



HAL
open science

Management par la qualité et socialisation organisationnelle dans les collectivités territoriales

Claire Maurin

► **To cite this version:**

Claire Maurin. Management par la qualité et socialisation organisationnelle dans les collectivités territoriales. Gestion et management. Université Paris Saclay (COmUE), 2019. Français. NNT : 2019SACLV049 . tel-04224303

HAL Id: tel-04224303

<https://theses.hal.science/tel-04224303>

Submitted on 2 Oct 2023

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.

Management par la qualité et socialisation organisationnelle dans les collectivités territoriales.

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay
Préparée au Laboratoire de Recherche en Management LAREQUOI

École doctorale n°578 : Sciences de l'homme et de la société (SHS)
Spécialité de doctorat : sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Saint-Quentin-en-Yvelines, le 10 septembre 2019, par

Claire Maurin

Composition du Jury :

David Carassus Professeur des universités, UPPA (– CREG EA 4580)	Rapporteur
Stéphanie Chatelain-Ponroy Professeure des universités, CNAM (– LIRSA EA 4603)	Rapporteur
Céline Desmarais Professeure, HEIG (–CERAG EA 7521)	Examineur
Philippe Hermel Professeur des universités, UVSQ (– LAREQUOI EA 2452)	Examineur
Annie Bartoli Professeure des universités, UVSQ (– LAREQUOI EA 2452)	Directeur de thèse
Julien Worms Maître de conférences, UVSQ (–LMV UMR 8100)	Invité

TOME 1

A Laura et à Bruno,

REMERCIEMENTS

Ce parcours doctoral a connu des aléas toujours résolus par l'intervention d'enseignants bienveillants, disponibles et à mon écoute, qu'ils en soient tous ici remerciés.

Cependant, mes remerciements les plus vifs s'adressent à ma directrice de thèse, le professeure Annie Bartoli, qui a cru en mon projet. Elle m'a aidée, guidée et encouragée inconditionnellement jusqu'à la fin de ce travail de recherche. Sans elle, cette thèse n'aurait pas pu aboutir.

Je veux aujourd'hui également témoigner ma profonde reconnaissance à Marcel Guenoun pour les conseils amicaux prodigués dans des périodes de remise en question.

Mes remerciements s'adressent aussi au professeur David Carassus qui a su, d'emblée, m'orienter de manière rapide et pertinente lorsque cela s'est avéré nécessaire.

Je dois également une gratitude toute particulière au Professeure Stéphanie Chatelain-Ponroy pour son écoute, sa disponibilité et son aide concernant ma thèse.

Je veux aussi remercier ici Julien Worms, maître de conférences, pour sa patience et ses conseils pertinents en matière de statistiques. Grâce à lui, j'ai beaucoup appris dans ce domaine.

Le soutien et la bienveillance des membres du LAREQUOI m'ont également incitée persévérer dans mes efforts. A toutes et tous, j'adresse ma sincère gratitude : vos remarques, votre aide et vos conseils ont été précieux.

Mes remerciements s'adressent ensuite à chacune et chacun des membres du jury de soutenance qui me font l'honneur de contribuer à la valorisation de mon travail.

Au moment de reconnaître la part des contributions extérieures à cette thèse, je pense à toutes celles et ceux grâce à qui j'ai pu avancer sur ce chemin doctoral : mes amis.es de l'AFNOR qui m'ont permis de me diriger vers les collectivités les plus pertinentes pour réaliser mon travail empirique, mais aussi mes interlocuteurs des différentes mairies qui m'ont accueillie. Ma reconnaissance s'adresse tout particulièrement à cette collectivité 'D' qui m'a accordé sa confiance et où l'étude la plus approfondie a eu lieu.

Quelle que soit la mairie concernée, que chaque agent territorial ayant pris part d'une manière ou d'une autre à mon travail, soit ici remercié pour le temps et l'intérêt consacrés.

Il s'avère impossible de clore cette séquence de remerciements sans évoquer mon environnement professionnel sans lequel je n'aurais pas pu m'investir dans cette aventure.

Enfin, que mes enfants, l'ensemble de ma famille et tous ceux qui me sont chers sachent combien leur amour et leur présence ont été essentiels tout au long de ces années d'études.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION GÉNÉRALE	6
PARTIE I - DÉMARCHE QUALITÉ ET MANAGEMENT DANS LES VILLES	18
CHAPITRE I : CONTEXTES ET DÉMARCHE QUALITÉ	19
I <i>L'approche contextualiste</i>	19
II <i>Les démarches qualité et Qualiville</i>	35
CHAPITRE II : MANAGEMENT ET SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	50
I <i>Le management, recherche d'un modèle opératoire</i>	50
II <i>La socialisation organisationnelle, contribution au cadre théorique</i>	89
PARTIE II - QUALITÉ ET SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE EN PRATIQUE : RECHERCHES EXPLORATOIRE ET QUALITATIVE.....	118
CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET AFFINEMENT DE LA PROBLEMATIQUE	119
I <i>Epistémologie et méthodologie</i>	119
II <i>L'enquête exploratoire</i>	144
III <i>Affinement de la problématique</i>	150
CHAPITRE IV : L'ÉTUDE QUALITATIVE ET LES HYPOTHESES	157
I <i>L'enquête qualitative</i>	157
II <i>L'élaboration des hypothèses</i>	223
PARTIE III - LES PROCESSUS MANAGERIAUX DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : RECHERCHE QUANTITATIVE.....	241
CHAPITRE V : LES PERCEPTIONS DU MANAGEMENT ET DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE PAR LES ACTEURS	242
I <i>Les perceptions du management</i>	242
II <i>La socialisation organisationnelle</i>	263
CHAPITRE VI : LES INTERACTIONS ENTRE LE MANAGEMENT ET LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE....	276
I <i>Les interactions entre les variables de la socialisation organisationnelle</i>	276
II <i>Les interactions entre le management et la socialisation organisationnelle</i>	286
CHAPITRE VII : LES RÉSULTATS DE SECOND ORDRE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE.....	305
I <i>Approche descriptive des résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle</i>	305
II <i>Approche analytique des résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle</i>	313
III <i>Les interactions entre les résultats de second ordre</i>	337
CONCLUSION GÉNÉRALE	352
LISTE DES ACRONYMES	362
LISTE DES FIGURES	363
LISTE DES TABLEAUX	364
BIBLIOGRAPHIE	370
LISTE DES ANNEXES	404
TABLE DES MATIERES	405

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Notre recherche a pour objet le management par la qualité et la socialisation organisationnelle dans les collectivités territoriales de France. Elle trouve sa source à l'issue d'expériences en collectivités territoriales et d'une première revue de littérature qui nous avaient amenée à formuler notre **question de départ** : « *comment les fonctionnaires territoriaux se sont-ils adaptés à la mise en œuvre de la démarche Qualité ?* ».

En effet, ces dernières décennies, dans un contexte économique et social difficile, les entreprises et les organisations ont dû faire face à une concurrence accrue qui les ont conduites à modifier leurs fonctionnements. Le monde du travail a ainsi été confronté à une exigence de performance de plus en plus élevée. La fonction publique française n'a pas échappé à ces bouleversements. Elle a fait l'objet ces dernières années, de nombreuses réformes qui ont transformé les institutions publiques. Ainsi, les lois de décentralisation de 1982 ont transféré de l'Etat aux collectivités territoriales certaines compétences et ressources correspondantes.

En ce qui concerne les réformes, la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) constitue depuis 2001 un élément particulièrement important de l'action publique. Cette loi de gestion exigeante a incité à évaluer, en permanence et de façon transparente, chacune des transactions effectuées relatives à l'ensemble des finances publiques. Une phase dite de "modernisation" a été mise en œuvre dans les années 2000 avec un programme de plus de cents audits réalisés au sein de la fonction publique selon les préceptes de la LOLF, lesquels orientent les modes de gestion publique vers une logique de résultats. La réduction du temps de travail et les réorganisations ont également compté parmi les réformes de cette période. Dans ce contexte, la transformation des conditions de travail a particulièrement mis en difficulté une certaine catégorie de cadres. Ainsi, le sociologue Bouffartigues (2007) montrait déjà en 2001 que les « *tensions sur les cadres hiérarchiques sont beaucoup plus fortes que celles pesant sur les cadres dirigeants ou les cadres experts* ».

Les agents ont également connu une plus grande formalisation des exigences concernant leur activité. Ainsi, la procédure annuelle de notation des agents publics a évolué vers une procédure d'évaluation des objectifs individuels, se rapprochant ainsi de la législation du code du travail. La Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), dont les principes d'actions tendent à se rapprocher de ceux des démarches Qualité, a engendré également de nouveaux rapports sociaux dans lesquels la domination (la hiérarchie portant le projet) s'avère très présente et où la méfiance et le déni se sont installés, précédant parfois la peur : la peur de devoir laisser son poste à un autre, la peur d'être invité à déposer un dossier de mise à la retraite avant l'heure ou la peur de se voir contraint à une mobilité imposée. Les conséquences des rapports sociaux difficiles de cette période, notamment dans la Fonction Publique d'Etat, ont été dénoncées par de nombreux médias et la plupart des syndicats. Elles laissent encore aujourd'hui des traces dans les esprits, comme celles de la règle du « un sur deux », pour désigner les départs à la retraite non remplacés.

Pour ce qui concerne les collectivités territoriales, la Loi de Modernisation de l'Action Publique territoriale et d'Affirmation des Métropoles (MAPAM) du 27/01/2014 rétablit la clause générale des compétences pour les régions, départements et les communes, tandis que la loi portant réorganisation territoriale de la République (Nouvelle Réorganisation Territoriale de la République, NOTRe) attribue aux régions des compétences nouvelles tout en redessinant un périmètre nouveau concernant celles des collectivités territoriales. Ces deux dernières lois ont également entraîné des évolutions et certains bouleversements dans les collectivités territoriales.

Toutes ces réformes témoignent du fait que, d'une manière générale, les fonctions publiques, et en particulier la Fonction Publique Territoriale, ont intégré des logiques gestionnaires et managériales qui les ont profondément modifiées et ont entraîné de nombreuses conséquences sur le travail des fonctionnaires territoriaux. Elles semblent correspondre à un mouvement général d'exigences accrues dans un contexte turbulent.

Ainsi, Boltanski et Chiapello (2012) notent que, lors de crise économique ou de rupture sociale, les instruments de production et de gestion sont particulièrement sollicités pour accroître l'efficacité voire l'efficience des organisations.

Les collectivités locales ont dû faire face à ces réformes qui leur donnent davantage de responsabilités sans, pour autant, leur accorder davantage de moyens. Ainsi, Hofmann-Gosset (1988) remarque que, depuis les années 1970 « *la plupart des collectivités sont plus ou moins durement affectées par la transformation des conditions économiques et la généralisation d'un fiscal-stress, d'une tension croissante entre l'évolution des dépenses et celle des revenus* ». Cette évolution pose de nouveaux problèmes de gestion en lien avec des audits imposés. Tierney (1996) soulèvera le problème des limites des normes d'audits privés concernant le secteur public. Bartoli (1998) notera alors la nécessaire contingence du contenu et du processus des outils de gestion publique.

Parallèlement, ces collectivités ont dû rechercher l'amélioration de leur performance dans leur gestion et dans la délivrance de prestations de service d'un niveau de qualité toujours plus élevé. Or les démarches qualité visant des résultats efficaces basés sur un fonctionnement organisationnel clair, précis et adapté à la plupart des organisations se présentent comme des instruments de gestion structurant le travail et lui donnant davantage de sens. Ainsi les collectivités territoriales se sont saisies de ce mode de fonctionnement. Le recours à des démarches Qualité s'est alors répandu dans les trois fonctions publiques.

Ces démarches Qualité, basées sur un principe d'amélioration continue, se sont donc étendues dans la fonction publique et, plus précisément, dans les collectivités locales, renforçant ainsi, « l'instrumentation de l'action publique » (Lascoumes et Le Galès, 2004) à l'œuvre dans les collectivités territoriales. La littérature a montré que la mise en œuvre d'instruments de gestion comme la démarche Qualité entraînait des phénomènes sociaux (Lascoumes et Le Galès, 2004 ; Clutiaux, 2012). Ces phénomènes sociaux passent par des modifications des modes et des conditions de travail.

Les enjeux de cette recherche concernent précisément l'analyse de ces évolutions socio-organisationnelles engendrées par les démarches qualité, particulièrement le monde des collectivités territoriales en France.

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif initial de notre recherche est d'étudier la relation du management avec la socialisation organisationnelle des acteurs d'une collectivité territoriale à des fins de compréhension et d'optimisation. Cet objectif initial est structuré autour de cinq axes principaux :

- 1/Repérer l'influence de certains facteurs contextuels,
- 2/Caractériser le management à l'œuvre dans le cadre d'une démarche Qualité,
- 3/Mettre en valeur le processus de socialisation organisationnelle dans le contexte d'une collectivité territoriale en démarche Qualité au travers de trois dimensions : procédures, tactiques et domaines,
- 4/Déterminer l'influence du management sur le processus de socialisation
- 5/Établir des liens éventuels entre le management, le processus de socialisation et certains résultats de second ordre, comme l'identité professionnelle, la motivation, les représentations sociales et la satisfaction des attentes des acteurs.

Il s'agira donc, dans notre recherche, de comprendre puis de mettre en évidence le processus de socialisation des fonctionnaires territoriaux dans une collectivité locale, d'étudier les caractéristiques du management concerné par ces nouveaux changements et de repérer dans quelle mesure il pourrait influencer ce processus de socialisation dans un contexte de démarche Qualité.

Après un affinement, notre problématique peut se résumer ainsi :

La mise en œuvre de démarches qualité dans les collectivités modifie les pratiques de management en cours et engendre une nouvelle "socialisation organisationnelle", définie comme le processus d'acquisition "de connaissances sociales et de compétences nécessaires pour assumer un rôle dans l'organisation" (Van Maanen et Schein, 1979).

La recherche vise donc à analyser, comprendre et expliquer la nature et l'ampleur des évolutions concernant la socialisation organisationnelle et les processus managériaux lorsque ces évolutions sont issues de l'introduction des démarches qualité, et d'en dégager des enseignements pour les managers territoriaux.

LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Nous situons notre recherche dans une perspective contextualiste. Les travaux de Pettigrew (1958c) permettent d'étudier, sous différentes formes, des phénomènes sociaux dans leur contexte, et définissent **le contexte** comme un mode d'analyse. Cet auteur distingue trois dimensions :

- le contexte externe, qui se réfère à l'environnement social, économique et politique concernant une organisation,
- le contexte interne se rapportant à la structure de l'organisation et à sa culture,
- le processus de changement relatif aux actions et interactions des différents individus cherchant à faire évoluer l'organisation vers le futur.

Cette approche du contexte correspond en ses trois dimensions à la situation conjoncturelle de notre étude, à savoir, pour le contexte externe : les crises économique et sociale ainsi que les réformes de la fonction publique, et pour le contexte interne : une mairie avec ses propres caractéristiques et son management. En ce qui concerne le processus de changement, ce mode d'analyse prendra en compte la mise en œuvre d'une démarche Qualité et la nouvelle socialisation organisationnelle qui s'en suit.

LA DEMARCHE QUALIVILLE

Dans notre recherche, nous avons choisi d'étudier en particulier le management et la socialisation organisationnelle dans des collectivités locales qui ont mis en œuvre une démarche Qualité avec l'instrument de gestion nommé "Qualiville".

Tandis que différents référentiels, comme le référentiel Marianne¹ pour les organisations de la Fonction Publique d'Etat, émergeaient dans le paysage de la normalisation et de la certification, le référentiel Qualiville était élaboré en 2001 au profit des collectivités territoriales avec la participation de diverses parties prenantes : représentants du CNFPT², du personnel encadrant de différentes collectivités locales, de plusieurs associations et de l'AFNOR³. Le principal objectif de Qualiville réside dans La promotion de l'image des collectivités engagées dans un processus d'amélioration de leur fonctionnement et la qualité de leurs services et prestations. En fait, adopter la démarche Qualiville, c'est mettre en œuvre un management par la Qualité.

Comme toutes les normes, ce référentiel Qualiville devant faire l'objet d'une révision, nous nous sommes intéressée à ce projet et avons été impliquée directement dans son élaboration en collaboration avec l'AFNOR⁴. A ce titre dès 2016, avec l'ensemble des parties prenantes : l'AFNOR, les responsables Qualité des collectivités concernés, certains directeurs de ressources humaines potentiellement intéressés, les auditeurs, les experts de la certification du référentiel et les formateurs,

¹ Référentiel Marianne : depuis 2008, sous le nom de Charte Marianne, définit la norme "standard" de la qualité de l'accueil délivré par les organismes publics qui s'y engagent volontairement. Sa dernière version date de 2016.

² CNFPT : Centre national de la Fonction Publique Territoriale

³ AFNOR : Association Française de Normalisation

⁴ Un texte intitulé « Révision du référentiel Qualiville : de l'intérêt de la prise en compte des représentations sociales des fonctionnaires territoriaux, acteurs de la démarche sur le terrain » a été produit sur la base d'une enquête dans une collectivité certifiée. Il a ensuite été adressé à l'AFNOR qui s'était montrée intéressée par la notion de représentations sociales dans le cadre des critiques de "lourdeurs".

nous avons participé au Colloque de Révision, aux Ateliers Révision Qualiville et à un groupe de travail en effectif plus restreint. Le traitement d'une enquête ouverte sur le site de l'AFNOR a permis de produire un état des lieux ainsi qu'une première catégorisation des suggestions émises par les contributeurs. Nos dernières participations à ce projet ont concerné un *webinar* où les participants devaient décider notamment de la nouvelle appellation du référentiel. Enfin, en 2017, nous avons effectué en collaboration avec la Commission de Validation du Projet, à la relecture fine du texte finalement proposé. Nous appuyant sur une expérience de direction en mairie, nous avons décidé d'effectuer une recherche concernant la mise en œuvre de ce référentiel dans les villes. Pour notre recherche, nous nous appuyerons encore sur sa version 2 de 2007.

Dans le cadre de la mise en œuvre de Qualiville, les modes de travail ont évolué pour les fonctionnaires territoriaux. De nouvelles procédures apparaissent, introduisant un nouveau travail prescrit qui correspond « à ce qui est formellement demandé, organisé et contrôlé. Il vise à faire faire par d'autres, ou avec d'autres, la fabrication d'un bien ou d'un service » (Dujarier, 2006). Ce nouveau travail prescrit impose aux acteurs de solliciter de manière plus importante leurs ressources. Ainsi, avec l'introduction de la démarche Qualiville, se pose la question de la quantité et de l'intensité de nouvelles formes de travail et de leurs conséquences sur les fonctionnaires territoriaux. La notion de travail vécu permet d'entrevoir la manière dont les sujets éprouvent, interprètent et donnent sens au travail réalisé (Delacroix, 2001). Les travaux de recherche font souvent apparaître, dans le secteur public, des conditions de travail souvent déficientes, des exigences élevées par rapport aux moyens alloués, un manque de reconnaissance professionnelle ainsi que d'autres dimensions aboutissant à un travail vécu pas toujours satisfaisant pour les acteurs (Buscatto et al. 2008 ; de Gaulejac 2011 ; Mispelblom-Beyer, 1999 ; Dejourn, 1998, 2012).

Ce travail vécu peut donner lieu à certains "éprouvés" qui peuvent se situer, soit du côté du bien-être ou de la satisfaction, soit, de plus en plus souvent, du côté de souffrances et de difficultés. Ces dernières peuvent aller jusqu'à des problèmes pathologiques comme en témoigne l'émergence de nombreux travaux sur le stress, les risques psychosociaux et autres symptômes qui rendent compte d'un vécu au travail pathogène pour de nombreux acteurs de la fonction publique (Gamassou, 2006 ; Codo, 2013).

L'écoute du discours des acteurs dans notre enquête révélera à la fois leurs dispositions vis-à-vis du changement du mode de travail occasionné par la mise en œuvre de Qualiville et leur vécu au travail. Le changement produit par la mise en œuvre de Qualiville pourrait, par ailleurs, avoir créé des résistances, voire des blocages qui résultent de "certitudes, ou de suppositions ou encore d'interprétations limitantes" (Kourilsky, 2014). Pour Dupuy (2004), étudiant le changement dans le service public, il s'agit souvent, parmi les difficultés auxquelles se heurtent les agents de « *renverser l'habitude dominante, de faire forcément mieux avec toujours plus* ». Dans ces conditions, il est important de connaître les freins éventuels des fonctionnaires territoriaux vis-à-vis de la démarche Qualiville, dans la mesure où ils conditionnent sa réussite, mais également la socialisation organisationnelle de ces acteurs. L'acceptation du changement par les fonctionnaires territoriaux serait alors l'affaire du management : « *un travail d'explicitation approfondie de nouvelles nécessités et de leurs traductions dans leur travail quotidien dans l'organisation, accompagné de garanties légitimes sur l'emploi, sur l'évolution des qualifications, sur les opportunités qui ne manqueraient pas d'apparaître permettrait sans doute de débloquer la situation* » (F. Dupuy, 2004).

La revue des réformes de la fonction publique montre une situation difficile pour un changement de mode de travail avec l'introduction de la démarche Qualiville. Aussi, à la lumière du contexte évoqué, nous avons pu poser notre question de départ. A partir de là, nous avons voulu analyser en quoi le changement produit par la mise en œuvre de la démarche Qualiville avait pu déterminer l'instauration d'un nouveau processus de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979) susceptible de conditionner à la fois une élévation du niveau de compétences des fonctionnaires territoriaux, et, s'il aboutit, le bon fonctionnement de la collectivité locale dans sa visée d'une amélioration de sa performance.

LE MANAGEMENT

Il s'agira donc d'identifier le management à l'œuvre dans le cadre de l'introduction de la démarche Qualiville. Le management peut se définir comme la manière « *de conduire et organiser une action collective et efficace* » (Chomienne, 2011)⁵. Bartoli (1997) précise que le management s'entend comme « *un ensemble de démarches, de méthodes et de processus, de définitions d'objectifs, d'organisation, d'allocation de ressources, d'animation et de contrôle d'une entreprise ou d'une unité de travail* ». Dans le cadre du processus de socialisation organisationnelle, la littérature fait état d'agents socialisants (Posner, 1983 ; Fischer, 1986 ; Perrot, 2001 ; Bargues, 2009). Mais, le management conçu comme l'ensemble des différentes fonctions assumées par un acteur responsable ne semble pas avoir été étudié à ce jour dans son rapport avec la socialisation organisationnelle. Or, il s'avère un facteur multidimensionnel essentiel dans le fonctionnement d'une organisation et dans la socialisation organisationnelle de ses employés.

Ainsi, nous effectuerons une revue de la littérature pour déterminer le modèle de management le plus pertinent susceptible de s'appliquer à la fonction publique et plus spécifiquement aux collectivités locales. Ce modèle devra prendre en compte à la fois, les différentes fonctions du management mais aussi la qualité de vie au travail ainsi que le soutien des différents acteurs. En effet, la notion de qualité de vie au travail apparue à la fin du siècle dernier avec la création de l'Agence Nationale pour les Conditions de Travail (ANACT) et ses travaux, a pointé une corrélation positive entre son amélioration et celle de la performance des salariés. De la même manière les recherches, notamment celles de Eisenberger et al. (1986), ont montré que la performance était proportionnelle au soutien organisationnel perçu. Ces deux notions (QVT et POS) s'ajouteront donc, dans le modèle théorique de notre recherche, aux fonctions d'encadrement du management.

LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

La recherche, ancrée dans le champ des sciences de gestion, mais s'inspirant aussi de celui de la psychologie sociale, a mis en évidence l'existence dans les organisations d'un **processus de socialisation organisationnelle** qui rend compte de l'intégration des acteurs. Van Maanen et Schein (1979) définissent la socialisation organisationnelle comme « *le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les 'ficelles d'un rôle organisationnel'* ». Dans un sens plus général la socialisation organisationnelle est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans l'organisation ». Ce processus s'articule entre la mise en œuvre de procédures organisationnelles et de tactiques individuelles pour aboutir à des effets (domaines ou résultats) dits de socialisation organisationnelle.

La littérature met également en évidence **des procédures organisationnelles** (Van Maanen et Schein, 1979 ; Fischer, 1986) de la socialisation. Elles sont mises en place par l'organisation pour favoriser l'exécution des tâches, et, au moins en début de démarche, sont souvent soutenues par un corps d'experts. Ces procédures s'avèrent différentes de la formation, du parrainage ou de l'apprentissage. Les auteurs précités les catégorisent de la manière suivante :

- collectives ou individuelles : *collectives* s'entend lorsque le nombre d'individus à "transformer" est important, *individuelles*, lorsque l'individu à intégrer est seul ;
- formelles ou informelles : *formelles* signifie ici que le nouveau est formé indépendamment des autres, et *informelles*, lorsqu'il est immergé immédiatement dans son groupe de travail ;
- séquentielles ou non-séquentielles : les procédures sont *séquentielles* lorsqu'il existe une logique de progression dans les étapes de formation par exemple, et *non-séquentielles* lorsque cette logique n'existe pas ;
- fixes ou variables : procédures *fixes* dans le cas où l'acteur peut s'appuyer sur un planning précis contrairement aux procédures *variables*, quand le planning est fourni au dernier moment ou inexistant ;

⁵ Op.cit.

- "en série" ou "disjointes" : "*en série*" signifie pour les auteurs, que l'acteur nouveau est guidé par la personne occupant le poste avant lui. Par "*disjointes*", il faut entendre qu'aucun employé n'occupait le poste avant son arrivée, ou n'était en mesure de le guider ;
- "*d'investissement*" ou de "*désinvestissement*" : ce type de procédures concerne la reconnaissance de l'identité personnelle et la personnalité de l'acteur concerné.

Jones (1986) sépare ces six catégories en deux dimensions : les procédures "institutionnalisées" et les procédures "individualisées". On trouve généralement, dans les organisations, tous ces types de procédures, apparaissant d'une manière plus ou moins prégnantes selon les objectifs à atteindre, le contexte et les acteurs concernés.

Les fonctionnaires territoriaux sont amenés à rechercher de l'information pour exécuter leurs tâches, comprendre le fonctionnement de l'organisation et établir certaines relations de service (Miller et Jablin, 1991 ; Morrison, 1993). Les acteurs d'une organisation emploient des "**tactiques individuelles**" pour obtenir cette information nécessaire à la tenue de leur emploi. La littérature fait état de plusieurs modèles de tactiques. Celui d'Ostroff et Kozlowski (1992) propose six tactiques qui correspondent à expérimenter, observer les autres acteurs, s'approprier des connaissances liées à des documents, demander à ses managers, demander à ses collègues, demander à ses mentors. La nature de l'information et les sources d'information, les canaux d'information sont des éléments essentiels des différentes prises d'informations.

La socialisation organisationnelle des individus repose donc sur l'acceptation et l'intégration de normes et de valeurs du groupe de référence (Wanous, 1980 ; Jones, 1983 ; Dubar, 2000), en l'occurrence, celui de l'univers professionnel" où se réalise la mise en œuvre de la démarche Qualiville.

Dans ce cadre, la socialisation organisationnelle se traduit également par la maîtrise d'un certain nombre de domaines qui apparaissent dans la littérature comme les résultats du processus de socialisation organisationnelle. (Chao et al., 1994 ; Anakwe et Greenhauss, 1999 ; Lacaze, 2001 ; Dubar, 2000) à savoir, la tâche, l'intégration relationnelle, l'histoire de l'organisation, le langage, le but et les valeurs, la capacité à travailler en groupe, la clarté du rôle et l'identité professionnelle. Or il s'agit précisément, dans la mise en œuvre de l'instrument de gestion Qualiville, d'effectuer de nouvelles acquisitions, de s'approprier les buts et les valeurs de la Qualité, d'être en capacité de développer des relations sociales et également des relations de service différentes et souvent nouvelles, et de maîtriser de nouvelles tâches.

La motivation

Pour rendre compte de la motivation des fonctionnaires territoriaux, dans leurs pratiques de la démarche Qualiville au sein de leur collectivité locale, nous convoquerons plusieurs théories de la motivation, chacune ayant sa spécificité. Parmi elles, la théorie des besoins de Maslow (1954) est un des "classiques" les plus connus dans le champ du management. L'auteur classe cinq principaux besoins humains dans un ordre hiérarchique. Il place les besoins physiologiques en priorité, puis viennent les besoins de sécurité, suivis des besoins d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi. La satisfaction d'un besoin permet de passer à la satisfaction d'un besoin supérieur. La théorie de la motivation d'accomplissement sera également mobilisée eu égard aux objectifs à atteindre dans l'exécution des tâches. En effet, s'il existe un certain degré de difficulté dans la tâche, l'individu cherche à réussir (Maehr, 1974 ; Maehr et Nicholls, 1980). La théorie de la motivation intrinsèque (Deci, 1975) se rapporte à l'intérêt pour la tâche et à sa réussite en dehors de toute récompense extrinsèque. La théorie du sentiment de compétence (Harter, 1978) indique que les individus cherchent à se sentir compétents dans les domaines où ils interviennent. Et, enfin, la théorie des attentes de Vroom (1964) s'appuie, sur les trois dimensions suivantes : "valence" ou valeur de l'objectif fixé pour l'individu, "instrumentalité" ou moyen efficace pour atteindre cet objectif et "expectation" ou but possible à atteindre selon les capacités de l'individu. Dans notre recherche, le niveau de motivation des acteurs en démarche Qualiville nous intéresse particulièrement dans la phase "post-certification" pour évaluer l'implication potentielle à poursuivre le travail avec la démarche Qualiville.

Les représentations sociales de la démarche Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux

Le concept de représentations sociales désigne « *une forme de connaissance spécifique, le savoir de sens commun dont les contenus manifestent l'opération de processus génératifs et fonctionnels socialement marqués* » (Jodelet, 2012).

Les représentations sociales de la démarche Qualiville permettent aux fonctionnaires territoriaux de posséder des codes communs avec les autres acteurs, de guider leurs comportements, d'interpréter la réalité et d'intégrer, pour une part, leur identité. On peut noter que l'influence des représentations sociales sur le comportement passe le plus souvent par certains aspects motivationnels.

L'identité des fonctionnaires territoriaux

A l'issue de leurs pratiques professionnelles et de la réussite de leur socialisation organisationnelle, les fonctionnaires territoriaux pourraient avoir intériorisé une nouvelle identité en relation avec la démarche Qualiville, s'ajoutant à leur identité professionnelle liée à leur statut de fonctionnaire territorial et à leur identité organisationnelle liée à leur appartenance à la collectivité locale.

L'identité organisationnelle se définit quand la personne dans son rôle organisationnel perçoit que les valeurs et intérêts de l'organisation se trouvent en cohérence avec ses choix (Cheney, 1991).

L'identité professionnelle se construit avec la socialisation de l'individu, (Dubar, 2000) et inclut donc les apprentissages de différents domaines touchant l'organisation du travail (Sauvage, 2000). Par conséquent, c'est une nouvelle identité en quelque sorte hybride, à la fois professionnelle et organisationnelle, que les acteurs pourraient acquérir au fur et à mesure de leurs pratiques en démarche Qualité.

LE CADRE THEORIQUE ET LES PRINCIPAUX CONCEPTS MOBILISÉS

Le cadre théorique en relation avec notre problématique s'appuiera principalement sur les travaux des principaux auteurs en ce qui concerne les concepts mobilisés.

S'agissant du *contextualisme*, les travaux de Pettigrew (1985, 1987, 1990, 2001, 2010), portant notamment sur le management du changement et envisagé avec le prisme du contexte en interaction, du contenu et du processus du changement à l'œuvre, ont permis de nous orienter vers le modèle de Brouwers et al. (1997). Ce dernier nous a offert l'opportunité d'établir un parallèle avec notre étude et de transposer son modèle du contextualisme à notre recherche. Alors que la socialisation organisationnelle n'avait pas été encore investiguée selon ses contextes, Bargues (2009) a constaté qu'elle n'était pas universelle mais conjoncturelle. Godelier (2012), Olaba (2014), Bensabaa (2002) et de nombreux autres auteurs (Feldman, 1976 ; Pichault et Nizet, 2000 ; Baker et Feldman, 1991 ; Bargues et Perrot, 2015 ; Husser, 2005, ...) ont utilisé le contextualisme et proposé des ouvrages et articles qui ont également inspiré notre réflexion et orienté notre cadre théorique.

Ce sont principalement les travaux de Bartoli (1990, 1997) et ses théories portant sur les rôles du manager dans les organisations publiques qui se sont posées comme fondements théoriques relatifs **au management public**. Van Hoorebeke (2008), Bartoli et Hermel (1986) et Bartoli et Blatrix (1997) nous ont également inspirée s'agissant du management public. On retrouvera dans notre étude, les apports des principaux auteurs à l'origine des travaux **sur les démarches Qualité**, comme Deming (1986), Juran (1951), Feigenbaum (1961), Crosby (1986), et Gogue (1978, 1983, 1990), Hermel (1988) ... En outre, les études de Pesqueux (2008, 2010), Doucet (2007) mais également, Chevalier (2009) dont les « *éléments de management public par la qualité* » sont devenus une référence et Mispelblom-Beyer (2009) ont aussi compté dans l'élaboration de notre cadre théorique.

Le concept du **soutien organisationnel perçu** (*Perceived Organizational Support, POS*) repose essentiellement sur les travaux de Eisenberger (1986, 1988, 1998, 2002, 2006, 2008). Cependant House (1981) avait auparavant catégorisé le soutien émotionnel, d'estime, informatif et matériel. Par la suite d'autres auteurs ont fourni des apports au concept du POS (Armstrong, Stasser, 2004 ; Malaterne, 2010). Pour la notion de **Qualité de vie au travail** (QVT), nous avons essentiellement puisé nos sources auprès de l'Agence Nationale des Conditions de Travail (ANACT) qui s'appuie sur l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 en détaillant les différentes dimensions de la QVT.

Concernant *la socialisation organisationnelle*, nous avons élaboré notre cadre théorique en nous appuyant sur les travaux des principaux auteurs suivants : Schein (1968), Van Maanen (1975, 1978) et leurs travaux de 1979, Feldman (1976, 1981), Fischer (1986), Jones (1986), Taormina (1994), Chao et al. (1994), et surtout, Lacaze (2000, 2001, 2007), Bargues (2009, 2012) et Perrot (2009, 2012). Mais les travaux d'autres auteurs ont également contribué à notre travail sur le plan de la socialisation organisationnelle : Ostroff et Koslowski (1992), Morrison (1993a), Ashford et al. (1996), Anakwé et Greenhaus (1999) et Sacks et Ashforth (1997).

Concernant, *la motivation* nous avons fait appel aux théories classiques des besoins (Maslow, 1954), d'accomplissement (Murray, 1938 ; Mc Clelland, 1957, Maehr et Nicholls, 1980), et également à la théorie de l'attribution (Weiner, 1974), à celle de la motivation intrinsèque/extrinsèque (Deci, 1975 ; Deci et Ryan, 1980) et à celle de la compétence (Harter, 1978).

Pour *les représentations sociales*, l'ouvrage de Jodelet (2012) ainsi que les travaux de Abric (1988) ont constitué nos principales sources théoriques.

Les travaux de Dubar (2000), de Sainsaulieu (1977, 1984), de Dubet (1981), de Fischer (1986) et de Fray et Picouleau (2010) ont particulièrement été présents dans l'élaboration théorique de *l'identité tant professionnelle qu'organisationnelle* de notre recherche.

La représentation de notre cadre théorique fera l'objet de la figure N°10 au sein du chapitre III. Nous la présentons ainsi de façon anticipée pour synthétiser l'ensemble des principaux concepts mobilisés dans la recherche.

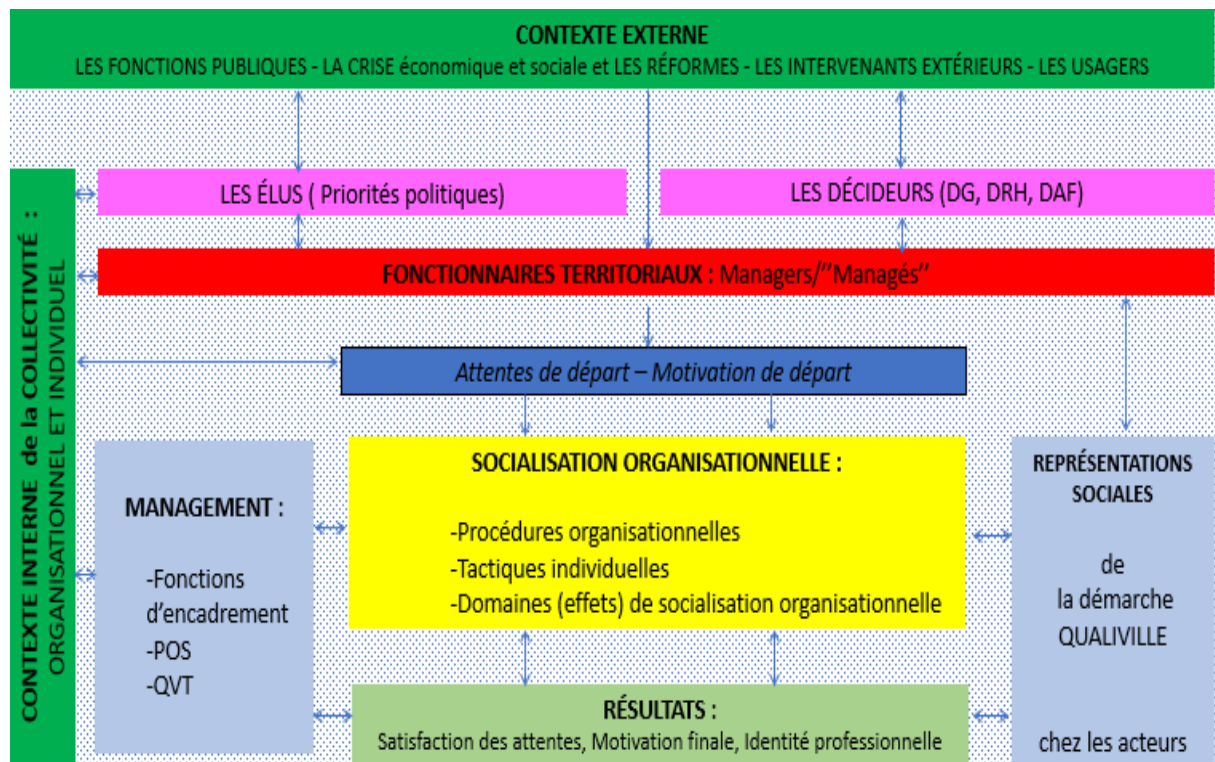


FIGURE 1 : PRESENTATION ANTICIPEE DU MODELE DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE CONTEXTUALISEE DANS UNE COLLECTIVITE CERTIFIEE QUALIVILLE

MÉTHODOLOGIE

La structure de notre recherche prendra la forme d'études successives qui aboutiront à celle plus approfondie d'une collectivité dont l'ensemble des services a obtenu la certification Qualiville. En effet, une comparaison entre les collectivités ayant obtenu la certification Qualiville n'a pas pu être envisagée, car leurs situations s'avèrent trop différentes pour supporter cette analyse. La littérature sur le thème de l'étude de cas a également orienté notre choix. Cette méthode se trouve particulièrement

adaptée à l'approche contextualiste d'un phénomène (Yin, 1994 ; Rispal, 2003). Or, le changement opéré par la mise en œuvre de la démarche Qualiville se situe dans ce cadre. Par ailleurs, Wacheux (1996) déclarant que l'étude de cas serait la méthode la plus utilisée en sciences humaines et sociales, nous a également confortée dans cette voie. Enfin, Eisenhardt (1989) pense qu'étudier un cas permet d'en comprendre « *des dynamiques présentes dans un cadre unique et particulier* ». Notre recherche vise justement à appréhender l'influence du management sur la socialisation organisationnelle lors de la mise en œuvre de la démarche Qualiville, nous avons donc opté pour cette méthode en l'étendant à plusieurs collectivités⁶ avec des objectifs et des *modi operandi* différents.

Notre recherche empirique repose sur un important travail de terrain qui consiste notamment en une étude exploratoire, une étude qualitative et une étude quantitative. Il a été possible de synthétiser l'ensemble de la recherche empirique sous la forme du tableau suivant :

	Etude exploratoire	Test du guide d'entretien	Test du questionnaire	Etude documentaire	Observations	Etude qualitative	Etude quantitative
Collectivité A	14 entretiens (questions ouvertes)						
Collectivité B		2 entretiens (questions semi-directives)					
Collectivité C		2 entretiens (questions semi-directives)					
Collectivité D				18 types de documents	3 observations principales	24 entretiens (questions semi-directives)	252 questionnaires dont 236 exploitables
Collectivité E			25 questionnaires exploitables				
Collectivité F			45 questionnaires dont 33 exploitables				

TABLEAU 1 : PRESENTATION ANTICIPÉE DE LA SYNTHÈSE DES INVESTIGATIONS AU SEIN DE 6 COLLECTIVITÉS TERRITORIALES (MAIRIES) DANS LE CADRE DE NOTRE RECHERCHE.

La démarche méthodologique de notre recherche s'inscrit dans une succession de neuf étapes. La première étape a consisté à poser notre question de départ en nous appuyant sur plusieurs expériences personnelles de démarches qualité en collectivité territoriale. L'étape 2 a été consacrée à l'exploration, avec la revue de littérature et une étude exploratoire, afin de mettre en lumière les différents problèmes relatifs à cette situation et d'affiner notre problématique lors de l'étape 3. La quatrième étape s'est portée sur la construction du modèle d'analyse en ayant cerné l'ensemble des concepts et leur articulation. L'enquête qualitative a constitué l'étape 5 de notre recherche avec différents modes de recueil de données : entretiens, étude documentaire et observation directe. Le traitement et l'analyse des données de cette étude a permis, lors de l'étape 6, l'élaboration des hypothèses de recherche. Notre cadre théorique et l'ensemble des données recueillies a fourni les éléments pour élaborer notre questionnaire. Ainsi l'enquête quantitative a été envisagée lors de la septième étape. Lors de l'étape

⁶ Les collectivités ont été nommées A, B, C, D, E, F afin de respecter notre engagement d'anonymat. Nous précisons que les études qualitative et quantitatives ont été menées dans la même collectivité D.

suivante, les résultats de cette dernière enquête ont été traités, analysés et discutés. Enfin, la neuvième et dernière étape a conclu ce travail de recherche.

L'ensemble de la revue de la littérature a permis d'élaborer un cadre théorique qui a servi de fondement à notre recherche. Ces concepts mobilisés ont dû s'avérer fiables pour répondre à une posture épistémologique cohérente. Nous avons prêté attention à la validité interne de la recherche avec sa cohérence interne, sa validité du construit et sa rigueur dans le processus de recherche, la validité externe des connaissances étant liée aux concepts mobilisés.

Une synthèse des 9 étapes de notre démarche de recherche est proposée ci-après :

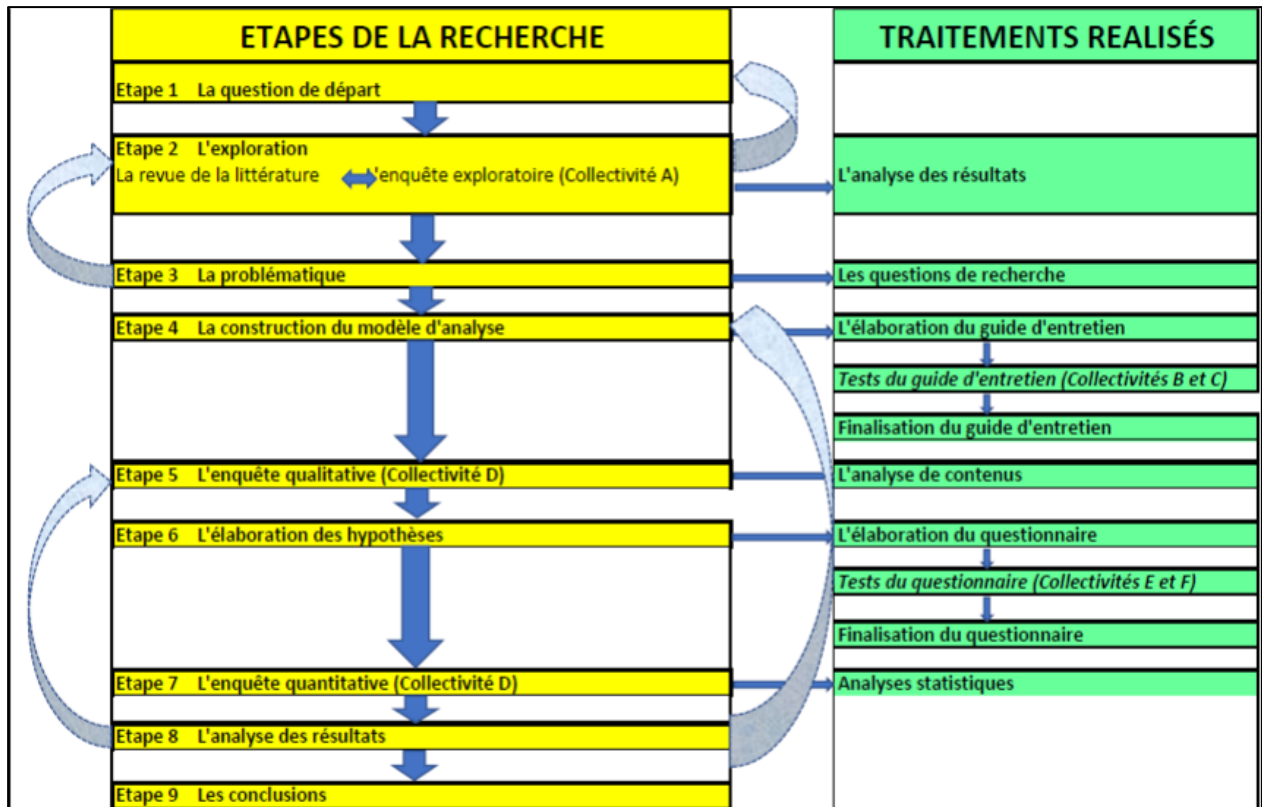


FIGURE 2 : ETAPES DE NOTRE DEMARCHE DE RECHERCHE.

PRÉSENTATION

Cette recherche se présente en sept chapitres rassemblés en trois parties principales.

Au cours de **la première partie**, nous nous attacherons à situer le cadre de notre étude en nous appuyant sur l'approche contextualiste de Pettigrew (1985c). Cet auteur propose un modèle stratégique permettant d'analyser un changement organisationnel. Dans cette perspective, nous aborderons également l'approche de Brouwers et al. (1997) afin d'éclairer au mieux l'influence du management sur le processus de socialisation organisationnelle lors de la mise en œuvre d'une démarche qualité dans une collectivité territoriale. Nous opérationnaliserons précisément les modèles théoriques de ces auteurs au profit du contexte de notre étude afin de la présenter dans son environnement spécifique avec ses contenus, son processus spécifique et ses modèles explicatifs. Du service public à la Fonction Publique Territoriale, nous expliquerons la contingence de la situation pour en venir à l'introduction des démarches Qualité au fil des réformes de l'Etat depuis quelques décennies et aboutirons à la présentation de "l'instrument de gestion Qualiville".

Afin d'être en mesure de choisir un modèle de management comme cadre analytique de notre travail, une revue de la littérature portant sur le management sera réalisée. Dans une approche à la fois diachronique et sociétale, les évolutions du management seront abordées ainsi que leurs interactions entre les individus et l'organisation. L'importance des styles et la diversité des types de management

feront également l'objet d'une revue de la littérature. Pour choisir un modèle opératoire, nous identifierons les modèles de management existants, en essayant de repérer leurs avantages ou leurs inconvénients pour notre recherche. Cette revue de la littérature précèdera une présentation du processus de socialisation organisationnelle que nous souhaitons étudier dans toutes ses dimensions afin d'analyser et comprendre ses interactions avec les processus managériaux dans le contexte de la mise en œuvre de la démarche Qualiville

Notre cadre théorique élaboré, nous serons alors en mesure de débiter **la seconde partie** de notre recherche en affinant notre problématique. Dans cette perspective, nous procéderons tout d'abord au questionnement épistémologique de notre recherche. Puis nous proposerons notre démarche méthodologique. Pour cela, une méthodologie selon un protocole de triangulation (Eisenhardt, 1989) guidera notre travail réunissant un ensemble important de matériaux relatifs à la recherche empirique et portant sur le même objet de recherche. En ce sens, l'analyse des données issues d'une *enquête exploratoire* nous permettra d'exposer notre problématique. Celle-ci posera un certain nombre de questions de recherche permettant d'établir un guide d'entretien en vue d'effectuer une *enquête qualitative*, dont les données analysées et interprétées se présenteront comme "soubassement" pour poser nos hypothèses de recherche. Les hypothèses principales déclinées en sous-hypothèses permettront la construction d'un questionnaire afin de caractériser les processus managériaux de la socialisation organisationnelle dans son contexte de démarche Qualité au moyen d'une *enquête quantitative* sur une population à l'effectif suffisant.

C'est dans cette perspective, qu'en nous appuyant sur des outils relevant du domaine des statistiques, **la troisième partie** de notre étude s'attachera à décrire tout d'abord les perceptions du management et de la socialisation organisationnelle par les fonctionnaires territoriaux. Ensuite les interactions entre le management et la socialisation organisationnelle seront testées afin d'y repérer l'existence de liens de causalité. Pour finir, les résultats dits "de second ordre" de la socialisation organisationnelle qui intéressent particulièrement les managers (motivation, représentations sociales et identité organisationnelle des acteurs) feront successivement l'objet d'analyses descriptive et analytique. Les interactions entre ces résultats de second ordre seront également testées.

Nous proposons le schéma synoptique suivant de la présentation des objectifs des trois parties de notre recherche :

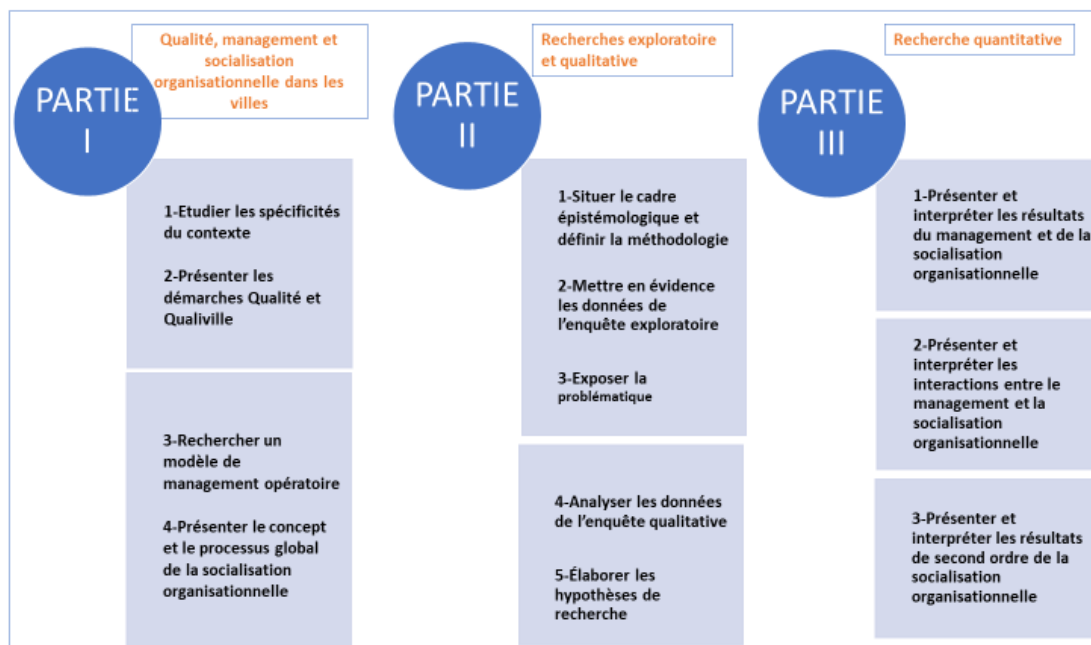


FIGURE 3: OBJECTIFS DES TROIS PARTIES DE NOTRE RECHERCHE

Plus généralement, l'ensemble de la recherche tentera de repérer dans les discours des fonctionnaires territoriaux, dans les documents de la collectivité locale et dans l'observation des comportements des acteurs, le fonctionnement d'une collectivité en démarche Qualiville. Cette recherche permettra de mettre en évidence la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux travaillant en démarche Qualiville et de décrire le management à l'œuvre. Au-delà de la nouveauté de ces constats, l'établissement de liens entre les variables du management et le processus de socialisation organisationnelle constituera un apport supplémentaire à notre recherche. Cet aspect offrira une contribution managériale en soulignant les actions du management qui favorisent la proactivité des fonctionnaires territoriaux et leurs apprentissages des différents domaines de la socialisation organisationnelle.

Au-delà de la recherche de performance gérée par le management, il s'agira de constater la présence éventuelle d'un soutien et d'une qualité de vie au travail satisfaisante pour les acteurs. Il sera également investigué, s'ils existent, des liens entre les fonctions d'encadrement et ces aspects du management "tournés vers l'humain". Après avoir mis en évidence les résultats proprement dits de la socialisation organisationnelle, nous analyserons trois résultats de second ordre de cette socialisation, la motivation, les représentations sociales et l'identité professionnelle, peu présents dans littérature organisationnelle. Ces trois variables n'étant pas déterminées par un seul facteur, nous tenterons de repérer des liens entre elles et certaines variables du management.

Au travers de ces travaux, nous espérons apporter, dans le cadre de cette étude de cas, des pistes pour permettre aux managers territoriaux de mieux appréhender la socialisation organisationnelle et ainsi d'améliorer la gestion de l'organisation et la qualité de son action.

La prise en compte de la motivation dans ses rapports avec les variables de la socialisation organisationnelle et du management, pourrait également donner des informations utiles aux managers pour la gestion de leurs équipes au sein de leur unité dans le cadre de leur mission de service public.

Cette recherche a l'ambition de montrer que les collectivités territoriales, dans un contexte difficile, réussissent à allier des objectifs de performance, à savoir la certification d'une démarche qualité, avec un management "plutôt tourné vers la personne". Dans ce cas, un tel constat contribuerait à re-poser le problème de la dichotomie performance/bien-être au travail.

Par ailleurs, cette étude aspire également à mettre en lumière la place du service public au plan territorial dans une approche qui apparaît distinctive au regard de celle que J. Chevallier (1991) pointait à l'égard de l'Etat : « *le service public est un mythe légitimant : il sculpte l'image d'un Etat généreux, bienveillant, uniquement préoccupé du bien-être de ses sujets* ». Loin d'apparaître comme un mythe, le service public, au travers des collectivités territoriales investiguées, semble bien réel, visant l'intérêt général malgré un contexte difficile, tout en se préoccupant de ses propres acteurs.

PARTIE I - DÉMARCHE QUALITÉ ET MANAGEMENT DANS LES VILLES

Au cours de cette première partie, dans le but de clarifier et d'opérationnaliser notre étude, les présentations de l'approche contextualiste et des démarches Qualité précéderont logiquement celles du management et de la socialisation organisationnelle.

CHAPITRE I : CONTEXTES ET DÉMARCHE QUALITÉ

I L'approche contextualiste

Ce chapitre a pour ambition de présenter la mobilisation du cadre de recherche utilisé pour notre enquête. La perspective contextualiste nous a semblé pertinente pour envisager notre analyse de la mise en place de la démarche Qualiville et les conséquences qu'elle entraîne. Le cadre théorique proposé par Pettigrew (1985, 1987) est considéré comme une référence importante pour étudier le changement organisationnel.

Notre modèle de recherche s'appuiera essentiellement sur les travaux de Pettigrew (1985a, b, c, 1987, 1990) qui permettront de comprendre dans une perspective constructiviste, les interactions entre les différents contextes liés à l'organisation enquêtée et les comportements et perceptions des acteurs. Cependant, il ne s'agit pas à proprement parler, d'une analyse contextualiste globale, mais de prendre appui sur cette approche pour tenter d'expliquer dans un premier temps, les conditions de la mise en place de la démarche Qualiville. Le modèle prendra en compte de nombreuses variables pour réaliser une analyse qualitative puis quantitative qui essaiera de mettre en évidence leurs interdépendances au travers de corrélations.

1 Le contextualisme et sa déclinaison dans le champ du changement

Pour tenter de présenter les grandes lignes du contextualisme, nous rappelons qu'il prend appui dans le domaine de la philosophie de la connaissance dont il est possible de citer les débuts avec les *critiques*⁷ de Kant (1781, 1788 et 1790). Le contextualisme a surtout cherché à écarter le scepticisme. Kant a notamment établi une "table des catégories" conditionnant la connaissance d'un "objet". Parmi ces catégories, outre les notions d'espace et de temps, une des modalités ressortant est la contingence de la connaissance, qui doit être spécifiée dans la description d'un objet pour que celui-ci soit reconnu comme une connaissance. Bien plus tard, Lewis et Cooper (1995) montreront que la connaissance varie d'une conversation à l'autre selon le sens que les interlocuteurs attribuent aux mots et aux idées. Pour cet auteur, le contexte de la conversation tiendrait essentiellement à la dialectique.

Nous retiendrons l'approche managériale du contexte étudiée par Pettigrew dès les années 1973. Cet auteur s'est intéressé aux problèmes de prises de décisions dans les organisations et aux processus politiques qui leur sont sous-jacents.

Après une large revue de la littérature, Pettigrew (1985c) a constaté que la recherche sur le changement organisationnel s'était trouvée limitée, non seulement dans ses points de vue théorique et empirique, mais aussi pour son caractère *anhistorique* et *approcessuel* du fait de la nature *acontextuelle* de ses investigations. Aussi Pettigrew (1985c) a soutenu que la recherche concernant le changement organisationnel ne doit pas se contenter d'une recherche longitudinale, mais doit également rechercher et analyser les processus dans leurs contextes intra-organisationnels, social, économique et politique.

Pettigrew (1985c) va concevoir le concept de contexte comme un mode d'analyse. Il rapporte que sa compréhension du contextualisme s'est principalement mise en place lors d'expériences et de recherches. Son étude, concernant *Imperial Chemical Industries* (ICI) a été déterminante dans sa construction théorique. Dans cette étude, comparative et longitudinale sur la prise de décision stratégique et le changement, il met en évidence la nécessité d'analyser le processus à un niveau vertical et horizontal ainsi que les interconnexions entre ces deux niveaux.

Le niveau vertical se réfère à des interdépendances entre différents niveaux d'analyse des phénomènes à expliquer, comme l'impact du contexte du changement socio-économique sur les caractéristiques intra-organisationnelles, et le comportement du groupe.

Le niveau d'analyse horizontal s'adresse à des séquences d'interconnexions entre des phénomènes se situant dans un temps passé, présent ou futur.

Ainsi une approche contextualiste présente plusieurs niveaux d'analyse aussi bien en termes de verticalité que de processus horizontaux.

⁷ Critiques de la raison pure (1781), Critiques de la raison pratique (1788) et Critiques de la faculté de juger (1790)

Bensebaa (2002) remarque que Pettigrew, à l'issue de son étude sur ICI, tire les enseignements suivants :

- « -les transformations se produisent d'une manière incrémentale et discontinue,
- les changements importants ne peuvent être introduits, si les individus chargés de les mettre en place, ne peuvent les justifier par des performances antérieures médiocres,
- les changements intenses sont étroitement liés aux transformations macro-économiques ».

Pettigrew (1987) dans son analyse du changement stratégique, définit trois pôles ou dimensions qui sont en interconnexion :

- le contexte se différencie entre un contexte externe qui est lié à l'environnement social économique et politique qui concerne l'organisation ;
- le contexte interne se réfère à la structure, la culture interne, le contexte politique
- l'organisation au travers desquels se constitue un processus de changement.

Brouwers et al. (1997) mettent l'accent sur le fait que l'analyse contextualiste « reconnaît une étroite interrelation entre contexte et processus dans le sens où le processus est contraint par le contexte et le construit en même temps, soit en le préservant, soit en le transformant ». En fait l'approche contextualiste articule contexte, contenu et processus. Selon Brouwers et al. (1997) « cette approche vise à comprendre et à expliquer la dynamique d'évolution et de transformation de l'organisation, les différentes trajectoires qu'elle a suivies ». Pour leur part, Van Maanen (1975) et Feldman (1976) identifient, dans le contexte interne, les contextes organisationnel et individuel. Bargues (2009), reprenant leurs travaux, définit le contexte individuel en s'attachant aux caractéristiques individuelles des acteurs susceptibles de jouer sur le processus de socialisation au travers de leurs aptitudes cognitives, de leurs stratégies de recherche d'information et de leur passé professionnel.

Le contenu se rapporte aux domaines particuliers en transformation qui sont étudiés. Pour Pichault et Nizet (2000), le contenu désigne « le domaine concerné par le changement, domaine auquel le chercheur a décidé de s'intéresser ».

Quant aux processus de changement, il se réfère aux actions, réactions et interactions des différentes parties intéressées qui cherchent à faire évoluer l'organisation du présent vers le futur. L'analyse processuelle selon Brouwers et al. (1997), doit, à la fois appréhender les acteurs dans leurs interactions et les éléments du système et ses structures.

Lors de son approche théorique Pettigrew (1985) propose des objectifs méthodologiques à la recherche contextualiste :

- la précision des mesures,
- rester sur les généralités,
- considérer avec réalisme le contexte,
- une élaboration théorique conceptuelle,
- apporter des questions particulières et générales sur la politique et la pratique.

Pettigrew (1990) prolonge les aspects méthodologiques de ses recherches en soutenant que, pour une analyse contextuelle, la tâche est d'identifier la variété et l'interdépendance des causes du changement, et d'explorer au travers du temps, sous quelles conditions et quels contextes se produisent ces interactions. En définitive, Pettigrew présente une série d'éléments pour la recherche sur le changement. Les problèmes concernant le temps et la recherche longitudinale doivent être pris en compte, mais également, la sélection des terrains, le choix du sujet des données collectées, les degrés d'implication, la clarification des données de la recherche, leur importance et leur présentation. Finalement, il importe de savoir manier l'association des problèmes complexes et simples dans une comparaison longitudinale.

Pettigrew et Whipp (1991) avançant dans leur élaboration théorique, soutiennent que l'examen du processus de changement ne peut s'arrêter à l'analyse de la stratégie de la firme. En effet, la direction, le Conseil d'administration et d'autres influences du "top management", sont influencées non seulement par les activités des différents acteurs à tous les niveaux, externes et internes à l'organisation, mais aussi, par l'ensemble des forces contextuelles et des processus émanant du secteur industriel.

Pettigrew et al. (2001) proposent de prêter attention à six voies conditionnant l'analyse contextualiste :

- l'examen de multiples contextes et niveaux d'analyse dans l'étude du changement organisationnel,

- l'inclusion du temps, de l'histoire, du processus, de l'action,
- le lien entre processus de changement et les résultats de la performance organisationnelle,
- l'examen de la culture internationale et des comparaisons interculturelles dans la recherche du changement organisationnel,
- la nécessité de prendre en compte un certain nombre de caractères du processus de changement, comme la réceptivité, la personnalisation, les signes épisodiques ou continus du processus de changement,
- le partenariat entre approches théoriques et pratiques dans l'étude du changement.

Insistant sur la nécessité de lier le contexte et les processus aux résultats, Pettigrew (2012) remarque que les organisations à haute performance diffèrent de celles à performance peu élevée par :

- l'évaluation de l'environnement effectuée,
- la conduite du changement,
- la liaison entre changement stratégique et opérationnel,
- le management des ressources humaines (RH),
- la cohérence managériale durant le processus de compétition et de changement.

Dans son approche stratégique, Pettigrew (1985a, 1985b) soutient que l'action managériale est liée fondamentalement à la différence de perception et de compréhension du contexte intra-organisationnel et socio-économique, et, par conséquent, que le contexte requiert la mobilisation de mesures adéquates. Pettigrew (1992) montre la nécessité de combiner à la recherche traditionnelle, une analyse processuelle et contextuelle des élites managériales.

Il s'agit d'examiner les équipes de direction, leur structure, leur processus et leur performance dans l'action, mais également la manière dont les équipes émergent, se construisent, se développent et se dissolvent à certains moments de leurs trajectoires de développement. Aussi, Pettigrew (1997) remarque que les théories du changement dans le champ du management, ainsi que les études sur les organisations, doivent faire face, à la fois à la qualité de l'approche théorique et à une pertinence de la pratique. Il constate, que maintenant, les idées et les techniques du changement, se situant dans une perspective managériale, sont une "industrie globale" dirigée par des organisations de consulting, des publications et des Ecoles.

Toujours en ce qui concerne le management, Pettigrew met en évidence l'importance du rôle des acteurs ayant la capacité de penser de manière innovante et possédant le pouvoir de mettre en pratique le fruit de leurs réflexions : selon Bargues (2009), la question du pouvoir est centrale. D'après Pettigrew (1985c) le rôle du dirigeant est d'inscrire le changement dans un processus d'échanges et d'impliquer les acteurs ou des éléments de la structure pour influencer sur le changement et le légitimer.

En définitive, Brouwers et al. (1997) trouvent une consistance théorique au contextualisme. Le contextualisme, sur un plan théorique, est à même d'apporter plusieurs contributions fondamentales dont :

- « -une ouverture paradigmatique garantissant l'adéquation optimale entre le cadre théorique mobilisé et la situation du changement analysé,
- une vision constructiviste des relations entre contraintes du contrôle et stratégies des acteurs, les unes et les autres étant tour à tour caractérisées comme structurées et structurantes ».

Qu'en est-il du contextualisme dans le champ du changement ?

Dans une perspective contextualiste, Brouwers et al. (1997) proposent plusieurs pistes concrètes concernant le management du changement :

- être attentif aux spécificités du contexte, tant interne qu'externe, et à ses variations imprévues (contraintes et opportunités),
- tenir compte du passé et des structures existantes de l'organisation,
- identifier les principaux acteurs, leurs capacités de mobilisation et leurs moyens d'actions potentiels,
- définir au fur et à mesure, une signification collectivement acceptable du profit, en veillant à l'intégrer au corpus de connaissances et d'expériences accumulées par les membres de l'organisation,

-intégrer les temporalités spécifiques qui caractérisent les évolutions du contexte (tant interne qu'externe) et les jeux des acteurs en procédant par essais et erreurs.

Pour Brouwers et al. (1997), le contextualisme 'constructiviste' est une démarche heuristique :

- il implique une balance entre l'implication et la distance par rapport à l'objet étudié,
- il met l'accent sur l'importance du caractère situationnel et multidimensionnel de la recherche,
- il constitue une étude holistique de processus émergents dans des contextes particuliers et changeants.

En définitive, « *l'approche contextualiste est un moyen d'analyser le changement stratégique comme un processus continu, itératif, comportant une dimension politique et d'apprentissage qui procède des caractéristiques même du contexte organisationnel* ».

« *La spécificité de l'approche contextualiste est de chercher à appréhender les éléments du contexte dans leur influence sur les phénomènes observés* ».

En ce qui concerne le management, Brouwers et al. (1997) remarquent que le management doit opérer, dans toutes ses actions, en tenant compte des éléments du contexte interne et des contraintes du contexte externe dans lesquels évolue l'organisation.

2 Les recherches contextualistes

Dans une perspective contextualiste, Baker et Feldman (1991) étudient l'effet du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur la stratégie d'entreprise (in Bargues, 2009).

Dans le domaine de la socialisation organisationnelle, Bargues (2009) a montré que les procédures et les domaines de la socialisation organisationnelle n'étaient pas universels mais étaient liés à des contextes. Dans la droite ligne de cette recherche, Bargues et Perrot (2015) s'inspirent du cadre d'analyse de Pettigrew pour étudier la dynamique des pratiques de socialisation.

Bargues (2009) s'attache à analyser de manière approfondie les interrelations entre le contexte et les pratiques de socialisation organisationnelle. Elle s'intéresse également aux jeux de pouvoir des acteurs sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle et leur contexte. De fait, elle prend en compte particulièrement dans les différents contextes, le contexte individuel des acteurs.

En définitive, la théorie de Pettigrew a fourni un cadre d'analyse très large qui a donné lieu à des recherches variées. De nombreuses études ont utilisé le contextualisme dans le domaine des ressources humaines.

Ainsi Husser (2005) mène une étude utilisant une grille de lecture contextuelle pour décrire la dynamique de la fonction des ressources humaines. Beaumont (1999) étudie la qualité des ressources humaines dans les entreprises certifiées. Godelier (1998), analysant les travaux de Pettigrew, remarque que le changement chez celui-ci est envisagé selon un temps long, et que les leaders, plus que les managers, sont porteurs de changements réels ou symboliques.

Pichault et Nizet (2013), dans une étude sur les ressources humaines, mettent en avant la pertinence du cadre d'analyse contextualiste pour reconstituer les jeux de pouvoir dans les contextes mobilisés.

Bensebaa (2002) relève que Pettigrew a réalisé un apport considérable concernant les processus organisationnels et la lecture managériale de ces processus, Olaba (2014) utilise la théorie de Pettigrew pour proposer une approche contextualisée de la gestion des compétences par l'informatique dans les petites et moyennes entreprises (PME).

Au-delà des recherches évoquées, qui ont utilisé l'analyse contextualiste, la théorie de Pettigrew s'avère pertinente pour investiguer des domaines de recherche différents du changement organisationnel (Bargues, 2009).

Brouwers et al. (1997) soutiennent que « *le cadre contextualiste n'a pas, en lui-même, vocation de modèle explicatif. Il cherche, au contraire, à élargir le cadre de référence habituellement utilisé dans l'analyse des projets de changement* ». Brouwers et al. (1997) proposent alors quatre modèles explicatifs susceptibles d'approfondir le changement organisationnel. Pour ce faire, ils s'appuient sur une revue de la littérature (Ansoff et Mc Donnell, 1990 ; Galbraith, 1977 ; Mintzberg, 1979 ; Porter, 1982, 1986) :

-la planification du contenu.

Ce modèle s'intéresse à la formalisation du contenu. Les différentes étapes sont mises en évidence et analysées et même, quantifiées. Le décideur dispose ainsi d'une information complète et d'outils

d'évaluation qui lui permettent de gérer le processus. Grâce à l'information, les acteurs peuvent également mieux se repérer dans leur travail. La planification amène à une comparaison entre les résultats des processus et les objectifs définis,

-le modèle de la contingence

Ce modèle se réfère aux contraintes du contexte. Il complète le modèle précédent en ce sens que la planification ne peut se mettre en œuvre qu'en fonction des contextes et des contraintes dans lesquelles elle se déploie. En matière de management, il n'existe pas une seule manière de procéder mais des méthodes qui s'adaptent à l'environnement de l'organisation,

-le modèle politique

Ce modèle s'attache à la diversité des intérêts à l'œuvre lorsque s'initie un changement organisationnel. Il s'agit, dans ce modèle, d'identifier les différents acteurs qui sont susceptibles d'intervenir sur le processus de changement selon leurs intérêts propres ou leurs résistances,

-le modèle incrémental

Ce modèle prend en compte le poids du passé, de la culture, des routines comportementales, des structures d'organisation.... Il conçoit que chaque situation nouvelle s'appuie sur une situation ancienne, selon un développement continu dans un processus d'essais-erreurs.

Ces quatre modèles paraissent s'appliquer parfaitement à mise en œuvre de la démarche Qualiville au travers d'un management par la qualité qui opère un changement dans les modes de travail des fonctionnaires territoriaux. Ils nous permettront d'analyser la démarche Qualiville selon un certain nombre de critères issus de ces modèles.

La schématisation du modèle contextualiste, dérivé de celui de Pettigrew avec ses modèles explicatifs, se présente ainsi :

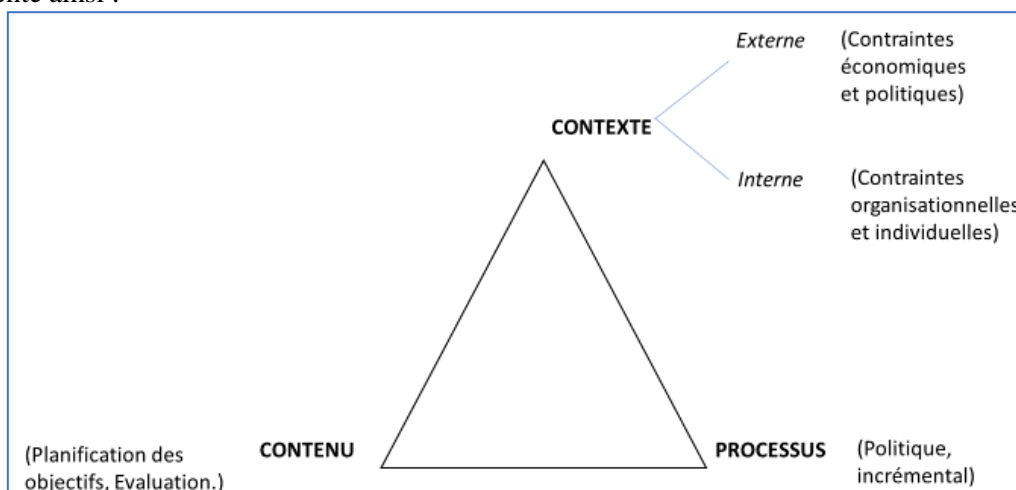


FIGURE 4 : MODELE CONTEXTUALISTE DERIVE DE CELUI DE PETTIGREW (1985) AVEC SES MODELES EXPLICATIFS.

3 Le management par la Qualité et les modèles explicatifs

Le management par la qualité tenant compte du référentiel Qualiville, de ses engagements et de ses objectifs, met en place une série de dispositifs qui s'apparentent aux modèles explicatifs de Brouwers et al. (1997) avec :

- **la mise en place d'une planification** car le contenu est planifié et instaure davantage de contrôles et de "feed-back". Le contenu est en relation avec les contraintes du contexte ;
- **la prise en compte des contraintes et des contextes** de la manière suivante :
 - le contexte externe : les contraintes sont questionnées notamment au travers du niveau de satisfaction des fonctionnaires territoriaux,
 - le contexte interne : procède à l'échelle de l'organisation des mêmes questionnements.

Le processus se déploie sous deux modalités :

- le déploiement d'une démarche politique** tenant compte des intérêts divers et des résistances, et identifiant les différents acteurs susceptibles d'intervenir dans la mise en œuvre de Qualiville,
- une approche incrémentale** se rapportant au processus de la mise en œuvre de la démarche Qualiville et à son histoire. Elle concerne notamment :
 - le poids du contexte interne qui est fondamental (résistances),

- les interactions entre le contexte interne passé et le contexte interne nouveau qui jouent sur le contenu,
- les stratégies expérimentales (essais-erreurs).

Les modèles explicatifs éclairent l'analyse du changement concernant la mise en œuvre de la démarche Qualiville qui conditionne la socialisation organisationnelle.

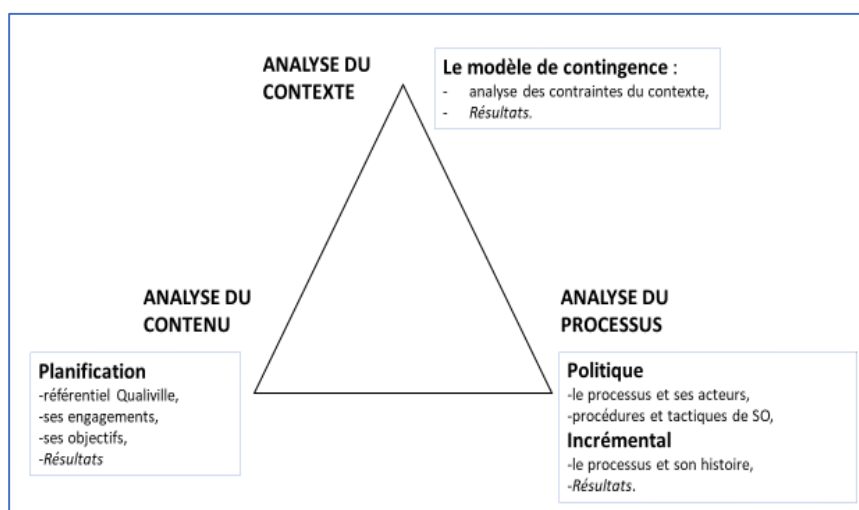


FIGURE 5 : CONTEXTE DE LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE QUALIVILLE

Notre modèle contextualiste

A ce stade du raisonnement, nous proposons un modèle contextualiste adapté à notre recherche. Ce modèle s'enrichira, lors des chapitres suivants sur le management et sur la socialisation organisationnelle pour aboutir à un modèle général de la socialisation organisationnelle.

La dimension contexte de notre modèle est concernée par l'environnement socio-économique, politique de la fonction publique et ses réformes, ainsi que par l'environnement de la collectivité territoriale.

Le contexte interne se rapporte à l'organisation de la collectivité territoriale, ses acteurs, ses moyens, les statuts, les filières, les métiers. Cette dimension du contexte interne s'entend sur deux plans : organisationnel et individuel :

- ✓ organisationnel, en analysant
 - les spécificités de l'organisation, c'est-à-dire de la collectivité territoriale étudiée,
 - les moyens de la collectivité,
 - le management de collectivité territoriale étudiée,
- ✓ individuel, en prenant en compte
 - les capacités des fonctionnaires territoriaux à rechercher de l'information, à comprendre et à s'appropriier les nouveaux modes de travail.

Le processus s'analysera au travers de la mise en œuvre de la démarche Qualiville, du management par la qualité, de la stratégie des acteurs, de leurs tactiques de recherche d'information et des interactions dirigeants/managers/managés.

Le contenu se référera au référentiel Qualiville avec ses engagements, ses objectifs et ses nouveaux modes de travail.

En définitive, la mise en œuvre de la démarche Qualiville à partir des modèles explicatifs du contextualisme est représentée par la figure suivante :

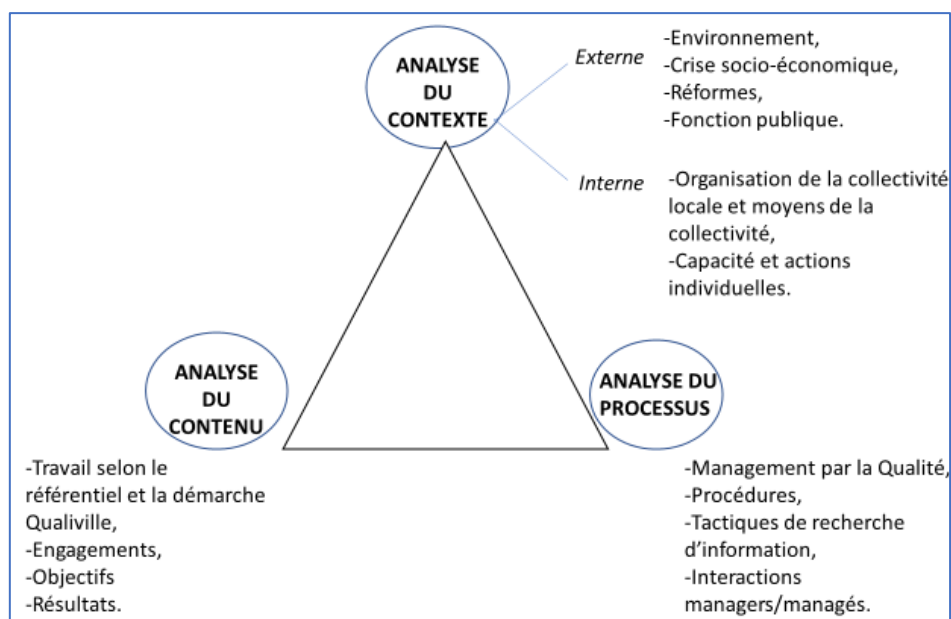


FIGURE 6 : NOTRE CADRE CONTEXTUALISTE AVEC SES MODELES EXPLICATIFS, ADAPTE A NOTRE RECHERCHE.

Ainsi, le cadre offert par le contextualisme s'avère suffisamment ouvert pour permettre en son sein, diverses approches (Pichault et Nizet, 2000).

Au travers de la mise en évidence du cadre contextualiste dans cette recherche, nous mobilisons les modèles explicatifs retenus par Brouwers et al. (1997) avec les outils suivants : le guide d'entretien, les documents et les observations, pour une analyse cependant non exhaustive. Celle-ci permettra une compréhension du fonctionnement de la collectivité et de la mise en œuvre de Qualiville pour étudier la socialisation et son lien avec le management.

4 Les contextes de notre recherche

Le contexte de la recherche (Dumez, 2013) se situe en France dans le prolongement d'une succession de réformes et de dispositifs de gestion publique. Depuis plus de trente ans l'Etat conduit des politiques publiques successives sous la forme de Réformes de l'Etat. Celles-ci passent par de profonds changements en terme administratifs⁸, budgétaires (Loi Organique portant sur la Loi de Finances- LOLF), managérial (*New Public Management*-NPM) et territoriale (lois de décentralisation de 1982).

Ainsi, le contexte externe dans lequel la mise en œuvre de Qualiville s'est déployée se caractérise par une situation de crise globale, économique et sociale doublée d'une situation de réformes de l'Etat et également des collectivités territoriales.

Si les politiques de décentralisation aujourd'hui en débat, ont donné une certaine autonomie aux collectivités territoriales, elles leur ont également imposé une forte réduction de leurs ressources (baisse des subventions de l'Etat, suppression de la taxe professionnelle, ..). Le déploiement des mises en œuvre de Qualiville s'effectue depuis plusieurs années dans un contexte de crise.

Les décideurs et les managers dans une optique d'amélioration du service public ont eu à convaincre les différents acteurs concernés du bien-fondé de la démarche qualité nommée Qualiville. Pour cela ils se sont appuyés sur un discours devant susciter des attentes basées sur un idéal du bonheur Mispelblom-Beyer (1999).

⁸ Parmi ces réformes de l'Etat, nous pouvons citer l'institutionnalisation de la Réforme de l'Etat avec la mise en place au plus haut niveau d'organes dédiés du Comité interministériel à la réforme de l'Etat (CIRE) en 1995 à la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat (DGME) en 2005 et le Secrétariat Général à Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) en 2012. Au sein des organisations, nous pouvons évoquer la Réduction du temps de travail, l'évaluation des agents, le droit à la formation

De leur côté, les fonctionnaires territoriaux se sont trouvés confrontés à de nombreuses incertitudes (Uhalde et al., 2013) concernant notamment leur avancement, leur maintien dans le poste, leur mobilité, leur rémunération...) et incompréhensions au regard de la complexité et de la rapidité des changements (Godelier, 1998) à prendre en compte sur le terrain.

Notre constat de recherche s'établit sur l'existence d'une tension marquée dans la mise en œuvre d'une démarche qualité conçue "sur mesure par et pour" les collectivités territoriales. Cette tension se situe dans le décalage entre le discours symbolique de la Qualité et la réalité d'un contexte contraignant. Dans ce contexte tendu apparaît la difficulté d'une réalisation aboutie de la socialisation organisationnelle des acteurs concernés (Bensebaa, 2002). Lalonde et Jacob (2007) montrent en effet l'importance du lien entre la socialisation organisationnelle et le contexte de crise.

4.1 Contexte externe

Notre étude se situe au sein d'une collectivité territoriale, elle-même incluse dans la Fonction Publique Territoriale soumise aux politiques des organes de l'Etat : direction générale des collectivités locales, direction générale de l'Administration de la fonction publique et ministère de la fonction publique. Depuis 2010, le Fonctionnement des collectivités territoriales subit des transformations et mutations importantes notamment au travers de la réforme adoptée le 16 décembre 2010⁹. (Regourd, Carles et Guignard, dir. 2012)

4.1.1 LES CRISES ET DIFFICULTES CONTINGENTES

Depuis les années 1970, « l'infailibilité » du service public a été mise à mal. Conséquences de la crise générale, différentes crises idéologiques, auxquelles se sont ajoutées ce que l'on nomme des « affaires », ont déstabilisé le mythe du service public perçu comme exemplaire. Un contexte économique incertain et des évolutions sociétales majeures ont engendré des effets sur le management des entreprises et également sur le management public qui connaît des difficultés au sein de l'ensemble des Fonctions Publiques.

S. Trosa (2012) met en évidence les multiples interrogations dues à la crise budgétaire et souligne les nombreux malentendus nécessitant des clarifications et les flous des indicateurs. Cette auteure dénonce les ambiguïtés des décideurs, la 'réformite' déstabilisatrice et la crise des relations entre les ministres et l'administration. Il faut noter également que les rémunérations des fonctionnaires sont bloquées depuis maintenant plusieurs années. Ce climat pathogène amène les fonctionnaires à appréhender des risques potentiels concernant leur rémunération, leur reconnaissance, leur protection et leur autonomie.

Ces dernières années, toujours en lien avec le contexte de crise économique, l'Etat révisé ses politiques publiques au moyen de centaines de mesures. Mais, en définitive, ces dernières altèrent son image. La modernisation de l'action publique se met en place et tente de poursuivre des objectifs similaires en s'appuyant sur les valeurs d'un service public exemplaire tout en jouant sur un discours de l'ordre de l'idéal déconnecté cependant d'une réalité tout autre.

On peut évoquer un chapitre consacré aux valeurs du service public dans l'ouvrage coordonné par Bartoli et Trosa (2011). Ainsi pour Brunetière (2006) le discours sur les valeurs masquerait des intérêts particuliers et non ceux de l'intérêt général.

Les valeurs liées au service public correspondent également à celles que les fonctionnaires se sont appropriées. Rouban (2014) les associe par « couples » : argent/altruisme, normes/créativité, accomplissement/universalisme.

Dans une analyse approfondie des textes de management qui ont nourri la pensée du patronat, Boltanski et Chiapello (2012) ont montré comment les nouveaux modes d'organisation des entreprises ont conduit les acteurs concernés à voir décroître leur sécurité matérielle et psychologique. Ces modes d'organisation, sont, pour la plupart, fondés sur l'initiative et l'autonomie relatives des acteurs.

D'autres auteurs comme Feynie (2012), Dupuy (2011) et Dujarier (2015) ont pointé les travers d'un management déshumanisé ainsi que la perte de contrôle des organisations due à un management trop orienté vers la mise en œuvre d'instruments de gestion au détriment de la confiance et de la simplicité.

⁹ LOI n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales

Dans cette perspective critique, Le Goff (2009) remet en cause des schémas dominants du management. Rodin (2011) induit alors derrière le management l'idée d'instrumentalisation et de destruction tandis que Cultiaux (2012) évoque une modernisation où les perdants s'avèrent très nombreux. Critiquant ces discours et croyances, Pfeiffer et Sutton (2007) s'attachant à montrer l'importance d'un management factuel où le bon sens prévaut, déconstruisent en quelque sorte les archétypes des processus de changement ou encore les concepts du leadership ou de la stratégie.

Ce courant critique du management s'est employé à mettre en évidence certaines failles des compétences managériales. C'est ainsi que Dupuy (2006, 2011, 2016) dénonce une faillite de la pensée managériale après avoir montré le désinvestissement des élites.

Le management des politiques publiques a fait émerger des fonctions de contrôle et de marketing anxigènes pour les acteurs et ont entraîné de multiples résistances individuelles ou collectives chez les fonctionnaires (Amar et Berthier, 2007).

Ce phénomène de crise globale a touché l'ensemble de la fonction publique dans ses dimensions économique et sociale, dans ses valeurs, dans son management. Les auteurs cités montrent que le phénomène perdure et s'accroît depuis plusieurs dizaines d'années. Actuellement, il semble que les collectivités territoriales subissent également ces aspects de la crise. Nous nous interrogeons donc sur les conséquences de cette situation de crise sur le management public.

4.1.2 LES REFORMES DE L'ETAT

Il paraît nécessaire, pour comprendre actuellement les manières de faire, de penser et de sentir des différents acteurs de la fonction publique, de passer en revue les principales réformes mises en œuvre ces dernières années. L'historique des lois et prescriptions, qui ont régi le travail des acteurs et son organisation, peut permettre de saisir à la fois la dimension psychosociale et sociale de cette évolution dans la fonction publique.

En principe, les lois de décentralisation de 1982 ont transféré de l'Etat aux collectivités territoriales certaines compétences et ressources correspondantes.

L'avènement de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) constitue depuis 2001 un élément particulièrement important de la réforme de l'Etat. Cette loi de gestion exigeante évalue continuellement et en toute transparence, les performances de l'ensemble des finances publiques.

L'Etat a lancé un programme 'd'Audits de modernisation' : 127 audits de modernisation ont alors été lancés s'inscrivant dans la logique de la LOLF qui oriente les modes de gestion publique vers une logique de résultats.

De 2005 à 2012, la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat (DGME) a instauré dans la culture, et surtout dans les pratiques, des acteurs administratifs et des usagers, un déploiement marqué de la *modernisation*.

Avec la réduction du temps de temps de travail (R.T.T.), les conditions de transformation de travail a considérablement mis en difficulté une certaine catégorie de cadres. Ainsi, le sociologue P. Bouffartigues (2007) montrait déjà en 2001 que "les tensions sur les cadres hiérarchiques sont beaucoup plus fortes que celles pesant sur les cadres dirigeants ou les cadres experts".

Dans le domaine des ressources humaines, la procédure annuelle de **notation** des agents a évolué vers une procédure d'**évaluation** se rapprochant ainsi de la législation du code du travail.

Présentée en 2009 comme « une nouvelle impulsion pour les territoires, »¹⁰ **la réorganisation des services déconcentrés de l'Etat (RÉATE)** prévoyait qu'en juin 2013, le territoire national serait intégralement couvert par des intercommunalités. Elle allait instaurer le rôle de conseillers territoriaux qui auraient dû être élus en mars 2014, remettant en cause les rôles respectifs des conseillers généraux et régionaux et engendrant des questionnements et inquiétudes de la part des fonctionnaires Territoriaux.

Selon Chevalier (2009) la succession de ces nombreuses réformes laisse perplexes, aussi bien les acteurs administratifs, que les usagers. Il relève que la succession de réformes du service public a notamment pour conséquences l'affaiblissement du lien de confiance qui devrait caractériser la relation entre les acteurs politiques et administratifs. Il ajoute que ce lien de confiance se trouve

¹⁰ Cf la brochure, La réforme des collectivités territoriales, www.lareformedescollectivites.fr

également altéré entre l'encadrement supérieur de l'administration et les cadres de proximité et les agents, ce qui accroît les difficultés du management.

Une nouvelle réforme allait bouleverser le secteur public déjà éprouvé par ces nombreux changements : **la Révision Générale des Politiques Publiques**, dont on retrouve certains principes dans la démarche Qualité¹¹, contribue à de nouveaux rapports sociaux où la domination (la hiérarchie portant le projet) fait loi, où la méfiance et le déni ont précédé la peur. La peur de devoir laisser son poste à un autre acteur, la peur d'être invité à déposer un dossier de retraite avant l'heure, la peur de se voir contraint à une mobilité imposée ont émergé progressivement chez les fonctionnaires.

En outre, Trosa (2010) critique le fait que l'impact de ce type de réforme est « *rarement connu, faute d'évaluation des actions publiques.* » Elle regrette que le management actuel se consacre plus à l'efficacité¹² qu'à l'efficacités, qui consiste seulement à savoir si l'on a bien atteint ses objectifs car l'Etat s'intéresse principalement à la diminution des coûts. Elle déplore également un manque évident de connaissance du management et rappelle qu'il existe des formations de toutes durées pour tous niveaux.

Ce rappel au sujet de la RGPP apporte des indications à notre étude qui a débuté dans ce contexte. Des tensions et des inquiétudes étaient alors particulièrement manifestes dans la sphère de la fonction publique en général. La Fonction Publique Territoriale n'était alors pas concernée par la RGPP mais ses instances dirigeantes se préoccupaient déjà des transformations qu'ils subordinaient.

En 2014, la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPAM ou MAPTAM) n° 2014-58 du 27 janvier 2014 rétablit la clause générale de compétences pour les régions et départements et les communes. Les responsables relèvent que l'ajout d'une taxe constitue pour la commune une contrainte supplémentaire pour leur gestion mais contribue d'une certaine manière au service public dédié au territoire dont elle a la charge.

La loi portant réorganisation territoriale de la République (NOTRe) n°2015-991 du 7 août 2015 a entraîné des effets sur la perception identitaire des habitants qui s'interrogent sur leur appartenance au territoire.

Les retentissements de la RGPP qui a transformé à grand bruit le mode de fonctionnement de la Fonction Publique d'Etat, a produit une véritable inquiétude dans la Fonction Publique Territoriale qui s'attendait à une réforme semblable.

Les transformations récentes apportées à l'organisation du territoire ont parfois créé de l'angoisse chez les agents territoriaux. En effet ils se sont souvent inquiétés du devenir de leur poste, de leurs fonctions, y compris de leur lieu d'affectation craignant une transformation de leur fiche de poste ou encore une mutation dans une autre collectivité : intercommunalité ou métropole...

4.1.3 LA FONCTION PUBLIQUE

Les notions de « bien commun », « d'intérêt général » ou encore « d'utilité publique » ne relèvent pas de l'ordre de l'évidence, mais font référence à des idéologies qui peuvent également détenir une dimension juridique (Chevallier, 2003). Cet auteur compare l'Etat à un « *prestataire de services dont l'objectif est de satisfaire le mieux possible les besoins du public* ». Chevallier (2003) lui confère « *l'esprit du service public* » qui porterait certaines valeurs, voire une « *morale professionnelle* ». Doté du pouvoir institutionnel, l'Etat s'approprie le devoir de *bienveillance*, d'*omniscience* et d'*infaillibilité*. Ces caractéristiques se trouvent parfois ébranlées, selon les termes de Chevallier (2003), par des crises sociales successives. Les critiques du service public et de son instrument administratif, la fonction publique, ont altéré le mythe de sa supériorité dans le fonctionnement institutionnel. Une partie de l'opinion publique pointe toujours une rigidité coûteuse et jugée inefficace de son fonctionnement.

Le service public est délivré principalement par une organisation institutionnelle, la fonction publique. Cette fonction publique 'reformatée' par les lois de décentralisation de 1982 concerne particulièrement l'ensemble des personnels du domaine public et leurs règles de gestion. Les trois

¹¹ Déclaration de Nicolas Conso lors des Rencontres des Acteurs Publics (RAP) en 2012

¹² Par efficacité, l'auteur fait référence au *ratio moyens utilisés/résultats atteints*.

Fonctions Publiques, d'Etat, Hospitalière, Territoriale, composent et délivrent le service public, aidées en cela par des entreprises publiques et d'autres organismes. Les trois Fonctions Publiques sont soumises aux valeurs du service public. Elles répondent également à des principes et à des règles communes. Le statut général des fonctionnaires a été unifié par la loi du 13 juillet 1983. Néanmoins, le statut des fonctionnaires diffère en certains points spécifiques et est régi par des textes précis¹³ pour chacune des trois Fonctions Publiques.

La Fonction Publique d'Etat (FPE) regroupe l'administration d'Etat, à savoir, les différents ministères qui sont répartis, selon les priorités politiques du Gouvernement. On y retrouve généralement les domaines suivants : l'Education nationale ; l'Economie et les finances ; l'Intérieur, la Défense, l'Agriculture, le Travail et l'Emploi, l'Equipement et le Logement, le Développement Durable, le Sport et la Santé... Ce versant de la fonction publique regroupe l'effectif le plus important des organes de fonctionnement du secteur public.

La Fonction Publique Hospitalière (FPH) concerne le domaine public de la santé et regroupe un personnel spécialiste comme les médecins, les pharmaciens, les infirmières, les aides-soignantes et des internes qui œuvrent principalement dans des établissements d'hospitalisation publics, des maisons de retraite publiques, des établissements publics ou à caractère public relevant des services départementaux de l'aide sociale à l'enfance. Actuellement la FPH vit également une réorganisation à forte controverse depuis la mise en place de la réforme hospitalière 'Plan hôpital 2007' jusqu'à la première phase du 'Plan hôpital 2012'. Elle implique des conséquences d'autant plus importantes qu'elles concernent directement la santé, voire la vie, des patients.

La Fonction Publique Territoriale (FPT) réunit environ 37 000 mairies, une centaine de conseils généraux au niveau des départements, 26 conseils généraux au niveau des régions et 2500 regroupements en communautés urbaines ou d'agglomérations. D'autres structures appartiennent à la Fonction Publique Territoriale dont les administrations publiques locales comme le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, les Centres de Gestion...) et les organismes semi-publics comme les offices publics d'habitation HLM.... Depuis les lois de décentralisation de 1982, l'ensemble des collectivités et des établissements territoriaux a considérablement augmenté, ce qui a conduit notamment au transfert de certaines activités de l'Etat vers les collectivités. Les effectifs de la Fonction Publique Territoriale s'accroissent donc régulièrement depuis 1982. Au niveau du territoire, les compétences des communes, des départements et des régions diffèrent. On peut noter que la spécificité des communes se situe dans leur compétence générale pour toutes les questions d'intérêt public communal dans les domaines administratifs, économique et culturel. Leurs obligations évoluent particulièrement selon les exigences des orientations politiques de leurs élus ou représentants et les impératifs sociétaux, environnementaux.

4.1.4 LE SERVICE, LE SERVICE PUBLIC, LES SERVICES PUBLICS

a) La notion de service

« Servir » peut s'entendre également dans le sens d'« être utile, profitable ». On parle aussi d'activités de services. Gadrey (1992) donne la définition suivante du service '*une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité "C", possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) "B", réalisée par un prestataire "A" à la demande de "B", et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support "C"*' ».

Dans le langage commun, le terme d'« esprit de service » est couramment utilisé. Il promeut la culture du service en ouvrant le champ de possibles améliorations : simplification, innovation, transformation grâce à l'instauration d'une confiance durable pour une meilleure image organisationnelle (Quérat-Hément, 2014).

En sciences de gestion les services s'opposent aux produits. Cependant, la normalisation s'attache aussi bien à la qualité des services qu'à celles des produits (ISO 9001/2015). Dans la notion de biens et de services, on distingue le bien du service, ce dernier n'étant pas palpable.

b) Le(s) service(s) public(s)

¹³ Lois du 11 janvier 1974 portant statut de la fonction publique d'Etat, du 26 janvier 1984 relative au statut de la Fonction Publique Territoriale, du 9 janvier 1986 définissant le statut de la Fonction publique hospitalière.

Les *activités dites de services* provenant de la fonction publique sont considérés comme service public destiné à l'ensemble des citoyens Français.

Par "service public", on entend tout à la fois le service délivré par le truchement d'un système où le droit constitutionnel rencontre les droits de l'Homme et du Citoyen, et une valeur forte qui rassemble l'ensemble des fonctionnaires autour de principes comme l'égalité, la continuité, mutabilité, et d'un statut.

Associé au rôle et aux missions de l'Etat, le service public désigne l'aboutissement de la mise en œuvre de politiques publiques émanant des instances gouvernementales en place. Il a pour particularité d'être non-marchand, et ne se trouve pas en lien direct avec la notion de rentabilité. Ceci n'exclut pas qu'il ait un coût et nécessite une gestion d'autant plus rigoureuse qu'elle concerne tous les citoyens contributeurs par leur impôt.

Chevallier (2003) qualifie le service public « d'édifice majestueux » investi d'une mission d'intérêt général. Cet auteur évoque un certain prestige du service public au travers de ce que d'aucuns nomment « l'esprit de service public », esprit qui serait pourvu de bienveillance et de dignité.

On attribue à tort la dénomination de services publics à ce qui s'agit le plus souvent, comme le rappelle le CNFPT, des missions de service public, sous-entendu celles relevant d'intérêt commun, d'utilité publique ou celles qui consistent à délivrer des prestations aux usagers, souvent entendus comme « le public » (Bauby, 2011).

c)La qualité des services publics

La qualité des services publics dépend de la qualité des prestations de service et de leur aptitude à répondre aux besoins qu'elle est destinée à satisfaire.

La définition générale suivante : « *La qualité d'une prestation de service, privée ou publique, payante ou gratuite, est son aptitude à répondre aux besoins qu'elle est destinée à satisfaire* » fait ressortir avant tout la notion de besoin à satisfaire.

Touati (2009) rapporte une définition plus précise dont l'Association France Qualité Publique¹⁴ s'était dotée alors : « *la qualité Publique est l'aptitude d'une société à répondre aux besoins implicites et explicites d'intérêt général des citoyens* ».

En fait, '*la qualité publique c'est répondre aux besoins d'intérêt général*' indique le guide des spécialistes de la qualité publique. '*La qualité publique est un enjeu stratégique de l'action publique*'. Ces assertions suggèrent que les choix politiques influencent à la fois l'impulsion vers une ou des démarches qualité. Le rôle et la responsabilité de la politique en place influe donc tout au long de la conduite de ce type de démarche.

d) Les caractéristiques d'un service public de qualité

La qualité d'un service public se reconnaît si elle émane d'une organisation en pleine adhésion aux concepts de la qualité et inscrite dans une dynamique de démarche qualité, et, également, si elle repose sur les valeurs du service public. Enfin, si la pertinence de l'action menée pour sa réalisation répond aux exigences économiques, environnementales et sociétales, c'est-à-dire au moindre coût, en préservant au maximum l'environnement, en s'appuyant sur le capital humain tout en étant constamment soucieux de son bon développement.

En rapport avec les valeurs qui imprègnent les acteurs du service public, Weiss (2009) évoque le fait que « *les fonctionnaires y demeurent, dans leur immense majorité, d'autant plus attachés qu'ils y puisent l'essentiel de la reconnaissance sociale à laquelle chacun aspire dans sa vie professionnelle. Celle-ci est en effet chichement comptée par ce que l'on appelle l'opinion publique et trop rarement reconnue dans le discours politique* ».

4.1.5 LA SINGULARITE DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Créée seulement en 1984¹⁵, la Fonction Publique Territoriale se différencie des deux autres fonctions publiques par les critères liés à la décentralisation :

¹⁴ Qui, depuis avril 2012, existe sous l'appellation d'Association France Qualité Performance

¹⁵ Décision n°83-168 du 20 janvier 1984

- un statut social spécifique où les cadres dirigeants bénéficient de marges de manœuvre importantes, bien que souvent contraints à des jeux d'engagement politiques particulièrement au sein des cabinets des élus, sous peine d'en être écartés ;
- une *fracture sociale interne* où un petit groupe de cadres œuvre avec un groupe nettement plus important de personnels peu qualifiés. A ce titre les effectifs des personnels de catégorie C sont bien supérieurs dans la Fonction Publique Territoriale à ceux de celle de l'Etat (source DGCL) ;
- une précarité de l'emploi qui se traduit par des postes contractuels ou emplois aidés mais également par des temps de travail incomplets ajoutés à la spécificité de la Fonction Publique Territoriale.

Son organisation en de multiples niveaux calqués sur des découpages du territoire fait que son système de représentativité s'avère extrêmement complexe avec un nombre important d'élus.

La Fonction Publique Territoriale a pour caractéristique de regrouper une très grande diversité de métiers. Aussi son statut prévoit des filières professionnelles à des fins de gestion pertinente de la ressource humaine.

a) Les différents échelons administratifs du territoire

Dans l'organisation administrative française, le niveau des collectivités territoriales se situe entre celui de l'Etat (son administration centrale et ses services déconcentrés) et celui des établissements publics (locaux et de coopération intercommunale).

Les différentes collectivités territoriales, réparties sur le territoire en régions, départements et communes se composent d'organes et détiennent des compétences propres à chaque niveau. Par ailleurs une coopération intercommunale rassemble les syndicats de communes (SIVU et SIVOM) et les communautés (EPCI) de communes, d'agglomération et urbaine.

La diversité des collectivités territoriales est notamment mise en évidence par les travaux de Verpeaux et Rimbault (2011). Ils définissent les différents échelons administratifs du territoire, comme des « *personnes morales de droit public distinctes de l'Etat et bénéficiant à ce titre d'une autonomie juridique et patrimoniale* ». La loi de décentralisation (dite Acte I) de 1982 relatives aux droits et libertés des communes, départements et des régions remplacent la tutelle de l'Etat par un contrôle a posteriori. La loi de 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République reconsidère notamment la distribution des compétences communes à plusieurs niveaux de collectivités. La Réforme de 2010 modifie les rapports entre les communes et intercommunalités et vise à limiter les compétences des départements et des régions en les mutualisant dans l'objectif de réduire les coûts.

La commune, où se situe notre recherche, est la « *collectivité administrative de base ou de proximité. C'est également la plus ancienne et probablement la plus identifiée par les administrés* » (Verpeaux et Rimbault, 2011).

b) L'importance de la politique du maire et de son équipe municipale

Nous nous intéressons ici à la politique au sens de *Politeia* qui renvoie à la constitution, à l'organisation et au fonctionnement (méthode, théories et pratiques) d'un collectif, communauté, société, groupe social.

Les principaux axes politiques retenus pour la collectivité, s'inspirent d'une réflexion issue du parti politique du maire ou de la coalition qui l'a soutenu. Ils sont précisés par Le Maire élu et son équipe, avec l'aide du directeur de cabinet et de conseillers éventuels. Les services de la collectivité vont mettre en œuvre les politiques qui ont été décidées comme étant prioritaires pour la collectivité.

Cette mise en œuvre s'effectue avec le choix d'outils et d'instruments de gestion administrative dans le but de réaliser les objectifs et concrétiser les projets de leur programme politique.

L'analyse du contexte externe de notre recherche tient compte de l'environnement de la Fonction Publique Territoriale et de ses spécificités notamment en matière de proximité avec l'utilisateur/bénéficiaire. Ce contexte externe concerne également la délivrance de services dont les caractéristiques souvent immatérielles, contrairement à des produits, rendent leur évaluation difficile car souvent subjective. Aussi, des critères et des indicateurs de qualité, au travers de la mise en œuvre d'une démarche qualité, favorisent cette évaluation et contribuent à l'améliorer.

Mais à ce contexte externe, il conviendra d'ajouter et de prendre en compte le contexte interne de notre étude.

4.2 Contexte interne

Le contexte interne prend en compte le contexte organisationnel et le contexte individuel. Il concerne la collectivité territoriale : sa taille en termes de nombre d'habitants, son rôle institutionnel dans l'organisation territoriale, ses acteurs, sa culture et son histoire. Nous intégrerons la collectivité choisie dans une typologie existante¹⁶ (Bargues, 2009).

Le fait que les services de la mairie (ici étudiée) soient dirigés par un élu confère au contexte interne une spécificité qui sera à prendre en compte dans notre travail.

4.2.1 LA COMMUNE : UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE

Le niveau local que Milly (2012) estime essentiel pour une organisation, fait référence à une unité de lieu et à un espace-temps dans lesquels les individus ont des chances de se rencontrer physiquement et/ou de coopérer régulièrement sur des sujets d'intérêt partagés.

La commune fonctionne sur le principe de la démocratie directe locale. La représentativité des citoyens est assurée par des élus au suffrage universel direct. Outre ces élections, il existe d'autres modalités d'expression de démocratie locale notamment par le biais de la participation des citoyens à certains projets.

Les compétences les plus importantes relèvent du niveau intercommunal. Cependant, en tant que circonscription de l'administration de l'Etat, les communes détiennent des compétences spécifiques.

Le conseil municipal en tant qu'organe délibérant détient une compétence générale de principe et détermine les rôles et missions des adjoints. Le Maire, en tant qu'organe exécutif est à la fois agent exécutif de la commune et agent de l'Etat. Il est également chef de l'administration communale. (Bonnard, 2009).

Le budget de la commune fait l'objet d'une nomenclature spécifique et est composé de deux sections budgétaires : l'une dite de fonctionnement, l'autre d'investissement. Un calendrier budgétaire prévoit un échéancier précis jusqu'au 31 décembre de l'année en cours, clôture de l'exercice.

Les ressources de la commune, au même titre que celles des autres collectivités territoriales, proviennent de plusieurs origines : les ressources fiscales, les dotations de l'Etat, les subventions (de l'Etat/européennes/d'une autre collectivité territoriale), l'emprunt (uniquement pour financer les investissements) et leurs ressources propres (revenus des services publics payants, des amendes, du patrimoine communal...).

Le statut des fonctionnaires territoriaux est en partie commun avec celui des deux autres Fonctions Publiques notamment en ce qui concerne le nombre et la nature des catégories qui s'échelonnent de A à C. Le statut se différencie sur le plan des filières et des cadres d'emploi, ainsi que sur celui des grades et des échelles de carrière et de rémunération.

4.2.2 L'ORGANISATION DE LA COMMUNE

Les services, au sens d'entité et de structures fonctionnelles de la commune, sont regroupées en France dans un lieu nommé *mairie* ou *Hotel de Ville*, autrefois appelé *Maison communale*. On trouve à la mairie les bureaux des principaux élus, dont celui du Maire et de ses conseillers municipaux. C'est également à la mairie que le Conseil Municipal siège. Parfois une salle des mariages reçoit officiellement les futurs époux et leurs familles pour la célébration officielle de la cérémonie. Selon l'importance du territoire et de sa population, la mairie peut se diviser en mairie principale et mairies annexes localisées dans les principaux quartiers de la commune et délivrant les services courants aux usagers du quartier. Le terme *d'Hotel de Ville* concerne plus particulièrement le lieu où sont rassemblés les différentes organisations dédiées à la délivrance de services municipaux. On utilise le mot *services* pour désigner ces organisations, ce qui tend à constituer un amalgame sémantique entre l'organisation qui délivre le service et le service délivré.

Une organisation fonctionnelle des services, en tant qu'organisations, se retrouve dans la plupart des communes sous des appellations parfois différentes. Ainsi on trouve au plus haut niveau, une direction générale des services qui coordonne et contrôle plusieurs directions générales, selon la taille de la commune. Celles-ci traitent respectivement des diverses compétences attribuées à la commune

¹⁶ http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/Publication_globale%281%29.pdf

notamment l'Etat-civil, l'urbanisme, la sécurité, les affaires sociales. Elles regroupent parfois les fonctions relatives aux élections, sous l'intitulé d'affaires générales.

4.2.3 LES ACTEURS CONCERNES

La mise en œuvre d'une démarche qualité comme Qualiville requiert, dans ses principes de management dérivé des démarches Qualité (ISO 9001/2015), la participation de tous du plus haut niveau jusqu'au plus bas niveau.

Cependant, dans une commune, plusieurs catégories d'acteurs sont concernées par la démarche Qualiville : les experts (consultants, formateurs, et l'AFNOR), les décideurs (élus et administratifs), les agents de la collectivité, les instances représentatives des personnels, les usagers locaux, les fournisseurs et les autres organismes en interactions avec la collectivité comme le montre la répartition proposée en ANNEXE 1.

Dans notre étude nous nommerons fonctionnaires territoriaux l'ensemble des acteurs de la commune étudiée. En effet, bien que ceux-ci puissent être recrutés selon des modes différents de ceux des deux autres Fonctions publiques, nous avons choisi de ne pas distinguer les agents :

- admis par concours de la Fonction Publique Territoriale,
- promu ou affectés selon une mobilité interne,
- mutés en provenance d'une autre collectivité territoriale,
- "détachés" ou "intégrés" directement en provenant d'une autre fonction publique,
- recrutés directement pour les 8 cadres d'emplois qui ne nécessitent pas la réussite à un concours comme condition préalable à l'intégration dans la Fonction Publique Territoriale, (échelles 3 de catégorie C),
- pour les 3 catégories (A, B et C), par Contrat à Durée Déterminée pour les personnes handicapées.

La seule distinction que nous mettrons en avant chez les fonctionnaires territoriaux est celle entre le personnel de la direction, les managers et les "managés".

4.2.4 LES PRESTATIONS DE SERVICE MUNICIPAL

Depuis la loi de la Nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe), la Clause générale de compétences, c'est-à-dire le texte institutionnel qui attribue une capacité d'intervention générale à la collectivité territoriale, concerne uniquement les communes. Très ancienne, elle provient de la loi municipale de 1884 et s'adressait depuis 1982, aux départements et aux régions. Elle se rapporte aux "affaires de la collectivité" ou à l'intérêt public local. Cette notion d'intérêt public local s'avère particulièrement complexe à définir dépendant tout à la fois de l'espace, du temps et de la taille de la collectivité si bien qu'il appartient au juge administratif d'en délimiter au cas par cas le périmètre d'intérêt public local.

Les communes détiennent dans le champ de leurs compétences celles des domaines suivants :

- l'urbanisme. Elles ont d'ailleurs absorbé les compétences de l'Etat dans ce domaine depuis la décentralisation. Elles ont une autonomie de décision et une liberté de conception sous couvert de plans locaux d'urbanisme (PLU), des métropoles et des zones d'aménagement concertées (ZAC),
- sanitaire et social avec les centres communaux d'action sociale (CCAS) qui gèrent les crèches et les foyers de personnes âgées,
- l'enseignement avec les écoles pré-élémentaires et élémentaires,
- culturel,
- sportif et des loisirs avec la gestion des équipements sportifs et des aménagements touristiques,
- l'entretien de la voirie,
- la sécurité et l'ordre public, le Maire détenant un pouvoir de Police,
- les fonctions électorales (organisation des élections), de l'Etat-civil (naissances, mariages et décès), et de la gestion des cimetières.

Depuis la mise en place de la loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et de l'Affirmation de Métropoles (MAPTAM), les communes détiennent les fonctions de "chef de file" pour fixer les modalités d'actions des collectivités territoriales et des établissements publics de la région à laquelle elle appartient dans les domaines de :

- la mobilité durable,
- l'organisation des services publics de proximité,

- l'aménagement de l'espace et du développement local.

L'ensemble de ces domaines requiert des compétences très diversifiées. Ainsi on trouve au sein de l'organisation des communes une très grande variété de métiers ce qui confère à la gestion des ressources humaines des études complexes pour recruter, élaborer des fiches de postes, former et évaluer.

Cette situation a fait que la Fonction Publique Territoriale est structurée selon huit filières professionnelles qui délivrent chacune des prestations en lien avec son domaine de compétences :

- la filière **administrative** délivre principalement des informations et des actes administratifs,
- la filière **technique** assure la maintenance et la sécurité de la voirie et de toutes les installations municipales y compris celle des espaces verts,
- la filière **médico-sociale** offre des services comme ceux des crèches et des foyers de personnes âgées mais également ceux d'assistance sociale, assistance maternelle,
- la filière **culturelle et artistique** propose des services comme ceux d'une bibliothèque, d'une médiathèque, d'un théâtre, d'un cinéma, d'un musée ou d'organisation de manifestations culturelles,
- la filière **sportive** met à la disposition suivant un planning des installations sportives et du personnel qualifié au profit d'associations ou pour des manifestations sportives,
- la filière **animation** délivre des services comme ceux d'un centre de loisirs du type centres aérés ou séjours organisés pour enfants, adolescents, ou adultes et personnes âgées, ou encore des activités périscolaires (TAP),
- la filière **police municipale** traite des services liés à l'ordre et à la sécurité des habitants sous couvert du statut du Maire,
- la filière **sapeurs-pompiers** délivre des services liés au secours des habitants de la commune.

Les collectivités territoriales présentent des spécificités propres à leurs missions et à leur organisation. Le nombre et l'importance des compétences requises pour satisfaire les usagers dans tous les domaines sont nombreux et variés et complexifient la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux.

Ainsi l'approche contextualiste aura permis de mettre en évidence les contextes de notre étude, ces derniers fournissant de multiples indications éclairant le fonctionnement organisationnel et les changements à l'œuvre. Ces changements concernent en particulier la mise en œuvre d'une démarche Qualité, et plus précisément celle se rapportant au référentiel Qualiville.

II Les démarches qualité et Qualiville

A l'instar de toutes les organisations publiques, les collectivités territoriales ont pour mission principale de délivrer des prestations de service municipal. Ce service public, imposé par les instances du pouvoir au niveau de l'Etat (Direction Générale des Collectivités Locales, ministère) se doit également de répondre à des exigences de plus en plus importantes de la part des *bénéficiaires/clients/usagers*. Ces derniers expriment des besoins précis comme ceux d'une réduction des délais d'attente, due à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, mais également une disponibilité accrue avec des plages d'horaires d'ouverture adaptées aux modes de vie des usagers, ainsi que la délivrance de services individualisés. En effet, on constate notamment que le nombre croissant des familles recomposées et la mobilité accrue des populations sur le territoire national (et international) répondent à des prescriptions légales de plus en plus complexes. Ainsi, dans un contexte externe d'une réduction de ressources qui perdure, les collectivités territoriales se trouvent face à des problématiques de performance *non-marchandes*, et à la nécessité d'une gestion rigoureuse.

Pour répondre à ces exigences et atteindre cette performance, de nouveaux modes de fonctionnement doivent être mis en œuvre. Les démarches Qualité et leurs dérivés : référentiels, Chartes... constituent des moyens organisationnels reconnus pour modifier les modes de travail tout en cherchant à atteindre des objectifs mesurables et valorisés par une certification. Celle-ci permettra à une collectivité de se distinguer et de viser des objectifs politiques, sociaux et de valoriser son territoire sur le plan économique tout en diffusant une image plus professionnelle de ses agents.

Cependant, les changements organisationnels génèrent, la plupart du temps avant que les acteurs soient socialisés, une intensification du travail, des difficultés d'adaptation, et parfois, des risques psychosociaux qui altèrent quelquefois le fonctionnement des services voire de l'organisation.

Aussi, prenant alors toute son importance, ce chapitre s'attachera tout d'abord à aborder les notions de la Qualité et des démarches qui lui sont associées, avant de présenter le référentiel Qualiville et ses exigences

Au centre de cette articulation entre la recherche d'amélioration continue de la qualité des services délivrés et l'implication des acteurs concernés, se trouvent les rôles et les fonctions du management. Ces derniers interviennent pour que l'atteinte des objectifs de la certification et l'implication des acteurs passent par un contexte interne qui favorise une socialisation organisationnelle satisfaisante des fonctionnaires territoriaux.

1 La Qualité

1.1 Une typologie plutôt qu'une impossible définition

La difficile définition de la qualité nous amène à envisager, dans un premier temps, une typologie de la qualité étant donné la polysémie du mot qualité (Hermel, 1989 ; Mispelblom-Beyer, 1999 ; Falzon, 2013 ; P. de Rozario, 2005). Cette typologie est présentée par Hermel (1989) selon cinq "facettes" fonctionnelles de la qualité ayant émergé au fil du temps :

- la qualité *statistique*, avec une approche mathématique,
- la qualité *commerciale*, avec des études de marché et des enquêtes de satisfaction,
- la qualité *économique*, avec l'apparition de l'évaluation et des audits pour diminuer les coûts de non-conformité,
- la qualité *socio-organisationnelle*, avec la prolifération éphémère des cercles de qualité dans une approche participative des acteurs des entreprises,
- la qualité *stratégique*, réunissant les quatre facettes précédentes afin de constituer un facteur-clé de l'entreprise en vue de sa compétitivité.

Mais, nous nous inspirerons des travaux de P.de Rozario (2014) sur les normes et référentiels qualité. Cette auteure rappelle que les normes et référentiels qualité concernent et permettent la certification ou la labellisation :

- de produits et de services, par exemple, pour les services, les référentiels Marianne ou Qualiville ;

- des principes, par exemple, la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations ;
- des personnes, par exemple la norme EN 45013 concernant les compétences des auditeurs sociaux pour mener des audits de GRH et de RSE ;
- de l'activité, par exemple la norme NF-X-50-056 « Services aux personnes à domicile » ;
- des organisations (par exemple les normes de la famille ISO 9000, ou bien l'European Foundation for Quality Management - EFQM¹⁷).

1.2 Ambivalences autour du mot « Qualité »

La « qualité » est donc un terme polysémique diversement théorisé. La plupart des auteurs spécialisés confirment cette réalité, tout en proposant chacun des définitions différentes.

Pour Mispelblom-Beyer (1999), la « qualité » se montre comme « *une politique, une nouvelle version du bonheur représentée par les produits et les services. La qualité se présente comme l'une des formes du bien et du beau* ».

Selon Doucet, « *c'est le travail bien fait, le bon produit, le client satisfait, le travailleur consciencieux* ».

Lavenot (2012) exprime la difficulté à définir la « qualité » et finit par l'entendre comme une « *appréciation portée sur un bien matériel ou un service au regard d'une attente plus ou moins exprimée d'un client* ». Il rappelle également la notion de « *carré de la qualité* » et ses quatre caractéristiques : la qualité **attendue** par le client, la qualité **voulue** par l'entreprise, la qualité **réalisée** par l'entreprise (entre ces deux dernières, la qualité de service est mesurée), et la qualité **perçue** par le client (la satisfaction du client est mesurée entre la qualité perçue et la qualité initialement attendue).

Cependant, la définition que propose Doucet (2007) s'avère plus pragmatique : « *la qualité est la caractéristique d'un produit ou d'une activité qui satisfait à ses objectifs (qualité "externe") et qui se déroule de façon optimisée (qualité "interne")* ». Doucet admet qu'il est possible de tolérer un taux d'erreur. Dans ce cas, si ce taux est respecté, on considère que la qualité est satisfaisante.

La « *non-qualité* » est alors tout ce qui s'oppose au contenu de cette définition.

Une organisation fonctionnant suivant une approche qualité, ou des méthodes propres à la qualité, se reconnaît par la mise en évidence d'éléments tangibles visant la performance qui tend à satisfaire à la fois l'acteur impliqué dans la délivrance du service, et l'utilisateur qui en est bénéficiaire.

1.3 La question complexe de la normalisation

Les démarches qualité s'inspirent de normes et en ce sens, elles s'inscrivent dans un système de normalisation.

En montrant le pouvoir de la norme, Foucault (1994) avance : « *Nous sommes entrés dans un type de société où le pouvoir de la loi est en train non pas de régresser, mais de s'intégrer à un pouvoir beaucoup plus général : celui de la norme. Ce qui implique un système de surveillance, de contrôle tout autre. Une visibilité incessante, une classification permanente des individus, une hiérarchisation, une qualification, l'établissement des limites, une mise en diagnostic. La norme devient le partage des individus.* »

Pour situer notre propos, Péron (2010) nous rappelle que le verbe *normaliser* s'avère proche du verbe *standardiser*. Mais ce dernier renvoie au domaine de la technologie tandis que *normaliser* est connoté à la notion de « *contrôle* ». Les normes étaient utilisées comme « *de puissantes armes économiques* » alors qu'aujourd'hui, elles servent à défendre et protéger les intérêts de l'industrie et des structures administratives (Péron, 2010).

¹⁷ L'EFQM est un modèle d'excellence du management créé en 1989¹⁷ promu par la fondation du même nom dont le siège est à Bruxelles. Cette méthode d'auto-évaluation est basée sur 9 principes différemment pondérés : Partenariats et ressources, Procédés, produits et services, Résultats « clients », Résultats « personnel », Résultats de la société, Résultats commerciaux

L'ISO 9000-2005 définit l'efficacité comme étant « *niveau de réalisation des résultats planifiés et d'obtention des résultats escomptés* »

La décision du choix de type d'instruments à mettre en œuvre pour réaliser des prestations de service de qualité s'avère de plus en plus complexe même si les recherches portant sur la tétranormalisation ont permis une classification en quatre pôles :

- deux d'entre eux constituent une dimension sociale : normes sociales et normes qualité, sécurité, environnement,
- les deux autres sont la déclinaison de la dimension économique : les normes sur les échanges commerciaux et les normes comptables et financière.

Le marché concurrentiel et anarchique des normes et leur prolifération a engendré de la confusion. Comme pour insister sur cette confusion, Pesqueux (2010) constate le « bazar des normes du *moment libéral* », pour caractériser les années 1980 où le *savant* prime sur le *politique* et où la mondialisation a commencé à poser des problèmes de sémantique (notamment des incompréhensions liées au sens des mots dans leurs différentes traductions).

Il faut également convenir comme P. de Rozario (2004) le souligne que « *normaliser implique également une harmonisation des représentations sociales sur une activité donnée : la norme vient trancher un débat que la diversité des acteurs concernés rend nécessairement conflictuel sur les façons d'accomplir une activité et ses usages, en imposant les représentations des groupes dominants.* » La norme pourrait alors, d'une certaine manière, faciliter le management voire renforcer le pouvoir des dirigeants.

1.3.1 LES NORMES

Le management, au même titre que de nombreuses autres activités fonctionne selon des règles que les individus ont mises en place selon leur position hiérarchique, leur intérêt ou celui de l'organisation qu'ils dirigent. Permettant une coordination et une certaine gestion des risques, elles ont ensuite connu une évolution. Ces règles, la plupart du temps imposées au management se sont transformées en normes ou ont été « complétées » par d'autres normes.

Les normes proviennent du monde industriel et pour une part du domaine militaire (Durand et Pichon, 2003). En ce sens, Mispelblom-Beyer (1999) rapporte que : « *Vaquette de Gribeauval, inspecteur général de l'artillerie, qui à la fin du XVIIIème siècle, développe le principe de l'interchangeabilité qui est la caractéristique clé des productions modernes* »¹⁸.

S'agissant des normes et des référentiels, Chevalier (2009) déclare : « *aujourd'hui, il est fréquent d'employer un terme pour l'autre* ». Puisque son étude se situe au cœur du management public, nous choisirons la définition qu'il en donne : « *un référentiel est un cadre partagé pour l'exercice d'une activité, une norme comporte toujours l'idée d'application obligatoire et exacte.* »

D'autres auteurs avancent que « *la norme revêt une dimension morale éthique, mais aussi réglementaire et juridique* ».

Les normes ont aujourd'hui envahi l'ensemble des domaines d'activités (Capelletti et al., 2015). Elles sont créées et régulièrement révisées avec les parties prenantes¹⁹ intéressées par le secteur concerné. Pour cela, au niveau national, l'Agence Française de Normalisation (AFNOR) existe depuis 1927 et, au niveau international, l'*International Organization for Standardization* (ISO) depuis 1947.

La première version des normes de management (famille ISO 9000) a été publiée en 1987. Ce sont surtout les normes (9000, 9001 et 9004) qui constituent l'ISO 19011²⁰, les normes ISO de la famille 9000. Parmi celles-ci, la norme ISO 9001 est celle dite de « certification ».

Normaliser le management peut rassurer et les acteurs et les usagers et, tout à la fois, les plonger dans l'inquiétude.

1.3.2 L'ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ AUX NORMES : CERTIFICATION, LABELLISATION, HOMOLOGATION

Qu'il s'agisse d'obtenir un certificat ou une homologation, ou encore de pouvoir afficher un label, la reconnaissance d'une conformité à une norme, quelle qu'elle soit, consiste à faire évaluer, la

¹⁸ In Jouslin de Noray (1990)

¹⁹ Bonnafoux-Boucher M. et Pesqueux Y. (dir.), Décider et agir avec les parties prenantes. Approche d'une nouvelle théorie de la société civile. Coll. Recherches. La Découverte, 2006

²⁰ Audit qualité et environnement

conformité, notamment aux normes de la famille 9000 (9000, 9001 et 9004) par un organisme habilité, accrédité, agréé et souvent internationalement reconnu.

Par ses compétences et ses garanties, cet organisme assure aux 'clients' que l'obtention de ses produits et/ou ses services et le fonctionnement de ses systèmes et/ou ses équipes sont obtenus avec une méthode rigoureuse et validée.

Une procédure spécifique instaure cette démarche et des audits la confirment en tout ou partie.

La certification a pour objectif d'évaluer la conformité d'un organisme ou d'une activité sur la base d'un référentiel le plus large possible' ». L'intérêt pour les entreprises est :

- 'd'apporter un élément différenciant par rapport à la concurrence,
- de rendre ses services plus tangibles et, ainsi, de diminuer les risques perçus par le client,
- d'ajouter un argument commercial pour améliorer les ventes en donnant au client la possibilité de juger son action de façon objective,
- de mettre en place un outil de management des équipes et de mobilisation sur les points clés, en plaçant le service client au centre des préoccupations,
- d'améliorer la qualité de service offert.' »

Une certification donne la garantie formelle d'une démarche à la fois conforme aux normes en vigueur et validée par un organisme accrédité. On parle dans ce cas d'« assurance qualité ».

Chevalier (2009) pose la question de la nécessité d'une certification ISO 9001 pour un organisme public. Facteur de mobilisation, opportunité d'une communication adaptée et de partage d'une « *même grammaire qualitative* », valorisation de la qualité de service en vue d'augmenter la confiance chez l'utilisateur, ou les fournisseurs, les raisons de s'engager vers une certification peuvent être nombreuses. Mais, la valeur ajoutée en sera toujours étudiée avec soin en consultant tous les acteurs concernés, car selon la maturité de l'organisation, le chemin de la réussite peut se chiffrer en coût d'investissement, qu'il s'agisse de budget, de temps et d'énergie consacrés.

L'évaluation de la Qualité d'une organisation ou d'une entité peut s'effectuer au regard du nombre d'années suivant l'obtention du certificat ainsi qu'au vu du périmètre de certification.

Néanmoins, la conformité au référentiel peut également éloigner les acteurs de l'aptitude liée aux valeurs du service public à fournir un service de qualité, s'ils l'utilisent uniquement en la centrant sur les exigences dudit référentiel.

Il peut alors subvenir, chez les acteurs, une confusion entre 'Qualité' et 'conformité'.

1.4 Les travaux de recherche promouvant la démarche qualité

Pour Pimenta (2006), les démarches qualité se présentent comme un outil de management. Cette auteure considère qu'elles « *sont avant tout caractérisées* par le passage à une culture de l'écrit et par l'application du principe de l'évaluation ».

Une organisation inscrite dans une démarche qualité se reconnaît tout d'abord aux critères relatifs à la mise en œuvre d'un concept de la qualité à l'énoncé d'une politique impulsée par la direction, à des objectifs clairs et cohérents et à des actions tracées selon les principes de l'amélioration continue.

On peut citer également parmi les critères retenus :

- les dix critères de qualité de Zeithalm (1990) : aspects concrets, accessibilité, fiabilité, disponibilité, compétence, courtoisie, communication, compréhension du client, sérieux, sécurité ;
- les huit critères édictés dans *Total Quality : management Organization and Strategy*.

Fayaud (2008) avance que les **facteurs clés de succès** d'une démarche qualité au sein des collectivités publiques sont les suivants :

- « *la démarche engagée doit être portée par la hiérarchie supérieure qui doit témoigner de manière explicite de son soutien,*
- l'organisation 'sous qualité' est appréhendée comme un ensemble de processus transversaux, et non plus comme une organisation hiérarchique,*
- un contrôle externe, c'est-à-dire mis en œuvre par une organisation extérieure à la collectivité sous qualité, doit pouvoir être observé,*
- l'utilisateur est mis au centre des préoccupations de la collectivité publique,*
- l'ensemble du personnel du service 'sous qualité' doit s'investir dans la démarche,*
- l'amélioration continue constitue une caractéristique distinctive de l'organisation 'sous qualité',*

- une organisation structurée en charge de la qualité doit pouvoir être observée,
- les différentes décisions se rapportant à la démarche qualité doivent être fondées sur des faits rationnels et incontestables. »

Le champ des connaissances dans le domaine de la gestion de la « qualité » se développe de plus en plus puisque, depuis l'apparition de crises économiques récentes, les organisations doivent maintenir, voire augmenter, la qualité de leur service et préserver la ressource humaine impliquée. Le corpus de recherches dans ce domaine est souvent par son ampleur à rapprocher de celui des risques psychosociaux.

1.5 Les travaux critiques sur la « Qualité »

Au-delà de la littérature promouvant la Qualité, celle-ci rencontre de nombreuses critiques qui proviennent du champ de la psychologie du travail, de l'ergonomie et de la sociologie du travail. Dejours (2012) défend la thèse des risques que la qualité, et notamment, la "qualité totale" génère chez les acteurs. Pesqueux (2008), lui, dénonce des méthodes de la qualité totale ainsi que l'utilisation d'une normalisation inappropriée. Mispelblom-Beyer (1999) va jusqu'à dénoncer un discours de la Qualité vantant un 'idéal du bonheur'.

De nombreux auteurs ont émis des réserves d'importance et de nature variées sur la démarche qualité. Ainsi Y. Pesqueux (2008) mène une critique radicale envers ce type de management.

Il fait remarquer tout d'abord que la gestion de la qualité « *n'est pas reconnue comme vraiment 'académique' par les universitaires français.* » Cette assertion plaide pour que des recherches soient menées afin d'éclairer ce domaine. Par ailleurs, cet auteur soutient que la Qualité Totale « *conduit souvent au désenchantement dans sa concrétisation du fait du décollage entre les réalités et le niveau attendu* ». Il n'hésite pas à faire remarquer « *la mauvaise réputation des démarches qualité, tant sur les lieux de travail, que comme objet d'étude* ». Il voit une limite à la Qualité liée à « *la perception négative de la réelle utilité par les agents organisationnels des méthodes procédurales de la Qualité ou de son caractère factice du fait de son aspect trop administratif...* ». Il va jusqu'à faire remarquer que l'application de la démarche Qualité génère des difficultés « *comme celle de construire la confiance et la responsabilisation ...de la nécessité de se justifier de tout, de la culpabilité généralisée, d'un climat de persécution* ». Il fait ressortir également des aspirations différentes entre l'encadrement et les agents de base : les premiers visent un "meilleur cadrage" alors que les seconds pensent que « *leur participation à la formation de procédures va leur donner les moyens de légitimer leurs acquis* ». Ces critiques et recherches s'appliquent essentiellement aux organisations privées. Cependant cette dichotomie entre les premiers et les seconds va amener les acteurs à ne pas "dire ce que l'on fait" et ne pas "faire ce que l'on dit" afin de se protéger.

Dejours (2009) dénonce un consentement silencieux qui, paradoxalement, tente de se protéger, tout en endurant la souffrance au travail. Il relève les conséquences d'une "servitude volontaire" et accuse ce système injuste d'engendrer une souffrance croissante et de rendre obligatoire sa tolérance. Il évoque les notions de *travail prescrit*, de *travail réel* et de *travail vécu*, pour mettre en évidence et tenter d'analyser les effets du travail dans ses différents aspects, chez l'individu. Il aborde clairement les peurs de ne pas "tenir ses objectifs" et "de ne pas être performant, ou pas suffisamment", mais également le mal-être face à la contrainte de "mal faire son travail".

Dejours (2009), dans la même perspective critique, fustige la *qualité totale*. Pour lui, « *la qualité totale est un slogan* » multipliant les mesures de contrôle, qui tendent à pousser à la fraude. Il souligne tout particulièrement la gravité de « *la manipulation inconsiderée des critères de qualité* » dans le secteur des services. Il fait ressortir la charge importante de travail supplémentaire qu'une démarche de certification génère. Il finit par affirmer « *c'est la valeur même de la qualité qui devient ambiguë.* » Dejours décrie tout autant « *l'évaluation individualisée des performances* ». Il lui reproche de ne pas mesurer ni le travail ni le résultat du travail. Il confère à cette méthode des « *effets délétères sur le travail collaboratif, sur la coopération et sur le vivre-ensemble* ».

Thévenet (2009) dénonce une approche mécaniste du management qui se heurte à l'approche humaniste. La première force la personne à s'insérer dans les rouages d'un système et la seconde la place dans une posture éloignée des intérêts de l'organisation. Il dévoile notamment avec cette réflexion ce qu'il appelle la *crise larvée du management*.

Ces chercheurs alimentent ainsi une réflexion constructive afin d'obtenir des dirigeants une prise en compte de l'individu en tant que tel, alors que pour les décisionnaires, il s'agit plus de préserver le « capital humain » que la « ressource humaine » (Dejours, 1995).

D'autres auteurs ont pointé dans leurs travaux les contradictions entre les discours relatifs aux démarches qualité et la réalité quotidienne vécue sur le terrain. (Aubert et de Gaulejac, 1991)

L'étude de Mispelblom-Beyer (1999), centrée sur le thème de la qualité et des démarches qui la mettent en œuvre dans les organisations, explique comment l'évidence d'un idéal de satisfaction est utilisée pour mobiliser les acteurs concernés. L'auteur analyse la *qualité totale* en l'envisageant sous l'angle d'une politique générale visant la mobilisation de tous, par tous les moyens et notamment par ceux du discours, de la participation et des formations. Comme pour insister davantage sur la nécessité d'approfondir la question de la qualité au-delà des représentations courantes, Mispelblom-Beyer (1999) s'appuie sur certains concepts de la psychanalyse freudienne. Il considère la qualité comme un « *symptôme à déchiffrer* », symptôme d'une « *névrose obsessionnelle* » des dirigeants. De la même façon, il évoque également « *le fantasme de l'entreprise programmable* » en abordant les normes ISO 9000. Enfin, Mispelblom-Beyer (1999) pastiche le titre d'un ouvrage de Freud (1927) pour montrer la part de pathologie et d'illusion sous-jacente à la Qualité lorsqu'il interroge : « *la qualité, une illusion qui a de l'avenir ?* ». S'inspirant en quelque sorte d'une démarche psychanalytique d'élucidation, Mispelblom-Beyer (1999) analyse le *discours manifeste* de la qualité pour mettre en évidence son *discours latent* concernant la performance. Au travers d'une enquête réalisée dans plusieurs organisations, il met en évidence les points de vue des deux principales parties concernées par la Qualité : la « production » et les consommateurs. Ces dernières co-alimenteraient un idéal de la satisfaction²¹ : « *vous avez tous le même but : être heureux, satisfaire vos besoins* », et également, « *vous avez tous le même adversaire : la non-qualité.* » Ce discours sur cet idéal se retrouve au sein de la fonction publique lorsqu'elle lance une démarche Qualité. Les usagers bénéficiaires du service public et l'institution tendent vers cette triple assertion du bonheur, de la satisfaction des besoins et de la qualité.

D'autres auteurs soutiennent que les démarches qualité seraient « pathogènes » pour les acteurs concernés et par conséquent peu profitables à l'organisation. Des chercheurs du champs de la psychologie du travail (Clot, 2015 ; Dejours, 2009, 2012, 2015), de certains courants de la sociologie (de Gaulejac, 2005 ; Dujarier, 2006, 2015), ainsi que des représentants du personnel ont argumenté en ce sens au travers de leurs publications. Ils ont montré que les discours propres aux démarches qualité avaient une influence sur l'implication des acteurs et notamment sur les actions du management (Boltanski et Chiapello, 2011). Ces derniers auteurs ont notamment pointé l'importance du discours managérial visant à mobiliser la motivation et l'implication des cadres par le jeu d'une sémantique séductrice. Des usages manipulateurs de la sémantique sont de plus en plus utilisés dans le but d'obtenir l'adhésion aux modes de gestion en place avec pour objectif de développer la performance et la productivité et de servir le « nouveau capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 2011). Le management a opéré de telle façon qu'il ferait croire, entre autres, en l'autonomie des acteurs, alors qu'en réalité, selon ces auteurs, ils seraient de plus en plus contrôlés.

1.6 La qualité « institutionnelle »

Les années 1980 à 2000, malgré des résistances et des critiques souvent présentes, ont vu une nouvelle avancée de la démarche qui se trouve intégrée dans la stratégie des organisations, avec un vocabulaire

²¹ Cet idéal de satisfaction, porté par une certaine littérature managériale, est critiqué par de nombreux chercheurs (Dujarier, 2006, 2015 ; de Gaulejac, 2004 ; Gollac et Volkoff, 1996 ; Lhuillier, 2014). Au nom de cet idéal de satisfaction, des comportements managériaux rigides peuvent être souvent repérés (Pfeffer et Sutton, 2007 ; Dupuy F., 2011, 2016). Par ailleurs, ce même idéal est souvent controversé par les acteurs de terrain. En réalité, ceux-ci se trouvent face à un accroissement de l'intensité de travail, à l'obligation de nombreux apprentissages et à un changement majeur dans leur fonctionnement au travail. Ainsi les acteurs qui auraient adhéré à cette notion d'idéal dans les discours relatifs aux démarches qualité, pourraient rencontrer, dans la réalité de la mise en œuvre de Qualiville, une désillusion susceptible de jouer sur leur implication au travail. C'est de cet écart éventuel entre un discours prometteur de satisfactions idéalisées et une réalité souvent contrastée dont il s'agit de repérer les perceptions chez les acteurs de terrain.

spécifique, de nouveaux principes qui inscrivent une nouvelle vision du management dans une approche idéologique plus subtile qui veut s'affirmer comme un élément essentiel dans la politique du « *nouvel esprit du capitalisme* » (Boltanski et Chiapello, 2012)

Les évènements suivants illustrent cette évolution :

- en 1980, en France, la publication par l'AFNOR²² de la norme NF X 50-110 : Gestion de la Qualité,
- aux Etats-Unis, en 1981, la présentation à la télévision NBC de l'action de DEMING, a été déterminante dans l'appropriation des principes de la Qualité dans le fonctionnement des grands groupes,
- en 1983, la publication par l'AFNOR du recueil des normes françaises : "Gérer et assurer la qualité", naissance de la série des normes ISO 9000,
- l'essor du Toyota Production System (TPS) ou toyotisme s'appuyant simultanément sur la standardisation des processus et sur l'amélioration KAIZEN²³,
- la résolution à l'Acte Unique Européen en 1985 : "Nouvelle approche" plaçant les normes au coeur de la stratégie de la libre circulation a permis l'"explosion de nouveaux travaux normatifs,
- la création du Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) en 1991, née de la fusion de plusieurs associations influentes internationales traitant de la Qualité dans plusieurs domaines : industriel, environnemental a permis des avancées très importantes de la démarche qualité,
- en 1995, la publication de "L'histoire de la Qualité" par le ministère de l'industrie français, marque la généralisation de l'auto-évaluation Qualité publique. Depuis cette date, chaque année, le ministre de l'industrie valorise les adeptes de la démarche qualité en récompensant les organisations observant au plus près les critères d'auto-évaluation préconisés par le modèle d'excellence *European Foundation For Quality Management* (EFQM),
- en 2000, la publication des quatre normes de la famille ISO 9000 : « *systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire* » marque un tournant dans l'organisation du management de la « qualité ».

1.7 De nouveaux dispositifs institutionnels orientés vers la « personne »

Pour tenter de compenser les effets négatifs d'un changement de mode de travail, et d'une intensification des tâches, de nouveaux dispositifs institutionnels ont été mis en place.

Nous relevons plus particulièrement les actions de deux structures.

L'Agence Nationale pour les conditions de Travail (**ANACT**) a été créée en 1973. « *l'ANACT est née des volontés convergentes des partenaires sociaux et de l'État d'humaniser le travail dans un contexte de mutations sociales et de transformation de l'appareil productif et des entreprises*²⁴ ». Cet établissement public à caractère administratif rattaché au ministère du travail met à disposition, via son site internet accessible à tout public²⁵, le fruit de collaborations, d'analyses relatives aux conditions de travail sous forme de guides, de recommandations, de fiches pratiques... Un réseau régional permettant une communication bilatérale avec les parties prenantes concernées : dirigeants et responsables des organisations publiques et privées, acteurs du développement économique, salariés.

Par la suite, la mise en place des **Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)** encadrée par les dispositions du Code du travail a permis une amélioration de la prise en compte des accidents du travail. Puis les CHSCT ont favorisé l'application des principes et des règles de prévention en vue de faire diminuer les risques en situation de travail.

D'un point de vue des relations professionnelles, nous pouvons mettre en évidence en particulier les **Accords nationaux interprofessionnels (ANI)** portant sur la qualité de vie au travail²⁶. Par ailleurs,

²² Association française de Normalisation En France, l'A.F.N.O. R. est subventionnée en partie par l'Etat pour faire évoluer régulièrement le contenu de ces normes, en former les utilisateurs et procéder aux certifications, et de la Fédération Internationales des Associations Nationales (ISA) –

²³ Principe d'amélioration continue mise au point par les spécialistes Qualité japonais

²⁴ Source : <http://www.anact.fr>

²⁵ Décideurs, salariés, instances représentatives du personnel

²⁶ Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle

certain auteurs²⁷ publient rapports, livre noir ou blanc dénonçant les conditions de travail en engendrant un certain nombre de troubles chez les salariés.

2 La démarche Qualité, une forme de processus managérial

Certaines organisations s'appuient essentiellement sur de "bonnes pratiques", sur la conformité à des référentiels (règles, normes, contrôles), tandis que d'autres recherchent un progrès, une amélioration sans cesse renouvelée. Pour cela, elles adoptent une démarche basée sur l'organisation et le pilotage, les méthodes de travail, la mobilisation et la satisfaction du personnel. La première catégorie n'exclue cependant pas la seconde. En ce sens, en nous appuyant sur notre expérience, nous avons élaboré une typologie d'organisations qui mettent en œuvre les démarches qualité (Cf ANNEXE 2) :

- en évitant de les nommer en tant que telles craignant les jugements précoces et un "refus" d'emblée ;
- en utilisant le système de management, mais sans engagement vis-à-vis de certification qu'elles trouvent sans valeur ajouté ou trop chers ;
- en utilisant le système de management dans le but d'obtenir une certification qui prouvera de manière tangible une rigueur dans le travail, un souci de la qualité de services délivrés, une valorisation des efforts des acteurs...

Dans tous les cas, cette démarche qualité, quelle que soit le type d'organisation où elle est mise en œuvre, est présentée comme une suite d'étapes logiques proposées par W.E. Deming dans les années 50. Toujours en application à ce jour, elle s'inscrit dans la fameuse "boucle d'amélioration" nommée "Roue de Deming". Celle-ci se déroule en quatre phases²⁸ et "tourne" sur un axe incliné du bas vers le haut, symbolisant le progrès. On nomme ces étapes avec un acronyme vulgarisé dans les organisations : le "P.D.C.A."

La littérature sur le thème fait apparaître quatre variables : l'utilisation des normes, celle des méthodes et outils relatifs à la qualité ainsi que celle d'une sémantique propre à la qualité et la certification qui vont organiser l'application de ces théorisations de la démarche qualité.

Ces théorisations ont trouvé leur application dans ce que l'on nomme "démarche qualité" dont la mise en œuvre s'effectue dans un contexte de travail. Si la qualité mérite d'être définie dans ses différentes acceptions, il en va de même de sa mise en œuvre, la démarche qualité. Celle-ci prend également plusieurs sens.

Lorsqu'une organisation décide de s'engager dans une démarche qualité, elle déclare souvent qu'elle vise à satisfaire avec efficacité les besoins de ses "clients" en utilisant et en améliorant continuellement ses méthodes et ses modes de fonctionnement. Ceux-ci se retrouvent particulièrement dans les normes de la famille "ISO 9000" qui sont des références internationales concernant les produits et les services. Nous pouvons définir la démarche qualité comme une forme de travail émanant de la direction et mettant en application la qualité dans ses acceptions théoriques, c'est-à-dire au sens attribué par les "pères" de la Qualité Deming, Crosby, et d'autres, sur tout ou partie d'une organisation. Le management par la qualité se distingue par l'engagement formel de la direction²⁹ dans cette démarche et par son implication concrète³⁰. Il se caractérise également par son organisation transversale par opposition à une organisation dite "en silo" ainsi que par ses objectifs d'amélioration continue.

Ces derniers apparaissent de manière quantifiée lors des bilans, revues ou réunions : un des *leitmotiv* de la Qualité est le contrôle par la mesure de données et/ou la production de faits tangibles. Ces objectifs d'amélioration concernent différents volets de l'organisation : la satisfaction du client, la

²⁷ Notamment : Laurence Théry, Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail, La découverte, Entreprise et société, 2006

²⁸ la roue DEMING : Plan (planifier), Do (faire, mettre en application), Check (vérifier, mesurer, contrôler), Act (agir, réagir).

²⁹ Cet engagement est formalisé par une lettre signée de la direction en personne et communiquée à l'ensemble des acteurs

³⁰ Dans le cadre d'une démarche qualité, la direction et ses membres sont impliqués dans des actions régulièrement planifiées et indépendantes de celles de la conduite de projets, ou autres. Ils y détiennent un rôle et des responsabilités définies et lui portent un intérêt marqué. Ils y consacrent du temps et des moyens (financiers, humains afin d'organiser des réunions, des formations, d'élaborer un plan de communication)

qualité du service, la qualité du produit, les délais de traitement ou de livraison, les coûts, les moyens alloués, les relations avec les fournisseurs et les autres parties prenantes. Ces objectifs se retrouvent également au sein de la fonction publique.

Aujourd'hui, la qualité du service public ainsi que le mode de fonctionnement des agents font débat. Il est à ce titre également question dans le secteur public de *qualité de service*, de *services de qualité*, de délais de traitement ou de livraison, de coûts, de satisfaction des usagers et de la participation

Afin de comprendre les actions que le management aura à réaliser dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville, il convient maintenant de tenter d'expliquer l'évolution des démarches qualité dans leurs contextes temporel, spatial et dans les secteurs d'activité privé et public (Pettigrew, 1985, 1987). Les fonctions du management ont dû s'adapter et il est vraisemblable que la socialisation organisationnelle des acteurs a subi des influences au cours de cette évolution.

Sur le plan institutionnel, la mise en place des démarches qualité s'est pourtant étendue dans la fonction publique et actuellement « *l'instrumentation de l'action publique* » (Lascoumes et Le Galès, 2004) est à l'œuvre y compris dans les collectivités territoriales. Une normalisation s'opère depuis longtemps dans de nombreux domaines. Elle fait donc partie de ces instruments de gestion utilisés pour gouverner actuellement. Boltanski et Chiapello (2012) ont démontré que, lorsqu'adviennent des crises économiques ou des ruptures sociales, les instruments de production et de gestion sont particulièrement sollicités pour accroître l'efficacité et l'efficience des organisations.

Sur le plan managérial, la littérature a montré que la mise en œuvre de ces instruments de gestion entraîne des phénomènes sociaux touchant de nombreux salariés (Lascoumes et Le Galès, 2004 ; Clutiaux, 2012).

3 La démarche Qualiville

3.1 Les origines

Pour G. Chevalier (2009), la première expérience de démarche Qualité semble provenir des Etats-Unis.³¹ Parmi les démarches qualité, le **référentiel Qualiville** a été impulsé dans le cadre d'un mouvement où le ministre de l'industrie déclarait en 1998 « *La démarche qualité doit être pour les administrations publiques un objectif et un moyen d'évolution* ».

En 2000, un groupe de travail réunissant différentes parties prenantes³² : le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), plusieurs mairies, un Centre Interdépartemental de Gestion (CIG), des représentants d'associations de consommateurs et l'AFNOR, a permis de créer en 2001 la première version du référentiel Qualiville ainsi nommé : *référentiel AFAQ Service Confiance* ® *Qualiville REF-111-01*. C'est sa version 2 révisée en 2007 qui est prise en compte dans notre étude (Cf ANNEXE 17). Depuis 2017, une version 3 *Engagements de service- Qualivilles*, adaptée aux conséquences des réformes territoriales, concerne à la fois les villes et les intercommunalités tout en élargissant les engagements de service proposés (Cf ANNEXE 18).

Les collectivités locales et la Qualité

Constatant un important développement de l'intérêt des politiques publiques pour le niveau de qualité de services délivrés aux usagers, Bartoli et Hermel (2006) se sont attachés à mettre en évidence la nécessité de la construction d'une "orientation-client". Celle-ci tendrait à associer la mise en œuvre

³¹ G. Chevalier (2009) cite comme première démarche Qualité au sein de collectivité territoriale : « *celle de Madison, dont le maire avait suivi avec enthousiasme une conférence de Deming. Il chargea Joseph Sensenbrenner, un collaborateur, de mettre en œuvre les principes édités par Deming. Il commença par le garage municipal dont il voulait réduire le coût de fonctionnement et améliorer la disponibilité. Devant l'excellence des résultats obtenus, il lança d'autres projets "qualité" : police de proximité, ordures ménagères, achats publics. Les agents municipaux devinrent les collecteurs de données pour l'analyse des coûts des projets municipaux.* »

³² Le terme de "partie prenante" s'entend ici au sens donné par Freeman, (1983) soit : « *tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation* ».

d'outils de gestion³³ avec une double forme de démocratie à la fois représentative et directe ce qui permettrait une consultation des usagers et par conséquent, une orientation des politiques publiques y compris au niveau local.

Actuellement, un pourcentage assez faible de collectivités a fait l'objet de certification quelle que soit sa nature (ISO 9001, Charte Marianne ou Référentiel Qualiville). Lors d'un entretien avec les services d'AFNOR Certification, nous avons tenté de comprendre les raisons de ce peu d'engouement : Le responsable de la branche certification et du marketing déclare : « *Les villes, ne sont pas incitées à mettre en place une démarche qualité certifiante par un organe institutionnel dit "hiérarchique" (à l'instar des organisations relevant d'un ministère, par exemple). Donc, elles ne s'engagent dans une démarche qualité que sur décision du Maire* ». Notre interlocuteur évoqua d'autres arguments avancés par les collectivités face aux propositions commerciales : « *Plusieurs raisons peuvent être envisagées. Tout d'abord, il est probable que, pour une collectivité de strate modeste, le coût puisse être un frein. Ensuite, fournir des éléments de preuve peut également représenter une contrainte et engendrer une forte appréhension ("faire peur"). Egalement, certaines mairies peuvent ne pas juger nécessaire de se "démarrer" par une mise en évidence des efforts réalisés. Vraisemblablement, ne voient-elles pas l'intérêt d'apporter la preuve à l'extérieur (usagers, parties prenantes...), et en interne de la qualité de certains des service délivrés* »

Globalement, la démarche qualité aboutissant à une certification ne semble pas se développer très rapidement au sein des collectivités territoriales. Pour autant, il n'est pas possible de dire combien de collectivités territoriales ont adopté une démarche qualité en s'appuyant, totalement ou en partie, sur une norme.

A l'instar de nombreuses organisations, la fonction publique vit actuellement des restructurations, des réformes et une modernisation de ses modes de fonctionnement. Le *nouveau management public* s'est inspiré des méthodes du secteur privé et les démarches qualité ont gagné le secteur public. Un certain nombre de collectivités locales se sont engagées dans une démarche qualité. Ces collectivités locales rassemblent des agents, aux métiers aussi variés que nombreux, ainsi que d'autres acteurs³⁴ comme les 'politiques' et les bénéficiaires appelés usagers. Cet environnement nous est apparu intéressant par la forte implication du 'politique' dans l'administration et dans les directives de travail des agents, ces deux catégories d'acteurs se trouvant directement au contact d'une troisième, dont ils font également partie, les usagers.

Notre étonnement face à la diversité des niveaux de maturité s'agissant de la qualité, de la démarche appliquée ou de la compréhension de ce qu'on entend par 'qualité' dans le management m'a poussé à réfléchir à ce qui se joue autour de la 'qualité' et de sa démarche et à nous interroger sur son fonctionnement.

L'instrument de gestion Qualiville, présentation

Traitant de services propres aux collectivités territoriales et plus particulièrement les mairies, la certification Qualiville concerne obligatoirement :

- l'accueil, l'orientation l'information (physique ou téléphonique),
- l'évaluation de la satisfaction des clients et gestion des réclamations relatives aux services engagés dans la démarche,
- la délivrance d'actes administratifs et l'accueil au service Etat-civil,

Qualiville sous-tend la notion de relation de service qui pourra être reprise telle que l'entend Gadrey (1992), et complétée par les apports de Pesqueux (2008). Pour ce dernier, « *la relation de service serait donc un acte, et non le résultat d'une action humaine exercée sur la matière, des clients, de l'information mais elle nécessite un contact avec le client pour être fondée comme telle* ».

Le périmètre de certification peut être étendu à d'autres services selon les engagements choisis parmi les trente autres figurant au référentiel Qualiville.

³³ Ou encore nommés, instruments de gestion tels que des référentiels, chartes ou normes, ou encore des modèles dits d'*excellence* comme l'EFQM ou le Commun Assessment Framework (CAF) équivalent adaptés aux administrations.

³⁴ Voir le récapitulatif des acteurs en ANNEXE I

3.2 Nature de Qualiville

La version 2 (2007) du *référentiel Qualiville*, en cours au moment de notre enquête, est constituée de 33 engagements de service qui, s'ils sont validés, peuvent donner lieu à une certification. La notion d'*engagement* de ce référentiel se différencie de celle d'*exigence* de la norme. L'*engagement* implique celui qui le décide, et, de fait, implique ses équipes. Un aspect moral, de responsabilité se trouve intégré dans la démarche, tandis que répondre à une exigence se pose en contrainte et ne suppose pas de 'contrat moral'.

La validation de ces engagements est effectuée par des audits réalisés par un organisme accrédité, l'AFNOR. Cet organisme peut valider tout ou partie des engagements jusqu'à délivrer la certification qui est valable trois ans.

Qualiville concerne exclusivement les services accueil, Etat-civil, Vie scolaire, Petite Enfance, Urbanisme, vie quotidienne des collectivités territoriales. Cependant, il peut être étendu à tout autre service en contact avec les usagers (clients). En effet, il s'agit de porter une attention particulière sur les relations quotidiennes des administrés d'une commune avec ses services

Le triple objectif de Qualiville est stipulé de la façon suivante :

- disposer d'un référentiel Qualité incontestable sur les principales activités des communes et visant à rendre perceptibles par le client les efforts entrepris par les collectivités,
- améliorer la satisfaction des clients utilisateurs de services municipaux,
- valoriser le savoir-faire de leurs collaborateurs.

Avec la mise en œuvre de l'instrument de gestion Qualiville, il apparaît une volonté de s'intéresser à la relation à l'usager notamment au travers des métiers de l'accueil jusque là peu valorisés et pour lesquels les qualifications ne se situaient que rarement au-delà d'une excellente présentation de l'agent. Il arrivait souvent que ne sachant où affecter un personnel reclassé, celui-ci se trouve en poste à l'accueil. Dans bien des cas les fonctions de l'accueil étaient précédemment dites 'sinistrées'.

Pourtant, la démarche qualité prévoit comme une exigence *l'écoute client* dans son chapitre 5.2 et la développe au cours des chapitres 7.2.1 et 8.2.1. Il y est également question de satisfaction du client, de perception de la satisfaction et de sa surveillance (réclamations, enquêtes...). (ISO 9001/2015)

Ainsi, la Charte Marianne concernant l'ensemble de la fonction publique et de sa *fonction accueil* implique, pour les organismes visant l'obtention du label, de mettre en œuvre un mode de travail relativement proche de celui d'une démarche qualité. Se centrer sur l'*usager/citoyen/administré*, constitue pour les communes une première étape de la prise en compte de la qualité de ses services, et plus globalement, la qualité du service public directement rendu à ceux que nous appellerons ici *usagers*.

Il s'avère plus simple, plus visible et apparemment plus efficace, pour les communes de s'intéresser aux métiers de l'accueil, métiers reliant l'administration à l'administré par le service délivré quel que soit sa nature : information, orientation, délivrance d'un ou plusieurs documents, inscription sur une liste, ouverture à des droits...

Néanmoins, le référentiel Qualiville concerne également d'autres fonctions que celles de l'accueil, comme la délivrance d'actes administratifs et de prestations, les interventions sur le domaine public ainsi que l'évaluation de la satisfaction des clients et la gestion de leurs réclamations. A ce titre le référentiel Qualiville demande la mise en œuvre d'une démarche qualité et par conséquent, d'un management par la qualité. Cette dimension plus large et approfondie d'un fonctionnement visant à l'amélioration de la qualité de service nous apparaît plus complète que celle de la Charte Marianne au regard de la singularité de l'organisation d'une commune

3.3 Les acteurs concernés

Notre recherche s'attachera plus particulièrement aux acteurs de la filière administrative sans toutefois exclure ceux des autres filières lors de la mise en œuvre de l'instrument de gestion Qualiville. Tout au long de notre recherche, ils seront nommés « fonctionnaires territoriaux » nonobstant des statuts vraisemblablement différents de celui de fonctionnaires : contractuels, stagiaires, etc... Les fonctionnaires territoriaux sont les acteurs qui retiennent notre intérêt par leur proximité du « terrain », et parce qu'ils se trouvent au bout d'une chaîne hiérarchique qui fait d'eux les éléments essentiels du travail.

Pourtant le déploiement de l'instrument de gestion Qualiville concerne, plus ou moins directement, une diversité et un nombre d'acteurs importants comprenant des "politiques" individus et des responsables des ministères, des représentants du Gouvernement et des hauts fonctionnaires qui les entourent, jusqu'aux élus, aux instances représentantes du personnel et aux différentes parties prenantes des collectivités : autres organismes de la fonction publique, fournisseurs, associations... (Cf ANNEXE N°1).

L'instrument de gestion Qualiville, de la même façon que toute autre démarche Qualité, est fortement orienté dans son texte vers la satisfaction des « usagers/citoyens/bénéficiaires », au centre de la mise en œuvre des dispositifs de gestion Qualité.

Ces acteurs du terrain, que nous nommerons de façon générique dans cette étude "fonctionnaires territoriaux", sont soumis aux directives du management, lui-même contraint par les décideurs administratifs et politiques.

3.4 Décodage de l'instrument de gestion Qualiville

La fonction et les métiers de l'accueil se trouvent au centre de la certification Qualiville. Dans ce cadre, ils bénéficient d'une valorisation importante en se positionnant tantôt comme un moyen de délivrer les services de qualité aux administrés et tantôt comme la finalité d'un service public.

L'instrument de gestion Qualiville traite de la réalisation de prestations de service municipal. Il s'inscrit dans un ensemble de dispositifs nommé *démarche qualité*. Il relève donc de ce que les « samouraïs de la qualité » (Gogue, 1990) ont appelé la « culture Qualité ». Pour mieux saisir la nature et les principes de Qualiville, il est nécessaire d'utiliser un certain nombre de ses caractéristiques :

- ses principes et sa "politique" basés sur des notions gestionnaires datant d'après la Seconde Guerre Mondiale,
- son mode opératoire (management public par la qualité),
- son plan d'action et son mode de coordination (méthodologie de management de projet),
- son langage (gestion),
- son mode de conduite du changement,
- ses modes d'évaluation.

L'instrument Qualiville peut être rapproché d'une norme, dont Borraz (2004) rappelle qu'en tant qu'instrument « elle résulte d'un travail réalisé entre les parties intéressées, -elle repose sur des données scientifiques et techniques, elle s'appuie sur un consensus et demeure d'application volontaire ».

L'ensemble de la chaîne ministérielle œuvre dans la même perspective d'optimisation dont dépendent les communes, à savoir :

- le ministère de l'intérieur, ministère de la Réforme de l'Etat, de la Décentralisation et de la fonction publique et son secrétariat général pour la modernisation de l'action publique,
- le ministère de l'Egalité des Territoires et du Logement et son ministère délégué à la Ville.

La Fonction Publique Territoriale, aux prises avec un projet de réforme important aurait avantage à se démarquer des Fonctions Publiques d'Etat et Hospitalières en rendant visibles des actions reconnues comme satisfaisantes voire au-delà (innovantes, à valeur ajoutée...) par ses administrés.

Les Administrés, usagers, principaux bénéficiaires, puisque les services publics délivrés leur sont destinés, ont tendance à qualifier de "normal" le service rendu. Les administrés/usagers perçoivent souvent le service délivré comme un droit qu'ils exigent la plupart du temps dans un délai le plus restreint possible et sans erreur aucune. Les administrés devraient avoir donc particulièrement intérêt à la mise en place d'une démarche comme celle de la certification Qualiville le point fort des engagements de la mairie portant sur la relation à l'utilisateur.

Les agents, également administrés/usagers, se trouvent directement impliqués dans la démarche. L'amélioration des conditions de travail (engagements 2, 4, et 8) peut contribuer à une amélioration de la motivation des agents. A ce titre, ils reçoivent des formations prescrites par le référentiel (engagements 10, 19 et 23). Ils bénéficient de la possibilité d'acquérir les compétences pour devenir auditeurs internes. Au même titre que les administrés, tous les personnels concernés par la certification Qualiville sont informés de l'évolution des travaux, du bilan annuel de l'enquête concernant la satisfaction des administrés ainsi que des actions de progrès décidées.

L'équipe dirigeante de la mairie porte la responsabilité des engagements formalisés dans le cadre de la certification. Elle a donc un intérêt fort dans cette démarche. Celui-ci se situe sur plusieurs plans selon qu'il s'agit des élus ou des Administratifs.

Pour les élus, un administré représente une voix aux élections. En conséquence, des administrés pris en compte par un accueil de qualité et dont le service attendu se trouve satisfait : "bien fait" et dans les délais, ont plus d'intérêt à donner leur voix au Maire "en place". De plus, l'image d'une collectivité affichant une certification Qualiville donne à voir les efforts consacrés en termes d'organisation et d'investissements orientés vers la qualité des relations aux habitants.

Pour les agents de la filière Administrative, la certification Qualiville peut être l'occasion de donner ou redonner du sens à la notion de service public grâce à la fonction de l'accueil jusqu'ici peu valorisée. Elle est présentée comme étant susceptible de fédérer des équipes et de mettre en valeur des agents plus ou moins "délaissés". Par ailleurs, Qualiville offre l'opportunité de reconnaissance souvent mise à mal dans le management. Enfin, les audits internes permettent de mieux connaître les services et de tendre vers une certaine transversalité des modes de travail et des relations en interne. Qualiville pourrait donc limiter l'isolement en développant une certaine ouverture hors du service de l'agent. En outre il arrive que les collectivités recrutent des spécialistes de la Qualité et s'appuient sur leurs compétences, libérant en quelque sorte l'équipe encadrante d'une tâche supplémentaire. Enfin, Qualiville peut permettre de « formuler des objectifs très précis sur les niveaux de qualité souhaités ».

Les consultants trouvent naturellement une nouvelle manne dans la certification Qualiville : sensibilisation, accompagnement sont fréquents. Issus du secteur privé la plupart du temps, ils sont recherchés par les collectivités en démarche et ils remportent l'adhésion des agents. Néanmoins, d'autres consultants relèvent de la fonction publique, notamment concernant les formations à Qualiville : le Centre National de Fonction Publique Territoriale (CNFPT).

4 Les changements de mode de travail

4.1 Une intensification des tâches

La mise en œuvre de tout dispositif de gestion implique une transformation plus ou moins importante des modes de fonctionnement dans le travail. Ainsi l'instrument de gestion Qualiville, qui a la particularité de se présenter comme l'émanation des démarches qualité, induit, selon le niveau de maturité de la collectivité, une conduite du changement appropriée à la situation du moment, aux cultures de la collectivité et à ses ressources.

Les engagements du référentiel Qualiville imposent un certain nombre de contraintes aux acteurs. Pour les fonctionnaires territoriaux (en *front* et en *back office*), d'importants changements, concernant les démarches qualité, apparaissent pour toutes les catégories professionnelles. En nous appuyant sur l'enquête exploratoire, nous en dénombrons huit qui nous paraissent les plus prégnantes pour les fonctionnaires territoriaux.

4.1.1 RECEVOIR ET COMPRENDRE L'INFORMATION TOUT EN EFFECTUANT SES TACHES HABITUELLES

En premier lieu, le fonctionnaire qui doit continuer à effectuer son travail comme il en avait l'habitude, va devoir assister à des réunions d'information, et vraisemblablement lire des directives, notes de services ou autres supports de communication dont le nombre et l'importance varieront selon les étapes de la mise en œuvre et leurs enjeux.

Mais lire ne suffit pas toujours lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un dispositif qui devrait toucher directement le travail du fonctionnaire, mais celui des autres services, tout en impactant l'utilisateur. Bien souvent, l'occasion est donnée aux fonctionnaires de s'exprimer sur leurs questions, les doutes et les avis. Leur silence ou incompréhensions seront relevés et interprétés par le management de proximité pour un "traitement" spécifique (entretien et/ou association à un travail de groupe). Cette étape s'ajoute à la précédente et entame le processus d'intensification des tâches.

4.1.2 LES FORMATIONS

Puis les formations prescrites par Qualiville interviennent : le personnel non encore concerné par la formation absorbe le travail de, la ou, du collègue en formation. Dans le cas contraire, à l'issue de sa formation, le personnel aura alors à écouler les tâches accumulées durant son absence ;

Par ailleurs ces formations feront l'objet, pour le fonctionnaire et sur son temps de travail :

- ‘d’allers-retours’ sur le support qu’il aura soit reçu, soit rédigé lui-même, en plus de son travail habituel ;
- de discussions ou de débats entre collègues ou avec la hiérarchie.

Les formations, qu’elles s’effectuent en tutorat, ou via une organisation extérieure, s’avèrent obligatoires et les attestations correspondantes doivent être produites lors de l’audit de certification. La plupart d’entre elles touchent le domaine de la communication, celui de l’accueil des publics difficiles, ou bien encore celui de la résolution de problème et de l’audit (pour les auditeurs internes).

4.2 De nouveaux apprentissages

L’acquisition de nouveaux apprentissages pour répondre aux prescriptions de Qualiville fait partie des changements importants vécus par le fonctionnaire territorial concerné par la mise en oeuvre de cet instrument de gestion.

4.2.1 LE TRAVAIL EN GROUPE

Ensuite viennent les groupes de travail relatifs à l’organisation du travail en mode Qualiville. En effet une certaine autonomie est ‘offerte’ voire ‘requisse’ par le management afin que les fonctionnaires :

- fixent eux-mêmes les objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre ;
- élaborent et rédigent ensemble leurs procédures communes de travail, références pour un suivi entre collègues et (contrôle) par la hiérarchie ;
- élaborent des plans d’action à soumettre.

Ce travail en groupe demande parfois un effort particulier au fonctionnaire territorial rarement sollicité jusqu’alors pour ce mode de travail. Un temps pour s’adapter au fonctionnement et aux nouveaux interlocuteurs sera nécessaire et empiètera sur le temps de travail.

Faute de pouvoir les intercaler dans les journées de travail déjà bien remplies, ces « groupes de travail » ont très souvent lieu sur le temps de la pause méridienne et peuvent faire l’objet d’une compensation de rémunération en heures supplémentaires.

4.2.2 LE SUIVI DES CHIFFRES

L’évaluation quantitative à travers le comptage des documents traités, des appels reçus (répondus, transférés et non répondus), des visiteurs reçus selon le type de demande, etc...s’ajoute également aux différentes tâches énumérées. De nombreux tableaux de bords font l’objet de *reporting* réguliers et ensuite d’études par la hiérarchie.

Il arrive que des logiciels appropriés facilitent cette tâche supplémentaire (par exemple celui du téléphone qui enregistre et rend compte des appels répondus, transférés et non répondus). Un certain nombre de mairies ont consacré leur énergie en priorité sur le canal téléphonique des demandes, canal qui reste très prisé pour obtenir une réponse immédiate.

Parfois les personnes en charge de ces suivis quantitatifs soit détiennent les compétences requises pour travailler sur des classeurs de type Excel, soit suivent une formation adaptée.

4.2.3 DES RELATIONS HUMAINES MODIFIEES

Dans une perspective interactionniste, nous pouvons considérer la mise en oeuvre de la démarche Qualiville comme facteurs de nouvelles relations de service et de nouvelles relations sociales.

Le développement des relations sociales s’opère notamment au travers de la recherche d’informations, des échanges entre leader et membres (Graen et al., 1982 ; Schriesheim et al., 1999) et entre pairs (Seers, 1989), ou encore lors d’échanges informels. Des collègues inconnus jusqu’alors peuvent devenir des interlocuteurs privilégiés. Ainsi, le service des systèmes d’information aguerri au travail sur Excel sera particulièrement sollicité dans le cadre des suivis quantitatifs, ou bien, les services techniques se trouveront obligatoirement en relation avec le Fonctionnaire territorial du Service de l’Accueil notamment pour la propreté, l’éclairage et l’installation.

Les autres services de la collectivité seront davantage en relation avec les services de l’Accueil dans la mesure où ces derniers, pour se montrer efficaces vis-à-vis de l’usager (ou client/bénéficiaire) et pour répondre aux engagements de Qualiville, vont devoir prêter une attention particulière à la bonne compréhension des demandes et à leur suivi.

En effet, l’instrument de gestion Qualiville vise à améliorer la qualité des prestations de services municipaux et se situe donc au cœur du ‘service public’. Le droit à la prestation d’un service public

renvoie à la définition de l'utilisateur (Traoré, 2012) et aux conditions requises (candidat ou usager potentiel). Dans le cadre du Référentiel Qualiville, pourtant conçu pour les collectivités territoriales, il est fait référence au « client/bénéficiaire des prestations de services municipaux ». Cette qualification proche du langage des démarches qualité opère une distanciation avec le « service public » et renvoie à la notion de services du secteur privé.

Delaunay et Gadrey (1987) en économie, et Joseph (1988), en sociologie, théorisent les relations de service. Par la suite, Weller (1998) s'inspirera de la *service relationship* de Goffman (1961) ainsi que de leurs travaux, pour étudier les interactions entre professionnels et publics.

Ces relations de service contribuent, d'une certaine manière, à la construction de ce que Gadrey (1992) nomme la « *professionnalité des agents au contact du public* ». Ce type de relations est susceptible de concerner l'échange d'informations techniques entre agents, toutes les transactions liées à des prestations, et un registre plus orienté vers les valeurs (civilité, solidarité ..) comme il est suggéré dans l'idéologie d'« esprit de service ». En cela, les relations de service correspondent, en *back-office* et en *front-office*, à celles que Qualiville prétend améliorer.

Les tensions dues, par exemple à la contrainte des délais à respecter, par rapport aux audits internes, croisés ou de certification, vont obligatoirement se faire sentir dans les relations de service.

S'adapter à « l'esprit Qualité » avec sa culture de la performance, son objectif d'amélioration continue et son langage propre, est un changement organisationnel pour un fonctionnaire territorial qui a en tête l'esprit du service public, et des valeurs comme l'intérêt général, la solidarité et l'égalité.

Le langage organisationnel de la Qualité contribue à cette acculturation. En effet, pour les acteurs concernés, la sémantique sera identique puisqu'elle est définie de la même façon dans des procédures communes.

4.3 Une nouvelle organisation

Cette acculturation constitue un enjeu important pour le management et les fonctionnaires territoriaux. Ceux-ci sont tenus de passer d'un fonctionnement « vertical » à un fonctionnement « horizontal ». Ce changement demande aux acteurs de s'adapter à un autre mode de raisonnement pour développer leur capacité de travail avec d'autres services. Ainsi lors de la réalisation de chacune de ses tâches, ils seront amenés à se questionner sur les différentes composantes de l'organisation concernées par ladite tâche. Ce nouveau mode de fonctionnement contraindra le fonctionnaire territorial, pour le temps du changement, à penser différemment à prendre le temps nécessaire pour établir des relations avec les collègues des autres services.

Au cours de la mise en place de la démarche Qualité, une autonomie « requise » peut cacher une forme de contrôles accrus. En effet lors d'un management par la qualité, il est courant d'entendre l'injonction « *Soyez autonomes* » invitant les acteurs concernés à déterminer leurs propres objectifs à atteindre, à s'organiser pour trouver des consensus. Cette autonomie « requise » par la hiérarchie, à force de travail et de réflexion, peut se transformer en autonomie « acquise », qui implique de se montrer proactif et efficace.

Par ailleurs, parmi les changements induits par la mise en œuvre de Qualiville, le déni par la hiérarchie du travail déjà effectué, et pourtant évalué alors comme satisfaisant, se présente comme un problème pour les fonctionnaires territoriaux. En effet, ces derniers pourraient résister à la mise en œuvre de Qualiville tant qu'une communication adaptée ne leur aura pas montré que la qualité de leur travail précédent n'était en aucun cas en question

Au cours de ce premier chapitre, nous avons présenté l'approche contextualiste dans laquelle se situe notre recherche, pour ensuite introduire les principales caractéristiques des démarches Qualité. Au travers de la revue de la littérature sur la Qualité un débat critique s'est tenu sur les « avantages et inconvénients » de sa mise en œuvre. Ce chapitre s'achève avec une description de la démarche Qualité et du référentiel Qualiville avec ses changements dans les modes de travail qui augurent d'ores et déjà des évolutions concernant le management en cours et la socialisation organisationnelle découlant de l'introduction de la démarche Qualiville. Il s'avère maintenant nécessaire, dans ce second chapitre de rechercher le modèle de management le plus à même d'opérationnaliser notre étude. Puis nous examinerons le processus de socialisation organisationnelle.

CHAPITRE II : MANAGEMENT ET SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Cette partie théorique de notre recherche s'attache à étudier le management sous ses différents aspects avec l'objectif de repérer son influence sur le processus de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires Territoriaux de terrain, managers et "managés", dans le cadre de contextes pluriels, et plus particulièrement celui de la démarche Qualiville.

En effet, si la littérature s'est attachée à analyser l'influence d'un certain nombre d'acteurs qualifiés "d'agents socialisants", le management n'a pas été étudié, de manière globale et théorique, en tant que facteur influençant la socialisation organisationnelle.

Cependant, de nombreux auteurs ont élaboré des modèles de management pour accroître les performances des organisations dans différents domaines. Une revue de ces modèles nous permettra de choisir celui qui paraîtra le plus pertinent pour notre recherche. Le modèle retenu servira à décrire le processus de management de la collectivité enquêtée, à opérationnaliser les fonctions du management, et enfin, à interroger son influence sur les procédures, les tactiques et les domaines de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

I Le management, recherche d'un modèle opératoire

La notion de management fait suite à celle de "gestion du personnel" ou encore de "commandement".

La littérature témoigne de très nombreuses définitions qui font ressortir chacune des caractéristiques différentes. Ainsi, Amiel et al. (1998) définissent le management comme étant une pratique « *aussi ancienne que le monde* ». Pour Mintzberg (1986), « *ce qui distingue avant tout une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes, d'une foule, d'un groupe informel, c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné* ».

Mintzberg (2005) précisera que le management regroupe « *les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation, essayent de la diriger ou du moins de la guider dans ses objectifs* ». Il ajoute que « *partout où il y a développement économique, il y a attention soutenue pour les procédures de management.* » Ces procédures de management s'avèrent également particulièrement présentes dans les organisations publiques qui sont définies comme "non-marchandes". Elles se trouvent constamment mises en question par les directions et font l'objet de formations à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique (Amiel et al, 1998)

Pour Gruère (1992), le management se définit comme « *l'art d'obtenir des gens que les choses soient faites, par exemple, ou tout simplement, l'art du possible* ».

Thietard (1980) voit dans le management une « *action ou un art, ou une manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement de la contrôler, d'appliquer à tous les domaines d'activité de l'entreprise* ».

De manière succincte, le management répond à la question « *comment conduire et organiser une action collective efficace* » (Chomienne, 2011³⁵).

L'origine et le sens du mot « management » ne font pas l'unanimité chez les auteurs qui l'étudient. Ainsi Bartoli (1997) pointe les malentendus autour de son sens actuel. Cette auteure définit le management de manière fonctionnelle comme « *un ensemble de démarches, de méthodes et de processus, de définitions d'objectifs, d'organisation, d'allocation de ressources, d'animation et de contrôle d'une entreprise ou d'une unité de travail* ». Cette auteure précise que, dans une perspective de progrès, le management vise à « *repérer en permanence les dysfonctionnements et les enjeux pour les analyser et enclencher des processus d'amélioration.* » (Bartoli, 1997).

³⁵ Présentation "power-point" 19/01/2011, source :

http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/10-11/apaenes/chomienne/medias/apaenes_chomienne_h_diapo.pdf

Plus généralement, le management a été étudié au cours de ces dernières années en tant que système recherchant l'efficacité dans les organisations (Crozier, 1977 ; Lemoigne, 1984, 1990 ; Bertrand et Guillemet, 1989 ; Nizet et Huybretchts, 1999).

En fait, les théories managériales se trouvent en constant mouvement et évoluent selon les transformations sociétales, économiques et techniques (Kennedy, 2008). Elles demeurent un « *travail inachevé, nécessitant sans cesse des aménagements et des remises à niveau* » (Drucker, 1995)

Le management dans les organisations concerne une pluralité de domaines. Il se trouve directement lié aux "ressources humaines", à la "production", aux affaires financières, à la communication, au marketing, au développement et à la recherche. Le management des hommes passe par la mise en œuvre d'approches innovantes. Ainsi Alter (2010), Le Louarne et Blanco (2012), Gay et al. (2017) se sont attachés à la notion d'"entreprise libérée" ainsi que Getz et Carney (2012).

En tant que science, le management se rapporte à l'étude du "comportement organisationnel" (CO). Robbins et al. (2015) le définissent comme étant une : '*science comportementale appliquée, alimentée par les contributions d'un certain nombre d'autres disciplines des sciences humaines dont les plus prépondérantes sont la psychologie, la sociologie, la psychologie sociale, l'anthropologie et les sciences politiques.*' Ils ajoutent qu'il s'agit '*d'un domaine d'étude visant à explorer l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs au sein d'une organisation, en vue d'améliorer l'efficacité de cette dernière.*'

Minzberg (1986) rappelle que la notion d'*Organizational behaviour*, traduite ici par *Comportement organisationnel*, a été étudié selon les aspects humains et organisationnels du management à trois niveaux individu/groupe/ Organisation, créant ainsi une approche nouvelle.

Dans la perspective la plus proche de notre objet de recherche, nous nous intéresserons donc à ce qui concerne le management des Hommes.

1 Contributions des sciences humaines à l'étude du management

Les apports des sciences humaines et sociales ont contribué au développement du management dans les sciences de gestion. Ces différents apports permettent de mieux envisager la complexité du management et des individus qui y sont impliqués. Aujourd'hui encore, la psychologie, la psychologie sociale, la psychologie du travail, la sociologie des organisations, la sociologie de l'administration et la sociologie de la gestion continuent d'enrichir les études portant sur le management.

1.1 Le champ de la psychologie

Alexandre-Bailly et al. (2013), dans leurs travaux sur le management, abordent la question du comportement humain à trois niveaux : celui de l'individu, celui du groupe et celui de l'organisation. Ils traitent du conflit et de la coopération selon la logique des intérêts et utilisent *la théorie des jeux* (Bertalanffy, 1973, Touzard., 1998 ; Pruitt, 1981) pour caractériser le conflit fondamental et la coopération occasionnelle.

Pour ces auteurs, l'ambivalence humaine intervient dans les comportements organisationnels. Leur approche plurielle du phénomène *conflit/coopération* s'imbrique dans les trois niveaux d'analyse sus-cités et ajoute à l'art du management qui tend vers l'optimisation de toutes les situations.

Alexandre-Bailly et al. (2013) étudient les comportements liés à l'individu, à sa personnalité, à son tempérament, et à son identité pour les caractériser selon trois catégories : cognitive, affective ou opératoire. Alexandre-Bailly et al. (2013) attribuent, alors, à ces comportements, quatre fonctions essentielles dans le cadre d'actions du management, les fonctions « *de connaissance (ou épistémique), adaptative (d'ajustement social), expressive (expression des valeurs) et de défense de soi.* »

La psychologie du travail s'est intéressée à la motivation et a produit une littérature abondante sur le thème (Vroom, 1964 ; Eisenberg et al., 1999 ; Levy-Leboyer, 2000). En effet, la motivation au travail s'avère une des variables les plus importantes pour le management des acteurs.

Pour notre étude, certains travaux issus du champ de la psychologie pourront être mobilisés au travers des comportements observés par le chercheur et décrits par les acteurs. Ainsi ces derniers seront interrogés par rapport à leurs propres perceptions, en nous appuyant sur l'approche de la présentation de soi et de la reconnaissance sociale (Luft et Ingham, 1976) ainsi que sur la théorie des impressions vis-à-vis d'autrui (Asch, 1946).

1.2 Le champ de la psychologie sociale

Les apports de la psychologie sociale ont contribué et continuent d'enrichir le corpus de connaissances du management. En ce sens, plusieurs concepts ou théories sont à même d'élargir notre réflexion sur le vécu des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville :

- les rituels sociaux. Le rituel facilite les transitions quotidiennes et joue un rôle de "sécurisation" dans ces transitions (Marc et Picard, 2001) ;
- la dynamique de groupe. Lewin (1946, 1951, 1959), s'inspirant des sciences physiques, considère que le groupe est la résultante de forces qui sont les normes et les valeurs collectives, les buts et les actions du groupe, ses moyens de communication et ses types de leadership. Selon Lewin (1951, 1959) « le groupe devient quelque chose de plus important que la somme de ses membres ». Guimelli (1989) met en évidence notamment le plaisir de fonctionner ensemble, d'accepter des buts communs, des normes et des standards ainsi que leur sentiment d'appartenance au groupe ;
- le groupe d'appartenance et groupe de référence. De nombreux auteurs ont étudié les liens d'appartenance au groupe et les modalités de référence des individus à un groupe (Jodelet, 1984 ; Abric, 2005 ; Bonardi et Roussiau, 2012) ;
- l'analyse des organisations. Enriquez (1983, 1992, 1997) étudie les organisations en s'appuyant à la fois sur la sociologie, la psycho-sociale et la psychanalyse ;
- la théorie de l'attribution causale. En s'appuyant sur les travaux initiaux d'Heider (1958) qui prenait en compte les causes internes liées à la personnalité et les causes externes liées à la situation pour comprendre ou juger une action ou autrui, Kelley (1967) établit un système de schèmes mentaux dits "de causalité". Il s'agit de croyances individuelles combinant plusieurs causes à une situation. Aussi, au terme d'une action, un individu attribuera sa réussite ou son échec plutôt à une cause qu'à une autre. Cette attribution causale aura des effets sur sa motivation ;
- les représentations sociales. A l'origine, Durkheim (1898) a mis en lumière les représentations individuelles et collectives. Plus récemment Moscovici (1986) approfondit le concept de représentations sociales. Il leur attribue trois dimensions : attitudes, information et champ de représentation. Jodelet (2012) poursuivra ces travaux sur les représentations sociales ;
- le besoin d'équité. L'iniquité est le plus souvent une perception et non une situation de fait. Adams (1965) montre que l'acteur a tendance à comparer ce qu'il investit (compétence, énergie) et ce dont il bénéficie (reconnaissance matérielle et/ou immatérielle) avec ce que les autres investissent et ce dont ils bénéficient eux-mêmes. La motivation de l'individu dépendrait, entre autres, de cette équité. La théorie de l'équité évoluera avec Rawls (1989) vers la notion de justice sociale ;
- la souffrance au travail. Dejourné (1995, 1993) pointe les divers aspects de la souffrance au travail et dénonce les systèmes organisationnels et de management pourvoyeurs de stress et de mal-être pouvant conduire l'individu à la maladie voire au suicide. Pezé (2008), décrivant des cas de patients toutes catégories hiérarchiques confondues, souligne la constante aggravation des troubles liés au travail. Clot (2011) constate également une recrudescence des risques psychosociaux dans les organisations. Il avance que celles-ci détiennent les moyens d'inverser la situation au travail car selon lui le "travail bien fait" est source de "bien-être". Mais il prétend également que les acteurs clés de l'organisation sont en mesure de remédier à cette grave situation.

1.3 Le champ de la sociologie

Les contributions de la sociologie à l'étude du management s'avèrent également nombreuses. Ces contributions proviennent de nombreux courants de la sociologie : sociologies de l'organisation, de la gestion, critique, des relations professionnelles, du travail

Les apports théoriques suivants fournissent un éclairage et des éléments de réflexion sur le management et la socialisation organisationnelle :

-le travail comme source d'identité. Sainsaulieu (1977) a été le premier chercheur à montrer que la vie au travail contribue, à la construction des caractéristiques identitaires de l'individu. Celles-ci sont les fruits d'interactions et constituent des apprentissages que chacun s'approprie, édifiant en cela sa singularité. Plus tard, Dubar (2006) ajoute à cette approche, la notion de "*socialisation*" (apprentissage sociaux divers) qui intervient dans la construction permanente de l'identité professionnelle. Il distingue *identité pour soi* et *identité pour autrui* selon la perspective envisagée. Il fait ressortir quatre types d'identité professionnelles : *fusionnelle, de négociation, de retrait et affinitaire* ;

- **l'organisation.** Coase (1987) développe la question du "système organisationnel et ses éléments" en décrivant l'organisation autour de trois sphères en interaction :

- les dispositifs organisationnels (Woodward, 1965 ; Mintzberg, 1982) ,
- la culture de l'organisation (Weber, 1905),
- les stratégies des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) ;

-les types d'organisations. Weber (1905) écrit sur l'organisation moderne et la bureaucratie, et ses trois sources de légitimité : traditionnelle, charismatique et rationnelle-légale). Mintzberg (2008) étudie les configurations structurelles de structure simple avec la supervision directe, la bureaucratie mécaniste, la standardisation des procédés, la bureaucratie professionnelle avec la standardisation des qualifications et la bureaucratie divisionnalisée avec la standardisation des résultats et l'adocratie avec l'ajustement mutuel ;

-les dispositifs organisationnels. Les dispositifs organisationnels émanent de la politique de l'organisation et se traduisent par la mise en place de processus puis d'outils de gestion (Taylor, 1911 ; Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965). Ils sont souvent précédés par le triptyque : observation-*reporting*-gouvernance (Mintzberg, 1982). Les auteurs de ce domaine de recherche ont pour la plupart établi des modèles de dispositifs organisationnels contextuels. M. Weber (1922) s'est attaché dans ses travaux aux "sciences de la culture". Il distingue le "jugement de valeurs" du "rapport aux valeurs" en insistant sur la nécessité de tenir compte des valeurs mais sans émettre de jugement normatif afin de rester dans l'objectivité ;

-la culture de l'organisation. La culture de l'entreprise a déjà été mise en lumière dans le champ de la psychologie avec les apports d'Elliot (1989). Cet auteur avait élaboré la "*socio-analyse*" ou *Requisite Organization*, une théorisation proche de la psychanalyse. Sa réflexion portait principalement sur le degré d'autonomie des acteurs. Dans le champ des sciences de gestion. Thévenet (1993), pense que « *la culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise* ». La culture de l'organisation, du point de vue de sa gestion, a également fait l'objet de nombreuses études, notamment de la part d'Iribarne (1986, 1989) et de Thévenet (2015).

1.4 Le champ des sciences de gestion

Le champ des sciences de gestion est concerné par le management des hommes mais également par la finance, la gouvernance, le marketing et les systèmes d'information. De fait, au sein de l'organisation tous ces domaines nécessitent constamment d'être gérés, c'est-à-dire définis, créés, orientés, adaptés, évalués et améliorés. Pour cela, les éléments constitutifs de l'organisation, à savoir sa performance, sa productivité, sa capacité à trouver des capitaux, à valoriser son image, à mettre en place et suivre les ressources humaines et technologiques ont conduit au développement d'études et de recherches nombreuses et variées (Le Berre et Spalanzani, 2008 ; Autissier, Bensebaa et Boudier, 2007).

En sciences de gestion, Peretti (2005, 2006, 2008, 2010, 2011) aborde les principales problématiques du domaine des ressources humaines : le leadership, les talents, la diversité, la reconnaissance, le vieillissement. Thévenet (1993 ; 1992) traite plus spécifiquement de la culture organisationnelle et de l'implication des personnes. Dans ce domaine des Ressources Humaines, la responsabilité sociale et l'audit social font également l'objet de recherches (Igalens, 2004 ; Savall, 1994).

Cette courte revue de la littérature a permis de repérer et de reconnaître certaines caractéristiques du management qui nous permettent de commencer à cerner différentes variables de notre modèle de recherche.

2 Le management dans les organisations

L'actualité et la littérature concernant les théories de la contingence au sein des organisations, montrent que les organisations et le management évoluent dans des contextes spécifiques.

Il apparaît donc primordial de caractériser le type et la nature de l'organisation où le management exerce son action.

La connaissance du contexte dans lequel le management opère, s'avère nécessaire pour étudier ou analyser une organisation. Pettigrew (1985) montre en effet qu'il existe un certain nombre de contingences liées au fonctionnement des organisations. Dans le cadre de notre recherche, trois phénomènes liés aux contextes dans les organisations paraissent particulièrement importants dans la mise en œuvre d'un nouveau mode de travail : le changement, la culture organisationnelle et les risques psycho-sociaux. Le contexte de changement de mode de travail se rapporte à la mise en œuvre de la démarche Qualiville, la culture organisationnelle participe à la socialisation organisationnelle liée à la démarche Qualiville et avec les risques-psychosociaux sont abordés certains effets possibles de l'accroissement de travail nécessaire à la certification des services de la collectivité territoriale.

Enfin, le *leadership* du manager ou du dirigeant se positionne comme une variable importante dans l'action du management et l'atteinte des objectifs fixés.

2.1 Les organisations

Les multiples approches de « l'organisation » (Bartoli, 1991) sont déclinées par les chercheurs de différents champs disciplinaires, notamment, ceux des sciences de gestion, de la psychologie, de l'ergonomie, de la sociologie et de la psychosociologie.

Une organisation est « *un lieu où se prennent des décisions individuelles et collectives* » (Godelier, 2012). Pour Friedberg (1993) une organisation est « *à la fois un état et une dynamique. L'état renvoie à un objet social, à savoir les entreprises, les administrations, les associations. La dynamique renvoie aux processus par lesquels les individus ajustent leur comportement et coordonnent leurs conduites dans la poursuite d'une action collective.* »

La notion d'organisation a été approfondie par Pesqueux (2005) qui propose une série de modèles susceptibles de rendre compte des différents aspects fonctionnels d'une organisation. Il retient ainsi :

- les modèles « processus » de l'organisation basés sur la notion d'activité,
- le modèle financier de l'organisation,
- le modèle économique fondé sur des théories économiques comme celle des critères de décision au regard des catégories du marché,
- le modèle juridique de l'organisation concernant sa gouvernance,
- le modèle de l'organisation en parties prenantes (*stakeholders*) se référant à la notion de "responsabilité sociale",
- le modèle informationnel de l'organisation avec la dominance du système d'information,
- le modèle organisationnel du contrôle de gestion avec un pilotage et un système de *reporting* prégnants,
- le modèle de l'organisation flexible qui a pour caractéristique « *la mémoire non-volatile de son expérience* » et une faculté d'apprentissage élevée,
- le modèle taylorien de l'organisation où la division du travail prévaut comme fonctionnement,
- le modèle post-taylorien de l'organisation avec la mise en évidence de la notion de client,
- le modèle multiculturel de l'organisation où la mondialisation et l'activité internationale s'avèrent importantes,
- le modèle systémique de l'organisation qui prend en compte sa complexité.

Dans la réalité des organisations utilisent parallèlement un certain nombre de ces modèles, ce qui contribue à leur complexité et à la difficulté d'en comprendre leur fonctionnement et d'en résoudre leurs problèmes.

A l'issue de cette taxonomie des organisations, il apparaît que les collectivités territoriales relèvent encore d'un modèle d'organisation taylorien malgré certaines tentatives pour diminuer les niveaux hiérarchiques et pour fonctionner de manière plus transversale.

2.2 Les types d'organisations

A l'instar de Pesqueux (2005), nous ne considérons pas dans ce travail, les associations et les institutions. Cependant, il semble pertinent de distinguer deux grands types d'organisation, les organisations privées et les organisations publiques.

2.2.1 ORGANISATION PRIVEES ET PUBLIQUES

Les organisations privées ont pour but le rendement et la productivité. Leur objectif est de fournir des produits ou des services à des clients dans un but lucratif. Le management de l'entreprise s'avère orienté vers la productivité et le rendement, par conséquent, son management se trouve particulièrement influencé par les objectifs (Leban, 2007)

Les organisations publiques possèdent une vocation non marchande. Elles produisent des services au public, usagers ou clients (de Quatrebarbes, 1995). Elles sont organisées de façon institutionnelle et se répartissent dans la Fonction Publique d'Etat, la Fonction Publique Hospitalière et la Fonction Publique Territoriale.

Le livre blanc de la fonction publique (Silicani, 2007) décrit les principales caractéristiques de la fonction publique. La spécificité de son management qui opère non pour produire, mais pour délivrer des services au public, tient au fait que ces services *non-marchands* servent l'intérêt public. Ce management public, souvent caractérisé de bureaucratique, a fait l'objet d'études approfondies pluridisciplinaires (Crozier 1963 ; March et Simon, 1979). Cette bureaucratie ajustée à une organisation souvent "mécaniste" (Mintzberg, 2005) rendrait la conduite du changement difficile et, par conséquent, le management des fonctionnaires plus délicat.

Bartoli (1997) considère que « *le management public correspond à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation.* »

Le *New Public Management* (NPM) ou Nouvelle gestion publique (NGP) tendait à « *devenir la référence incontournable de la modernisation des systèmes administratifs autour de cinq axes d'action : la concurrence, le contrat, l'objectif, l'évaluation et la performance* ». Aujourd'hui, Santo et Verrier (2007) affirment : « *le management public a comme ambition d'établir une exacte corrélation entre l'utilité de l'action publique et les moyens. Les systèmes publics peuvent entrer, enfin, dans le champ de la performance et de son évaluation* ».

Rochet (2010) se montre sévère en évoquant le *New Management Public* (NPM). Il déclare que « *ces techniques issues du secteur privé sont détournées de leur usage premier, un outil d'autoévaluation dans le cadre d'une démarche qualité qui ne peut s'appliquer qu'à des processus récurrents et comparables dans un environnement stable, comme par exemple, le QCD (qualité, coût, délai) de la paye des agents publics ou le temps d'accès à un service d'urgence* ».

Trosa (2012) aborde la crise du management public et critique ce NPM en observant successivement, les acteurs de la réforme, la question de l'efficacité en interne, l'utilisation d'outils sans les hommes et les femmes et un management en quête de sens.

Un besoin croissant d'une amélioration de la gestion publique place les agents face aux gestionnaires. Hood (1991, 1995) décrit le NMP comme une transition entre un mode de fonctionnement taylorien et une logique entrepreneuriale. Ce même auteur évoque un "principe de compétition" entre administrations et organisations privées qui entraîne des rivalités ou des questionnements quant aux valeurs portées par le service public et la référence au secteur privé comme étant plus efficace. Gangloff (2010), reprenant les travaux de Hood (1991, 1995), fait référence à « *une recherche active de moyens alternatifs de production à moindre coût* ». Cette auteure discerne un « *mouvement vers l'adoption de standards de performance plus explicites et mesurables (ou contrôlables)* ». La notion de résultat gagne peu à peu les administrations. Le recours aux appels d'offre et à la sous-traitance

vers des prestataires du secteur privé se répand au sein des organisations publiques toutes Fonctions Publiques confondues.

Gibert (2004) souligne les limites d'ordre politique, idéologique, cognitif et technique de la gestion publique. Concernant une première limite, Gibert (2004) défend « *le besoin d'une certaine ambiguïté, la nécessité d'un certain flou pour gouverner et garder une certaine marge de manœuvre par rapport aux promesses électorales* ». Une deuxième limite, d'ordre idéologique, se rapporte au principe d'égalité de la fonction publique. En général, le fait de fournir la même qualité de service nécessite de la mesurer ou de la contrôler. Cette démarche n'apparaît pas en cohérence avec l'amélioration de la performance. Une troisième limite concerne la formation des agents à l'approche managériale et gestionnaire du NMP. L'acquisition des méthodes ainsi que de nouveaux comportements se heurtent à une tradition bureaucratique solidement ancrée dans le secteur public.

Cependant, depuis plusieurs dizaines d'années, il n'est désormais plus possible d'aborder le sujet de l'administration française sans évoquer sa nouvelle modernisation, légitimée par la loi³⁶, vantée par les politiques et décriée par certains chercheurs (Trosa, 2010 ; Cultiaux, 2012).

Ces réflexions sur les organisations fournissent des données dont notre recherche pourra s'inspirer pour pointer des dysfonctionnements éventuels dans la collectivité territoriale étudiée.

La question des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé est toujours posée. Ainsi depuis les années 1990, cette différence ne cesse d'être interrogée dans le domaine des ressources humaines (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008 ; Jabés et Zussman, 1989). Il ressort de cette revue de la littérature portant sur la gestion dans les organisations publiques un certain nombre de paradoxes pointés par Emery et Giaque (2005) dans quatre domaines : le pilotage de l'action publique, la gestion publique, la culture organisationnelle et la dimension "légitimationnelle". La réalité du terrain et ses acteurs rencontrent un certain nombre de difficultés. Ces auteurs font ressortir l'écart entre le discours et la réalité : « *justifier des promesses qui ne sont pas tenues* » « *viser l'optimisation du système productif par la segmentation des services* », « *prôner le changement en créant la peur et l'apathie* », « *promouvoir une culture marchande et une culture du service public* » ou encore « *compter sur l'implication des agents publics sans modernisation de la gestion des ressources humaines* » (Emery et Giaque, 2005). Ces paradoxes peuvent être attribués au fait que les instances politiques décident de la gestion publique en instaurant des réformes, en légiférant, sans tenir compte de la réalité du terrain.

Cependant, plusieurs auteurs (Bartoli et al., 2011) démontrent que ce management devient progressivement éthique et performant. En définitive il importe de repérer si le management public évolue réellement. C'est pourquoi notre recherche, centrée sur la mise en œuvre de la démarche Qualiville, s'attache à étudier les caractéristiques du management territorial et son influence sur la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux.

Dans le cadre de notre recherche, le type d'organisation investiguée appartient effectivement à celui du secteur public et relève de la Fonction Publique Territoriale. Cependant le *New Management Public* (NMP) ayant introduit des pratiques managériales émanant des entreprises, les démarches Qualité, entre autres instruments de gestion, se sont répandues dans la fonction publique. Les objectifs de leur mise en œuvre sont variés : amélioration de la qualité de service, standardisation des procédures, valorisation de l'image de l'Organisation. Le référentiel Qualiville à l'œuvre sera envisagé comme étant un instrument de gestion provenant du secteur privé mais adapté aux collectivités territoriales. Ainsi, il évoque en effet la notion de clients/bénéficiaires indiquant que l'utilisateur est considéré comme un "client". Dans une perspective de management par la Qualité fortement orienté "ISO", les fournisseurs, les agents bénéficiant de services (restauration, ressources humaines, ...) peuvent, dans certains cas, être assimilés également comme "clients" à part entière tout en respectant leur identité (de Quatrebarbes, 1995).

³⁶ loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, dite « loi MAPAM » ou « loi MPTAM ».

2.2.2 LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Au niveau local, les bénéficiaires des prestations de service dépendent d'un management territorial. Sa proximité s'avère une caractéristique prégnante par rapport aux usagers de la Fonction Publique d'Etat se trouvant plus éloignés de leurs interlocuteurs. Cette caractéristique représente un enjeu important qui inspire, le plus souvent, l'action politique des élus : la satisfaction des usagers devenant une des principales cibles à atteindre. Par ailleurs avoir un élu comme dirigeant constitue une des spécificités organisationnelles des collectivités territoriales (Biland, 2012 ; Schrameck, 1985).

Les « stratégies communales » (Bartoli, 1997) engendrent des comportements managériaux particulier dans la mesure où de multiples changements opèrent (changement du Maire, nouvelles règles de gestion, réformes de l'Etat...). De plus, le fonctionnement, généralement en mode projet, contraint le management à prendre en compte la notion de temps. En effet, le temps du projet ne correspond pas toujours à celui du mandat ce qui a pour conséquence de contraindre les processus de management et, finalement d'influencer la gestion des ressources humaines.

De nombreux auteurs considèrent les collectivités territoriales comme des organisations hybrides (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015 ; Bartoli et Gozlan, 2014 ; Le Loarne, Blanco, 2011 ; Emery et Giauque, 2014). En effet, leur principale finalité est de produire des services tout en devant gérer un budget sans augmenter significativement les impôts. Ces caractéristiques s'assortissent d'une logique politique qui pousse les élus à vouloir conserver leur pouvoir en promouvant l'image de leur collectivité. De plus, cette dernière, dans une autre logique institutionnelle se doit de promouvoir les valeurs républicaines et celles du service public. Ces différentes logiques conduisent la municipalité à établir "des compromis organisationnels". La mise en œuvre de Qualiville impose ces "compromis organisationnels" qui pourraient rendre compte d'un type et d'un style de management qui lui serait particulier.

Les organisations, leur nature et leurs objectifs évoluent avec la société. Cette évolution conduit les chercheurs à effectuer de nouvelles études pour modifier la réalité du management. Ainsi, le management doit, en permanence, conduire des changements tout en tenant compte de la culture organisationnelle et des risques psychosociaux potentiels pour les acteurs concernés (Audoin et Baudoin, 2012). Aussi, le management actuel, tout en poursuivant ses objectifs stratégiques, s'attache de plus en plus à la qualité de vie au travail.

Soumises à des "compromis organisationnels" et à leurs propres contextes, les collectivités territoriales font appel à des managements vraisemblablement différents quant à leur type et leur style. Ces derniers auraient des conséquences sur le fonctionnement des collectivités territoriales mais aussi sur la socialisation organisationnelle des acteurs en démarche Qualiville. Le processus de socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux pourrait s'en trouver affecté dans certains domaines comme ceux des relations de service et de l'autonomie.

Il apparait donc important de relever dans la littérature les différents types et styles de management afin, de rechercher le modèle de management qui réunirait, pour les collectivités territoriales, les caractéristiques managériales les plus pertinentes pour couvrir l'ensemble de notre étude.

2.3 Management et contextes spécifiques aux organisations

2.3.1 MANAGEMENT ET CHANGEMENT

Avec le changement produit par la mise en œuvre de la démarche Qualiville, les fonctionnaires territoriaux et le management sont soumis à de nouvelles problématiques.

Alexandre-Bailly et al. (2013) définissent le changement organisationnel comme une "transformation touchant à l'une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personnes, système technique, système d'information, système de gestion,)".

Les changements dans les organisations peuvent être de nature et d'ampleur très différentes : quand l'innovation y devient "ordinaire" (Alter N., 2000 ; Fernez-Walch, 2013) ou bien quand les changements interviennent progressivement (changement incrémental inspiré du *Kaisen* japonais).

Le phénomène du changement apparaît selon les niveaux de l'organisation, du groupe et de l'individu. (Alexandre-Bailly et al, 2013)

- Au niveau de l'organisation, il s'agira, en premier lieu, de trouver les "portiers" c'est-à-dire les personnes que ce changement sont susceptibles d'intéresser. Il conviendra ensuite d'examiner les normes du groupe et leur possibilité d'évolution (Lewin, 1945).
- Au niveau du groupe, les phases suivantes du changement se produisent :
 - la "décristallisation" (*unfreezing*) qui consiste à examiner de façon approfondie les résistances au changement, à créer une crise qui permettra d'ajuster les forces et ensuite de diminuer les tensions pour favoriser le changement (Anzieu et, Martin, 1968) ;
 - le déplacement vers un autre niveau d'équilibre, celui de la définition du nouvel objectif, de nouvelles relations entre acteurs) ;
 - la "cristallisation" (*freezing*) ou le renforcement de ce nouvel équilibre atteint (mise en place de nouveaux outils, nouvelles règles...).
- Au niveau individuel, Alexandre-Bailly et al. (2013) pensent que le processus de changement peut s'avérer évolutif : l'acteur est susceptible de passer d'un comportement réfractaire à une adhésion progressive. Il devra trouver le bénéfice qu'il souhaite en retirer par rapport à son effort d'investissement.

Alexandre-Bailly et al. (2013) invitent également à analyser le changement de deux façons :

- en comparant deux états successifs " sans se préoccuper du cheminement qui conduit de l'un à l'autre" ;
- en mettant l'accent sur le processus qui mène d'un état à l'autre.

Actuellement, de nouveaux phénomènes économiques et sociaux accroissent les difficultés du changement. Ainsi, le changement inclut des situations de crise souvent difficiles à traiter (Brilman et Hédard, 2011). Ces auteurs ont fait remarquer que : '*face à la crise, on réagit toujours trop tard*' et également '*face à la crise, on réagit toujours trop lentement*'.

L'impact des instruments de gestion sur le changement a été étudié par de nombreux auteurs, (Lascoumes et Le Galès, 2004 ; Detchessahar et Journé, 2007 ; Chiapello et Gilbert, 2013 ; Halpern et al., 2014).

Ainsi, les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) permettent d'accéder rapidement à une infinité d'informations très diverses. Mais l'accumulation des données s'avère chronophage et nécessite un traitement constant et rigoureux.

Brilman et Hédard, (2011) distinguent deux principales caractéristiques du contexte actuel pour les dirigeants : « *la surabondance d'informations et l'accélération des changements organisationnels que les dirigeants doivent traiter.* » Cependant, Brilman et Hédard (2011), dans une vision optimiste de cette situation, reconnaissent que l'être humain a fait preuve d'un niveau élevé d'adaptation aux différents contextes dans lesquels il a évolué.

a) La résistance au changement

Alexandre-Bailly et al. (2013) définissent la résistance au changement comme : '*la position de refus ou manifestation d'incompréhension*' plus ou moins inconscient, ce comportement pouvant être '*la manifestation d'une approche rationnelle de l'analyse du changement vu par l'acteur qui le vit. Il se doit d'être analysé pour être compris*'.

La résistance au changement a été introduite par Lewin (1945), poursuivie par Crozier et Friedberg, (2000) qui soutiennent que les résistances au changement sont l'expression légitime d'une analyse rationnelle des risques encourus par les individus. Bernoux (2005) avance qu'il n'existe pas de résistance "naturelle" mais seulement des résistances "stratégiques".

Dans le cadre du changement organisationnel, Trist et Bamforth (1951) ont pointé l'importance des conséquences de changements qui n'avaient pas été anticipés, ni suffisamment analysés et qui ont entraîné le plus souvent des résistances de la part des acteurs concernés.

La ‘résistance’ est potentiellement porteuse de confrontation, qui, sans recherche d’explications valides, pourrait aboutir à un blocage. Ces auteurs soulignent ainsi l’importance de lier le contexte dans lequel se situe ce changement, avec son processus (Pettigrew, 1987).

Kübler-Ross (1969) décrit les étapes psychologiques par lesquelles passent les acteurs lors d’un processus de changement : déni, colère, marchandage, dépression, acceptation. Cependant, ce modèle existe à titre indicatif, car certains sujets vivent les étapes de ce processus différemment. Kourilsky (2014), démontre qu’une approche systémique de la mise en œuvre du changement s’avère plus efficace que les méthodes utilisées jusqu’à présent. Selon cette auteure, ces dernières créent et renforcent les résistances car elles mettent en avant l’alternative obligatoire du changement. Kourilsky (2014) préconise de changer de paradigme en adoptant une posture interactionniste génératrice de plaisir.

b) Le rôle du leader dans le processus de changement

Dans ce processus de changement, le rôle du leader s’avère prépondérant.

Alexandre-Bailly (2013) mettent en valeur les caractéristiques de l’individu porteur du changement : l’âge et l’expérience, la volonté affirmée de maîtriser son parcours professionnel, la dimension ‘cognitive’ qui lui permettra de conduire ce changement.

Le charisme du leader peut alors s’avérer comme un paramètre efficace. Bien que le mot ‘charisme’ provienne du grec tardif et signifie « grâce », il a pris aujourd’hui le sens d’autorité, de fascination. Le leader possédant ce charisme galvanise les individus et son efficacité s’affirme, la plupart du temps, pour le développement, mais aussi l’adaptation du groupe à des situations qui demandent une mobilisation de tous en vue d’un objectif commun (Collerette, 1991).

c) Le management du processus de changement

Les catégories d’acteurs concernés sont les décideurs ou pilotes du changement et les agents du changement. Les points clés du processus à mettre en œuvre sont :

- la nécessité de donner ‘un sens’ au changement décidé. Mais Bourgeois (2012), dans une perspective déontologique et ‘éthique’ du changement organisationnel, questionne : « dans quelle mesure doit-on dire à tous où l’on va ? dans quelle mesure peut-on pousser les individus à se remettre en question ? »
- les étapes et le rythme : parmi plusieurs modèles, Alexandre-Bailly et al. (2013) ont choisi celui Kotter (1984) en huit points : créer une situation d’urgence, puis une coalition pour guider le changement, développer une vision et une stratégie, communiquer une vision du changement, déléguer largement aux collaborateurs, produire des gains à court terme, consolider les gains et poursuivre le changement, ancrer les nouvelles approches dans la culture de l’organisation ;
- la diffusion du changement à l’échelle de toute l’organisation diminue l’écart de situation et de perception entre la direction et le reste de l’organisation. Cette diffusion s’opère à partir d’individus ou de groupes d’individus compétents et doués de talents de communication.

Festinger (1957) puis Baron, (1983) ont montré que pour faire changer le comportement et les attitudes d’un individu, la pression exercée sur lui (récompenses éventuellement) doit juste dépasser le seuil de basculement spécifique au sujet. Cela suppose d’avoir mis en place une écoute très active.

d) Le choix d’une méthode de changement

Le choix d’un intervenant extérieur pour accompagner le processus ou les personnes, s’avère déjà l’incarnation d’un changement. L’accompagnement et le soutien d’un individu se nomme ‘coaching’ et se répand de plus en plus dans les organisations depuis les années 1980. Ce procédé porte sur le sujet et non sur la situation, le risque étant que la direction en choisissant le coaching, éviterait de ‘réfléchir à faire évoluer des situations de travail très difficiles’ (Clot, 2011 ; Beckard, 1975 ; Piotet et Sainsaulieu, 1994).

Alexandre-Bailly et al. (2013) font le lien entre changement et apprentissages organisationnels. Ils avancent que « l’action sur le changement a alors lieu en amont, à travers la mise en place de conditions propices à l’apparition de ces apprentissages ». Ils évoquent également les actions sur les routines de l’organisation et mettent alors les connaissances organisationnelles au cœur de l’apprentissage.

Lorsqu'un processus de socialisation organisationnelle se déploie dans un contexte de changement majeur, l'analyse de ce processus peut permettre d'en comprendre les enjeux et éventuellement d'en orienter les effets. (Lacaze, 2001)

En définitive, le changement induit par la mise en œuvre d'une démarche Qualité comme celle de Qualiville, doit donc s'anticiper. D'éventuelles et légitimes résistances sont à prévoir, à prendre en compte par une écoute active et faire l'objet de communications et d'échanges constants, tant au niveau des individus que des groupes et de l'organisation.

Le rôle du leader dans la mise en œuvre d'une démarche Qualité revêt une certaine importance dans la mesure où ses qualités personnelles et professionnelles influenceraient les acteurs et favoriseraient le changement.

Les recherches sur l'impact des instruments de gestion et sur le management favorisent l'étude des effets de ce changement et peuvent diminuer les risques potentiels liés à ses conséquences (Lascoumes et Le Galès, 2004). Les savoirs issus de la recherche devraient s'appliquer à la démarche Qualiville en tant qu'instrument de gestion afin d'atteindre des objectifs déterminés avec la mise en place d'un système de management par la Qualité.

2.3.2 MANAGEMENT ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture d'une organisation est liée à son management. Chaque organisation détient sa propre culture qui, par ailleurs, est susceptible d'évoluer. Pour Thévenet (1997), « *la culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise* ».

Plusieurs définitions de la culture organisationnelle permettront d'appréhender les différents aspects qui sont en jeu dans le management de l'organisation :

- « *la manière structurée de penser, de sentir et réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles et qui représente son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe* » (Kluckhohn.,1951) ;
- « *la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre. Nous admettons implicitement que chacun possède une certaine programmation mentale que nous savons stable dans le temps. Dans des situations identiques, le même individu régira probablement de la même façon.* » (Hofstede, 2005).;

Il apparaît que, dans une collectivité territoriale, la culture organisationnelle tient essentiellement à la notion de *Service Public Municipal*. L'ensemble des fonctionnaires territoriaux composant les agents d'une mairie sont empreints de 'l'esprit de service' (Quérat-Hément, 2014). Étendue à un territoire délimité, la fonction publique a sa propre culture nommée ici organisationnelle pour la distinguer de la culture dite d'entreprise. Les agents de la fonction publique territoriale se trouvent donc au service des citoyens du territoire en question et leur délivrent des prestations municipales. Cependant sa culture organisationnelle s'appuie sur un type de communication spécifique en général délivrée par l'instance dirigeante qui est un homme politique. Elle est influencée par les particularités du territoire, de son histoire, de sa géographie de ses caractéristiques socio-économiques, car ses agents proviennent généralement dudit territoire. De plus les agents tiennent compte de cette diversité culturelle dans leurs relations avec leurs administrés. Ce contexte externe rejoint la plupart du temps un contexte interne, avec ses habitus, ses rites, ses traditions propres, pour constituer finalement la culture de l'organisation.

Enfin, il est à noter que la culture organisationnelle est un des domaines de la socialisation organisationnelle.

2.3.3 MANAGEMENT, RISQUES PSYCHO-SOCIAUX, QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET SOUTIEN ORGANISATIONNEL

La modernité du travail a modifié les dimensions de sa *pénibilité*. En outre, le nouveau code du travail 2018 a éliminé les notions de *pénibilité* et les a remplacées par « *les effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels* ».

Le ministère du travail, des relations sociales et de la famille (Gouvernement Fillon², 2009-2010) a donné la définition suivante des risques psycho-sociaux : « *les risques professionnels d'origine et de*

nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle « psycho-sociaux », car ils sont à l'interface de l'individu (le « psycho »), et de sa situation de travail : le contact avec les autres (encadrement, collègues, clients, etc.), c'est-à-dire le « social ». Cette définition n'a pas connu de modifications depuis.

L'importance des conséquences des risques psycho-sociaux pour l'acteur et son organisation ont largement dépassé celle des conséquences des risques physiques.

Face à ces risques psycho-sociaux, une définition de la santé a été proposée par l'Organisation Mondiale de la Santé pour laquelle la santé se définit comme : *'un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité'*. La notion de bien-être au travail se présente donc comme un "challenge" pour le management. La littérature sur le thème a d'ailleurs également mis en évidence un lien causal entre le management et le développement du stress (Payre, 2014).

Actuellement, le bien-être au travail s'entend essentiellement par une diminution du stress omniprésent dans le monde du travail. Ce stress s'avère le plus souvent comme la conséquence de l'exigence d'un niveau de performance toujours plus élevé dans un temps limité, avec des moyens toujours plus réduits.

Ainsi le stress se trouve très souvent associé aux risques psycho-sociaux (RPS). Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique car il affecte la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise" (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 1999).

Au-delà du stress proprement dit, la souffrance a ainsi donné lieu à de nouveaux travaux, notamment de la part des sociologues. La souffrance au travail apparaît comme *'un état de lutte que vivent les travailleurs pour demeurer dans la normalité et ne pas sombrer dans la maladie'* (Alderson, 2004).

Dejours et Molinier (1994) proposent la définition suivante : *« la souffrance au travail c'est le vécu qui surgit lorsque le sujet se heurte à des obstacles insurmontables et durables, après avoir épuisé toutes ses ressources pour améliorer l'organisation réelle de son travail vis-à-vis de la qualité et de la sécurité. En d'autres termes, la souffrance pathogène commence lorsque le rapport du sujet à l'organisation du travail est bloqué. »*

Les chiffres de l'Institut de veille sanitaire (IVS) en 2007 indiquaient que 37% des femmes et 24% des hommes présentaient une souffrance psychique liée à leur travail.

Devant les problèmes de santé et de souffrance, Freudenberger (1987) a introduit le terme de *burnout*. Ce terme est défini par plusieurs chercheurs de la manière suivante :

- *'syndrome d'épuisement physique et émotionnel qui conduit au développement d'une image de soi inadéquate, d'attitudes négatives au travail avec perte d'intérêts et de sentiments pour les patients'* (Pines et Maslach, 1978) ;
- *syndrome qui se caractérise par les symptômes suivants : épuisement émotionnel, dépersonnalisation, diminution du sentiment d'accomplissement personnel.* (Maslach et Jackson, 1981).

En définitive, les RPS touchent à la fois :

- la santé des salariés : les phénomènes suivants sont susceptibles d'apparaître chez les salariés : état de stress chronique, troubles anxio-dépressifs, troubles de l'humeur, troubles du sommeil, troubles digestifs, troubles musculo-squelettiques, ...comportements addictifs, comportements violents envers les autres ou envers soi-même ;
- le fonctionnement de l'organisation : si une démarche de prévention n'est pas mise en place, les RPS peuvent engendrer des coûts importants pour l'organisation. Celle-ci peut subir une augmentation de l'absentéisme, une plus forte rotation des personnels et un accroissement du nombre d'accidents du travail (Rousseau, 2017).

Sur le plan institutionnel, le rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail de Nasse et Legeron (2008) ont permis des avancées significatives dans la prévention et le traitement des RPS.

2.3.4 LE MANAGEMENT ET LA PREVENTION DES RPS

En France, le document unique, ou document unique d'évaluation des risques professionnels (DU ou DUERP)³⁷ est obligatoire et doit être régulièrement mis à jour dans toute organisation d'au moins un salarié. Ainsi, afin de prévenir les RPS, un diagnostic est réalisé. Puis un dispositif de prévention est mis en œuvre (Montreuil, 2011 ; Bardouil, 2010). Les étapes suivantes sont habituellement suivies : identification des facteurs de risque et de protection présents dans l'organisation, mesure de leurs conséquences sur la santé des salariés et repérage des groupes d'agents les plus exposés. Plus concrètement, dans les organisations, un comité de pilotage est créé, une communication en interne sur la démarche est délivrée, des entretiens (passation et analyse) sont réalisés, des questionnaires (construction, lancement, saisie et analyse) sont distribués, la rédaction d'un rapport contenant des préconisations est effectuée et la restitution des résultats de l'étude est diffusée.

Les collectivités territoriales n'échappent pas aux "phénomènes des RPS". Ils entraînent des conséquences graves sur la santé des individus mais également sur le fonctionnement de l'organisation qui se trouve dépourvue de ses ressources et subit souvent un effet de contagion sur le personnel en situation d'activité. Ainsi des souffrances comme le stress, la violence, et le *burn-out* s'avèrent préoccupantes dans les collectivités territoriales. La Fonction Publique Territoriale atteint un taux d'absentéisme élevé qui a incité les collectivités à prendre des mesures, à leur niveau. Par exemple, certaines collectivités ont décidé de promouvoir un management orienté plutôt vers la personne que vers la performance, en délivrant un soutien plus important et mieux adapté aux besoins, ou encore, d'opter pour une amélioration de la qualité de vie au travail.

Ces dispositions seront examinées dans le cadre de notre recherche.

Dans l'enquête qualitative, une étude des documents de la collectivité investiguée prendra en compte les différents aspects de cette prévention.

2.3.5 LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

La qualité de vie au travail comme modalité du management peut s'envisager dans le modèle de Bartoli (1997) à la rubrique "conditions de travail".

La qualité de vie au travail est définie comme « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture d'entreprise, l'intérêt au travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* » (ANI juin 2013).

La genèse de la notion de qualité de vie au travail débute conjointement avec le problème de la nécessité de réduire la charge de travail des ouvriers au cours des années 1970 et avec la création de l'ANACT.

Au début des années 2000, de nombreuses études portant sur les risques psycho sociaux ont pris en compte les problèmes de cet ordre rencontrés dans les organisations et les traitent plutôt sous l'angle de la "qualité de vie au travail". Les travaux de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) s'attachent à promouvoir la qualité de vie au travail. Cette dernière fait actuellement l'objet d'études (afin de prévenir les risques psycho-sociaux) afin d'améliorer la performance dans une perspective plus humaniste et plus efficiente que l'approche préventive des risques psycho-sociaux (RPS).

2.3.6 MANAGEMENT ET QVT

Bourdu et al. (2016) partent du constat que la qualité de vie n'est pas suffisamment prise en compte dans les organisations en France. Ces auteurs privilégient l'aspect économique et montrent que la qualité de vie vaut d'être intégrée dans l'organisation du travail. Rigaud et al. (2017) insistent sur le rôle du manager en tant que « acteur de santé ». Rodet et Desjaques (2017) suggère fortement

³⁷ créé par le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001, en application des articles L4121-2^{Légi 1} et L4121-3^{Légi 2} du Code du travail. Le décret a également transposé la directive-cadre européenne du 12 juin 1989 sur la prévention des risques professionnels

d'intégrer la bienveillance au management pour « l'humaniser ». Alors même que les chiffres parlent de stress, de baisse de la motivation dans les organisations, Rodet et Desjacques (2017) introduisent des données scientifiques issues du champ de la médecine, et des leviers pour favoriser les émotions positives et donner du sens au travail Barthod-Prothade (2012) et Cohen (2013) poursuivent cette stratégie dans ses travaux.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 reconnaît de façon institutionnelle la qualité de vie au travail comme un facteur important du management. Elle retient six principales dimensions caractérisant la qualité de vie au travail : les relations sociales et professionnelles, le contenu du travail, l'environnement physique du travail, l'organisation du travail, la réalisation et le développement professionnel et la conciliation entre vie au travail et vie hors travail.

La prévention et la mise en œuvre d'actions liées à la qualité de vie au travail deviennent nécessaires pour diminuer les RPS et tendre vers le plaisir de travailler (Thévenet, 2004). Le concept de soutien organisationnel perçu (*perceived organizational support-POS-*) pourrait venir participer à la qualité de vie au travail notamment dans ses dimensions de "reconnaissance et valorisation du travail". Les actions organisationnelles de *qualité de vie* et de *soutien* des acteurs seront étudiées dans le cadre de notre étude de l'influence du management sur la socialisation organisationnelle d'une collectivité où il existe un changement majeur dû à la mise en place de Qualiville. (Eisenberger et al., 1986 ; Lacaze, 2001).

2.3.7 MANAGEMENT ET SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU (PERCEIVED ORGANISZATIONAL PERCEIVED-POS-)

L'interprétation du modèle de Bartoli (1997) a fait apparaître des fonctions de soutien dans le management public des fonctionnaires.

Au travers de la fonction générale de contrôle, les dimensions d'appréciation, de suivi/assistance, de sanction peuvent s'interpréter au niveau "micro", comme un soutien susceptible de prendre plusieurs aspects selon les besoins des situations managériales. Ce soutien plus ou moins perçu par les fonctionnaires territoriaux entraîne des conséquences dans leur subjectivité et dans leurs comportements.

a) L'émergence du soutien organisationnel perçu

La littérature organisationnelle a investigué les rapports des acteurs et de leur organisation. Un certain nombre d'approches a permis l'élaboration du *Perceived Organizational Support* (P.O.S.). Il en est ainsi des théories de l'échange social qui postulent que des individus entrent en relation avec d'autres pour maximiser leurs bénéfices (Blau, 1964). La norme de réciprocité intervient alors dans un échange où un partenaire possède l'espoir que ses efforts seront payés de retour. La relation d'échanges suppose que chaque partenaire possède et désire fournir à l'autre les ressources attendues (Gouldner, 1960).

En fonction de l'existence de cette réciprocité, les individus qui se perçoivent bien traités dans leur organisation tendent à augmenter leur effort et leur implication au travail.

Parallèlement à ces approches, la théorie du "leader-member exchange" s'attache à la relation professionnelle entre le leader et ses collaborateurs. Dans le cadre de cet "échange social", la recherche montre que les individus disposant d'un fort potentiel sont privilégiés par rapport à leurs collègues, par leur leader. Plus tard, va émerger les concepts de soutien social reçu qui inclut aussi bien le soutien émotionnel que le soutien d'estime, le soutien informatif et le soutien matériel ou instrumental (House, 1981). Cependant, dans une organisation, le soutien s'avère principalement professionnel et concerne ce qui touche le travail (Karasek et al., 1982). Suite à ces avancées, les travaux de Eisenberger (1986, 1998, 2002, 2003) ont permis de constituer et de développer la théorie du soutien organisationnel perçu (POS).

Le POS se définit alors comme la croyance de l'individu selon laquelle son organisation « valorise ses contributions et se soucie de son bien-être ». En fait, le POS des acteurs est en relation avec le sentiment d'une obligation d'aider l'organisation à atteindre ses buts. Cette attitude témoigne de l'acceptation de la norme de réciprocité (Eisenberger et al., 2001). L'attribution du POS permet aux individus de bénéficier d'aide en cas de besoin et d'obtenir des récompenses en fonction des efforts qu'ils ont consentis (Armeli, Eisenberger, Fasolo, Lynche, 1998).

L'émergence de ce concept a donné lieu à de nombreuses recherches qui ont permis de mettre en lumière les conséquences de ce comportement managérial perçu.

b) Les conséquences du soutien organisationnel perçu

Le POS entraîne des effets positifs très variés. Ses conséquences touchent aussi bien la sphère socio-affective des acteurs que les comportements organisationnels.

Eisenberger et al. (1986), dans une recherche fondatrice, élaborent et présentent un questionnaire de 36 items concernant le POS qui comprend des items qui montrent que l'organisation :

- valorise les contributions des acteurs ;
- prend soin de leur bien-être ;
- exprime de l'attachement et de la mansuétude envers ceux-ci.

À l'issue de la passation de ce questionnaire, ils constatent qu'un POS élevé réduit d'autant l'absentéisme et que les employés témoignent de croyances positives envers l'organisation. Ils remarquent également que le POS augmente l'attachement affectif à l'organisation. Ils constatent enfin que le POS augmente leur espoir d'être récompensés de leurs efforts dans la poursuite des objectifs de l'organisation.

Dans une série de recherches, Eisenberger mettra en évidence les liens entre le POS et de nombreuses variables comportementales.

Il existe une relation positive entre le POS et la performance et l'assiduité au travail (Eisenberger, Fasolo, Le Mastre, 1990). Dans une autre recherche, les mêmes chercheurs (1990) montrent que le POS est associé à l'attachement affectif pour l'organisation et à des "expectations" de performance, les acteurs ayant tendance également à faire des propositions pour améliorer le fonctionnement de leur organisation. Le POS entraînerait également des comportements innovants.

Les employés bénéficiant du POS voient leur travail sous un jour favorable, montrent un accroissement de la satisfaction au travail, une humeur positive, une réduction du stress, apparaissent plus investis dans leur travail avec un investissement affectif élevé et une augmentation de leur performance (Roades et Eisenberger, 2002).

L'influence du POS sur l'engagement envers l'organisation est confirmée par une recherche d'Allen et al. (2003). Le POS permettrait la permanence de l'implication au travail (Shore et Tetrick, 1991). Dans une autre recherche, George et Brief (1992) relèvent que le POS favorise des gains de savoirs et compétences qui bénéficient à l'entreprise. Ces résultats amènent Roades et Eisenberger (2002) à constater à nouveau que le POS est lié à la performance.

Le POS, dans chacun de ses aspects, entraîne une clarification des objectifs et de l'incertitude face à l'environnement professionnel (Armstrong-Stassen, 2004). Muse et Stamper (2007) montrent également que le POS est lié positivement à la performance dans l'emploi et la tâche, mais que cette relation peut être modérée par certaines perceptions comme les attitudes envers l'employeur et la satisfaction au travail. D'autres variables interfèrent dans la relation du POS et de la performance au travail. Ainsi quand l'identité organisationnelle des acteurs est élevée, cette relation s'avère plus positive (Hekman et al., 2009). Le POS joue sur la motivation, ainsi Bosset et Bourgeois (2014) trouvent qu'après une formation professionnelle, le POS augmente la motivation des acteurs à transférer leurs nouveaux acquis dans leur travail.

Lee et Peccei (2006) puis Bretry et al. (2014) établissent que le POS a un lien avec l'implication affective organisationnelle dans une perspective d'échange social.

Ollier-Malaterre (2010) remarque que le POS se trouve lié aux trois dimensions de l'implication définies par Allen et Meyer (1990) :

- implication affective*, lorsqu'ils se sentent soutenus par le management : les employés ont tendance à s'identifier à l'organisation ;
- implication calculée* : les employés estiment que leurs efforts seront récompensés ;
- implication normative* : les employés se sentent dans l'obligation de se conformer à un échange social.

Il conclut finalement que le POS entraîne un attachement des employés à leur entreprise.

Le POS, dans ses aspects émotionnel, informationnel et instrumental, s'avère bénéfique face à certaines émotions négatives (anxiété, fatigue psychologique) et à la détresse psychologique (Marchand et Vandenbergue, 2015).

Eisenberger et al. (1986), Armeli et al. (1998) notent que la satisfaction de besoins socio-affectifs produit un fort sentiment d'appartenance à l'organisation, favorise l'adhésion des employés aux actions du management et donnerait du sens et plus de compréhension aux objectifs de l'organisation.

A l'inverse, dans les mêmes perspectives, Watt-Harpe (2000) ont remarqué que les employés qui percevaient peu de soutien de la part de leur organisation éprouvaient plus souvent de l'ennui et de lassitude au travail. Le rôle de l'évaluation de la performance apparaît également significatif dans cette tendance à la lassitude.

Witt et Broach (1991) trouvent que le POS influence la satisfaction au travail et favorise un état d'esprit positif. Le POS contribue également à élever le sentiment de compétence (Eisenberger et al., 2001).

Mais la perception du soutien organisationnel dépend du statut du manager. Cette position du manager s'avère d'une certaine importance. Ainsi Shanok et Eisenberger (2006) s'aperçoivent que les managers qui se sentent soutenus par l'organisation fournissent à leur tour plus de soutien à leurs subordonnées. Le soutien du manager est lié à la performance du subordonné à la fois dans son emploi et dans certains comportements extérieurs à celui-ci. Enfin, le soutien du manager s'ajoute à celui de l'organisation en général (Eisenberger et al., 2002).

Aselage et Eisenberger (2003) insistent sur l'importance de la relation managers-managés et montrent une interdépendance entre le POS et le contrat psychologique conçu comme le cadre des obligations mutuelles. Ces auteurs avancent que le POS se trouve en relation avec l'emploi tandis que le contrat psychologique se réfère à des devoirs spécifiques.

Kilic (2014) montre que le soutien hiérarchique et celui, plus large de l'organisation, ont une influence positive sur le travail. Cet auteur trouve également que la satisfaction au travail dépend d'un équilibre entre les activités professionnelles et extraprofessionnelles.

Le POS influe également sur la relation entre les collègues dans la mesure où il diminue les influences négatives notamment en matière de retard au travail ou d'abandon de l'organisation (Eisenberger et Eder, 2008).

Mais pour exercer ces effets bénéfiques, le POS doit être lié positivement à la confiance dans l'organisation et à la valeur que les individus ont d'eux-mêmes en tant que membre de l'organisation (Chen et al., 2005). La valeur symbolique du soutien organisationnel perçu dépend de la sincérité de celui qui l'attribue (Blau, 1964). Si cette sincérité était mise en doute, certains effets du POS seraient amoindris. Cependant, cette valeur symbolique concerne plus particulièrement les aspects matériels du POS.

Henri E Peille III (2007) trouve que le POS joue un rôle positif de médiateur entre les perceptions de justice distributive et les intentions de réaliser des comportements de citoyenneté organisationnelle. Pour cet auteur, les comportements de citoyenneté organisationnelle concernent l'aide, l'intérêt porté aux collègues, l'exemplarité, la participation à la vie de l'organisation. Dans ses recherches, il met en évidence une corrélation entre le niveau du POS et les intentions des employés de produire des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Pailé (2007), s'intéressant également aux effets du POS, dans une recherche portant sur les employés d'une entreprise, trouve un lien positif entre le POS et des comportements de citoyenneté et un lien négatif avec l'intention de quitter l'entreprise.

Marchand et Vandenberg (2015), dans une étude auprès d'un échantillon d'employés dans des départements de service pour une Compagnie Canadienne, étudiant les effets du POS, le considèrent comme une ressource sociale plus ou moins disponible pour les employés. Cette ressource permettait de limiter les effets de stress dans l'organisation. Ils trouvent que le POS a un effet significatif de compensation sur la perte réelle de ressources de l'individu. Le POS établit une relation indirecte négative avec la dépression, l'anxiété, la pratique lors d'une perte réelle de ressources.

Le concept de soutien social, théorisation parallèle au POS, permet d'élargir les perspectives du POS au travers de trois dimensions : les comportements voulus, attendus et perçus.

Le soutien social est conçu comme « *l'aide apportée à un individu par son entourage* » Ruiller (2011). Cette auteure reprend les quatre types de soutien identifiés par House (1981) :

- le *soutien émotionnel* qui exprime des affects positifs engendrant des sentiments, le réconfort voire la protection ;
- le *soutien d'estime* qui manifeste un encouragement sous la forme d'une valorisation de ses compétences et des valeurs ;
- le *soutien informatif* qui s'avère une aide à la réalisation des problèmes sous la forme de conseils et d'apports de savoirs ;
- le *soutien matériel* consistant en prêts ou dons de valeur matérielle.

Les aspects du soutien social visant à enrichir notre réflexion sur le POS dans le cadre d'un management par la qualité plutôt 'tourné vers la personne'.

Cette revue de la littérature a mis en évidence la nature du POS et les conséquences positives qu'il engendre adns le cadre du travail dans une organisation.

c) L'importance de la communication verbale

La communication verbale apparaissant comme un « *Jeu de miroirs* » (Labruffe, 2008), ou un « *kaléidoscope* », Bartoli, (1990) montre par là son aspect interactif dans l'action de transmission d'information. La communication au sein de l'organisation sert à informer, échanger, coordonner, contrôler. A cette dimension cognitive, il convient d'ajouter un aspect affectif. En effet, la communication d'informations seule ne suffit pas à obtenir l'adhésion. Elle doit être suivie d'actions qui la rendent probante et crédible de manière à établir la confiance entre les acteurs. Le choix des mots, leur ordonnancement, le ton utilisé (communication verbale), ainsi que le moment et le lieu choisi conditionnent également la crédibilité du communicant. Ces paramètres ont autant d'importance dans l'adhésion des réceptionnaires que le comportement et la gestuelle de l'émetteur de l'information (communication non verbale).

Malgré la place importante de la messagerie électronique dans la communication, les informations majeures liées à l'action immédiate sont transmises verbalement soit en face à face, soit par téléphone. Ainsi, les travaux sur les canaux de communication des cadres montrent que la communication verbale est privilégiée par le management compte tenu d'une gestion du temps difficile (Mintzberg, 2008).

3 Les types de management

Caractériser le management dans une organisation impose de passer par la définition du type et du style du management à l'œuvre dans cette organisation.

3.1 Définition

On entend par type de management, la nature du management choisie par la direction pour fonctionner au sein de l'organisation. Selon ses choix et ses priorités, la direction s'oriente vers un type de management plutôt qu'un autre. Ce choix n'exclut pas de pouvoir intégrer un autre type de management à celui choisi initialement. On parle alors d'un système de management intégré (SMI). C'est le cas d'un management par la qualité qui rassemblerait par exemple la mise en œuvre des normes ISO 9001 (management par la qualité) et ISO 14001 (management développement durable).

Le type de management est directement relié à la politique de l'organisation. Lorsque le Maire et sa Direction Générale des Services ont décidé de l'utilisation d'un management par (ou de) projet, les managers et les équipes font alors l'objet de formations idoines. Alors, le mode de fonctionnement des services se trouve en cohérence avec les principes d'un management de projet. (Garel, 2011)

3.2 Les principaux types de management

Avant d'étudier le management par la Qualité qui semble lié à la démarche Qualiville, il apparaît que plusieurs types de management pourraient éventuellement s'associer selon les contextes, à celui-ci.

Ainsi, le **management par objectifs** se trouve directement liés aux résultats puisque ces derniers sont issus des premiers. Les objectifs principaux de l'organisation relèvent de sa politique. Ils sont déclinés vers chaque direction, service puis manager. Ensuite les objectifs négociés avec le salarié, sont mis en action au travers des activités et des tâches organisationnelles. Les résultats sont alors évalués, soit par

une auto-évaluation soit seulement par l'évaluation du manager soit en associant les types d'évaluation. (Drucker, 1954 ; Gélilier, 1968, 1984 ; Chatelain-Ponroy, 2005).

Le management par les résultats est apparu depuis plusieurs années dans les organisations. En effet la culture du résultat propre au secteur privé dont l'activité marchande est basée sur la productivité, a gagné les organisations publiques (Chatelain-Ponroy, 2008, 2009 ; Mazouz, 2008). Une gestion centrée sur les résultats nécessite la mise en place d'étapes de contrôles, qui sont de l'ordre des actions de pilotage. Ainsi un contrôle de gestion s'attache notamment à vérifier la cohérence des résultats obtenus, et éventuellement, en effectuer les ajustements nécessaires. Certaines organisations publiques ont mis en place un contrôle de gestion, et, comme le décrit Rochet (2003), un « *cycle du pilotage stratégique* » se déroule selon quatre actions successives : concevoir, mettre en œuvre, évaluer et actualiser. La première étape s'appuie sur une stratégie et se traduit par des objectifs auxquels seront liés des indicateurs pertinents. Grâce à la mobilisation de moyens et de processus, les activités se déroulent et produisent des résultats. Puis se réalise l'étape de l'évaluation. Son analyse permettra d'actualiser les objectifs autorisant un nouveau cycle.

Les objectifs et les résultats individuels des fonctionnaires territoriaux sont contrôlés par la gestion des ressources humaines au travers de l'entretien professionnel effectué annuellement et prévu par la loi.

Les contraintes de l'entretien professionnel des fonctionnaires territoriaux effectué annuellement prévu par la loi concernent leurs objectifs et leurs résultats.

Le management par les valeurs, pour certains auteurs, se veut humaniste (Horovitz, 2013), d'autres, bien que reconnaissant l'apport des valeurs dans une approche éthique de l'organisation, notamment celle de sa responsabilité sociale, pointent l'éventualité d'une certaine manipulation (Pesqueux et Biefnot, 2002).

Selon les valeurs mises en avant par la stratégie de l'organisation, un style de leadership émergerait alors plutôt qu'un autre. (Barrett, 2017). Les valeurs du travail et le travail en tant que valeur se trouvent constamment en débat dans le champ de la sociologie (Méda, 2010 ; Royer, 2002).

Bozeman (2007) définit le concept de valeur comme « *une évaluation sur un objet ou un ensemble d'objets, lesquels peuvent être concrets, psychologiques, socialement construits, ou une combinaison des trois. Elle est caractérisée par des éléments cognitifs et émotionnels, ne pouvant être changés facilement et qui a la possibilité de susciter l'action* »³⁸. La difficulté pour définir le concept de valeur tient à ce qu'elles émanent à la fois des individus, de l'organisation et d'un collectif (Schwartz, 1992, 1999). Néanmoins, elles peuvent émerger et être diffusées dans les organisations par les dirigeants, les managers, les employés et les parties prenantes. Elles guident ainsi leurs choix, leurs décisions et influent sur le management (Chanut, Chomienne et Desmarais, 2015).

Concernant le management public, le concept de « valeur publique » (Moore, 1995) concerne celle que l'action publique crée et met en œuvre au profit du public. Ce concept se différencie de celui des valeurs au sens plus général tel que défini par Bozeman (2007).

En définitive, une approche axiologique semble s'emparer du management dans les organisations (Bergery, 2011). Ainsi, notamment en France, en réponse à la diminution du travail et à ses conséquences sur ses représentations, les managers mettraient en œuvre un *leadership* s'appuyant sur des valeurs. Celles-ci peuvent se référer implicitement à l'épanouissement personnel, au lien social, mais aussi, à l'égalité sociale, au respect d'autrui, à la reconnaissance du travail réalisé, à la sincérité et à l'éthique.

Le management par les compétences se retrouve piloté par le domaine des ressources humaines qui recrute, gère et élabore un plan de formation. Souvent remises en question, les compétences sont la ressource principale de l'organisation (Cohen et Soulier, 2004). Chaque acteur met ses compétences au service de l'organisation qui, à l'image d'un 'portefeuille', s'en sert pour investir dans les tâches qui lui sont dévolues (Dejoux et Dietrich, 2005). Ce type de management est parfois considéré, en sociologie du travail comme *déshumanisant le travail* (Raynaud, 2001).

³⁸Traduit in Pratiques valorielles et management public, Véronique Chanut Hervé Chomienne et Céline Desmarais, Revue Internationale des Sciences administratives, Vol.81, p.235-242, 2015

Le management par la confiance peut être associé à un autre type de management. Ainsi, le management par la qualité ne peut s'envisager sans confiance.

Plus ou moins visible dans les actions de management, l'instauration de la confiance à tous les niveaux de l'organisation et entre les acteurs s'avère indispensable à son bon fonctionnement (Agulhon et al., 2016). Le secteur public a également misé sur la confiance afin d'améliorer sa performance (Cannac et Trosa, 2007). Toutefois, la confiance n'exclut pas les actions de contrôle et/ou d'évaluation. D'une certaine manière, elle favorise la fidélisation des employés (Fronteau, 2006).

Aujourd'hui malgré certaines assertions avançant que la défiance semble gagner du terrain dans les organisations (Boyer, 2002), comme dans la société (Marzano, 2010 ; Algan et Cahuc, 2008), certains dirigeants font le pari de la confiance comme fondement du management en entreprise (Duluc, 2000).

Le management des risques (*risk management*) consiste à mettre en oeuvre une méthode pour identifier, évaluer et anticiper les risques éventuels ou avérés, endogènes ou exogènes (Mandzila, 2009). Ce type de management peut éventuellement être utilisé comme outil de pilotage pour les suivre, les évaluer et les contrôler en adoptant des mesures correspondantes (Le Ray, 2010). Certains auteurs font référence aux phénomènes sociétaux anxiogènes qui s'étendent à l'organisation. Ils en font une analyse et une critique tout à fait transposables dans les actions de management (Méric et al., 2009).

Le management par le sens s'attache à donner du sens au travail. Dans le cadre de la fonction publique, l'Etat s'attache donc à « *donner du sens et des perspectives à l'action publique* » (Maury, 2014). Le management public, alors, prolonge au travers de ses comportements et de ses modes de fonctionnement, les orientations des instances ministérielles.

Susciter l'implication au travail (Neveu et Thévenet, 2002) demeure le souci constant des managers. Certains auteurs (Autissier et Wacheux, 2006 ; Maury, 2014 ; Trosa, 2012) avancent que pour favoriser l'implication, il faut donner du sens au travail. Autissier et Wacheux (2006) déclarent que les sources de sens fournies par l'organisation sont la stratégie et la culture. Ce type de management requiert, comme tous les autres, une communication interne adaptée ainsi qu'une réelle remise en cause du management existant. Selon Autissier et Wacheux (2006), les managers ont à traiter un certain nombre de questions portant sur la création de sens au poste de travail. Celles-ci se trouvent proches de certains thèmes de la Qualité de vie au travail (ANACT, juillet 2013) et du Soutien Organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986).

La théorie du *sensemaking*, Weick (1995) aborde autrement la question du sens dans l'organisation. Il fait converger l'action et la pensée de façon récursive pour créer du sens. Ainsi, selon lui, « *les gens ne peuvent savoir ce qu'ils sont en train de faire qu'après l'avoir fait* ». Son analyse s'appuie sur le postulat que « *l'individu redonne du sens à ce qu'il a fait en rétablissant un lien de causalité, a posteriori, entre ses actions, ses motivations et ses croyances, entre le passé et le présent* ».

La description détaillée des procédures de travail et leur visibilité permettent à l'ensemble du personnel de comprendre le sens de son travail, de celui d'un autre service, et même, de mieux appréhender celui de l'organisation elle-même.

3.3 Le management par la qualité

Le management par la qualité se caractérise principalement par la mise en place de principes (amélioration continue, satisfaction du client, responsabilité et engagement de la direction...) et d'un fonctionnement s'appuyant sur des processus, de normalisation et d'évaluation (Shewart, 1989 ; Ishikawa, 1984 ; Deming, 1986, 2002 ; Hermel, 1988 ; Weil, 2001 ; Cannac, 2004 ; Gogue, 1978, 1983 ; Labruffe, 2008 ; Pesqueux, 2008 ; Canard, 2012).

3.3.1 LE DISCOURS DES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT PUBLIC PAR LA QUALITE

« *Le problème de la qualité n'est pas celui de la connaissance, ni celui de l'action, mais celui du comment faire ? C'est une affaire de management* » (Crozier, in Cannac, 2004). Mais en réalité, il s'agit de concilier la connaissance, l'action et le « *comment faire* » de la façon la plus cohérente.

Yves Cannac (2004), place « *au cœur de la qualité, l'action des services* » car il défend qu'elle « *ne se décrète pas. Elle est avant tout une performance de terrain, le fruit de la culture, de l'organisation et*

des efforts de chaque unité de base. C'est donc au niveau de chaque unité qu'une démarche qualité doit être conçue.»

Il écrit également que « *le management (de) par la qualité, appliqué sérieusement, met en question, dans ses profondeurs, les modes traditionnels d'organisation et de fonctionnement des administrations.* »

Gilles Chevalier (2009) évoque le Livre blanc intitulé « *les clés de réussite du manager public à l'heure de la modernisation de la fonction publique* » et, il inventorie **les sept clés de réussite** pour les managers publics :

- ''-allier la vision stratégique à l'engagement opérationnel,*
- développer une approche centrée sur le client/usager,*
- piloter les projets par les résultats,*
- identifier et mobiliser les compétences critiques,*
- mettre en place un dispositif responsabilisant et une rémunération à la performance,*
- recourir aux nouvelles technologies de l'information au service des métiers, des agents et des usagers,*
- renforcer la pédagogie et responsabiliser le dialogue de gestion.*»

Le management public par la qualité se poserait en « *réponse très appropriée pour moderniser notre administration, dans le respect des valeurs qui devraient être le fondement même des politiques publiques* » (Chevalier G., 2009). En accord avec les travaux de Crozier (1963), Bartoli (1997) et Bériot (2006) insistent sur l'intérêt d'une approche systémique du management par la qualité dans un paysage où la complexité domine.

Bartoli (2009) définit la qualité de l'activité publique par l'image de la «non-qualité» à combattre. Dans un souci de clarté, cette auteure pointe les amalgames de la sémantique entre les termes : client, usager, bénéficiaire que développe de Quatrebarbes (2009) dans son ouvrage.

3.3.2 LA MISE EN PLACE D'UN MANAGEMENT PAR LA QUALITE

Le management par la qualité est généralement mis en place lors de l'instauration d'une démarche qualité, ce type de démarche s'appuyant sur des théories très anciennes (fondant ce qui est nommé «la Qualité» Mispelblom-Beyer, 1999).

Les démarches qualité au sein des collectivités territoriales, qui ont fait le choix, de les promouvoir, semblent *a priori* faciliter le management dans le contexte d'incertitude actuel (Malleret, 2011). En effet, la standardisation du travail par l'application de normes facilite l'application des procédures et tend vers la garantie d'atteindre les objectifs fixés. De plus, le principe des audits internes et de certification permet de faire ressortir les points forts, les points sensibles, les pistes de progrès et les non-conformités mineures et majeures. Ainsi les managers se trouvent déchargés de cette tâche d'évaluation. Ils doivent accompagner, guider et soutenir leurs équipes, l'audit se présentant comme l'évaluation de la performance.

« *Le souci du travail bien fait* » (Bartoli, 1997) paraît lié aux domaines de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville dans la mesure où la qualité du service rendu, assimilée à du «travail bien fait», passe par des procédures élaborées, des tactiques proactives et des apprentissages bien conduits. On peut supposer alors qu'ayant « *le souci du travail bien fait* », l'acteur organisé, soigneux, rigoureux dans son travail et respectueux de ses interlocuteurs, notamment de ses clients, s'adaptera plus facilement au travail en mode «qualité» (Malleret, 2011). Les buts et les valeurs de l'acteur se trouveraient, dans ce cas, en phase avec celles de la «qualité» (Mispelblom-Beyer, 1999) et témoigneraient de sa socialisation. En effet, les buts et les valeurs constituent un des domaines importants de la socialisation organisationnelle (Anakwé et Greenhaus, 1999 ; Van Maanen, 1979 ; Louis, 1980 ; Fischer, 1986).

La notion de *qualité perçue* (Bancel-Charensol et al., 2011 ; Sabadie, 2001) par les bénéficiaires d'un service public, qu'ils fussent nommés usagers ou clients (de Quatrebarbes, 1995), dépend du management mais reste très difficile à mesurer. En effet l'AFNOR à ce jour a, semble-t-il, diffusé un seul fascicule de documentation regroupant des recommandations pour mesurer « *l'attendu et le perçu* » (FD X 07-050 ; 2003).

3.3.3 L'ORIGINE DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Avant d'aborder le management public territorial, il convient de définir et de situer le management public par la qualité.

Nous avons vu au travers du chapitre portant en particulier sur le management que les diverses formes de management de la performance et le management par objectifs présentaient également des intérêts. Mais, comme Lavenot (2012) l'écrit³⁹, la qualité « *cohabite avec de nombreuses autres méthodes de management de la performance : management par projet, management des connaissances, reengineering, management des risques, amélioration continue, développement durable...* ». Il précise très justement que « *même si chaque forme de management citée possède un positionnement différent de par ses enjeux et son périmètre d'actions, chaque approche concourt à un objectif global de management de la performance de l'entreprise.* »

« *Le propre d'une politique qualité, ce qui la distingue des autres politiques réformatrices, c'est qu'elle ne se définit pas seulement par des objectifs et des principes, mais qu'elle comporte en elle-même les démarches essentielles à sa mise en œuvre, en quelque sorte, le mode d'emploi.* » (Cannac, 2004). Emery (2009) avance dans ses travaux : « *bientôt centenaire, le management de la qualité peut en effet se targuer de disposer à la fois d'une large base théorique et méthodologique* », ce qui fait dire à certains auteurs qu'il est à considérer comme un nouveau paradigme de management (Gogue, 2007). Emery (2007) constate également que de multiples associations promeuvent leurs actions relatives à la qualité avec des remises de prix, du soutien, de l'accompagnement et des échanges de bonnes pratiques....

Les normes du système de management de la qualité ISO 9001 et ISO 9004 se complètent : la première fait état des exigences qui permettent, à un organisme habilité, de reconnaître un système de management de la qualité comme conforme à ce référentiel international. Ses exigences précisent que l'organisme qui s'engage dans cette démarche "doit"⁴⁰ :

- déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme,
- déterminer la séquence et l'interaction de ces processus,
- déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus,
- surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus,
- mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus."

La norme ISO 9004 fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des autres parties intéressées.

Enfin, nous avons volontairement écarté du sujet traité dans notre recherche les caractéristiques de la "qualité totale", contraignante et orientée, non plus vers des produits ou services, mais vers des "organisations dans leur globalité et, en particulier, aux personnes et à leur mobilisation" (Doucet, 2007).

Chevalier (2009) écrit « *en France, dans les premières démarches conduites par les collectivités territoriales et par les services de l'Etat, il semble que ce soit le plus souvent la démarche de certification en elle-même qui ait été recherchée, comme si les démarches qualité ne représentaient pas quelque chose de présentable ou d'assez concret pour être présenté aux clients du service public.* » Cet auteur pointe l'obscurité de l'orientation de l'Etat en matière de qualité. Il souligne son absence de volonté, d'organisation et d'intérêt.

Dans le cadre de la mise en œuvre de Qualiville, la certification oblige à structurer l'organisation et le travail selon une démarche qualité avec ses procédures, ses objectifs et ses indicateurs, mais également

³⁹ Lavenot M., La qualité de service client, pourquoi et comment une démarche "qualité de service client" peut générer un avantage concurrentiel pour une société d'assurance ? Mémoire ENASS, Institut du CNAM, 2012, page 21

⁴⁰ Norme ISO 9001 : 2008, page 2

ses valeurs proches de celles du service public : satisfaction des usagers, égalité de traitement... Le dispositif d'évaluation est prescrit et les audits réguliers permettent d'obtenir un bilan annuel. Ce bilan apporte à la direction les éléments nécessaires pour ajuster son mode de fonctionnement et ses objectifs. Il ressort que, dans les organisations, un management hybride associe le plus souvent l'un ou l'autre de ces types de management (Emery et Giaucque, 2014). L'obligation de résultats dans l'organisation nécessite de les prendre en compte *a minima*. Il en est de même de la nécessité de la mise en place et de la bonne utilisation des ressources idoines afin de produire la performance attendue.

Cependant l'existence d'un nombre de risques potentiels et de niveau de gravité variable contraint à les identifier et à les anticiper. Un management adapté à ces risques doit donc être intégré à celui existant. De plus, les équipes dirigeantes, ayant souvent à élaborer une stratégie, sont elles-mêmes spécifiquement managées.

Dans certaines organisations, l'innovation s'avère un choix politique, dans ce cas, la nature du management incite clairement les acteurs à la créativité (de Brabandère, 1998). Il existe également des organisations où le management par la Qualité s'associe à un management de l'innovation : c'est le cas de la démarche d'"innovation participative" qui consiste à récompenser concrètement les initiatives les plus efficaces. Le management par les processus met en avant un fonctionnement transversal fondement des démarches qualité. Le management par le sens se retrouve le plus souvent dans toutes organisations, quel que soit la nature du management à l'œuvre (Foucauld et Piveteau 2000).

Contrairement à la charte Marianne, le référentiel Qualiville ne spécifie pas le type de management possible pour conduire les services à la certification. Cependant, ce référentiel-là étant dérivé des démarches qualité, il apparait une certaine évidence à penser qu'un management par qualité puisse être convoqué. En effet un management par la Qualité se déploie sur la base d'un certain nombre de principes (ISO 9000 : 2015) que l'on retrouve de manière implicite dans le référentiel (satisfaction de l'utilisateur, importance de la documentation et de la formation, évaluation et recherche de l'amélioration continue...)

En outre, il apparait que les managers fonctionnent le plus souvent en s'en tenant aux priorités de leur "cœur de métier" quelle que soit leur filière (administrative, technique, sociale, ...) et aux objectifs fixés au regard des indicateurs imposés par le référentiel (VI-5)⁴¹. La visibilité et l'accessibilité aux procédures procurent à l'ensemble du personnel une large compréhension du fonctionnement de la mairie et de leur service. Leur activité se trouve alors inscrite dans une cohérence affichée, ce qui donne ou redonne du sens à leur travail. De plus, la participation des acteurs est sollicitée sur des sujets de plus en plus nombreux à cause du développement d'une polyvalence généralisée.

Le management pourrait donc, y compris dans les collectivités territoriales, répondre aux critères d'un « management intégré » évoqués par Chomienne (2011)⁴² sans pour cela avoir véritablement abandonné ceux du « management bureaucratique ». Cependant, il s'avère que certaines collectivités ont plus particulièrement orienté leur management vers le management de projet, tandis que d'autres encore, selon leur taille, leurs compétences et leur culture, ont opté pour un management moins normatif et beaucoup plus informel.

La manière dont le management est mis en œuvre caractérise son style. Ce style sera fonction du management, des employés et des situations particulières à l'organisation.

4 Les styles de management

Le style de management concerne la manière de mettre en œuvre le management selon différents critères. De nombreux styles sont présentés dans la littérature sur le thème du management.

4.1 Les principaux styles de management

La conception des styles de management diffère selon les auteurs mais l'examen de la littérature permet de faire état de convergences. Certains auteurs ont marqué l'histoire du management par l'élaboration de typologies qui font date.

⁴¹ Cf ANNEXE 17

⁴² Op.cit.

Ainsi, les travaux de Lippitt et White (1939) et Lewin (1951) dégagent trois principaux styles de leadership : autocratique, démocratique et laissez-faire.

Plus tard, Likert (1967) a mis en évidence une typologie du mode de direction des entreprises. Pour cela il s'est appuyé sur 51 caractéristiques des organisations pour définir quatre styles de management :

- le style *directif* qui repose sur l'autorité. Le manager menace et utilise des méthodes basées sur la peur afin de faire respecter la conformité ;
- le style *déléгатif* se rapportant à un management bienveillant utilise des récompenses pour motiver les performances. Les décisions importantes restent du ressort de la direction tandis que celles de moindre importance sont déléguées ;
- le style *persuasif* qui met en œuvre une politique de consultations plus soutenue ;
- le style *participatif* qui sollicite la participation de tous les acteurs. Il favorise l'autonomie cependant Lickert (1967) considère qu'il peut engendrer des trahisons. Dans son ouvrage, Hermel P. (1988) approfondit les avantages de ce style de management qu'il situe à l'intersection de ceux d'un management stratégique et d'un management par la qualité.

Lickert (1967) considère le style participatif comme étant le plus efficace car il repose sur le potentiel complet de l'individu.

Blake et Mouton (1969) relèvent, quant à eux, cinq styles de management : autocratique, paternaliste (social), démocratique (intégrateur), collégial (compromis) et nonchalant (laissez-faire) qui se différencient, pour une part, des styles relevés précédemment.

Il ressort de la littérature que, depuis les années 1930, la recherche a fait émerger de nombreux styles de management. Les travaux des chercheurs et l'expérience des managers ont permis une diversification des styles pour répondre aux besoins et à l'évolution de la société.

Cependant, la prise en compte des variables de la qualité de vie au travail (QVT) et du soutien organisationnel perçu (POS) pourrait apporter des éléments à un style de **management plutôt "tourné vers la personne"**. Dans cette perspective, le point de vue "humaniste" de Iacono et Douzel, (2013) sur le management en collectivité territoriale traduit l'art du « prendre soin » qui, selon les auteurs, pourrait « *réhabiliter auprès des agents la légitimité théorique du management et en faire un véritable levier de changement et de modernisation des collectivités territoriales* » (Iacono et Douzel, 2013).

La notion de bienveillance est également interrogée dans le cadre de ce management. Ainsi, Truong et Chavanne (2017) délivrent, dans leur récent ouvrage, un guide pratique montrant qu'il n'est pas utopique de faire preuve de bienveillance dans l'environnement du travail.

Ce "management tourné vers la personne", orienté "care", pourrait influencer positivement la socialisation des acteurs dans le cadre d'un changement organisationnel majeur comme la démarche Qualiville (Dressayre et al., 2015).

Dans les collectivités locales comme dans toutes les organisations, les styles de management peuvent s'avérer très différents. Certains courants du management, venant plus particulièrement de la psychologie sociale, avancent qu'il est possible « *d'améliorer la qualité de vie au travail par la participation* » (Lebel, 1990). Les managers modifient leur style de management selon l'exigence de situations particulières. Ainsi, un style de management paternaliste conviendrait à un petit effectif et pourrait tendre vers un style autocratique, si les membres de l'équipe à manager devenaient plus nombreux. Dans ce cas, le style démocratique pourrait être mis en œuvre à bon escient, avec parcimonie et sur un temps court afin de maintenir la capacité du leader à diriger.

Un style de management hybride s'accommoderait de la complexité et de l'évolution des situations et des individualités, tour à tour persuasif, directif, participatif et le plus souvent possible "délégateur", si les acteurs y étaient prêts. Certaines variables apparaissent également susceptibles de jouer un rôle important dans le style de management à l'oeuvre.

4.2 Variables influençant le style de management

Le rôle d'animation du manager (Leban, 2007) devient plus précisément un défi (Bartoli, 1997) compte tenu du contexte d'incertitude et de complexité actuel. Dans ce rôle, le manager pourra témoigner de comportements qui influenceront sur son style d'action.

4.2.1 LE ROLE DE LA CONFIANCE

Les contextes de crise socio-économique, de réformes de l'Etat génèrent de l'incertitude chez les managers. Il semblerait qu'un des palliatifs à cette situation serait le management par la confiance (Picq et Retour, 2001 ; Guerrero et Herbach, 2009).

En effet, la *société de la défiance* décrite notamment par Algan et Cahuc (2008) semble avoir pris le pas sur celle de Peyrefitte (1995) qui mettait en évidence un « *ethos de la confiance* ». A ce jour, nous constatons, comme Lardellier (2014) que « *la confiance, conçue comme un lien relationnel et vecteur indispensable à l'action, est en crise* ».

Dans le monde du travail, le management se trouve confronté à cette « *crise de la confiance* » (Bartoli et Chomienne, 2011 ; Bernoux, 2000 ; Dupuy, 2011).

Une définition de la confiance ressort assez fréquemment dans la littérature. Elle s'entend comme étant « *la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire* » (Mayer, Davis et Shoorman, 1995). Cette définition concerne plus particulièrement la confiance envers autrui. Mais il existe également une confiance en soi, qui permet à chacun de s'imposer et de prendre des risques dans certaines situations. Arnaud et al. (2014) ont apporté de multiples propositions pour développer le sentiment de confiance organisationnelle chez les salariés.

Anor et al. (2014)⁴³ choisissent le parti de la confiance envers l'entreprise en apportant des clés pour faire évoluer le management. Dans cette perspective, Dupuy (2010) invite à reconstruire un management basé sur le travail de groupe et à engendrer des comportements coopératifs en s'appuyant sur la confiance et sur la simplicité. Bartoli et Trosa (2007, 2011), Cannac et Trosa (2007) insistent également sur la nécessité de faire évoluer le management public vers la confiance.

« *Le management pour être performant doit devenir un exercice relationnel, une machine à fabriquer de la confiance* » (Marzano, 2010). Dejoux (2001) avance que les compétences et la confiance associées sont source de stabilité et de pérennité pour l'entreprise. Pesqueux (2016)⁴⁴ fait remarquer que « *cette manière de poser les choses conduit à distinguer la confiance personnelle et la confiance organisationnelle* ».

Thévenet (2014), pour instiller de la confiance dans les organisations, propose : « *des conditions nécessaires au développement du sentiment de confiance à savoir :*

- travailler ensemble sur des compréhensions et des références communes
- renforcer en permanence la qualité et l'authenticité des relations interpersonnelles
- assumer de manière responsable ses comportements ».

Mais pour que cette confiance puisse réellement s'élaborer, Beysseyre des Horts (2014) soutient qu'il doit y avoir une grande cohérence entre les valeurs affichées et la manière de vivre ces valeurs. Il ajoute que le recrutement doit être vigilant sur les qualités personnelles et relationnelles des candidats. Il préconise également la capacité d'identifier les collaborateurs qui font confiance et qui témoignent de bonnes performances. Orsoni (2014)⁴⁵ insiste sur la transparence des décisions et la fiabilité des processus. Bigou-Lare (2014) montre que la participation, la communication, les pratiques de rémunération et de justice organisationnelle sont importantes pour l'émergence de la confiance. Arnaud et al. (2014) reprennent les notions de clarté et de valeurs évoquées précédemment mais insiste sur la cohérence et l'horizon temporel des moyens, des ressources et des objectifs. D'un point de vue organisationnel, il rappelle l'importance de l'adéquation des postes et des rôles avec les compétences des salariés.

⁴³ In Institut Montaigne : « Et la confiance bordel ? »

⁴⁴ In La confiance en question(s) collectif

⁴⁵ In Regards croisés sur la confiance organisationnelle (collectif)

Dans certains cas, les collectivités territoriales se trouvent contraintes de manager en utilisant à la fois des critères provenant du management par la qualité, du management par le sens, par la confiance et du management par le ‘care’ en utilisant « *l’art du prendre soin* ». Mais les collectivités territoriales peuvent se tourner à la fois vers un management par la qualité et par la confiance afin de responsabiliser les acteurs, de déléguer certaines tâches tout en améliorant leur autonomie et la performance (Caby et al., 2002).

Enfin, les fonctionnaires territoriaux ayant conscience que le management s’intéresse à leurs conditions de travail, pourraient montrer plus de confiance envers les différents managers. La question se pose de savoir si la mise en œuvre de Qualiville peut être le moment de favoriser un management par la confiance.

4.2.2 L’IMPORTANCE DE L’AUTONOMIE (DE TERSSAC, 2012)

Être autonome, c’est non seulement être socialisé, mais impliqué et motivé, c’est-à-dire avoir accepté le but proposé, mais également disposer d’une marge de manœuvre dans la réalisation de son travail. (de Terssac, 2012). L’autonomie possède un caractère paradoxal car pour être autonome, il faut être socialisé c’est-à-dire détenir les connaissances suffisantes du fonctionnement du groupe pour y être intégré. Dubet et Martuccelli (1996) ont fait ressortir le lien entre socialisation et autonomie « *la socialisation et le double mouvement par lequel une société se dote d’acteurs capables d’assurer son intégration et d’individus, de sujets susceptibles de produire une action autonome* ».

Ordinairement, l’autonomie se conquiert. Elle nécessite en effet une prise de conscience de l’influence socio-culturelle dont on désire éventuellement s’émanciper. Son acquisition nécessite certaines qualités comme la lucidité, le courage, de la réflexion, des connaissances et le sens de la responsabilité ainsi que la capacité de se référer à son propre système de valeurs et de normes.

Pour Alexandre-Bailly et al. (2013), l’autonomie fait partie à la fois du processus de socialisation organisationnelle et se trouve en être une conséquence. De Terssac (2012) a démontré l’existence d’une typologie de l’autonomie. Il distingue une autonomie ‘conquise’ (capacité à modifier les normes de travail), une autonomie ‘apprise’ (capacité à modifier les règles de travail) et une autonomie requise (octroyée).

Si on considère que l’autonomie dépend en grand partie du management, la notion de style de management (Mispelblom-Beyer, 2010) paraît pertinente pour envisager cet attribut de l’individu.

Une des tâches du manager est de savoir doser la délégation et le contrôle. Dans leurs travaux, Alexandre-Bailly et al. (2013) distinguent deux types d’autonomie : l’autonomie psychique c’est-à-dire la capacité à penser par soi-même, et l’autonomie d’action : à savoir, la capacité à agir de façon libre. Ces auteurs s’appuient essentiellement sur les travaux de Getz et Carney (2012) où l’autonomie n’est pas octroyée mais où l’environnement instauré la rend possible. Ils affirment la difficulté à concilier autonomie et la nécessité d’adapter les modalités de contrôles à toute évolution concernant l’autonomie des acteurs.

Martin, Lenhardt et Jarroson (1996) étudient des notions relatives aux différents stades d’autonomie à savoir la dépendance, la contre-indépendance, l’indépendance et l’interdépendance. Ces auteurs mettent en avant les freins rencontrés par le manager recherchant à promouvoir l’autonomie : le souci de légitimité technique, le besoin de se rendre indispensable, le souci de rapidité, la difficile acceptation des idées différentes et l’absence de compétences propres à la délégation. Martin, Lenhardt et Jarroson (1996) abordent également les difficultés rencontrées par le subordonné autonome ou en recherche d’autonomie : la perte d’une protection, l’exposition aux yeux des autres et la possibilité d’être comparé aux autres.

Le pilotage de la délégation d’autonomie se décompose en trois étapes, selon Alexandre-Bailly et al. (2013) :

-*la délégation* qui présente les avantages suivants : gain en temps et en qualité, possibilité de former ses collaborateurs. Elle induit toutefois la nécessité de faire confiance, l’existence de motivation et de créativité,

-*le pilotage de la délégation individuelle*, (Picq T. et Retour D., 2001) qui s’établit lorsque les preuves d’une solide confiance mutuelle sont avérées. Cependant ce type de délégation doit être formellement limité de façon à être légitimé aux yeux de tous,

-l'*autonomie collective* (Trist E., Bamforth K., 1951) qui représente une prise de risque repose généralement sur un leader qui met en place un système de contrôle pour piloter et maîtriser cette autonomie collective.

Pour le management, la question de l'autonomie des membres de l'équipe repose sur la confiance établie, sur l'évaluation des compétences concernées et sur les fonctions occupées. L'autonomie peut tout à la fois être un levier et un risque pour la performance. La capacité à déléguer s'avère une variable majeure caractérisant le style de management.

En définitive, le style de management est lié aux qualités personnelles du manager, au relationnel existant entre ce manager et son équipe ainsi qu'aux objectifs à atteindre. Dans notre étude, une investigation, concernant toutes ces variables, permettra de déterminer le style de management à l'œuvre. Dans notre recherche, il s'agira d'évaluer la perception d'autonomie des fonctionnaires territoriaux et de savoir si les procédures (formelles ou informelles) mises en place par le management sont plutôt de nature à favoriser ou non l'autonomie octroyée (ou requise).

4.2.3 LE LEADERSHIP, UN ATOUT DANS LE STYLE DE MANAGEMENT

Dans une collectivité territoriale, l'introduction d'une démarche qualité dépend principalement du responsable qualité qui conduit le changement et met en place les dispositions de sa mise en œuvre. A ses responsabilités managériales, le responsable qualité assume également un rôle de leader (celui qui conduit). Il assure le processus de changement.

Le *leadership* est la fonction de *leader* mise en œuvre. Un certain nombre de définitions du leadership sont proposées dans la littérature. Le leadership est défini comme « *la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation* » (House et al., 2004).

Pour Bennis (1991), le leadership est la capacité à être *leader*, c'est-à-dire celui qui mobilise ceux qui le suivent en vertu de son autorité naturelle et de son charisme. Trois capacités constituent le leadership : celle de se rendre légitime en tant que leader, celle de se faire obéir naturellement et celle de mobiliser les énergies. Son outil principal est l'influence qu'elle soit morale ou affective qu'il exerce pour l'atteinte de ses objectifs. Mais, Bennis (1991) nomme 'manipulation' « *le fait d'exercer une influence sans respect de la liberté de choix d'autrui.* »

En définitive, Plane (2016) définit le leadership comme un « *processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis.* ». Il distingue le *leadership de droit* formalisé par le statut de domination du leader sur autrui et le *leadership de fait* plus informel, issu des caractéristiques personnelles du leader.

Dans la littérature, plusieurs approches du leadership sont mises en évidence (Kotter., 1999 ; Zaleznik, 1977 ; Mintzberg, 1990 ; Goleman et al., 2015 ; Plane, 2015). Ces auteurs avancent que le domaine des ressources, des objectifs et des tâches relève du rôle du manager alors que le leadership vise à influencer uniquement le comportement des autres acteurs. Bennis (1991) avance que si le manager administre, le leader innove. Le dirigeant détient cette double compétence (Kotter, 1999). Dans ses travaux, Henriot (1993) traite également de la différence entre management et leadership.

Cependant, Kets de Vries (2006) fait ressortir que « *les leaders sont tournés vers l'avenir, alors que les managers se concentrent sur le présent* ». Cet aspect semblerait être ce qui les distingue le plus.

Mais Cucchi et Grassi (1997) considèrent que les rôles de manager et de leader sont indissociables pour diriger. Ainsi le leader posséderait également les compétences personnelles du manager.

Si on se réfère à la socialisation organisationnelle, le leader apparaît comme un agent socialisant éminent (Louis et al., 1983).

Pour Birkinshaw et Goddard (2009), le leader met en mouvement les acteurs de la manière la plus efficiente possible et le manager s'attache à la manière dont est obtenu le travail donné. Le manager travaille *au jour le jour* en vue de l'atteinte des objectifs, il motive les efforts de ses subordonnées, coordonne les activités et prend des décisions.

Plus récemment, Belet (2013) présente les avantages du « *servant leadership* », modèle de leadership qu'il traduit par « *leadership du serviteur* ». Il montre que les sociétés occidentales, ayant à se

préoccuper de qualité de vie au travail, de justice sociale et de contraintes écologiques, ont à mettre en place des dispositifs managériaux adaptés.

Un leader idéal n'est pas seulement un dirigeant : il fédère, inspire confiance, encourage, suggère le retour d'informations critiques. Il stimule également la contradiction et accepte l'erreur, il a une vision à long terme mais réagit instantanément en cas de besoin, il fait preuve d'optimisme et d'espoir, il prend des risques, il crée des alliances stratégiques. Le leader sait communiquer et ses comportements sont exemplaires. (Bennis, 1991).

Ces comportements reposent sur sa personnalité qui lui permet d'assurer son leadership.

De nombreux auteurs, étudiant la personnalité des leaders, divergent sur les traits préconisés (Bennis, 1991 ; Kirkpatrick et Locke, 1991 ; Zaleznik, 1977 ; Kets de Vries, 2006 ; McClelland, 1998)

Une revue de la littérature sur le thème aboutit à une compilation de traits de personnalité qui ferait du leader un être exceptionnel. Les traits suivants seraient requis pour assurer un leadership d'excellence : l'intelligence, l'ascendance, la confiance en soi, la connaissance appropriée des tâches, l'orientation vers la personne, la motivation intrinsèque, l'initiative, la capacité de résister au stress, la tolérance à la frustration et la volonté de prendre des décisions.

Par ailleurs, le leadership s'exerce également au travers du pouvoir que détient celui qui l'incarne.

Le pouvoir et les relations de pouvoir s'exercent dans toutes les organisations (Enriquez, 1992). Pour Collette (1991), « *le pouvoir se présente comme la capacité qu'a un individu (ou un groupe) d'obtenir que quelqu'un (ou un groupe) agisse ou pense autrement qu'il ne l'aurait fait sans son intervention* ». Blau (1964) considère que le pouvoir consiste à mettre en œuvre les « *habiletés des personnes ou des groupes à imposer leur volonté aux autres malgré les résistances de ceux-ci, par la menace de retirer des récompenses habituellement accordées ou de punir* ». Mintzberg (1986) met l'accent sur la temporalité du pouvoir « *le pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, à obtenir des résultats ainsi que les actions et les décisions qui précèdent* ». Il est donc possible de considérer le pouvoir comme la capacité d'utiliser un processus pour influencer ou contrôler d'autres personnes, ce que le leader, dans son rôle, est amené à faire.

Au sein des organisations, il est de plus en plus question de gouvernance. L'emploi de ce terme traduit, de manière euphémisée, la notion de pouvoir. A ce titre, concernant la Fonction Publique Territoriale, Dupuis (2015) montre l'émergence du nouveau management territorial où les fonctions des cadres dirigeants territoriaux évoluent en même temps que le pouvoir dont ils disposent.

Dans la littérature sur le thème, émerge une typologie de styles de leadership. Ainsi, Lewin (1951), Blake et Mouton (1987), et Goleman (2002) se sont attachés à faire émerger des typologies concernant les styles du leadership. Le style coercitif, le style autoritaire, affectif, démocratique, "meneur", "formateur ou coach" apparaissent le plus fréquemment. Il semble aisé de faire un parallèle entre les styles de leadership et ceux du management. Ainsi, le style du management directif reposerait en partie sur le style autoritaire du leader. De même, le style participatif du management correspondrait au style démocratique du leader. Il apparaîtrait donc, si on se rapporte aux approches théoriques évoquées que le style de management pourrait être fortement influencé par les leaders. Cependant dans une organisation, "de nombreuses forces" étant à l'œuvre pourraient contrecarrer ce rapport trop simple. Il est donc probable que les méthodologies employées par les différents chercheurs utilisent des variables qualitatives très proches. Si le style de leadership se déploie, en fonction du contexte où il se déploie, il peut exercer une forte influence sur le climat et la productivité du groupe (Mc Gregor, 1969).

S'agissant s'exerçant au sein du management public, il viserait à « favoriser l'émergence de compétences collectives » (Bachelard et Normand, 2014), se rapportant pour une part à notre recherche. Ainsi le "leadership public" est défini comme « *le processus consistant à : atteindre les résultats exigés par les processus autorisés de manière efficiente, efficace et légale ; développer et appuyer les exécutants qui obtiennent ces résultats ; et adapter l'organisation à son environnement* » (Van Wart, 2014).

Pour notre recherche, il semble raisonnable de penser que le style de leadership pratiqué dans les collectivités relève d'un style hybride qui alternerait entre tous pour faire face à chaque situation et viser l'objectif à atteindre. Ainsi, de manière globale, dans une démarche qualité, la directivité pour appliquer les procédures, la participation pour que les acteurs s'approprient leur travail, et la

bienveillance pour maintenir une cohésion et une ambiance positives, pourraient favoriser l'implication des fonctionnaires territoriaux et, de ce fait, la socialisation organisationnelle des acteurs.

Cette brève revue de la littérature a montré qu'un manager, pour assumer son leadership, doit posséder et mettre en œuvre des qualités spécifiques. Son style de management se trouve également lié à des traits de personnalité qui le caractérisent en tant que leader.

Dans le cas de notre recherche où le type de management par la qualité est dominant, il sera intéressant de repérer quels pourraient être les managers pourvus de leadership ou quel dirigeant détiendrait le leadership le plus remarqué et enfin quel serait le style de management employé. Ces informations permettraient d'identifier comment et par qui, la mise en œuvre de la démarche Qualiville s'effectue, quel que soit son niveau dans la hiérarchie. Nous pourrions alors tenir compte de cette particularité dans l'interprétation des résultats de notre enquête qualitative.

5 Les modèles de management

Afin d'opérationnaliser notre recherche, nous recherchons un modèle de management compatible avec l'étude de cas approfondie d'une collectivité territoriale certifiée Qualiville. Ce modèle devrait pouvoir s'adapter au fonctionnement d'une organisation publique, évoluant dans un contexte de changement et détenant une culture organisationnelle. Ce modèle de management (MM) devrait pouvoir également proposer un répertoire de fonctions d'encadrement suffisamment large associant *un type de management par la qualité, avec un style de management orienté vers les résultats, participatif et plutôt 'tourné vers la personne'*.

Une revue de la littérature du management va permettre de sélectionner le modèle le plus pertinent pour notre étude.

5.1 Définition

Un modèle est « *une représentation simplifiée d'un objet destiné à être explicité. Le modèle ne cherche pas à rendre compte de la totalité de l'objet, mais de certaines de ses dimensions pertinentes à l'objectif poursuivi. Il permet d'ordonner les perceptions et le système de valeurs des gestionnaires qui pourront l'utiliser dans une situation donnée* ». (Renard et Soparnot, 2011)

Les modèles de management représentent et simplifient la réalité des fonctions et des interactions mises en œuvre pour et par tous les acteurs de l'organisation. Ils offrent un cadre théorique qui permet notamment d'étudier les améliorations éventuelles. Toujours contextuel, un mode de management (MM) permet d'opérationnaliser « la tâche fonctionnelle de l'organisation » qui pourrait être résumée par les réponses aux questions *quoi ? qui ? où ? quand ? combien ? pourquoi ?* (QQOQCP) afin d'adopter « une perspective future » soit une amélioration envisagée.

Nous retiendrons ainsi la définition du modèle de MM proposée par Bensebaa et Autissier (2011) qui apparaît la plus complète : « *un ensemble de principes et d'actions qui sont à la fois identitaires et constitutifs d'un fonctionnement singulier, différenciant et performant. Il exprime l'identité de la relation du travail, de la production et de l'organisation. Il se matérialise sous la forme de principes d'actions et prend corps dans les actes des managers au quotidien.* »

5.2 Les principaux modèles de management

Bensebaa et Autissier (2011) et Guillen (1994b), en s'appuyant sur l'implication des individus, la recherche de performance, les valeurs, et les principes éthiques ainsi que l'expertise du métier, établissent une typologie de six modèles de management.

a) Les "modèles théoriques" :

- *le modèle de management scientifique* fait référence essentiellement au « *one best way* » et l'organisation scientifique du travail théorisé par Taylor (1903, 1911, 1957). Ainsi, Fayol (1916) détermine la fonction administrative de l'organisation autour de cinq actions de management : prévoir, organiser, commander coordonner et contrôler. Ces dernières constituent aujourd'hui encore les principaux rôles des managers ;
- *le modèle de management dit 'des relations humaines'*, renvoie à la Gestion des Ressources Humaines contemporaine. Mayo (1949) mit « l'Humain » au centre de l'organisation et de son

fonctionnement. Ce chercheur a montré que l'importance accordée aux ouvrières d'une entreprise s'avérait plus productive que les conditions de travail dans lesquelles elles évoluaient.

- *le modèle d'analyse structurelle*, plus contemporain, développé par Drucker (1954) prend appui sur les théories de l'innovation, d'efficience et de la création de valeurs.

Ces modèles théoriques font apparaître des caractéristiques essentielles au bon fonctionnement d'une organisation et sont pour une part un apport pour notre recherche. Cependant leurs conceptions ont beaucoup évolué. Ainsi, Bartoli (1997) distingue la conception traditionnelle du management (planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler) de la conception actuelle où des fonctions comme finaliser, allouer des moyens, animer permettent un management plus dynamique et plus proche du terrain. En effet, malgré la valeur des modèles précités, ceux-ci font apparaître une certaine vétusté dans la conception du management. Par ailleurs, ils concernent *a priori* des organisations du secteur privé où la productivité et la concurrence s'avèrent leurs principaux moteurs.

Bensebaa et Autissier (2011) citent cinq autres modèles plus récents comme :

b) le modèle "instrumental" basé sur un instrument de gestion comme le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 2005 ; Gibert, 2009) utilisé notamment dans un certain nombre de firmes privées ;

c) le modèle "entrepreneurial" qui repose sur des principes et des valeurs liées à la réussite de l'entreprise avec ses objectifs de productivité ;

d) le modèle dit "des valeurs" mettant en évidence les valeurs fortes de l'organisation (Horovitz, 2013). Ainsi la Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France (MAIF) représente son modèle de management par un arbre dont la racine principale est l'éthique avec pour "ramifications" la laïcité, le respect de la personne et la tolérance. Sur chacune des branches de cet arbre, des valeurs comme l'engagement, le respect, la solidarité ...se trouvent réparties dans des groupes de feuillages ;

e) le modèle stratégique qui décline la stratégie de l'organisation orientée vers la productivité.

f) le modèle dit "des métiers" orienté vers l'*expertise-métiers* pourrait concerner les services techniques d'une collectivité territoriale mais se montre insuffisamment global.

Il existe beaucoup d'autres modèles dont certains concernant le monde des affaires. Ainsi, le modèle "stratégique pour les affaires" est proposé par Yip (2004) et s'attache principalement à la productivité d'une entreprise en s'appuyant sur la théorie du business (Drucker, 1995).

Ces modèles conviennent aux organisations du secteur privé dont les objectifs sont de l'ordre de la productivité et du rendement. Cependant leur examen montre que certains de leurs éléments comme la planification des contraintes, des moyens et des connaissances peuvent être utiles dans une réflexion portant sur le management public.

Cependant, notre étude concernant le secteur public s'intéresse principalement aux modèles qui peuvent rendre compte de son fonctionnement particulier. Par conséquent, les modèles précités ne présentent pas les caractéristiques d'approfondissement souhaitées pour notre recherche.

5.2.1 LES MODELES DE MINZBERG (2008)

Mintzberg (2005, 2008), dans ses travaux, s'est attaché à l'analyse des organisations, à leur fonctionnement et à la structure des relations entre leurs différentes composantes. Puis, après avoir approfondi le contexte interne des organisations, il a étudié le rôle du cadre et présenté plusieurs modèles. Mintzberg (2008) a effectué de nombreux travaux sur le management et plus particulièrement sur les cadres dans les organisations. Il a confronté ses propres découvertes avec la littérature portant sur le travail du cadre. Il a considéré l'Ecole classique comme fondamentale et rappelle que Fayol (1916) en a été le père avec son modèle des cinq fonctions d'encadrement.

Concernant plus particulièrement le travail de direction, il remarque que Gulik (1996) a énoncé le premier acronyme de ses fonctions : « POPDCORB » pour Planification, Organisation, Personnel-recrut, Direction, Coordination, Rapport, Budget.

a) Les objectifs du cadre

Au travers des objectifs et des caractéristiques des activités du cadre, Mintzberg (2008) élabore empiriquement un modèle de management. Selon cet auteur, les cinq objectifs du cadre sont les suivants :

- s'assurer que son organisation atteint ses buts fondamentaux : la production efficace des biens ou des services ;
- organiser les activités de son unité et en assurer la stabilité ;
- assumer la responsabilité de l'élaboration de la stratégie, et par là, contrôler la façon d'adapter son organisation à un monde changeant ;
- faire en sorte que son organisation serve les buts de ceux qui la contrôlent ;
- servir le lien entre l'organisation et l'environnement.

b) Les caractéristiques des activités du cadre

Mintzberg (2008) énonce les caractéristiques des activités du cadre, parmi lesquelles les relations sociales et la communication verbale prennent toute leur importance :

- la quantité et le rythme de travail,
- la structure de ses activités
- les relations dans le travail entre l'action et la réflexion,
- l'utilisation qu'il fait des divers moyens de communication
- ses relations de travail avec les autres.

Il insiste en précisant que ce travail se reconnaît également par sa brièveté, sa variété et sa fragmentation. Ayant étudié les activités de directeurs généraux, Mintzberg avance « être superficiel est sans doute un des risques du métier de cadre. En fait, ce cadre est encouragé par la nature même de son travail à développer une personnalité particulière, à se surcharger de travail, à faire toute chose de façon abrupte, à éviter de perdre du temps, à ne pas participer à une activité que si cette participation a une valeur tangible, et à éviter de trop s'impliquer dans aucune question !! ».

c) Le modèle des rôles du manager

Mintzberg (2008) reprend la définition du rôle du manager de Sarbin et Allen (1968) qui est conçu comme un « ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable ». Ces comportements requis s'apparentent à des fonctions ou à des actions du management.

Mintzberg (2005) présente un modèle concernant le rôle du manager qu'il répertorie selon dix fonctions. Le cadre exerce une autorité formelle lui attribuant un statut « qui le conduit à différentes formes de relations interpersonnelles ». Mintzberg (2005) identifie trois rôles du cadre liés à l'information ainsi que quatre rôles décisionnels précis. Le schéma ci-dessous modélise ces rôles. (Mintzberg, 1990)

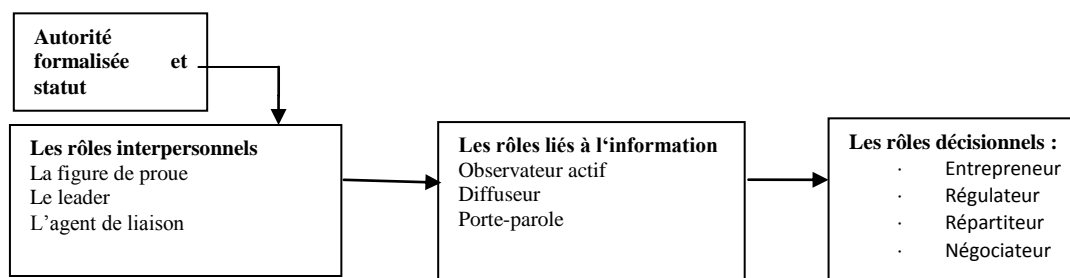


FIGURE 7 : LES ROLES DU MANAGER

Ces deux modèles de Mintzberg apparaissent très généraux. Ils indiquent les fonctions principales du manager mais ne permettent pas une analyse détaillée et opératoire du management dans une collectivité territoriale. Néanmoins, ils présentent un certain intérêt pour notre recherche car ils permettent d'aborder certains rôles interpersonnels ou liés à l'information dont l'étude peut s'avérer utile dans le cadre d'une enquête qualitative.

5.2.2 LE MODELE DE. BARTOLI (1997)

Dans l'élaboration de son modèle, Bartoli (1997) propose, dans un premier temps, une définition du management et tente de répondre à un certain nombre de questions concernant le management, notamment à celle-ci : « *de quoi l'organisation a-t-elle besoin de façon complémentaire ? sans doute de « transversalité », « d'impulsion, d'actualisation et de cohérence »*. Cette question se pose d'autant plus que les contextes de complexité, de changement et d'incertitude s'avèrent de plus en plus prégnants.

Présentation du modèle

Dans la définition relevée dans notre revue de la littérature, nous retenons la définition très large et très complète de Bartoli (1997) : « *un ensemble de démarches, de méthodes et de processus, de définitions d'objectifs, d'organisation, d'allocation de ressources, d'animation et de contrôle d'une entreprise ou d'une unité de travail* ».

Son modèle de management décrit les cinq principales fonctions du manager concernant les deux niveaux de management « *macro* » et « *micro* » dans une organisation.

	Définitions d'objectifs	Organisation	Allocation de moyens	Activation et animation	Contrôle
"Macro" Pilotage de l'unité	-Stratégie de l'unité -Projet de l'unité	-Répartition des missions -Coordination	-Budgétisation -Affectation selon les priorités	-Communication interne -Actualisation des méthodes de travail	-Evaluation des résultats -Pilotage des activités
"Micro" Relation Manager / "Managé"	-Objectifs individuels	-Définition de fonction -Délégation	-Conditions et moyens de travail	-Entretiens individuels -Motivation + et -	-Appréciation -Suivi/Assistance -Sanction

FIGURE 8 : ROLES DU MANAGER, UN DOUBLE NIVEAU D'ACTION/MACRO ET MICRO (SOURCE : MANAGEMENT DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES, BARTOLI, 2009, P.217, 1^{ED.} 1997, DUNOD)

Ce modèle va nous permettre de passer en revue et d'approfondir les actions du management dans leur relation à la socialisation organisationnelle des collectivités en démarche qualité investiguées.

5.2.6.1 Définition d'objectifs

Pour Bartoli (1997), l'objectif est « *une intention d'amélioration et d'action mesurable, qualitativement et/ou quantitativement, ce qui suppose de pouvoir définir, parallèlement à l'objectif, une mesure de la situation de départ et des indicateurs d'évaluation de la situation d'arrivée* ».

a) « Macro » Pilotage de l'unité

-Stratégie

Le pilotage de l'unité ou sa gouvernance (Dupuis, 2015) relève de la stratégie (Carles, 1998) décidée au niveau « macro » de la direction.

Au sein d'une collectivité territoriale, la stratégie appartient au Maire et à son équipe municipale. La Direction Générale des Services (DGS) la répercute à l'ensemble des services. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche qualité, le Responsable Qualité (RQ) transpose à cette stratégie les principes du management par la qualité : responsabilité et engagement de la direction.

Lorsque les termes de la stratégie sont clairs, transparents et acceptés par les agents, une bonne compréhension du fonctionnement de l'organisation et de sa politique interne émerge chez les fonctionnaires territoriaux, renforçant ainsi un des domaines de la socialisation organisationnelle.

-Projet de l'unité

La définition d'actions prioritaires en lien avec l'unité fait également partie des fonctions du niveau « macro ».

Ce projet devrait correspondre au programme politique de l'équipe d'élus en place. Dans ce programme politique apparaît en principe un ou plusieurs écrits concernant la « politique qualité » (des prestations municipales). Il induit des objectifs au niveau « macro ».

Le projet, celui de la démarche puis de la certification Qualiville, relève de la politique des élus. Il aurait les mêmes incidences sur l'organisation et la socialisation organisationnelle que la stratégie. Or, comme la stratégie, le thème du projet de l'unité concernerait le sens du travail pour les acteurs.

b) « Micro » Relation manager/"managé"

-Objectifs individuels

Les objectifs définis au niveau « macro » sont déclinés au niveau « micro » de façon à être l'objet d'une évaluation entre une situation de départ et celle fixée par l'objectif.

Les objectifs individuels, outre ceux déterminés en entretien annuels d'évaluation sont généralement ceux de Qualiville, valables pour tous et chacun. Ils sont concrétisés par les indicateurs de la démarche : taux de réponse au courrier, au téléphone dans le délai prescrit, taux de satisfaction des usagers...

Les agents se trouvent directement concernés par ces objectifs qui sont affichés et accessibles par tous. L'engagement au travail des agents dépend de la "qualité" de ces objectifs. Ces derniers déterminent chez les agents une série de comportements plus ou moins motivés. La prise en compte de ces objectifs par les agents conditionne les apprentissages des différents domaines de la socialisation. La littérature a montré que l'implication des acteurs dans leur emploi résultait pour une part, du contexte de la socialisation organisationnelle.

La mise en place d'objectifs individuels dans le cadre Qualiville pourrait se rapprocher de ce management nommé *management par objectifs*.

5.2.6.2 ORGANISATION

L'importance des processus d'organisation est plus ou moins explicite à la lecture de l'organigramme de l'organisation. Aussi ces processus doivent avoir été parfaitement appréhendés et appropriés par le niveau « macro » du management.

a) « Macro » Pilotage de l'unité

-Répartition des missions

La répartition des missions dans le secteur public a souvent été réalisée selon la hiérarchie par corps et par grades davantage que par fonction.

Il se trouve que dans le cadre d'une collectivité en démarche qualité, les dispositions d'organisation sont prévues dans le référentiel et le Maire a défini les responsabilités de chacun, notamment le responsable du pilotage de l'ensemble de la démarche.

L'organisation documentaire, également prescrite, pose clairement les fonctionnements divers au travers des procédures, des guides, et des notices explicatives

Cette répartition des missions, si elle est pratiquée dans l'organisation, contribue fortement à la clarté du rôle des agents. Cette clarté du rôle apparaît dans la littérature organisationnelle comme un domaine de la socialisation (Ostroff et Kolowski, 1992 ; Bauer et al., 1998 ; Anakwé et Greenhauss, 1999 ; Lacaze, 2001).

-Coordination

Bartoli (1997, 218) avance que promouvoir une certaine souplesse en diminuant le nombre de niveaux hiérarchiques vise à obtenir une meilleure réactivité des acteurs. Dans les faits s'agissant de Qualiville (démarche qualité), c'est le Responsable Qualité qui a toute latitude (donnée par le DGS) pour coordonner les actions de management dans tous les services et à tout moment.

Les acteurs se trouvent pilotés par le Responsable Qualité qui utilise un langage spécifique à la qualité pour mettre en relation les acteurs entre eux. Sa communication choisie et adaptée à ses interlocuteurs finit par se répandre de façon rapide et majoritaire dans l'ensemble des services. Ce phénomène joue sur un domaine en particulier de la socialisation organisationnelle : le langage acquis par les acteurs.

La communication interne est la dimension du management la plus proche de cette action de coordination.

b) « Micro » Relation manager/"managé"

-Définition de fonction

Le contenu des fonctions et le niveau de délégation sont définis par le manager de proximité si possible en concertation avec l'intéressé.

La définition de fonction, si elle demeure conforme à celles prévues dans les statuts (code des emplois au CNFPT), relève de la DRH. Il arrive que, dans une collectivité territoriale, le Responsable Qualité, soit également chargée du recrutement, de la formation et de la qualité. Donc on peut penser qu'il serait en mesure d'identifier, avec les managers, les besoins en compétences, de les recruter et de former les fonctionnaires territoriaux, en l'occurrence, dans le sens de la démarche qualité.

Ce dispositif, en amont de toutes actions, favorise l'intégration relationnelle dans la mesure où le Responsable Qualité a affiné le profil du poste à pourvoir, identifié et reconnu les compétences recherchées chez le candidat au poste. C'est également le Responsable Qualité qui va procéder à son intégration dans la collectivité et à sa formation à la démarche qualité.

Cette définition de fonction favorise *de facto* l'intégration relationnelle avec l'ensemble des interlocuteurs, et surtout le Responsable Qualité, qui, dans la plupart des cas, répond à tout moment à toute sollicitation concernant Qualiville. L'intégration relationnelle favorise les relations sociales qui sont répertoriées par certains auteurs comme un domaine de la socialisation organisationnelle (Chao et al. 1994).

L'exemple de ce dispositif spécifique à la Direction des Ressources Humaines relève d'un management stratégique pensé en amont pour orienter positivement le nouvel arrivant dans la démarche Qualiville.

-Délégation

Au niveau « macro », les délégations se trouvent souvent clairement identifiées entre le DGS et ses différents directeurs. Dans la mesure où le DGS appliquerait cette notion de délégation, il s'investirait dans un management participatif. Ce management participatif serait, ensuite, vraisemblablement adapté par les managers.

Au niveau « micro », cette mission de délégation se retrouve du Responsable Qualité vers les référents Qualiville habituellement répartis par service (qualité, informatique documents). Ils se présentent alors en tant qu'interface entre l'ensemble des fonctionnaires territoriaux du terrain et le Responsable Qualité. Ce dernier leur fait alors entièrement confiance et intervient seulement s'ils rencontrent un problème ou bien s'il en relève un de son côté.

Dans ce cas, cette forme de délégation attribue autonomie et responsabilité aux référents (qui ont été sélectionnés selon leurs compétences : capacité à s'organiser, à fédérer les équipes et à s'exprimer auprès de la hiérarchie). Cette autonomie se caractérise comme 'octroyée' (de Terssac, 2012) et constitue également un des effets de la socialisation organisationnelle.

Le type de management correspondant à la délégation est celui nommé *management par la confiance*.

5.2.6.3 ALLOCATIONS DE MOYENS

Gruère (1992) avance que « *tout manager a pour mission de mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour atteindre des objectifs. Il y parvient en assumant des fonctions de direction, de planification d'organisation et de contrôle.* »

La question de l'allocation des moyens devient centrale dans le contexte de la réduction des ressources de la part de l'Etat. Ces moyens s'entendent effectivement au sens large : financier, humain, matériel.

a) « Macro » Pilotage de l'unité

-Budgétisation

L'ensemble des projets de l'unité font l'objet d'un budget clair et précis voté en conseil municipal.

Dans le cadre d'une démarche qualité, l'équipe municipale a fait des choix de budgétisation pour privilégier, par exemple, un fonctionnement en mode Qualiville.

-Affectation selon les priorités

Prioriser les projets à réaliser fait partie des fonctions déjà effectuées par le « macro-management ». Or donc, l'affectation des moyens lui sera conforme.

Si la démarche qualité a été posée comme la priorité dans une collectivité, alors les affectations de lignes budgétaires seront majoritairement attribuées pour tout projet en lien avec cette démarche.

b) « Micro » Relation manager/"managé"

-Conditions et moyens de travail

Les conditions de travail et les moyens dédiés se trouvent généralement liés. En effet dans le monde actuel, les conditions de travail ne peuvent s'envisager sans moyens suffisants. Les conditions de travail relèvent de problèmes de nature à la fois économique, sociale et/ou médicale qui nécessitent la mise en place de moyens différents (Gollac et Volkoff, 2014).

Les conditions de travail concernent aussi bien l'environnement : bruit, lumière, qualité de l'air, espace et temps de travail, que l'installation du poste de travail, le climat de travail au sein des équipes et avec la hiérarchie, la transformation et/ou l'intensification des tâches à effectuer, la pénibilité du

travail, la nature de l'activité (Gollac et Volkoff, 1996). Toutes ces composantes posent le problème de leur adéquation à l'Homme en situation de travail.

Les problèmes posés par les conditions de travail relèvent de nombreux champs disciplinaires : l'ergonomie, l'ergologie, les sciences de gestion, la médecine, la toxicologie, la physiologie de l'effort, l'épidémiologie, la psychologie du travail et le droit. La difficulté de leur analyse se situe dans leur caractère subjectif. C'est pourquoi, la plupart du temps, il est fait appel à des spécialistes pour tenter de proposer des solutions à ces problèmes. Leurs enjeux s'avèrent primordiaux car ils ont des conséquences directes sur la santé des individus en situation de travail. Par ailleurs, le coût des conséquences de mauvaises conditions de travail peut parfois atteindre des sommes très élevées pour l'organisation responsable.

L'allocation de moyens consiste à attribuer les ressources requises par l'exécution des tâches prescrites dans les meilleures conditions possibles. Ils peuvent être de natures très diverses, matérielles ou immatérielles, et avoir un coût particulièrement élevé.

L'allocation de moyens se trouve souvent liée à la définition des objectifs et des conditions de travail. Elle revêt une importance particulière en cas de délégation. Ainsi, il est souhaitable, pour les fonctionnaires territoriaux, que le type de management à l'œuvre soit celui décrit par Iacono et Douzel (2013). « *L'art de prendre soin* » des agents qui viendrait en complément d'un management à la vision processuelle. Celui-ci est considéré par ces auteurs comme réhabilitant la notion de management auprès des fonctionnaires territoriaux. Toujours selon Iacono et Douzel (2013), un des leviers de changement et de modernisation des collectivités territoriales se situerait dans un management qui prend soin des personnes.

Ce type de comportement organisationnel auquel peut être associée à la théorie du *Perceived Organizational Support* (POS) qui a fait l'objet de recherches lors de diverses approches scientifiques (Eisenberger et al., 1986). Le débat sur le lien entre les conditions de travail et la performance est très présent dans la littérature. D'autres auteurs (Razzaq et Malik, 2012) ont démontré qu'il existait des corrélations entre le POS et certains résultats de la socialisation organisationnelle.

5.2.6.4 ACTIVATION ET ANIMATION

Dans le modèle de Bartoli, l'activation et l'animation sont présentées comme une des cinq grandes fonctions du manager. Ces fonctions se centrent sur la communication interne, l'actualisation des méthodes de travail, les entretiens individuels et la motivation.

a) « Macro » Pilotage de l'unité

-Communication interne

Bartoli (1997) précise qu'« *activation* » signifie « *donner vie, énergie* » pour éviter la routine et stimuler les acteurs. L'« *animation* » correspond aux actions suscitant l'implication et l'intérêt des acteurs. Elle repose sur la communication interne par messagerie électronique et par personnes interposées lors des réunions de service. Il semble néanmoins qu'elle fonctionne mieux en mode ascendant (compte rendu ou demandes) qu'en mode descendant

-Actualisation des méthodes de travail

Dans le cadre de notre étude, l'actualisation d'une méthode de travail concerne la mise en œuvre d'une démarche qualité.

On retrouve dans ce rôle du manager décrit par Bartoli (1997) un des principes des démarches qualité qui consiste à valider de manière formelle tous les changements de méthodes de travail pertinents et nécessaires (pour atteindre les objectifs), proposés (par les acteurs de terrain ou prescrits (audits)). La traçabilité de ces changements permet alors la mise en place d'un processus d'amélioration continue, non seulement des objectifs mais également des méthodes de travail.

Ainsi les agents suivent l'évolution de leurs procédures puisqu'ils en sont les acteurs. Cette partie de l'« *histoire* » de l'organisation (ou de la collectivité territoriale) tracée dans les procédures constitue également un des aspects de socialisation organisationnelle.

Ainsi certains auteurs (Chao et al., 1994 ; Taormina et al. 1994) citent « l'histoire » de l'organisation comme un des domaines de la socialisation organisationnelle.

On retrouve dans l'actualisation des méthodes de travail, les caractéristiques du management participatif. En effet, ce sont généralement les fonctionnaires du terrain qui proposent à leurs référents les modifications des procédures.

b)« Micro » Relation manager/“managé”

-Entretiens individuels

Les entretiens individuels existent pour l'évaluation annuelle, selon les services, à l'occasion de dialogues entre “managé” et manager.

La démarche Qualiville incite à s'exprimer sur les manières de travailler. Ceci ne signifie pas cependant que le “managé” obtienne satisfaction à ses demandes, ni que le manager arrive à convaincre le “managé”. Le principe d'expression, qu'il soit critique ou non, donne souvent lieu à des entretiens individuels mais aussi collectifs. Il concerne aussi bien le “managé” que le manager.

Dans ce cas, on reconnaît, dans ces entretiens individuels, un management de proximité. Celui-ci tend à jouer sur le développement des relations sociales. Les conséquences se retrouvent habituellement dans la facilitation à communiquer en introduisant une part d'affect susceptible d'instaurer un meilleur climat de confiance.

-Motivation+.et.-

De plus en plus nombreuses et coutumières, les politiques de responsabilisation occasionnent des entretiens plus fréquents dans les organisations publiques. Elles motivent le plus souvent les acteurs qui acquièrent une forme d'autonomie et un sentiment de compétence accru.

La plupart du temps, cette motivation est encouragée par les managers qui jouent sur la reconnaissance sociale en valorisant le travail de leurs équipes : rappel de leurs efforts et du chemin parcouru, reprise des termes de l'audit qui a mis en avant de nombreux points forts, attitudes et comportements positifs...

Il semble également que le style de management et le comportement du leader puissent avoir un effet sur la motivation des acteurs de l'organisation.

5.2.6.5 CONTRÔLE

Le contrôle permet aussi de réguler les méthodes de travail en aval pour réduire les coûts ou éviter le gaspillage. Il permet également d'anticiper des situations prévisibles. En ce sens, il ne doit pas être perçu de façon négative mais plutôt comme une juste évaluation des résultats obtenus.

a)« Macro » Pilotage de l'unité

-Evaluation des résultats

Le pilotage de l'unité consiste à suivre l'évolution des indicateurs. Le contrôle s'effectue à un moment donné grâce à la lecture d'un tableau de bord ou à une présentation lors d'une réunion. Bartoli (1997) qualifie le système de pilotage servant au contrôle de « *sélectif et productif (basé sur des priorités et producteur d'actions)* ».

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche qualité, les résultats de la collectivité territoriale sont ceux évalués par la certification des services délivrés. Ce résultat de certification montre le haut niveau des agents dans l'exécution et la maîtrise de leurs tâches. Ainsi, l'évaluation de ces résultats se présente comme la performance accomplie par les fonctionnaires territoriaux et comme le pilotage des activités, prenant en compte l'évaluation des résultats, pour impulser un certain nombre d'actions correctives.

-Pilotage des activités

Dans le cadre de Qualiville ce pilotage appartient habituellement au Responsable Qualité qui détient souvent “toute latitude” de la part du DGS et de la DRH pour apprécier et anticiper la planification, la coordination et gérer au plus près du terrain les avancées, les difficultés que les référents, ou les acteurs, rencontrent.

Dans ce pilotage, il insuffle constamment les notions de buts et de valeurs induite dans la démarche Qualiville : satisfaire l'utilisateur en répondant également aux valeurs du service public (égalité, continuité...).

Ce pilotage entraîne des acquisitions relatives aux buts et aux valeurs de Qualiville qui s'inscrivent dans un domaine de la socialisation organisationnelle. (Chao et al.1994 ; Taormina et al., 1994 et 1997).

Ce Ttype de pilotage s'orienterait vers un *management par les valeurs* (Rochet, 2003).

b)« Micro » Relation manager/“managé”

-Appréciation

Le manager est chargé d'apprécier, notamment au moment de l'évaluation annuelle, le travail individuel réalisé dans le cadre de Qualiville. Toutefois le référent Qualiville du service concerné est le premier à avoir un regard sur le travail puisqu'il en suit les avancées au plus près. L'audit interne permet également une appréciation "à chaud" de la conformité du travail réalisé par rapport aux exigences du référentiel. En définitive, l'audit final de certification appréciera formellement et officiellement ces conformités au référentiel.

Cependant, dans la réalité, cette appréciation est précédée d'une "auto-appréciation" puis, en second temps, intervient celle du manager. En effet, l'agent de terrain est en mesure d'apprécier lui-même (*feed-back* de l'utilisateur, retour des réclamations et de l'enquête de satisfaction) la qualité de la prestation de service rendu.

En effet, seule la formalisation de l'appréciation est réalisée par le manager lors de l'évaluation et par l'audit interne avant l'audit de certification. Cette appréciation du travail effectué dans le cadre de Qualiville influence la perception qu'a le "managé" de ses acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle et plus particulièrement dans ce qui concerne le domaine du travail. De plus, la manière dont est formalisée l'appréciation peut prendre la valeur de soutien organisationnel et contribuer également, pour une part, à la Qualité de Vie au Travail.

-Suivi/assistance

Le manager assiste et soutient le "managé" uniquement en cas de besoin car les procédures permettent à chacun de résoudre les difficultés rencontrées.

Cependant, dans le cas de la mise en œuvre d'une démarche qualité, c'est le Responsable Qualité qui, le plus souvent suit, soutient et assiste les référents qui le sollicitent, ainsi que les fonctionnaires de terrain. Il clarifie la situation, explique aux acteurs, et la plupart du temps, les guide et les accompagne dans leur travail Qualiville (rédaction de procédures, utilisation des documents ou des outils informatique...). Cette assistance prend le plus souvent la forme d'un "soutien organisationnel" qui encourage, valorise les fonctionnaires territoriaux et exprime l'intérêt du manager pour ses agents.

Dans le cadre d'une démarche Qualiville, le suivi de la réalisation des objectifs s'effectue annuellement par les audits internes. Les réclamations des usagers et les enquêtes de satisfaction y font l'objet d'un suivi particulier car ils touchent à l'image de la collectivité.

Le suivi est formalisé par le suivi des indicateurs ainsi que les bilans et les plans d'amélioration annuels prescrits par Qualiville.

Le suivi/assistance se trouve en lien avec l'histoire tracée des bilans et des plans d'amélioration. Cette "histoire" étant un des domaines de la socialisation organisationnelle, résultat de ce processus.

-Sanction

Le terme de « sanction » se rapporte à l'action d'approbation, de confirmation. Il peut prendre le sens de mesures répressives contre des individus ou des groupes d'individus dans une situation particulière. On situe la sanction dans la conséquence d'un phénomène donné, d'une action réalisée : la sanction peut les valider ou les désapprouver. Elle est également un instrument du pouvoir détenu par un leader ou un dirigeant.

Dans le cadre d'un type de management public, et plus particulièrement de la mise en œuvre d'une démarche Qualiville, la sanction *positive* se trouve dans la satisfaction de l'acteur à délivrer un service de qualité à l'utilisateur (Chevallier G. 2011). Il obtiendra, en retour, un regard valorisant bien loin des critiques souvent entendues relatives au travail des fonctionnaires. Cette valorisation se situe donc dans la reconnaissance d'un service municipal de qualité pour les usagers. Elle passe, de la part des responsables, par des actions symboliques et éventuellement par des récompenses matérielles

Cependant, la sanction *réelle*, dans le cadre général de Qualiville, prend la forme de la certification et de son renouvellement.

Il semble ressortir deux points de vue de la sanction : le point de vue du fonctionnaire territorial concerné qui reçoit la sanction et le point de vue de celui qui délivre la sanction. Lorsque le fonctionnaire territorial reçoit une sanction qu'elle soit *positive* ou *négative*, cette dernière est susceptible de toucher sa subjectivité et d'influencer ses comportements. Le point de vue extérieur au fonctionnaire territorial recouvre les aspects organisationnels davantage orientés vers les objectifs de

la démarche. L'écart entre ces deux points de vue pourrait s'atténuer par une communication bien conduite, voire par un soutien manifeste de la part du management.

Ces sanctions mettent en évidence le niveau des compétences organisationnelles et de l'implication des fonctionnaires territoriaux du terrain. Au travers de l'action "sanctionner", il s'agit donc, pour le manager, d'évaluer implicitement de nombreux domaines de la socialisation organisationnelle, principalement, la maîtrise de tâches, la capacité à travailler en groupe et la capacité à établir des relations de service.

Pour conclure, ce chapitre portant sur le management apparaît primordial dans la mesure où dans notre recherche le management se situe au centre de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Par conséquent, il était important d'en approfondir les concepts et leurs modalités d'application.

Au cours d'une revue de la littérature portant sur le management, les principales théories managériales et leur genèse ont été abordées. Au fil du temps, la place de "l'Humain" est devenue plus importante au sein de ces approches théoriques managériales. Le management a convoqué les Sciences humaines et sociales pour se transformer dans sa pratique. Il a été constaté que les organisations évoluaient selon l'usage qu'elles faisaient de ces divers champs théoriques mais, également selon les contextes où elles se situaient.

L'ensemble de ces approches a fourni de nombreuses données qui vont permettre une réflexion et une analyse de la collectivité étudiée.

Trois problématiques liées au management se trouvent actuellement au cœur des débats chez les gestionnaires des organisations et des chercheurs : le management du changement, celui de la culture organisationnelle, et enfin, le management des risques psychologiques. Ces trois thèmes ont été approfondis pour en dégager les principaux axes utiles à notre étude.

Il en ressort que la conduite du changement peut être favorisée par une communication efficace et une bonne compréhension de l'introduction de l'instrument de gestion Qualiville. Il s'avère également que le management ne peut échapper à la nécessaire prise en compte « *des modes de penser, de sentir et de réagir* » définissant la culture propre à la collectivité en démarche Qualiville. Enfin, les risques psychosociaux, facteur d'absentéisme et d'échecs potentiels de la performance, l'obligation de réduire et/ou d'éviter le stress, ont été mis en évidence. Deux théories ont apporté leurs contributions à des actions éventuelles de prévention : l'instauration d'une amélioration de la Qualité de vie au travail (QVT) et du soutien organisationnel perçu (POS).

Dans l'objectif de caractériser le management de la collectivité étudiée, un certain nombre de types et de styles de management ont été décrits. Il en est ressorti que le caractère hybride d'un management territorial paraît probable.

Ainsi, avec la mise en œuvre de la démarche Qualiville, le type de management par la Qualité à l'œuvre dans l'organisation étudiée pourrait détenir les caractéristiques d'un *management par le sens*. En effet, les démarches Qualité prévoient, dans leurs principes, l'implication de la direction dans le maintien d'une vision cohérente qui apporte du sens à l'action. Néanmoins, un *management par les objectifs et un management par les résultats* transparaîtraient au travers de la certification et des engagements à tenir dans la réalisation de la démarche Qualiville. Le type de management à l'œuvre pourrait posséder également des dimensions axiologiques par la mise en œuvre de *certaines valeurs* promues par les principes de la Qualité, comme la recherche d'une amélioration continue du travail effectué, l'estime de soi, le sentiment de compétence, le respect d'autrui... Le management, s'appuyant sur *les idées et les compétences* afin d'innover et d'optimiser les résultats, devrait promouvoir une véritable *confiance* entre tous les acteurs. Le type de management de la collectivité étudiée devra donc faire l'objet d'un questionnement afin de le situer et de pouvoir en déterminer les conséquences, notamment sur la mise en œuvre de Qualiville et sur la socialisation organisationnelle des acteurs.

Le style de management appartient à chacun des managers mais, selon chaque organisation, il peut s'avérer plus marqué dans ses orientations. Ainsi, un style de management strictement *directif* ne serait plus accepté actuellement par les membres d'une organisation publique en démarche qualité qui aspirent à comprendre, voire à *participer*, aux décisions qui les concernent directement. Ainsi, un style plus *démocratique* laisserait la place à une certaine autonomie des acteurs, sans négliger l'application rigoureuse de règles prescrites. Les managers devraient toutefois se montrer également "*persuasifs*"

pour favoriser l'implication et la motivation des membres de leurs équipes. Un management orienté vers la délégation favoriserait l'instauration d'une confiance mutuelle et un management de proximité serait plus à même de fournir un soutien organisationnel et d'améliorer la qualité de vie au travail.

Dans cette perspective de l'identification d'un style de management, la littérature a montré l'importance du *rôle du leadership*. Le leader accompli possède la capacité de convaincre, de fédérer et de mobiliser les acteurs. Souvent cité en exemple, il est reconnu pour son niveau hiérarchique mais surtout pour ses qualités personnelles. Il détiendrait le pouvoir de faire exécuter les tâches malgré les résistances, et d'anticiper les faits à long terme. Une motivation élevée lui faciliterait la réussite dans l'atteinte de ses objectifs de manager.

A la suite de notre revue de la littérature concernant de nombreux modèles de management ont été examinés, mais la plupart n'ont pas été cités car ils ne remplissaient pas les conditions nécessaires à notre recherche. Les modèles de management scientifique et le modèle des relations humaines combinent des éléments intéressants notre recherche et enrichissent notre réflexion.

Néanmoins, deux modèles sont apparus pertinents pour notre recherche : le modèle de Mintzberg (2008) et le modèle de Bartoli (1997).

Les travaux de Mintzberg (2005, 2008), partant de l'analyse des structures des organisations et des forces qui les sous-tendent, permettent de comprendre leur fonctionnement. Ces recherches font apparaître que la structure organisationnelle des collectivités territoriales se situe dans la catégorie des organisations mécanistes, avec une bureaucratie, une division du travail et une hiérarchie très présente. Mintzberg (2005) avance que les organisations mécanistes possèdent comme inconvénients la résistance au changement, un contrôle permanent, se rapprochant ainsi de la réalité d'une mise en place d'une démarche Qualité.

Le modèle de Mintzberg (2008) concernant les rôles du management présente un certain intérêt dans la mesure où il retient quatre thèmes essentiels inhérents à la responsabilité du manager. A partir d'une autorité formalisée, d'un statut reconnu, le manager assume des rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information et des rôles décisionnels qui correspondent à ceux détenus par les managers territoriaux. Cependant, certaines fonctions déclinant de ces rôles comme ceux d'agent de liaison, de porte-parole, d'entrepreneur ou de négociateur, paraissent spécifiques aux organisations privées. Ainsi, il retient que le manager doit « *faire en sorte que son organisation serve les buts de ceux qui la constituent* ». Cet objectif s'oppose à celui du management public qui vise l'intérêt général des citoyens. De plus, certains rôles liés à un management de proximité ou à l'Humain, n'apparaissent pas dans ce modèle. Or ces aspects du management caractérisent souvent le management public territorial. De plus, dans une collectivité territoriale, les responsables du management des fonctionnaires territoriaux gèrent des acteurs qui vivent à proximité de leur lieu de travail et sont en mesure de contribuer, par leurs discours, à l'image de la mairie dans laquelle ils exercent leurs fonctions. De ce fait, la politique managériale de la collectivité aurait intérêt à intégrer des rôles promouvant plus de Qualité de Vie et de Soutien aux fonctionnaires territoriaux pour recueillir leur suffrage.

Pour ces raisons, le modèle de Bartoli (1997), élaboré pour le management public, nous semble plus adapté à notre enquête. Son analyse, sur deux niveaux de management, lui permet de mettre en valeur dix-neuf fonctions de manager. Ces fonctions cernent ainsi, plus globalement et plus au près du terrain, la réalité du management dans une collectivité territoriale. Les fonctions de *suivi*, *d'assistance* et de *motivation* permettent d'envisager un *management plutôt "tourné vers la personne"* au travers des notions de Qualité de Vie au Travail et de Soutien Organisationnel qui leur sont sous-jacentes. Ces fonctions se traduisent par des actions particulièrement repérables et perceptibles par les acteurs concernés. Ainsi la perception de ces actions du management par les fonctionnaires territoriaux, peut permettre dans notre étude, de montrer le lien entre management et socialisation organisationnelle. En définitive, ce modèle, élaboré pour le management public, s'avère particulièrement adapté à une analyse approfondie du management dans une collectivité territoriale en démarche Qualiville.

Il s'avère maintenant possible de choisir un modèle qui permette de caractériser et de personnaliser le management en place dans la démarche Qualiville et son influence sur la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux de la collectivité territoriale enquêtée.

Nous retenons donc le modèle de Bartoli (1997) pour son adaptation au management public, le caractère exhaustif des fonctions, sa clarté et son côté opératoire. Chacune des fonctions mise en évidence par Bartoli (1997) sera interrogée lors de l'enquête qualitative de façon à repérer dans le

discours de l'équipe de direction, des managers et des 'managés', les aspects concrets du management à l'œuvre dans la collectivité investiguée. Ces aspects concrets du management seront appréhendés également dans leur relation avec la socialisation organisationnelle.

Ainsi, il était nécessaire d'effectuer une revue de la littérature pour pouvoir tenter de caractériser le management dans la collectivité territoriale retenue et de comprendre en quoi les types, styles et modèles de management pouvant intervenir dans la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux.

Avant d'approfondir cette question, une revue de la littérature portant sur la socialisation organisationnelle permettra de poursuivre l'élaboration de notre cadre théorique.

II La socialisation organisationnelle, contribution au cadre théorique

1 Conceptions évolutives de la socialisation organisationnelle

Lacaze (2001) et Bargues (2009) dans leurs travaux ont fait remarquer le caractère évolutif de la définition de la socialisation organisationnelle. Schein (1968) fait apparaître la notion de processus dans la conception de la socialisation organisationnelle. Puis Van Maanen (1975) en donne la définition suivante : « *la socialisation organisationnelle est le processus par lequel une organisation enseigne les conduites requises et les attitudes nécessaires de manière à ce qu'un individu puisse participer en tant que membre* ».

Plus tard, Van Maanen et Schein (1979) insisteront sur la notion d'apprentissage et de rôle organisationnel en définissant la socialisation organisationnelle comme : « *le processus par lequel on enseigne à l'individu les "ficelles d'un rôle organisationnel"* ». Ainsi, lors de son entrée dans une organisation, l'individu est confronté à une socialisation qui a pour objectif de l'intégrer dans son nouvel environnement. Feldman (1976) met en évidence la notion de statut par lequel, lors de la socialisation, un employé "outsider" deviendra un membre participant et efficace.

Louis (1980a) donne de la socialisation organisationnelle une définition plus large intégrant les travaux de ses prédécesseurs : « *la socialisation est le processus par lequel un individu s'approprie les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentielles pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation* ».

Feldman (1981) introduit l'idée d'interaction : « *la socialisation est comme le processus dans lequel les employés sont transformés à travers un processus interactif qui se produit entre des arrivants et leur organisation pour passer du statut du postulant à des individus intégrés.* » Cependant cette définition considère uniquement l'entrée d'une personne dans l'organisation sans prendre en compte les étapes de sa carrière. Durant cette phase d'entrée, le rôle de l'organisation est privilégié au détriment des conduites de l'individu. Van Maanen (1975) remarque que l'apprentissage organisationnel de départ s'avère un déterminant majeur des attitudes et des conduites organisationnelles futures du nouvel arrivant.

Comme le fait remarquer Barguès (2009), les travaux synthétiques de Fischer (1986) marquent un moment essentiel de la recherche sur la socialisation organisationnelle en ce sens que cette auteure homogénéise les approches existantes et encourage les recherches sur les contenus de la socialisation organisationnelle. Cette auteure propose une définition de la socialisation organisationnelle comme étant « *un processus dynamique dans lequel des individus et des organisations évoluent dans le temps* ».

Fischer (1986) montre que la recherche sur la socialisation organisationnelle a été "fragmentée" et peu empirique et qu'elle a souvent échoué dans la prise en compte de la dimension temporelle. En effet, la socialisation organisationnelle se présente comme un processus longitudinal (Lacaze, 2007). Fischer (1986) rappelle que, si la socialisation la plus évidente se produit lors de la transition qui s'effectue lorsqu'un individu aspire à devenir membre d'une organisation, une autre socialisation se met en place lorsque les individus sont transférés ou promus.

Van Maanen et Schein (1979) avaient remarqué en effet que la socialisation se produit également quand un individu change de rôle ou franchit une frontière dans l'organisation. Cette notion de "frontière" est reprise par Barguès (2009). Il existerait une "frontière" inclusive marquant l'entrée dans l'organisation d'un postulant, une frontière hiérarchique et une frontière fonctionnelle qui sépareraient les services. Ces notions de frontières introduisent déjà l'idée que la socialisation organisationnelle des individus peut évoluer, à la fois dans leur emploi de départ et tout au long de leur carrière.

Ce moment de la socialisation organisationnelle correspond au sujet de notre recherche où, des individus restant dans le même rôle, et le même endroit doivent effectuer une socialisation "additionnelle" car des changements significatifs se sont produits dans l'environnement en termes de nouveaux modes de travail, d'objectifs ou de missions différents.

Fischer (1986) note également que le processus de socialisation organisationnelle varie en fonction de la réaction des individus au changement dans l'organisation. La réaction des individus peut aller de la satisfaction et de l'engagement à la désillusion et à l'abandon. Cet engagement peut d'ailleurs évoluer vers la conformité quand le sujet s'efface devant les valeurs et les injonctions de l'organisation.

Par ailleurs Fischer (1986) note que les socialisations professionnelle et organisationnelle peuvent s'effectuer dans le même temps dans le cas d'un arrivant qui participerait à une formation professionnelle tout en s'intégrant dans l'organisation. La socialisation professionnelle diffère de la socialisation organisationnelle, et se réfère à l'inculcation de valeurs professionnelles et de compétences qui peuvent être généralisées au travers d'autres cadres organisationnels (Fischer, 1986). Cette auteure, dans son approche intégrative, résume les définitions précédentes écrivant que la socialisation organisationnelle porte sur l'apprentissage de modes de comportements et de réflexions spécifiques à l'organisation.

Quant à Bauer et al. (1998), ils mettent l'accent sur les comportements proactifs des nouveaux membres qui désirent connaître leur environnement de travail. Ils soutiennent que la socialisation organisationnelle est un processus important pour les organisations parce qu'il nécessite une transformation des attitudes et des comportements des employés, mais surtout, parce que c'est une des conditions de leur existence.

Dans cette perspective, Kim et al. (2005) attirent l'attention sur la responsabilité de l'organisation vis-à-vis de la socialisation organisationnelle qui assure la continuité des valeurs fondamentales et fournit aux nouveaux employés une trame de travail pour faire face à leur environnement et se coordonner aux autres employés.

Plus récemment, un courant de recherches a fait avancer la conception de la socialisation organisationnelle. Lacaze (2001) proposera un nouveau modèle de socialisation organisationnelle, Bargues (2009) intégrera la notion de contexte à l'étude de la socialisation organisationnelle, Perrot (2009) valorisera le processus d'intériorisation et Lacaze (2007) le double processus où les seniors doivent transmettre la culture et les compétences acquises à de nouveaux arrivants qui doivent les assimiler. En définitive, la socialisation étant un processus longitudinal, Lacaze (2007) déduit que « *la socialisation organisationnelle se développe tout au long de la carrière mais aussi lorsque de nouveaux besoins apparaissent, lors d'un changement d'organisation mais également lors d'un changement de poste ou lors d'une modification majeure dans l'organisation.* »

2 Les apprentissages fondamentaux

Fischer (1986), dans une revue de la littérature portant sur la socialisation organisationnelle, définit quatre apprentissages fondamentaux à acquérir pour le nouvel arrivant qui doit cependant posséder des prérequis avant d'effectuer ses acquisitions.

2.1 Apprendre ce qui concerne l'organisation

« *Apprendre les règles, les relations hiérarchiques, les avantages, le système de rétribution et de la même manière, les caractéristiques évidentes de l'organisation* ».

« *De plus, ils doivent assimiler le climat et la culture avec l'objectif de se comporter de manière appropriée. Ces contenus peuvent être transmis par des anecdotes ou des récits propres à l'organisation. Il existe également dans une organisation, des règles tacites ou principes sous-jacents* ». (Fischer, 1986)

2.2 Apprendre à fonctionner dans un groupe de travail

En ce qui concerne le travail de groupe, il est important de connaître les noms et les responsabilités de chacun et comment se comporter avec les collègues ou les supérieurs.

Le nouvel arrivant doit apprendre les normes du groupe et devenir familier avec sa culture qui peut être différente de la culture de l'organisation elle-même (Louis et al., 1983).

Schein (1978) avait déjà remarqué qu'apprendre à travailler avec les autres était une tâche importante et difficile pour les nouveaux entrants. Apprendre à fonctionner avec des comportements politiques, avec la résistance au changement et avec l'incompétence des camarades est particulièrement frustrant pour ceux qui intègrent une organisation (Moreland et Levine, 1982).

Weick (1979) remarque que, dans une organisation, il y a beaucoup d'informations équivoques ou non pertinentes. Cependant, le nouvel arrivant qui accepte le cadre organisationnel peut alors faire des choix et se comporter de manière appropriée.

2.3 Apprendre à tenir son poste

Réaliser les tâches propres à son poste est évidemment une part importante de la socialisation. D'ailleurs un échec dans la maîtrise des tâches amènerait à un renvoi de l'organisation.

Apprendre à tenir son poste entraîne des contenus cognitifs tels que les règles, un langage propre, des procédures, des comportements qui peuvent inclure le développement d'habiletés physiques comme la vitesse, la précision, la force ou la régularité du mouvement. Fischer (1986) remarque que le champ de la psychologie cognitive montre que les individus développent des cartes et des schèmes cognitifs qui les aide à prédire leur "adaptabilité" et à répondre à des situations avec relativement peu de réflexion, de manière quasiment automatique. Les nouveaux arrivants doivent développer de tels schèmes pour être efficaces dans leur nouveau poste.

2.4 Apprentissages personnels

Une autre sorte de développement du nouvel arrivant peut se produire dans sa socialisation organisationnelle. Ce développement porte sur l'évolution de sa propre personnalité. La réalité de l'expérience organisationnelle amène un changement dans ses propres besoins et attentes (Louis 1980). Au fil du temps, l'acteur peut se découvrir de nouveaux talents, développer des attitudes et une image de soi consistante qui influera sur sa carrière (Schein, 1978 ; Fischer, 1986).

Schein (1978) fait ressortir notamment certaines acquisitions personnelles comme la sûreté, la créativité, l'autonomie qui résultent de besoins, valeurs et compétences générées par la réalité organisationnelle. Dans son élaboration, Fischer (1986) ne définit pas le rôle comme un domaine d'apprentissage mais comme une finalité.

Enfin, il apparaît que le nouvel arrivant doit être convaincu de la pertinence de ses apprentissages. Ces apprentissages, selon Fischer (1986), doivent être liés au rôle que l'agent va tenir.

3 Les agents socialisants

Les agents socialisants sont des individus capables d'influencer la socialisation organisationnelle des nouveaux acteurs d'une organisation. Bargues (2009) donne une définition précise de l'agent socialisant : « *Toute personne susceptible d'infléchir la socialisation organisationnelle d'une recrue* ». Dans une organisation, les managers, le personnel de direction et les membres les plus anciens sont susceptibles de jouer ce rôle. Dans la plupart des situations de socialisation, agit au moins un agent socialisant parmi les membres de l'organisation (Fischer, 1986). La littérature les identifie également sous la forme de coaches, membres superviseurs ou tuteur.

Perrot (2001) parle des supérieurs hiérarchiques, de collègues de parrains ou tuteurs, de subordonnés et d'autres membres de l'organisation n'étant pas forcément en contact direct. Le mentor n'est pas intégré à la situation de travail comme le tuteur. Mais pour les deux acteurs, il s'agit d'accompagner un débutant ou un nouvel arrivant dans une organisation ou dans l'utilisation de nouveaux modes de travail. La posture de coach est celle d'un acteur qui aide à résoudre une tâche ou un problème.

Le tutorat correspond à une formation de transmission et d'aide à l'acquisition d'un métier (Gerard, 2002) entre un professionnel confirmé et un débutant (Veillard, 2004)

Le rôle de ces agents socialisants touche plusieurs secteurs de la vie professionnelle des nouveaux acteurs. Ils vont, de manière générale, communiquer ce dont ont besoin les nouveaux acteurs, en particulier les informations nécessaires à leur adaptation (Jones, 1983).

Les agents socialisants prodiguent des conseils voire des "manières de faire, de l'expérience" (Louis et al., 1983).

Le support des agents socialisants peut aller au-delà de simples informations professionnelles et prendre l'aspect d'un soutien organisationnel (Eisenberger et al., 1986).

Le rapport de confiance et l'implication des nouveaux acteurs ont des effets sur le comportement des agents socialisants (Jablin, 1984).

D'une manière plus générale, la nature affichée de la relation *agent socialisant-débutant* et le pouvoir de l'agent socialisant, influencent le processus de socialisation (Fischer, 1986). Le pouvoir de l'agent

socialisant se réfère à sa capacité à récompenser, à sa légitimité perçue et à l'attention qu'il porte à sa recrue.

Dans ses travaux portant sur l'influence des pratiques de socialisation sur de jeunes travailleurs, Louis et al. (1983) font état des trois plus importantes aides reçues : celles des pairs, des supérieurs et des collègues anciens. Ils notent par ailleurs que les pratiques de socialisation ne sont pas attribuées de la même manière pour les débutants.

Jokisaari et Nurmi (2009) trouvent que le support du supérieur décline avec le temps, notamment dans la clarification du rôle. Cette baisse du support peut entraîner une diminution de la satisfaction au travail chez le débutant. L'attribution des récompenses en fonction du pouvoir de l'agent socialisant, et non du mérite, entraîne une perte de confiance qui joue sur la motivation de l'employé et sur son investissement.

La littérature montre que les agents socialisants interviennent de différentes façons selon leur personnalité, les situations professionnelles, la structure de l'organisation et les directives du "top management". Ces agents socialisants seront pris en compte dans notre enquête qualitative, mais nous nous attacherons surtout à étudier globalement l'influence du management au travers du modèle de Bartoli (1997).

4 Le processus de socialisation

Le processus de socialisation organisationnelle se déroule dans le temps, selon plusieurs étapes. Il se réfère à des actions de l'organisation, à savoir les procédures destinées intégrer les acteurs, et à des tactiques individuelles choisies par les acteurs, et enfin, à des résultats qui attestent ou non de la réussite de la socialisation à savoir les "domaines". Les "domaines ou "effets" de la socialisation témoignent des apprentissages réalisés par les acteurs de l'organisation. La réussite du processus de socialisation organisationnelle entraîne d'autres résultats dits de "second ordre" qui s'avèrent le plus souvent être des attitudes ou comportements comme la satisfaction, la motivation et l'implication au travail (Feldman, 1981).

4.1 Les étapes de la socialisation

Van Maanen (1975), Feldman (1976) ont montré que la socialisation organisationnelle se déroule en trois grandes phases. Bargues (2009) parle d'une approche séquentielle de la socialisation.

PHASE 1 : UNE SOCIALISATION DITE « ANTICIPEE »

Cette phase précède l'entrée effective du nouveau travailleur dans son organisation. Durant cette période, le futur acteur conçoit un certain nombre d'attentes correspondant à sa future situation. Ces attentes prennent leur source dans les divers renseignements qui proviennent de son environnement. Le réalisme de ces attentes s'avèrera d'une importance capitale pour la suite de la socialisation, de la motivation au travail et de l'implication du nouvel acteur dans son travail.

Selon Feldman (1976) et Van Maanen (1976), le réalisme limiterait les écarts entre les attentes et la réalité perçue au moment de l'intégration.

PHASE 2 : LA SOCIALISATION D'INTEGRATION

La socialisation d'intégration correspond à la période où l'acteur va s'adapter (Feldman, 1976). Durant cette phase, le nouvel acteur va découvrir un nouvel environnement et quelquefois subir le choc de la réalité du monde du travail. Il va devoir réaliser de nombreux apprentissages, tant sur le plan des compétences à acquérir que sur le plan des valeurs et des normes de travail de son organisation.

Selon Feldman (1976) Van Maanen (1975, 1978), le nouvel acteur doit gérer quatre dimensions pour s'intégrer d'une manière efficiente dans son organisation :

- réaliser des apprentissages de nouvelles tâches,
- développer des relations sociales,
- clarifier son rôle dans son groupe et son organisation,
- évaluer ses réalisations.

Morisson (1993a) et Lacaze (2001) ont repéré que ce sont les individus s'intégrant rapidement qui témoigneront plus tard de niveaux de socialisation les plus élevés.

Bargues (2009) fait remarquer que c'est durant cette phase que se développent les compétences et les ambiguïtés de rôle.

PHASE 3 : L'ADAPTATION OU INTEGRATION

Cette étape se caractérise par une socialisation d'acquisitions (Feldman, 1981) où les acteurs ont acquis des compétences dans les différents domaines de socialisation et au fil du temps ont intériorisé leurs apprentissages (Perrot, 2008, 2009).

La littérature consacre alors l'individu considéré comme un "outsider" en un "insider".

4.2 Les procédures organisationnelles

La littérature interactionniste concernant la socialisation organisationnelle met l'accent sur le rôle de l'organisation dans "l'ajustement"⁴⁶ des nouveaux venus. Les termes employés pour leur socialisation diffèrent selon les auteurs.

Ainsi, certains auteurs utilisent le terme de stratégies (Lacaze, 2001), de tactiques de socialisation (Van Maanen, 1978), insistant par-là, sur la volonté d'assimilation des employés à l'organisation, ou de pratiques (Bargues, 2009), d'autres parlent de procédures institutionnelles, terme qui insiste sur le caractère administratif de l'action managériale. Les managers pourraient parler de directives mentionnant par là le caractère "top down" du management.

Dans cette recherche, sur la socialisation organisationnelle, nous choisissons le terme de "procédures" parce que la démarche Qualiville exige, pour obtenir la certification, la production de procédures rédigées à la fois par les acteurs de terrain et par les managers. Ces procédures prennent plusieurs aspects. Elles sont écrites et dématérialisées et peuvent être consultées à tout moment. Elles sont avant tout des manières de travailler, des outils de formation et enfin des vecteurs de socialisation. Van Maanen (1978) définit les "procédures" comme les manières dont les expériences d'individus, en transition d'un rôle⁴⁷ à un autre, sont structurées par d'autres membres de l'organisation. Il ajoute que les procédures peuvent être sélectionnées consciemment par le management d'une organisation de telle façon que tous les "nouveaux venus" suivent une session d'entraînement formel ou programmé avant d'assumer les devoirs de leur rôle spécifique. Les procédures sont également choisies par le management en fonction de précédents établis lors du passé de l'organisation et utilisés dans certains emplois. Ces procédures permettent aux individus d'une organisation d'apprendre les manières de tenir leur nouveau rôle.

4.2.1 LES PROCEDURES ORGANISATIONNELLES DE SOCIALISATION SELON MAANEN ET SCHEIN (1979)

Van Maanen conçoit les procédures comme des variables du processus de socialisation. Elles existent dans divers processus organisationnels comme celui de l'éducation, de l'apprentissage et du *sponsoring*. Elles peuvent être utilisées dans différents contextes professionnels ou organisationnels. Van Maanen (1978) soutient que le choix des procédures joue sur la socialisation des individus et sur la manière dont le nouveau venu se positionnera dans son travail.

Van Maanen et Schein (1979) proposent un modèle où la dimension principale des procédures caractérise le côté structurel de la socialisation organisationnelle.

Ces auteurs rapportent que les diverses procédures ne sont pas exclusives les unes des autres. Dans un seul contexte, elles sont souvent combinées. Il s'avère également qu'elles sont souvent cumulatives.

Dans le cas de notre recherche, il s'agira de repérer l'utilisation des différentes procédures de socialisation organisationnelle chez les fonctionnaires territoriaux concernés par Qualiville. Au lieu de rendre compte de leur intégration comme nouvelle recrue, nous nous attacherons à considérer les modalités imposées ou induites par la nouvelle manière de travailler en démarche Qualiville.

Les procédures collectives correspondent pour les acteurs à un nombre d'expériences en commun. Les procédures collectives consistent à organiser le travail en groupe, soit pour des nouvelles recrues, soit pour appréhender une nouvelle démarche comme celle de Qualiville. Le travail en groupe crée à la fois une certaine homogénéité et cohésion et permet des échanges, des relations sociales, un questionnement à plusieurs sur les nouvelles manières de réaliser les tâches.

⁴⁶ Il s'agit ici de l'ajustement de l'individu aux besoins et des attentes normées de l'organisation.

⁴⁷ La notion de rôle se réfère à des comportements relatifs à la position fonctionnelle de l'acteur dans l'organisation.

Beckert (1968) remarque également que, lorsque le groupe rencontre des problèmes, ses membres expérimentent des solutions qu'ils apportent ensuite au collectif.

Van Maanen et Schein (1979) notent également que les processus de socialisation collectifs promeuvent et intensifient les demandes des agents socialisants.

Dans notre étude, les fonctionnaires territoriaux sont pour la plupart déjà intégrés dans la collectivité, mais requièrent souvent une formation à Qualiville, cette dernière constituant une exigence du référentiel Qualiville. Les formations collectives sont délivrées en fonction de l'importance du rôle de l'acteur par rapport aux exigences de Qualiville.

Les procédures individuelles se réfèrent à un processus de recrutement individuel et à une certaine isolation dans les expériences vécues et les tâches à accomplir. L'acteur isolé devra trouver lui-même des solutions aux problèmes qu'il rencontre ou, s'il le peut, s'adresser à ses pairs ou à un supérieur susceptible de lui apporter de l'aide. Il sera amené également à définir son rôle dans le service ou dans l'organisation.

Les formations des fonctionnaires territoriaux à Qualiville prennent une forme individuelle notamment à leur arrivée dans la collectivité. Elles ont la particularité d'être identiques à celles délivrées à toute nouvelle recrue. La collectivité a, dans un premier temps, délivré une courte formation à tout nouvel arrivant (action réalisée pour tous les arrivants depuis 2007 jusqu'à ce jour).

Mais des procédures individuelles se rapportant aux situations nouvelles ou exceptionnelles ou conflictuelles avec l'utilisateur peuvent être délivrées dans un second temps.

Les procédures formelles renvoient à des processus dans lesquels un nouveau venu ou un débutant, est plus ou moins isolé des membres confirmés de l'organisation tant qu'il n'a pas fait explicitement certaines expériences professionnelles. Les processus formels ne laissent aucun doute à l'individu sur son rôle spécifique, et les attitudes, règles et protocoles correspondent à son nouveau rôle. Les actions à effectuer sont prescrites officiellement et clairement.

Dans le cas de Qualiville, les procédures formelles concernent à la fois les premières modalités délivrées lors de l'arrivée des fonctionnaires territoriaux. Ces dernières sont systématiquement incluses dans le programme de la journée d'accueil, mais dans une moindre mesure que les procédures spécifiquement formelles figurant sur le réseau interne de la collectivité et reconnues comme étant la "bonne" manière de réaliser les tâches.

Les procédures informelles n'inscrivent pas l'acteur dans un rôle spécifique. Les procédures informelles favorisent une sorte de laissez-faire pour les recrues où de nouveaux rôles sont appris notamment par "essais-erreurs". (Van Maanen et Schein, 1979)

Ce type de procédures se retrouve habituellement soit dans le cadre d'un management démocratique, assez peu rencontré au sein de la Fonction Publique Territoriale, soit dans une situation d'urgence ou de manque de personnel, ce qui peut être récurrent dans le contexte actuel. L'acteur, sans modalités ni directives précises de travail, se trouve alors contraint de fonctionner par " tâtonnements".

Les procédures séquentielles font passer le processus de socialisation par des séquences identifiables et programmées qui mènent à un but (Van Maanen et Schein, 1979). Ce processus se fait par étapes en franchissant "des frontières". Chaque étape se réfère à la précédente. Ainsi le processus semble s'appuyer sur une logique interne.

L'utilisation de séquences dans la socialisation serait de nature à développer un certain conformisme parmi les "nouveaux pratiquants".

Ce type de procédures serait très présent dans le cadre de notre recherche, lorsque la formation ou l'apprentissage à la démarche Qualiville s'effectue par étapes, et commence par des tâches simples qui se complexifient progressivement.

Les procédures dites non-séquentielles impliquent que les étapes de socialisation conduisant au but sont inconnues, ambiguës ou continuellement changeantes. L'ordre des séquences n'étant pas spécifique, ces procédures favoriseraient l'innovation.

Avec Qualiville, il peut arriver dans certaines collectivités que les étapes d'apprentissages ne soient pas formalisées de telle manière qu'il est impossible de les suivre de manière séquentielle. Dans ce cas, l'acteur improvise et peut agir de façon désordonnée en s'appuyant le plus possible sur le référentiel Qualiville.

Les procédures fixes se réfèrent aux étapes du processus de socialisation, avec un calendrier produit par l'organisation et communiqué à l'acteur. Les procédures fixes de socialisation fournissent à la recrue une connaissance précise du temps qu'il pourra prendre pour réaliser cette étape donnée (Roth, 1963).

D'une manière générale, l'organisation peut déterminer les carrières professionnelles avec des calendriers fixés à l'avance.

Dans certaines collectivités, la présentation des procédures Qualiville sous forme de logigramme indique non seulement les tâches séquentielles mais, le plus souvent, précise les délais de la réalisation. En effet, ceux-ci figurant comme des exigences du référentiel, les fonctionnaires Territoriaux sont tenus de travailler en tenant compte du temps écoulé entre la réception de la demande (quel que soit le canal de communication utilisé) et sa satisfaction.

Par ailleurs la démarche Qualiville tenant compte du fonctionnement des collectivités Territoriales, s'appuie sur des textes et règlements spécifiques⁴⁸.

Les procédures variables de socialisation donnent à une recrue peu d'indication sur ce qu'elle peut espérer comme promotion. Les carrières professionnelles sont soumises à des processus de socialisation plutôt variables que fixes, liés à des facteurs affectant l'organisation. Les procédures variables conduisent à créer beaucoup d'anxiété et peut-être de frustration pour les individus. D'une manière générale, les processus "variables" sont un obstacle à la formation de groupe solidaire parmi les acteurs qui tendent à se différencier en fonction de leurs attributs sociaux et psychologiques.

Dans le cadre de notre étude, les procédures utilisées par les acteurs s'avèrent répondre aux caractéristiques des procédures fixes de la littérature. Cependant, leur actualisation régulière met en évidence, dans une certaine mesure, un aspect variable dû à une transformation du travail, à un changement de hiérarchie ou plus simplement à des décisions d'amélioration des tâches.

Les procédures en série se retrouvent au sein d'un processus de socialisation en série dans lequel les membres expérimentés de l'organisation forment des acteurs qui sont sensés réaliser des tâches similaires dans l'organisation. Ainsi les acteurs expérimentés servent de modèles aux débutants (Van Maanen et Schein, 1979).

Un danger existe quand l'image donnée par les plus anciens n'est pas valorisante pour les débutants. Alors, un certain nombre de ceux-ci peuvent quitter leur organisation devant un avenir qui leur semble peu motivant. Ce type de procédures ne favorise pas l'innovation puisque ces acteurs ne recherchent pas leurs propres solutions.

Ces procédures pourraient exister dans le cas de Qualiville lors de l'arrivée d'une nouvelle recrue dans un service déjà certifié dont l'ensemble des agents est déjà socialisé à Qualiville. Les collègues et/ou les managers guideraient alors les nouveaux selon le type de procédures en série. Cependant, lors du début de la mise en œuvre de Qualiville, ce cas n'était pas envisageable, puisque la démarche concernait l'ensemble du personnel.

Les procédures disjointes apparaissent lorsqu'il n'y a pas de modèle disponible pour former des acteurs à leur nouveau rôle, les débutants ne peuvent alors se situer dans les pas de leurs prédécesseurs immédiats ou récents. Cette situation peut engendrer des difficultés et de l'anxiété chez les nouveaux venus.

La distinction entre socialisation en série (successive) ou disjointe se produit quand une organisation entreprend une "rénovation" où les anciens membres sont remplacés par de nouveaux. Dans un cas extrême, une organisation peut tomber dans un mode disjonctif de socialisation. Quelquefois, dans le processus en série, il peut se produire un moment disjonctif quand une recrue ne s'investit pas ou

⁴⁸ Notamment sur les textes suivants : code général des collectivités territoriales, textes relatifs aux conditions d'accès des personnes à mobilité réduite, décrets relatifs aux conditions d'accès dans les établissements publics, loi 82-213 du 2 mars 1982 modifiée, relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions, modifiée par la loi du 22 juillet 1982, loi 83-8 du 7 janvier 1983 modifiée, relative à la répartition des compétences entre Communes, Etat et Région, loi 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires (J.O. du 14/07/1983), loi 84-53 du 2 janvier 1984 modifiée portant sur les dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, loi 84-594 du 12 juillet 1984 modifiée relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale, loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 modifiée relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

lorsqu'il y a, entre les anciens et les nouveaux acteurs, trop de distance historique, sociale, sociologique.

Les fonctionnaires territoriaux de la première tranche de certification ont eu à se confronter à "l'inconnu" sans modèle disponible. Un accompagnement par des consultants-experts a favorisé le lancement de la démarche mais l'intensification des tâches s'est alors révélée très importante notamment avec la rédaction initiale des tâches à réaliser dans chaque service en tenant compte des exigences de Qualiville. En dehors de cette étape, il peut également arriver que quelques acteurs, souvent pour des raisons d'incompatibilité relationnelle renient ou réfutent les procédures en série prodiguées par les anciens ou les "sachants". Dans ce cas, les acteurs se socialisent moins bien et moins vite que ceux ayant accepté des procédures en série.

Les procédures d'investissement se rapportent à des processus qui reconnaissent la valeur et l'utilité des caractéristiques des acteurs. En substance, une procédure d'investissement déclare implicitement : « nous vous aimons juste comme vous êtes ». L'organisation, au travers de ses procédures, montre qu'elle ne désire pas changer de personnel. Elle souhaite plutôt se servir des compétences, valeurs et des attitudes que la recrue possède déjà (Van Maanen et Schein, 1979). Dans cette perspective, le processus d'investissement étaye et amplifie la vision qu'il a de lui-même. Certains comportements du management sont à même de valoriser ainsi les acteurs de l'organisation.

Au-delà des procédures d'investissement "normales", Lewicki (1981) relève de la part des managers, des procédures de séduction pour fidéliser leurs employés.

Au contraire des procédures d'investissement, **les procédures de désinvestissement** cherchent à dénier les caractéristiques personnelles du recruté, à les évacuer et à lui en inculquer d'autres. Dans des contextes extrêmes, les recrues doivent suivre un ensemble de règles rigides et valeurs de l'organisation. Certaines organisations peuvent par exemple demander à une recrue de rompre de vieilles amitiés. Des membres anciens peuvent faire subir à la recrue un travail harassant le condamner à de longues périodes à « un sale travail » caractérisé par un bas salaire, un statut peu élevé, un faible intérêt et la sollicitation de compétences peu élevées. La manière dont les recrues vivent le processus de socialisation indique le degré de désinvestissement à l'œuvre dans la socialisation (Van Maanen 1979).

Les travaux de Van Maanen et Schein (1979) mettent en évidence certaines actions de l'organisation concernant la socialisation de ses employés. Le modèle qu'ils proposent se présente sous cette forme :

Les six dimensions des procédures selon Van Maanen et Schein (1979)	
1- Individuelle	Collective
2- Informelle	Formelle
3- Non séquentielle	Séquentielle
4 -Variable	Fixe
5- Disjointe	En série
6- Désinvestissement	Investissement

TABLEAU 2 : LES SIX DIMENSIONS DES PROCEDURE SELON VAN MAANEN ET SCHEIN (1979)

4.2.2 LE MODELE DE JONES (1986)

Jones (1986) remanie le modèle de Van Maanen (1979) en introduisant deux dimensions :

- les procédures *institutionnalisées* qui comprennent les procédures collectives, formelles, séquentielles, en série et d'investissement,
- les procédures *individualisées* qui font état des procédures individuelles, informelles, non-séquentielles, disjointes et de désinvestissement. Ces mêmes procédures sont classées selon trois catégories : *le contexte de la socialisation, le contenu de la socialisation et les aspects sociaux de la socialisation.*

Chacune de ces trois catégories ont été déclinées en deux types de procédures avec leurs opposées. Le tableau N°3 suivant décrit les procédures organisationnelles théorisées selon Jones (1986).

	Socialisation individualisée	Socialisation institutionnalisée
Contexte de la socialisation	Individuelle	Collective
	Informelle	Formelle
Contenu de la socialisation	Non séquentielle	Séquentielle
	Variable	Fixe
Aspects sociaux de la socialisation	Disjointe	En série
	Désinvestissement	Investissement

TABLEAU 3 : LES CATEGORIES DE PROCEDURES SELON JONES (1986)

A partir de ce modèle, Jones (1986) élabore une échelle de mesure qui va lui permettre d'investiguer dans une recherche longitudinale une population d'étudiants. Les résultats de sa recherche montrent que les procédures individualisées favorisent l'innovation et que les procédures institutionnalisées mènent à une certaine conformité avec les pratiques passées. De plus, les procédures d'investissement et en séries seraient les plus efficaces dans l'ajustement personnel aux organisations. Ces derniers résultats montrent l'importance des aspects sociaux des procédures de socialisation institutionnalisées. La socialisation individualisée encourage les nouveaux venus à mettre en œuvre des approches personnelles de leur rôle et les incitent à une démarche innovante.

Le modèle de Jones (1986) permet de caractériser et d'identifier les procédures les plus employées par une organisation. Dans le cas de la démarche Qualiville, le référentiel préconise des procédures institutionnalisées. Cependant, il faut remarquer que certains acteurs s'approprient à un certain moment, les procédures qui deviennent alors, en quelque sorte, individualisées.

La mise en œuvre de Qualiville dans une collectivité territoriale convoque donc des procédures institutionnalisées plutôt qu'individualisée. En effet, il convient dans ce contexte de démarche Qualité de déployer des procédures s'arrogant une capacité élevée de conformité, susceptible de s'appliquer dans un environnement et une organisation que Mintzberg (2005) qualifierait de "mécanistes".

4.3 La proactivité

Cette recherche se situant dans une perspective interactionniste, implique de repérer et d'étudier les comportements proactifs des acteurs.

La recherche sur la socialisation organisationnelle s'intéresse presque exclusivement à l'introduction de nouveaux venus dans une organisation privée. Cependant, notre travail ne vise pas les modalités d'une entrée dans une nouvelle entreprise, mais les conditions et les conséquences d'un changement de mode de travail dans une collectivité territoriale.

Aussi, parmi les comportements pro-actifs passés en revue, seuls ceux qui pourraient être en rapport avec la mise en œuvre de la démarche Qualiville seront retenus.

La socialisation des acteurs dans de nouveaux contextes organisationnels les amène à apprendre, à comprendre et à trouver du sens dans leur nouvelle situation (Louis, 1980). Cette conception inaugure l'approche interactionniste qui conçoit l'individu comme un acteur actif de sa socialisation. Jones (1983) se positionne dans cette perspective où le processus de socialisation est compris comme une réalité sociale s'inscrivant dans des communications interindividuelles (Perrot, 2002).

La socialisation apparaît ainsi comme un processus soumis à des effets organisationnels mais aussi aux comportements des acteurs concernés. Ces comportements provenant de l'initiative personnelle, sont étudiés dans la littérature sous le terme de "proactivité".

La littérature fait état d'un certain nombre de comportements proactifs, notamment de tactiques consistant à établir des relations avec les autres acteurs de l'organisation, à négocier des évolutions dans son emploi, à s'auto-manager et à faire advenir pour soi-même des visions positives concernant les différentes situations vécues dans l'organisation. Les fonctionnaires territoriaux confrontés à la mise en place de la démarche Qualiville n'ont pas été concernés par certains comportements proactifs qu'ils avaient certainement utilisés précédemment lors de leur intégration dans cette collectivité territoriale. Dans cette recherche, nous nous intéressons particulièrement aux tactiques de prise d'information et aux comportements d'auto-management.

En effet, le changement de mode de travail, avec l'introduction de la démarche Qualiville, a bouleversé la situation professionnelle de chacun imposant de nouveaux apprentissages qui ont nécessité de nombreux comportements de recherche d'informations. Le référentiel Qualiville

favoriserait, par ailleurs, une certaine autonomie pour les acteurs et par là, les inciterait à une part d'auto-management dans leur emploi.

Par conséquent, nous effectuerons une revue rapide de la littérature sur ces autres comportements proactifs pour développer le thème de la recherche d'informations et de l'auto-management.

Grant et Ashford (2008) définissent le comportement proactif comme une action anticipée que des individus effectuent pour obtenir un effet soit sur eux-mêmes, soit sur leur environnement. Pour ces auteurs, la proactivité ne se limite pas à un ensemble de comportements mais se présente plutôt comme un processus qui s'applique à des actions d'anticipation, de planification et de tentative qui ont un effet sur l'objectif visé. Pour Bateman et Grant (1993), le comportement proactif est une forme particulière du comportement motivé au travail.

Il existe plusieurs comportements types proactifs que les nouveaux acteurs d'une organisation peuvent mettre en œuvre. Ashford et Black (1996) reconnaissent sept tactiques proactives d'intégration sociale :

- la recherche d'information,
- la recherche de feed-back.
- l'établissement de relations sociales,
- des activités générales de socialisation (participer à des événements, ...),
- développer des relations avec son manager,
- négocier des changements dans son emploi,
- faire émerger en soi un esprit positif, défini par Ashford et Black (1996) comme auto-management cognitif utilisé pour comprendre et dominer une situation en voyant le côté positif de ses éléments et l'opportunité d'agir.

Dans une perspective plus large pour pointer les comportements proactifs, Cooper-Thomas et al. (2012) utilise des entretiens semi-directifs dans sa recherche. Ils reprennent un certain nombre de comportements proactifs présents dans la littérature (Ashford et Cumming, 1983 ; Ostroff et Koslowski, 1992 ; Miller et Jablin, 1991 et Morrisson, 1993) et proposent trois catégories (de 19 stratégies proactives) pour entamer la socialisation organisationnelle de manière positive :

- changer son rôle ou l'environnement,
- apprendre, ou rechercher soi-même, ou rechercher de l'information,
- favoriser un développement mutuel.

De ces comportements proactifs, Grand et Ashford (2008) établissent les caractéristiques qui fondent leur pertinence :

- la forme : qui concerne les différents types de comportements proactifs,
- la cible visée pour le changement : soi-même, d'autres personnes, l'organisation,
- la fréquence de ces comportements,
- le "timing" : degré de réaction devant l'opportunité, se rapporte également à des phases ou de moments où le comportement proactif se produit,
- les stratégies : qui concernent les méthodes utilisées.

4.3.1 LES ANTECEDENTS ET LES INFLUENCES DES COMPORTEMENTS PROACTIFS

Les comportements proactifs se présentent comme des modalités d'intégration et de réduction de l'incertitude. Ils sont soumis à un certain nombre de déterminants. Ainsi Grant et Ashford (2008) s'intéressant aux antécédents de la proactivité, mettent en évidence le rôle de l'ambiguïté et d'un grand nombre de facteurs situationnels (culture, normes, ...), et de certaines attributions des acteurs comme l'autonomie et la responsabilité. Ces auteurs font ressortir l'influence des traits de personnalité, de mécanismes psychologiques comme l'image perçue du ratio investissement/bénéfice ou de la motivation sur les comportements proactifs.

Le champ de la psychologie a défini dans la littérature la notion de personnalité proactive. Une personnalité proactive identifie les opportunités et persévère jusqu'à l'obtention d'un changement significatif. Les acteurs qui témoignent de scores élevés sur une échelle de personnalité proactive réalisent des performances plus élevées que des acteurs évalués comme moins proactifs (Grant, 1995). Les études sur les traits de personnalité ont montré que l'extraversion et l'ouverture à l'expérience étaient associées à de hauts niveaux de comportements proactifs. Ainsi l'ouverture à l'expérience étant

associée à la recherche de feed-back, et à un état d'esprit positif (Wanberg et Kammeyer-Mueller, 2000).

Gruman et Sacks (2011) ont établi une relation entre des comportements proactifs et leurs résultats attendus. Ainsi, lors d'une recherche, ils trouvent notamment que la recherche d'informations, la socialisation générale, l'établissement de relations avec son manager et le fait d'établir des réseaux sont liés positivement à des comportements proactifs dans la socialisation organisationnelle.

Plus récemment, Perrot et Jaidi (2014) ont préféré la notion « *d'initiative personnelle* » à la notion de *personnalité proactive*. Lors d'une recherche, ces auteurs montrent que « *l'initiative personnelle* » est un antécédent individuel plus important que la notion de *personnalité proactive*.

Les nouveaux acteurs se servent tour à tour des différents canaux. Comer (1991) trouve que le type d'information acquise et le canal d'acquisition sont liés.

Cependant, les nouveaux acteurs disent acquérir de l'information sociale à travers les trois canaux cités ci-dessus, mais acquièrent de l'information plutôt à travers le canal actif explicite que le passif explicite.

Les conséquences de la proactivité varient selon les situations et peuvent se rapporter à des renforcements liés à des récompenses ou à des sanctions (Grand et Ashford, 2008). La recherche s'est également intéressée à la personnalité des acteurs et établit que la personnalité proactive est liée à la recherche de feed-back, à l'établissement de relations avec son manager, à la construction de réseaux et à la négociation de changement dans le poste (Gruman et Sacks, 2011). Pennaforte et al. (2016) dans une étude sur la relation entre les comportements proactifs et les domaines de la socialisation organisationnelle, trouvent que la recherche de *feed-back*, la recherche d'informations et l'établissement de réseaux ont un effet positif sur l'implication dans l'équipe et le travail, dans la compréhension des buts et des valeurs de l'organisation. La recherche d'informations entraîne également un effet sur les relations sociales.

Les comportements proactifs des employés influent sur l'attitude des managers. Il existe une relation positive entre les comportements proactifs et le soutien des managers et des collègues (Muller et al., (2013).

4.3.2 L'AUTO-MANAGEMENT

L'auto-management est défini comme un processus qui fait qu'un acteur est capable de se guider ou de se piloter dans ses activités. Ce processus se déroulant dans le temps ou dans différentes circonstances, inclue l'évolution de la réflexion, de ses émotions et du comportement (Ashforth et Sluss, 2008).

Pour Sacks et Ashford (1996), l'auto-management est une forme de proactivité. Ces auteurs définissent les comportements d'auto-management :

- l'établissement d'un but personnel, en réduisant l'anxiété et le stress permet au nouvel acteur de structurer et d'utiliser les compétences acquises (Lacaze, 2005),
- l'auto-observation,
- les stratégies d'opportunité (faire ou éviter une action),
- l'auto-récompense,
- l'auto-sanction,
- la répétition dans le but de réaliser le comportement désiré.

Selon Sacks et Ashford (1996), l'auto-management pourrait exercer une influence positive sur le résultat de la socialisation organisationnelle.

Pour Lacaze (2005), l'auto-management consiste pour un salarié à adopter un comportement proactif dans la régulation de sa propre performance : fixation d'objectifs, orientation des comportements individuels vers ces objectifs, auto-rétribution conditionnée à l'atteinte des objectifs ». Cette auteure, dans sa recherche sur les hôtesses d'accueil montre que l'auto-management influence la compréhension de son rôle, la maîtrise de la tâche et la maîtrise de *la relation client*.

Cette revue de la littérature concernant l'approche de la proactivité de la socialisation organisationnelle, a permis de définir la proactivité, de repérer les différentes typologies de comportements et leurs conséquences. Ces différents apports permettront de mieux situer le comportement de prise d'informations dans notre vision de la socialisation organisationnelle.

4.3.3 LES DIFFERENTES TACTIQUES DE PRISE D'INFORMATION

Selon Morrison (1995), les nouveaux acteurs, dans une organisation, doivent posséder les connaissances requises pour réaliser leur travail, tenir leur rôle et ce qui concerne l'organisation. Pour réaliser ce programme, les nouveaux acteurs ont besoin d'information (Miller et Jablin, 1991 ; Morrisson, 1993).

Cette recherche d'information est liée à de nombreux facteurs concernant aussi bien la nature de l'information que les pratiques utilisées pour l'acquérir.

L'acquisition de l'information par les acteurs concernés entraîne des conséquences variées, en particulier celles qui touchent à la socialisation organisationnelle. Ainsi, Bauer et al. (2007) montre que la recherche d'information est liée positivement à deux domaines de la socialisation organisationnelle : la clarification du rôle et l'acceptation sociale.

Dans les institutions, les nouveaux acteurs recherchent activement de l'information pour réaliser leurs apprentissages et utilisent, pour cela, des tactiques variées (Morrisson, 1993b, Miller et Jablin, 1991). Les acteurs peuvent donc s'adresser à un autre acteur, ou plus simplement, à un "agent socialisant" en lui effectuant une demande ou bien s'inscrire dans une recherche dite "passive" d'information en observant diverses situations ou comportements d'autres acteurs en général plus expérimentés (Ashford et Cuning, 1983 ; Morrisson, 1995).

Un ensemble de sept tactiques de recherche d'information est mis en évidence par Miller et Jablin (1991) qui distinguent :

- poser des questions ouvertes,
- poser des questions indirectes (utilisée le plus souvent quand les nouveaux acteurs sont gênés dans la recherche d'informations concernant un individu ou une source particulière),
- utiliser des sources secondaires quand la première source est indisponible ou quand le nouvel acteur ne se trouve pas dans une position de confort,
- tester les limites : soit tenter de déplacer les règles dans le but de gagner une marge de manœuvre pour réaliser certains comportements,
- s'inscrire dans des conversations déguisées, comme plaisanter dans le but d'obtenir de l'information,
- surveiller, dans le but de repérer ce qui va se présenter.

Miller (1996) considère que les questions indirectes et les conversations déguisées sont des recherches d'informations indirectes et que la tactique d'observation et celle de surveillance sont très proches.

Dans leur recherche d'informations, les nouveaux acteurs utilisent le plus fréquemment les comportements directs et l'observation. Les managers et les collègues sont les cibles les plus courantes dans la recherche d'informations (Jablin, 2001).

En définitive, les tactiques possèdent un caractère social qui requiert la présence d'autres acteurs (Miller et Jablin, 1991). Cependant, pour Ashforth et Sluss (2008), il existe des tactiques "non sociales" comme l'expérimentation et la recherche de documents (Ostroff et Kozlowski, 1992) qui devraient être incorporés dans le modèle de Miller et Jablin (1991). Cette critique montre que le modèle a besoin d'être revisité tant dans son contenu que sur son côté opératoire qui semble manquer de précisions.

Le modèle d'Ostroff et Kozlowski (1992) propose six tactiques de recherche d'information :

- expérimenter (réaliser des apprentissages par essai-erreur),
- observer les autres acteurs,
- s'approprier les connaissances liées aux documents de l'organisation (démarche cognitive),
- demander à ses managers,
- demander à ses collègues,
- demander à ses mentors.

Ce modèle simple et néanmoins assez complet peut être facilement opérationnalisé sous forme de questionnaire et s'enrichir avec certains comportements proactifs proches comme l'auto-management. Ostroff et Kozlowski (1992) montrent avec les résultats de leur recherche que les nouveaux acteurs privilégient l'observation des autres acteurs, puis s'appuient sur des sources interpersonnelles en

formulant des demandes aux managers, collègues et mentors. La tactique d'expérimentations vient ensuite suivie par la consultation de documents.

Le temps passant, ces nouveaux acteurs utilisent de plus en plus les tactiques d'essai-erreur. Les tactiques d'observation et d'expérimentations fournissent des informations concernant alors plus particulièrement les tâches et les différents aspects de leur rôle. Il est à remarquer, selon ces auteurs, que les tactiques d'observation et d'essai-erreur seraient les plus soumises au stress.

Les tactiques de recherche d'informations s'appuient sur quatre variables :

a) La nature de l'information

D'après Comer (1991), la littérature suggère que les nouveaux acteurs acquièrent deux principaux types d'informations de la part des collègues :

- des informations techniques et la connaissance dont ils ont besoin pour exécuter leurs tâches avec compétences,
- les nouveaux employés acquièrent autant d'informations techniques que sociales,
- des informations sociales concernant le personnel et les normes concernant en particulier leur unité de travail, lesquelles affectent la performance au travail,
- les informations sociales apparaissent sous forme de normes intérieures ou extérieures à la sphère du travail du nouvel acteur.

Ces informations techniques pouvant être factuelles ou concerner une compétence, un conseil d'expert ou se référer à une personne ou à un endroit particulier. Elles peuvent également être procédurales, c'est-à-dire se rapporter à une méthode spécifique ou à des étapes à suivre pour exécuter la tâche.

b) Les sources de l'information

Ces sources d'information présentent des différences importantes en ce qui concerne la connaissance à acquérir et la nature des résultats attitudinaux autour du processus de socialisation organisationnelle (Ostroff Kozlowski, 1991).

La littérature distingue, pour obtenir de l'information, deux grandes catégories de sources :

-les sources interpersonnelles

Ces sources correspondent aux managers, collègues et "mentors" (Miller et Jablin, 1991). D'autres personnes, étrangères à l'organisation, comme les usagers ou clients, peuvent se trouver dans la position de fournir des informations aux différents acteurs. D'une manière générale, les sources se réfèrent à ce qui est nommé dans la littérature : « agents socialisants »,

Les managers apparaissent comme la source d'informations la plus importante concernant la connaissance de la tâche et du rôle.

La perception des autres acteurs joue un rôle non négligeable dans la prise d'informations. Ainsi, les nouveaux acteurs ont plus tendance à rechercher de l'information quand ils perçoivent, chez leurs collègues, une certaine similarité en termes d'attitude, de croyance, compétence ou valeurs (Kammeyer-Mueller et al., 2010).

-les sources non-interpersonnelles

Selon Ostroff et Kozlowski (1992), ces sources se réfèrent à des documents officiels organisationnels, des observations variées et des expérimentations (Schein, 1988). Les documents sont des manuels indiquant ce qui concerne certains aspects politiques, des procédures, la nature des postes.

c) Les types d'informations

Dans les premiers travaux sur le thème, Ashford et Cumming (1983) pointent trois types d'informations :

- l'information spécifique, concernant ce qui est nécessaire pour réaliser les tâches dans sa fonction,
- l'information évaluative, se rapportant à la réussite dans l'emploi,
- l'information relationnelle qui se réfère aux relations avec les autres acteurs.

Miller et Jablin (1991) proposent un modèle très proche alors que Gower (1992) s'attache principalement à l'information technique qui concerne l'exécution de la tâche et l'information sociale qui concerne les autres acteurs et son groupe de travail.

En définitive, Morrisson (1993a, 1993b) propose une typologie qui s'inspirent des recherches précédentes :

- l'information technique, définie comme l'information nécessaire à l'exécution des tâches,
- une information normative s'appliquant à la culture de l'organisation,
- une information spécifique qui se réfère à la demande et aux attentes de son rôle,
- l'information de feedback signifiant l'évaluation effectuée par les autres acteurs sur sa performance et son comportement.

Ostroff et Kozlowski (1992) ajouteront à ces différents types d'information, la nécessité, pour les acteurs d'obtenir des informations organisationnelles sur la structure de l'organisation, les procédures, les produits, les services et des informations sur la politique de l'organisation concernant en particulier, la répartition du pouvoir à l'intérieur de l'organisation.

d) Les canaux d'information

Les travaux de Comer (1991) permettent de mettre en évidence les canaux utilisés pour la transmission de l'information.

L'information est véhiculée au travers de canaux dits "actifs" ou "passifs" et au caractère "explicite" ou "implicite". Ainsi,

- le canal *implicite* transmet de l'information non verbale. Les pairs ne savent pas forcément si le nouvel acteur acquiert de l'information,
- dans le canal *passif/explicite*, les pairs instituent et contrôlent le temps et le contenu de l'échange d'information,
- dans le canal *actif/explicite*, les nouveaux acteurs possèdent l'initiative de l'échange et les pairs peuvent éventuellement trouver la requête d'information inopportune ou inappropriée.

4.3.5 LES COMPORTEMENTS ATTENTISTES

Par opposition aux comportements pro-actifs (tactiques individuelles de la socialisation organisationnelles), une forme d'attentisme connue autrefois dans la fonction publique, consistait à attendre qu'un autre acteur exige ou montre le bon exemple, créant, comme le souligne Bartoli (1997), « *la sclérose et l'inertie de l'organisation* ».

Dans les collectivités territoriales, on rencontre un type d'attentisme spécifique : « *celui du départ du cadre supérieur, du directeur, ou de l'élu, dont on sait que cela conduira vraisemblablement à l'abandon du projet de changement entrepris* » (Bartoli, 1997).

Dans la visée de la performance au travail, ce type de comportement serait donc à repérer de manière à impliquer et motiver les acteurs de la meilleure façon.

Ce type de comportement, de plus en plus rare, n'est plus compatible avec les changements constants dans le monde du travail. Ils émergent très rapidement et, la plupart du temps, font l'objet de dispositions spécifiques : entretien individuel puis remise à disposition du service du personnel, voire essaimage.

La nature des tactiques est influencée par les caractéristiques de l'individu, en particulier ses traits de personnalité. Ainsi, Miller et Jablin (1991) pensent que le choix des tactiques est lié à des niveaux spécifiques d'efficacité personnelle, du rapport à l'ambiguïté, à l'incertitude et à la complexité cognitive de l'individu.

4.4 Les domaines de la socialisation organisationnelle

Les domaines ou effets sont les résultats du processus de socialisation organisationnelle, résultats directs ou encore dits "de premier ordre" (Bauer et Green, 1998 ; Goudarzi et Eiglier, 2006). Ils se distinguent ainsi des résultats indirects ou de second ordre comme la satisfaction, la motivation, l'intention de quitter son organisation ou encore l'implication. La littérature fait état d'une diversité de domaines selon les modèles des différents chercheurs. L'approche de Ficher (1986) basée sur une revue de travaux antérieurs présente des fondements théoriques qui a permis ensuite l'émergence de modèles plus sophistiqués.

4.4.1 LE MODELE DE CHAO ET AL. (1994)

Chao et al. (1994) établissent un modèle qui comprend six domaines de socialisation. Pour fonder la trame de leur recherche, ils s'appuient sur trois auteurs : Schein (1968, 1971), Feldman (1981) et Fischer (1986). A l'issue de la passation de leur questionnaire et du traitement des données par des analyses factorielles, ils mettent en évidence :

1) Une dimension se rapportant à l'efficacité dans la tâche qui correspond à une '*maîtrise de la tâche*' :

Les individus sont tenus faire des apprentissages pour tenir leur rôle. Cette nécessité implique des compétences dans les tâches concernant leur emploi (Feldman, 1976, 1981 ; Fischer, 1986).

Chao et al. (1994) rappellent que, pour Fischer (1986), accomplir les tâches requises est une partie primordiale de la socialisation organisationnelle.

2) *Le développement des relations de travail :*

Cet aspect de la socialisation organisationnelle est très présent dans la littérature (Feldman, 1976, 1988 ; Fischer, 1986 ; Schein, 1968 ; Louis, 1980b ; Van Maanen et Schein, 1975).

Fischer (1986) avait suggéré que, rencontrer les bonnes personnes pour apprendre le fonctionnement de l'organisation, le travail en groupe et ce qui concerne son emploi, apparaissait comme un pivot central dans la socialisation organisationnelle.

Ces relations de travail reposent sur les caractéristiques des membres de l'organisation. Les traits de personnalité, la dynamique de groupe, les intérêts non professionnels partagés participent à la définition des relations de travail et affectent la reconnaissance par les autres membres de l'organisation, les compétences et les comportements des acteurs.

3) *La compréhension des stratégies et des relations de pouvoir dans l'organisation*

Cet aspect 'politique' de la socialisation organisationnelle s'applique à l'information formelle ou informelle concernant les relations de travail et les structures de pouvoir dans l'organisation.

Un apprentissage réussi et un ajustement à son nouveau poste serait plus efficace si l'acteur avait repéré les membres détenant les connaissances et le pouvoir (Louis, 1980 b).

En définitive, ce domaine de socialisation concerne la compréhension des jeux politiques (Mintzberg, 1982) et des jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) de la collectivité territoriale ainsi que la participation des membres de l'organisation à son fonctionnement et des perspectives de carrières offertes (Taormina, 1994).

4) *Maîtrise du langage organisationnel*

La maîtrise du langage se réfère à la notion de langage organisationnel (Fischer, 1986 ; Fabre et Roussel, 2013), ainsi qu'au champ lexical spécifique à la Qualité (Pesqueux, 2008)

Le langage organisationnel comprend aussi bien le langage technique que les acronymes et le jargon propre à l'organisation. Cette dimension langagière apparaît comme un composant cognitif de l'apprentissage des tâches (Fischer, 1986).

5) *La congruence des buts et des valeurs organisationnels*

Cette dimension est présente dans la plupart des définitions de la socialisation organisationnelle et concerne l'apprentissage des objectifs et valeurs de l'organisation.

L'assimilation des règles et les principes participent au maintien de la pérennité de l'organisation (Schein, 1968) et lient les individus à celle-ci.

La congruence des buts et des valeurs entre ceux de l'acteur et ceux de l'organisation participe à la réussite de la socialisation organisationnelle de celui-ci. Dans le cadre de notre recherche, il s'agirait notamment des valeurs du 'Service Public', du sens donné au travail et des critères de civilité les plus saillants.

6) *La connaissance historique de l'organisation*

Ce domaine se réfère aux traditions, coutumes, mythes et rituels qui ont cours dans l'organisation et qui sont transmis et perpétués par certains membres de l'organisation. La connaissance de ce domaine peut aider l'individu à repérer les comportements appropriés ou inappropriés dans certaines interactions ou circonstances (Schein, 1968).

La connaissance historique de l'organisation indique si l'acteur est familier ou pas avec l'histoire du territoire, de ses coutumes et rites, s'il connaît et accepte la culture organisationnelle (Haueter, Hoff Macan et Winter, 2003) et enfin, s'il comprend le changement en cours (Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1998).

4.4.2 LE MODELE DE TAORMINA (1997)

Ce modèle plus restreint que celui de Chao et al. (1994) présente quatre dimensions ou domaines de la socialisation organisationnelle. Il veut se situer dans une perspective d'intégration théorique des travaux précédents et conçoit la socialisation comme un processus continu.

Taormina (1997) propose :

Le domaine de la formation ou "training"

Taormina (1997) définit cette première dimension de son modèle comme l'acte ou la méthode par lesquels un acteur acquiert tout type d'habileté fonctionnelle ou compétence requise pour réussir dans son emploi spécifique. Ce côté formel de ce domaine se rapporte à des programmes d'apprentissages, de remédiation pour élever le niveau des compétences des employés.

Le côté informel de ce domaine comprend les différentes voies ou stratégies par lesquelles un employé acquiert ou développe ses capacités personnelles.

Finalement, Taormina (1997) fait remarquer que "training" est concerné spécifiquement par la maîtrise opératoire des tâches inhérentes à l'emploi. En ce sens, ce domaine paraît proche du domaine "Maîtrise de tâches" de Chao et al. (1994). Cependant, Taormina (1997) fait remarquer une corrélation entre la maîtrise de la tâche et le fait de tenir son poste et son emploi dans l'organisation. Il fait alors l'hypothèse que "training" s'apparente plus à un processus en marche qui augmente la maîtrise de la tâche.

La compréhension du fonctionnement de l'organisation

La compréhension est un processus cognitif qui s'applique à tous les domaines de la socialisation organisationnelle. Taormina (1997) insiste dans son explication des concepts sur cet aspect de la compréhension. Les membres d'une organisation devraient développer leur compréhension dans tous les domaines de la socialisation organisationnelle. Taormina (1997) fait appel à la notion de changement toujours présent dans les organisations et leur environnement qui nécessite une compréhension active des acteurs. Néanmoins, ce domaine pourrait concerner également la compréhension de l'environnement proche et les rouages de l'organisation. Cette compréhension renvoie donc aux structures de l'organisation, matérialisées par des organigrammes, mais également à la hiérarchie, à la nature des services et de leur fonctionnement.

Le soutien des collègues, "coworker support"

Taormina (1997) conçoit ce domaine comme un soutien émotionnel moral ou instrumental qui est fourni sans contrepartie financière par les autres acteurs de l'organisation.

Ce soutien se présente comme une aide à supporter l'anxiété, la peur ou le doute dans un contexte de travail particulier.

Les perspectives futures

Les perspectives futures se définissent comme l'anticipation d'une carrière évolutive à l'intérieur de son organisation. Cette vision de l'avenir se rapporte à la notion de récompense. Il s'agit moins d'un apprentissage dans ce domaine que de l'acceptation des événements qui vont faciliter la présence de l'employé dans son organisation comme la probabilité de rester employé, l'augmentation de salaire, les promotions, les bonus – bénéfiques – *stock-options*, la reconnaissance et les récompenses.

L'emploi dans une organisation doit satisfaire un certain nombre d'attentes ("*expectations*") qui permettent à l'employé de rester dans son organisation.

4.4.3 LE MODELE D'OSTROFF ET KOZLOWSKI (1992)

Ostroff et Kozlowski (1992) établissent quatre domaines de la socialisation organisationnelle :

-*la tâche* : ce domaine reflète la compréhension des obligations concernant la tâche, les priorités et comment utiliser le matériel et traiter les problèmes habituels,

- le *groupe* : ce domaine est concerné par les interactions avec les collègues, les normes et les valeurs du groupe et la structure normative du groupe de travail,
- l'*organisation* : ce domaine se réfère aux enjeux politiques, au pouvoir et valeurs ayant cours dans le système organisationnel, ses missions, le style de leadership, les types de langage, ...,
- le *rôle* : ce domaine vise les limites de l'autorité et de la responsabilité, les attentes et les comportements appropriés.

4.4.4 LE MODELE D'ANAKWE ET GREENHAUS (1999)

A l'issue d'une recherche sur 200 employés, Anakwe et Greenhaus (1999) valident un modèle de la socialisation qui présente 5 domaines :

- la *maîtrise de la tâche* : inclut la capacité à résoudre des problèmes inhérents à son poste ou la capacité à maîtriser tous les aspects de son poste,
- la *capacité à travailler en groupe* : les items du questionnaire évaluaient l'acceptation, l'adéquation, la confiance et le sentiment d'appartenir au groupe au travers de l'ajustement à sa culture. Le questionnaire présentait ce type d'items :
 - . « *je sens que je fais réellement partie de mon groupe de travail* »,
 - . « *j'obtiens une coopération considérable de mes collègues* ».
- connaissance et acceptation de la culture organisationnelle* : chacun de ces thèmes étaient évalués par des items spécifiques,
- apprentissage personnel* : une échelle de plusieurs items mesurait le niveau de compréhension d'une personne concernant ses intérêts, ses compétences, ses valeurs et ses aptitudes,
- clarté du rôle* : les items évaluaient le conflit et l'ambiguïté du rôle ;
 - . « *je sais exactement ce qu'on attend de moi* »,
 - . « *j'ai identifié la manière dont je peux réussir ce qu'on attend de moi* ».

4.4.5 LE MODELE DE LACAZE (2001)

Le modèle de Lacaze (2001) fait ressortir la nécessité d'une prise en compte du contexte de la socialisation organisationnelle.

Ainsi, dans une recherche sur des personnels travaillant pour des sociétés de services, Lacaze (2001) fait ressortir plusieurs dimensions spécifiques à sa recherche :

- le niveau de maîtrise de la relation-client,
- le niveau d'intégration sociale,
- la compréhension de son rôle et de son organisation,
- le sentiment de maîtrise et de compréhension de son travail.

Les domaines mis en valeur ne correspondent pas aux dimensions relevées dans la littérature. Les facteurs sont composés de sous-dimensions notamment celui du rôle et de l'organisation. Ces résultats font ressortir l'influence du contexte spécifique de sa recherche sur la socialisation organisationnelle (Bargues, 2009) et la diversité des dimensions de la socialisation organisationnelle.

4.4.6 LE MODELE DE HAUETER ET AL. (2003)

Haueter et al. (2003) étudient les domaines de la socialisation à l'aide d'un questionnaire s'adressant à de nouveaux acteurs sortis récemment de l'Université. Ces auteurs font état de trois dimensions témoignant de la socialisation organisationnelle des acteurs :

La connaissance de l'organisation

- connaissances des produits et services,
- histoire,
- structure de l'organisation,
- objectifs et buts,
- participation à la marche de l'organisation,
- agir en fonction des valeurs et croyances,
- connaître les règles et le fonctionnement du pouvoir,
- connaissance du style de management.

La compréhension du travail en groupe

- comment mon groupe contribue aux buts de l'organisation,

- je connais les objectifs de mon groupe de travail,
- je comprends les compétences qu'apporte chaque membre de mon groupe,
- le style de mon manager,
- je connais mon rôle dans le groupe de travail,
- ajuster mes moyens de réalisation des tâches à ceux du groupe,
- valeurs du groupe,
- politique du groupe.

La maîtrise de la tâche

- je connais les responsabilités, les tâches et les projets,
- je comprends comment réaliser les tâches de mon poste,
- je comprends les tâches et les responsabilités prioritaires,
- savoir se servir des outils à utiliser dans mon poste,
- je sais demander un soutien,
- je connais mes clients,
- je sais quand informer mon supérieur concernant mon travail,
- je connais le niveau de performance acceptable pour réussir dans mon emploi,
- je sais transmettre des informations.

Haueter et al. (2003) semblent donc avoir réalisé une synthèse des différents domaines. Mais chacun des domaines fait état de plusieurs sous-dimensions comme le montre certains items de son questionnaire. Par ailleurs, ces auteurs avaient remarqué que Chao et al. (1994) avaient inclus également dans la '*maîtrise de la performance*' des items qui concernaient *la tâche* et des items qui concernaient *l'emploi ou le poste*. Cette dernière remarque nous incite à penser ce qui se rapporte au domaine du travail plutôt qu'à la maîtrise de tâches.

4.4.7 LE MODELE DE PERROT (2009)

Perrot (2009) soutient la nécessité de développer une perspective intégrative pour la socialisation organisationnelle en croisant trois grands domaines et deux processus de socialisation.

Il relève que dans la littérature, seuls Anakwé et Greenahus (1999) distinguent explicitement en termes de processus, l'apprentissage et l'intériorisation. S'appuyant sur les travaux de Haueter et al. (2003), il soutient l'existence de 3 dimensions, ou domaines d'apprentissage, qui synthétisent certains domaines de la littérature et éliminent ceux qui ne lui paraissent pas essentiels, à savoir la compréhension du travail, du groupe de travail et de l'organisation.

Au-delà de ces apprentissages, il prône la prise en compte du deuxième processus de socialisation organisationnelle : l'intériorisation des apprentissages.

A l'aide d'un questionnaire de 24 items, il valide ses hypothèses et établit l'existence de 6 facteurs rendant compte de l'apprentissage et de l'intériorisation pour chacun des trois domaines retenus.

Ce travail très argumenté théoriquement et statistiquement présente un intérêt opératoire. Le questionnaire est court et très compréhensible. Il introduit le processus d'intériorisation qui paraît important pour établir définitivement un état pérenne de la socialisation dans la mesure où il s'adresse à de nouveaux entrants dans l'organisation. Cependant, l'utilisation de ce questionnaire dans une enquête plus approfondie pourrait souffrir de sa brièveté. En fait, il ne présente que 12 items concernant l'apprentissage des domaines.

D'autre part, l'identité professionnelle et organisationnelle comme résultat de la socialisation organisationnelle, pourrait être considérée comme relative à l'intériorisation des différents domaines.

Au travers de la revue de la littérature, il semble se dégager une série de sous-dimensions qui concerne le travail : la maîtrise de tâches, le rôle, le travail en groupe, le "job", la formation, les obligations de son "job". Ainsi, dans le modèle d'Anaké et Greenhaus (1999), la maîtrise de tâches inclut à la fois la réalisation des tâches et, de manière plus large, tenir avec succès son poste. Le facteur "apprentissage personnel" est à la fois lié aux compétences et aux intérêts Cette dimension paraît assez proche de la dimension '*maîtrise de tâches*'.

Les résultats de ces différents domaines semblent liés à la méthodologie employée et aux contextes de référence. Haueter et al. (2003), Perrot (2008, 2009), dans un souci de clarification, ont réduit le

contenu des domaines à l'essentiel. Cependant, il semble qu'une étude en profondeur de la socialisation organisationnelle gagne toujours à investiguer les nuances liées au travail.

4.5 Deux domaines supplémentaires de socialisation dans le cadre de notre recherche

Compte tenu des spécificités de notre terrain d'enquête, nous faisons l'hypothèse de deux domaines supplémentaires qui nous paraissent pertinents dans le contexte de travail des collectivités territoriales en mode Qualiville : l'autonomie et la capacité à maîtriser les relations de services.

4.5.1 L'AUTONOMIE

L'*autonomie*, d'une manière générale est la capacité d'évoluer selon ses propres règles. Dans la littérature, un accord implicite définit l'autonomie comme la capacité d'évoluer selon ses propres règles. Le concept d'autonomie, dans le cadre de la socialisation a donné lieu à un débat. Certains auteurs montrent que ces deux concepts sont liés (Hoffmanns-Gosset, 1987) tandis que d'autres auteurs les différencient.

de Terssac (2012) pense que l'autonomie possède un caractère paradoxal, car pour être autonome, il faut être socialisé. Dubet et Martucelli (1996) font ressortir le lien entre socialisation et autonomie énonçant : « *la socialisation est le double mouvement par lequel une société se dote d'acteurs capables d'assurer son intégration, et d'individus susceptibles de produire une action autonome* ». Enfin, pour Feldman (1976), l'autonomie fait partie à la fois du processus de socialisation et se trouve en être également une de ses conséquences. Aussi, l'autonomie se situe dans une interdépendance. Quelle soit que la marge d'autonomie d'un acteur, elle dépend, de trois modalités (de Terssac, 2012) :

- une autonomie '*requis*' qui désigne des marges d'autonomie octroyée (difficulté du manager à trouver un point d'équilibre entre l'hétéronomie soit le travail prescrit, les normes imposées et le discours de la qualité qui donne l'illusion d'une autonomie accordée) ;
- une autonomie '*conquis*', comme capacité à modifier les normes de travail (ex. : occasion de s'opposer au management grâce à la marge de manœuvre octroyée notamment sur les objectifs à atteindre) ;
- une autonomie '*appris*' qui se réfère à la production de règles (ex. : élaboration de règles non écrites qui complètent des lacunes et obligent à se mettre d'accord sur une façon de travailler par exemple, le travail du samedi pour les acteurs concernés par Qualiville).

Il apparait que ces trois caractéristiques sont à l'œuvre dans l'appropriation de la part d'autonomie des fonctionnaires territoriaux. Ainsi, l'autonomie figurera comme un des effets de la socialisation organisationnelle dans le cadre de notre étude.

4.5.2 LA CAPACITE A MAITRISER LES RELATIONS DE SERVICE

Un autre domaine apparaissant comme un effet supplémentaire de la socialisation organisationnelle serait *la capacité à maîtriser les relations de service*.

Delaunay et Gadrey (1987) en économie, et Joseph (1988), en sociologie théorisent les relations de service. Par la suite, Weller (1998) s'inspirera de la *service relationship* de Goffman (1961) ainsi que de leurs travaux, pour étudier les interactions⁴⁹ entre professionnels et publics.

Ces relations de service contribuent, d'une certaine manière, à la construction de ce que Gadrey (1992) nomme la « *professionnalité des agents au contact du public* ». Cette professionnalité définirait le « bon fonctionnaire » au sens où, l'ensemble de son '*construit professionnel*' est pris en compte (de Rozario, 2014). Ce type de relations est susceptible de concerner l'échange d'informations techniques entre agents, toutes les transactions liées à des prestations, et un registre plus orienté vers les valeurs (civilité, solidarité ...).

Ainsi, nous faisons l'hypothèse que la capacité à maîtriser les relations de services serait un des effets de la socialisation organisationnel dans le cadre de la mise en œuvre de l'instrument de gestion Qualiville.

⁴⁹ Les interactions sont entendues ici comme des « relations entre acteurs humains telles que l'action des uns influe ou vise à influencer sur le comportement des autres » (Gadrey, 1991)

Dans notre recherche, nous essaierons d'établir la validité des effets de la socialisation organisationnelle qui nous semblent pertinents dans le cadre de la socialisation des fonctionnaires territoriaux travaillant en mode Qualiville dans une collectivité territoriale.

4.6 Récapitulatif des domaines de la socialisation organisationnelle relevés dans la littérature

Ainsi, l'issue de cette première revue de la littérature, nous pointons l'existence de treize domaines, ou effets, ou résultats de premier ordre, ou indicateurs de socialisation selon les terminologies employées par les différents auteurs :

	Domaines de la socialisation organisationnelle	Auteurs
1	Les valeurs de l'organisation	Fischer, 1986 ; Chao et al. 1994 ; Bauer, 1998 ; Ostroff et Koslowski, 1992
2	La capacité à travailler en groupe	Fischer, 1986 ; Bauer, 1998 ; Anakwe et Greehauss, 1999, Ostroff et Koslowski, 1992
3	La maîtrise de tâches	Fischer, 1986 ; Chao et al. 1994 ; Taormina, 1998 ; Bauer, 1998 ; Anakwe et Greenhauss, 1999 ; Ostroff et Koslowski, 1992
4	L'identité professionnelle	Fischer, 1986
5	Les relations sociales et les relations de service	Chao et al. 1994 ; Taormina, 1998
6	L'identification de la détention du pouvoir	Chao et al. 1994
7	Le langage du métier	Chao et al. 1994
8	L'histoire de l'organisation	Chao et al. 1994 ; Ostroff et Koslowski, 1992
9	La compréhension du fonctionnement de l'organisation	Taormina, 1998
10	L'acceptation des perspectives d'avenir	Taormina, 1998
11	La clarté du rôle	Bauer, 1998 ; Anakwe et Greenhauss, 1999 ; Ostroff et Koslowski, 1992
12	La culture organisationnelle	Anakwe et Greenhauss, 1999
13	La capacité d'apprentissage individuelle	Anakwe et Greenhauss, 1999

TABLEAU 4 : LES DIFFERENTS DOMAINES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DANS LA LITTERATURE

5 L'influence des procédures

5.1 Influence des procédures sur les tactiques

Guerfel-Henda et al. (2012) remarquent que les entreprises associent les pratiques formelles et informelles. Ces auteurs trouvent que les procédures institutionnalisées ne favorisent pas les tactiques de recherche d'informations et celles d'auto-management. Cependant, ils remarquent que les procédures institutionnalisées et individualisées influencent la capacité d'intégration de l'individu. En revanche, les procédures organisationnelles apparaissent prédictives de recherches de feed-back, de socialisation générale et d'établissement de relations avec son manager (Mignerey, Rubin et Gorden, 1995). Les procédures organisationnelles précèdent un certain nombre de comportements proactifs. De nombreux acteurs ont tendance à s'engager dans des comportements proactifs quand les procédures de socialisation sont structurées et formalisées.

En définitive, Griffin et al. (2000) suggèrent que les procédures organisationnelles influeraient différemment, selon leurs catégories, sur les comportements proactifs. A la suite d'une étude sur des sociétés de service, Lacaze et Roger (2000) remarquent, pour sa part, que les procédures influent sur les tactiques et que « *les procédures de type institutionnalisées favorisent les tactiques individuelles d'intégration tandis que les procédures de type individualisées favorisent l'apprentissage par la pratique.* »

5.2 Influence des procédures sur les domaines

Cooper-Thomas et Anderson (2002) établissent que les procédures institutionnalisées étaient associées positivement aux quatre domaines de connaissances suivants : social (relations), le rôle, les ressources interpersonnelles (maîtrise de la tâche) et les connaissances de l'organisation.

Haueter et al. (2003) et Sonnentag et al. (2004)⁵⁰ rapportent qu'il existe une association positive de certaines procédures (série, formelles et collectives) avec l'apprentissage des tâches, du travail en groupe et de la connaissance de l'organisation.

Dans la même perspective, Ashforth et al. (2007) trouvent quant à eux que les procédures institutionnalisées sont associées aux apprentissages des nouveaux acteurs, excepté « l'investissement ».

Se référant aux catégories de procédures de Jones (1986), Perrot et al. (2012) étudie l'influence des procédures sur les domaines de la socialisation organisationnelle. Il valide l'hypothèse que les procédures sociales sont les plus forts prédicteurs dans la réussite des apprentissages, les procédures de contenu étant les plus forts prédicteurs d'un conservatisme dans le rôle.

Perrot et Roussel (2009) montrent à nouveau que l'institutionnalisation des procédures est positivement associée à l'apprentissage des domaines 'travail', organisation et travail en groupe.

Elargissant la réflexion sur les procédures, Anakwé et Greenhaus (1999) assimilent l'action de collègues expérimentés, dans la mesure où ils fournissent des conseils et se présentent comme des 'modèles', aux aspects des procédures institutionnalisées. Ils soutiennent que les actions de ces collègues expérimentés sont liées à la maîtrise de la tâche, au travail de groupe, à la connaissance et à l'acceptation de la culture organisationnelle, à l'apprentissage personnel et à la clarté du rôle des acteurs débutants.

Baker (1992)⁵¹ rapportent que les procédures institutionnalisées sont positivement reliées aux conditions de travail et aux compétences mises en œuvre. Enfin, Sacks et Ashford (1996) trouvent que les procédures institutionnalisées sont positivement liées à la maîtrise de tâche et négativement à l'anxiété.

5.3 Influence des procédures sur les résultats attitudeux de la socialisation organisationnelle

Bien que notre recherche ne concerne pas toutes les variables liées aux procédures, nous effectuons une courte revue de la littérature pour mieux mettre en évidence la place des procédures dans le processus de la socialisation organisationnelle et repérer certaines de leurs conséquences.

Allen et Meyer (1990) utilisant l'échelle de Jones (1986) concernant les procédures, trouvent que les procédures institutionnalisées sont liées à des comportements orientés vers le conservatisme, tandis que les procédures individualisées favorisent une orientation⁵² des actions vers l'innovation. Par ailleurs, ils ont constaté que les procédures institutionnalisées étaient liées à de très haut niveaux d'implication.

Ashforth et Sacks (1996) reprennent le modèle de Jones (1986) et rapportent que les procédures reflétant une socialisation institutionnalisée étaient négativement liées à un rôle innovant, à l'ambiguïté du rôle au conflit de rôle et au stress.

Mignerey et al. (1995) ont trouvé que les procédures institutionnalisées étaient reliées positivement à la satisfaction dans la communication. Un peu plus tard, King et Sethi (1998) investigant les acteurs de plusieurs firmes, établissent que les procédures institutionnalisées sont négativement liées l'ambiguïté et au conflit du rôle.

Pour ces auteurs, les procédures individualisées sont positivement liées à l'ambiguïté du rôle. Ils avancent que les procédures institutionnalisées sont associées avec l'orientation d'un rôle conservateur, les procédures individualisées avec l'orientation d'un rôle innovant

De plus, Ashforth et Sacks (1996) ont montré également que les procédures institutionnalisées sont liées positivement avec la satisfaction dans l'emploi, l'implication organisationnelle et l'identification organisationnelle. Les procédures d'investissement sont elles-mêmes associées positivement à la performance, et négativement à l'intention de quitter l'organisation.

En définitive, ces auteurs, ayant effectué deux passations à 4 mois et à 10 mois de présence dans l'organisation, remarquent que les résultats des corrélations mises en évidence sont relativement stables dans le temps.

⁵⁰ In Ashforth et al. (2007)

⁵¹ In Sacks et Ashforth (1997)

⁵² L'orientation s'entend comme une tendance de comportements qui ne se limitent pas à ce qui est prescrit.

Griffin, Cotella et Goparague (2000) élaborent un modèle où les procédures interagissent avec les tactiques proactives sur les résultats de la socialisation organisationnelle. Bargues (2012), dans une étude faisant le lien entre procédures et pratiques, propose d'enrichir le modèle de Van Maanen et Schein (1979) avec quatre nouvelles procédures prenant compte, la sociabilité, la structuration du contenu de l'information, l'innovation et la facilitation de la recherche proactive d'informations.

Pour Thomas-Anderson (2007), les procédures d'investissement et en série sont significativement liées à l'adéquation avec l'organisation, à la satisfaction et à l'implication au travail.

Sacks et al. (2007), lors d'une méta-analyse, examinent la relation entre les 6 procédures de socialisation organisationnelle et les indicateurs de l'ajustement des acteurs à l'organisation, trouvent que les procédures institutionnalisées sont négativement liées à l'ambiguïté du rôle, à l'intention de quitter l'organisation, et positivement liées à des perceptions d'adéquation, de satisfaction au travail, à l'implication organisationnelle, à la performance au travail et à une orientation conservatrice dans le rôle. Ils constatent également que les procédures sociales (en série, investissement) étaient les plus prédictives de résultats d'ajustement.

A l'issue de cette section, portant sur les tactiques de recherche d'information, il s'avère que, les nouveaux arrivants et les acteurs confrontés à un changement organisationnel sont amenés, selon la nature et les sources d'information mais également selon des prédispositions personnelles à se montrer soit proactif soit passif et à procéder de manière implicite ou explicite. Ainsi pour notre étude nous retiendrons l'utilisation de quatre types de tactiques : d'auto-management, d'expérimentation (essai-erreur), de demandes aux pairs ou au supérieur, et d'actions cognitives c'est-à-dire la consultation de documents ou d'ouvrages.

7 Les résultats de la socialisation organisationnelle

7.1 Généralités

Le processus de la socialisation organisationnelle donne lieu à des résultats de deux ordres. Bauer et al. (1998) établissent une différence entre « *the primary outcomes of socialisation* » liés directement aux dimensions de la socialisation organisationnelle et « *the secondary outcomes* » qui se réfèrent notamment aux résultats "attitudinaux" de la socialisation organisationnelle comme la satisfaction dans l'emploi, l'implication, l'absentéisme ou le désir de quitter l'organisation. Goudarzi et Eglier (2006) les nomment *résultats de premier ordre et résultats de second ordre* qui correspondent, pour ces auteurs, aux enjeux de la socialisation. En fait, les résultats de premier ordre rassemblent les acquisitions des acteurs dans les treize domaines de la socialisation organisationnelle pointés dans la revue de la littérature. Les résultats de second ordre découlent de l'ensemble du processus de la socialisation organisationnelle et des actions et attitudes du management.

La figure N°10 propose une illustration du processus de la socialisation organisationnelle synthétisant les positionnements respectifs des ces deux types de résultats.

7.2 Les résultats du second ordre de la socialisation organisationnelle

La littérature fait état d'un certain nombre de résultats de la socialisation organisationnelle. Ainsi Schein (1968) suggère que le résultat idéal de la socialisation est un état « d'individualisme créatif ». Dans le même esprit, Van Maanen et Schein (1979) parlent de la capacité à tenir un rôle innovant. Il s'agit, tout en restant fidèle aux normes les plus importantes de l'organisation, d'introduire de nouvelles idées.

Toffler (1981) met en évidence, comme résultats du processus de la socialisation organisationnelle : la satisfaction générale au travail et des variables comme la satisfaction au travail, la tension au travail, la motivation intrinsèque au travail, l'implication au travail et l'influence mutuelle. Pour Feldman (1981), les résultats de second ordre se situent dans la réalisation de la performance, dans le fait de rester dans l'organisation et d'innover au-delà des demandes se rapportant à son rôle. Van Maanen (1975) et Wanous (1980) ont considéré également comme résultat de la socialisation la performance et la stabilité dans l'emploi. Brief et al. (1979) ainsi que Van Maanen (1975) pensent que les résultats de la socialisation organisationnelle ont à voir avec l'implication organisationnelle, l'identification et la

levée de toute ambiguïté dans son rôle. Ostroff et Kozlowski (1992) trouvent un lien entre la connaissance des domaines de leur modèle et l'ajustement de l'individu à l'organisation et son environnement.

Après une large revue de la littérature, Perrot (2005) pointe les principaux indicateurs de la socialisation organisationnelle. Il relève, les indicateurs attitudeux de « second ordre » et les indicateurs d'(in)adéquation, comme l'identité professionnelle.

Ces éléments figurent dans le tableau suivant :

Indicateurs attitudeux de « second ordre »	Indicateurs d'(in)adéquation
Implication organisationnelle	Identité professionnelle
Engagement au travail	
Satisfaction au travail	
Motivation intrinsèque	
Intentions de départ	
Turn-over	
Performance	
Stress	
Absentéisme	

TABEAU 5 : INDICATEURS DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE (PERROT, 2005)

Au-delà des résultats qui ressortent de la littérature, nous nous intéressons, dans notre recherche, à des indicateurs peu présents dans la littérature et relatifs à la démarche Qualiville, à savoir :

- la motivation des fonctionnaires territoriaux à entreprendre la mise en œuvre de Qualiville et ensuite, la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville,
- la satisfaction des attentes (''expectations'') au sens large,
- les représentations sociales,
- une nouvelle identité professionnelle et organisationnelle fusionnant dans une nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux.

Différentes théories seront convoquées pour faciliter les interprétations des résultats du questionnaire de l'étude quantitative.

7.2.1 MOTIVATION ET ATTENTES (''EXPECTATIONS'')

La motivation est une variable du comportement organisationnel très présente dans la littérature. Un certain nombre de recherches ont fait état de la motivation comme un résultat (Toffler, 1981). Pour interpréter les données de notre enquête, nous nous appuyerons sur les théories les plus pertinentes et les plus proches de notre sujet.

Une définition très générale de la motivation stipule que « *la motivation est une énergie qui détermine un comportement particulier.* » Nous retiendrons cependant la définition de Nuttin (1980) plus précise, qui apparaît des plus satisfaisantes « *la motivation est l'aspect dynamique du comportement qui établit avec le monde les relations requises* ». Cette définition s'avère conforme à notre approche interactionniste du comportement qui inclut implicitement des processus cognitifs aboutissant à l'élaboration d'un projet motivationnel.

a) Le comportement motivé

La force motivationnelle s'exprime dans un comportement constitué de quatre dimensions clés :

- le déclenchement du comportement. Dans notre recherche, ce comportement est déclenché lors de l'introduction de la démarche Qualiville par un certain nombre de facteurs qui vont déterminer l'énergie motivationnelle à s'engager dans ce nouveau mode de travail,
- la direction du comportement. La motivation va impulser le comportement vers des objectifs valorisés. Ces objectifs peuvent être de nature intrinsèque ou extrinsèque,
- l'intensité du comportement. Cette intensité s'exprime par le niveau d'efforts consentis et la répétition du comportement,
- les persistance du comportement. La persistance du comportement témoigne de la continuité de la motivation dans l'objectif d'atteindre un but.

b) La théorie des besoins de Maslow

Cette théorie s'avère relativement présente dans la littérature managériale. Maslow (1954) classe les besoins humains dans un ordre hiérarchique illustré par une pyramide.

La théorie suppose que chaque individu hiérarchise ses besoins puis, poursuit leur satisfaction. La volonté de l'individu s'exerce de manière à atteindre cette satisfaction. Le comportement motivé se poursuit jusqu'à ce que le besoin en question soit satisfait. Puis il s'oriente sur une autre catégorie de besoins jusqu'à atteindre le dernier stade, celui de l'accomplissement de soi.

Cette théorie est certes critiquée pour son manque de scientificité, mais elle reste une référence et permet de repérer, dans un premier temps, de manière globale, de grands objectifs motivationnels propres à l'individu.

c) La motivation d'accomplissement

Le besoin de réussir (*need achievement*) fut identifié à l'origine par Murray (1938). Il a donné lieu à un courant de recherches très prolifique sur la motivation d'accomplissement (Mc Clelland, 1958 ; Atkinson, 1957 ; Weiner, 1965). La motivation d'accomplissement a été plus récemment redéfinie par (Maehr, 1974 ; Maehr et Nicholls, 1980). Dans cette nouvelle approche, la notion d'accomplissement se conçoit de la manière suivante : « *la motivation d'accomplissement se réfère à tout comportement qui se produit par rapport à un standard d'excellence, qui peut être évalué en termes de succès ou d'échec, quand l'individu se sent responsable de son résultat, quand il y a un certain degré de difficulté dans la tâche et, par conséquent, une certaine incertitude dans l'obtention du résultat* » (Maehr, 1974).

Dans cette perspective, les individus tentent de réussir, d'atteindre les buts qu'ils ont acceptés, et qui vont les valoriser par rapport à eux-mêmes, et éventuellement, vis-à-vis de l'entourage.

Maehr et Nicholls (1980) soutiennent que le sentiment d'être compétent est un des principaux déterminants de la motivation. L'effort étant, par ailleurs, ce qui caractérise le comportement motivé et permet de maintenir une perception favorable de sa propre compétence.

La motivation d'accomplissement peut s'exprimer selon trois formes de comportement, une orientation vers la démonstration de compétence, vers la tâche et vers l'approbation sociale.

Trois théories viennent en appui de la motivation d'accomplissement :

-la théorie de l'attribution

La théorie de l'attribution causale (Weiner, 1974) stipule que, pour déterminer sa compétence, l'individu se réfère à des informations diverses qui se traduisent par des attributions causales. Ces attributions jouent un rôle primordial dans la motivation cognitive. Elles interprètent l'échec ou la réussite par des causes internes ou externes à l'individu. La difficulté de la tâche, la compétence, la chance et l'effort déterminent l'ampleur et la direction des "expectations" de succès. Elles influent sur la persistance des comportements et jouent sur les affects des individus.

Un succès attribué à la compétence renforcera la motivation. Un échec dû à un manque de compétences pourra diminuer le niveau des attentes futures alors qu'un échec attribué à la malchance ou la fatigue les affectera nettement moins,

-la motivation intrinsèque ou extrinsèque

La motivation intrinsèque exprime chez l'individu le besoin de se sentir compétent et auto-déterminé dans son comportement (Deci, 1975; Deci et Ryan, 1980). La motivation intrinsèque se rapporte au fait de réaliser une activité ou une tâche pour son intérêt et par plaisir sans l'ajonction de récompenses ou gratifications de toute nature. Alors que la motivation extrinsèque se déploie en fonction de renforcements extérieurs à l'activité ou à la tâche,

-la théorie de la compétence

Cette théorie développée par Harter (1978) prend en compte les tentatives diverses de maîtrise qui donnent lieu, en cas de réussite, à un sentiment de compétence qui motive un individu à accomplir de nouvelles tâches. Harter (1978) définit plusieurs types de compétences, comme la compétence cognitive, sociale ou physique.

d) La théorie de la motivation au travail (V.I.E.)

La théorie de Vroom (1964) est une théorie des attentes ("expectations"). Elle s'appuie sur trois dimensions :

-la valence (valeur) qui correspond à la valeur pour l'individu de l'objectif visé, [V]

-l'*instrumentalité* représente le moyen efficace pour obtenir le résultat espéré. L'*instrumentalité* est subjective et correspond à l'appréciation de l'individu, [I]

-l'*expectation* correspond à ce que l'individu se croit capable d'atteindre par ses efforts.

L'*expectation* apparaît comme un but possible à atteindre en fonction de sa capacité. [E]

Levy-Leboyer (1993) a explicité avec profit le modèle au profit d'une « *crise des motivations* » dans le domaine du travail.

En effet, cette théorie s'est avérée bénéfique pour le monde du management qui a considéré les trois dimensions de cette motivation (V.I.E.) en préconisant de :

- concevoir la valeur pour l'individu des récompenses attribuées,
- aider par un comportement managérial adapté à faire le lien entre son travail et ce qu'il obtient,
- renforcer le sentiment de compétence des travailleurs et fixer des buts atteignables.

e) La motivation du service public

Certains auteurs, sortant du cadre classique des théories de la motivation, ont élaboré un certain nombre de réflexion concernant la motivation à l'égard du Service Public.

Perry et Wise (1990) donnent une définition de la "motivation à l'égard du service public". Elle apparaît comme « *la prédisposition d'un individu à adhérer aux objectifs principaux ou uniques des institutions publiques* ». Dans leur recherche, Desmarais et Gamassou (2012) nomment cette motivation, la "motivation de service public" (M.S.P.).

Perry (1996) relève les caractéristiques principales suivantes pour expliciter cette dimension :

- l'attrance de la politique et la formulation des politiques publiques,
- la défense de l'intérêt public,
- le sens civique, le sens de la justice sociale,
- la compassion née de la solidarité politique.

Hondeghem et Vandenaabeele (2005) font remarquer qu'il existe d'autres valeurs qui sont également des antécédents à cette "motivation à l'égard du service public" : la religion, l'égalité, le service public, les compétences techniques, des valeurs bureaucratiques et selon les auteurs, d'autres valeurs spécifiques à chaque pays. Ces mêmes valeurs se décomposent en d'autres valeurs ou intérêt.

Les travaux de Perry et Wise (1990) ont été repris par d'autres auteurs, notamment Vandenaabeele (2011) et Leisink et Steijn (2009) , qui s'intéressent aux conséquences comportementales de cette motivation. Ils s'attachent à expliciter l'adéquation *personne-emploi* et les comportements au travail, la performance, l'engagement et la disposition à faire des efforts.

Ces recherches ont le mérite d'approfondir les valeurs et comportements opérant dans le service public. La "motivation à l'égard du service public", en tant que concept nouveau, paraît intéressant puisqu'elle permet de nouvelles recherches. Cependant, les théories du champ de la psychologie sont à même de rendre compte de ce qui meut les agents du service public. Leur cadre permet des études précises et contextualisée.

Cette brève revue de la littérature a permis de réunir les principales approches rendant compte de la motivation. Les différentes théories convoquées pour effectuer les interprétations , permettront, selon la situation en jeu, d'utiliser, tour à tour, le sentiment d'être compétent, la satisfaction des besoins, la motivation à la tâche, l'approbation sociale, la satisfaction de l'atteinte d'un but ("*expectation*"), la valeur accordée à ce but ("*valence*") et la pertinence du moyen utilisé ("*intrumentalité*").

Dans notre étude quantitative, trois aspects de la motivation apparaîtront dans les questionnaires destinés aux fonctionnaires territoriaux : la motivation de départ, la motivation à continuer et la satisfaction des attentes, impliquant la satisfaction d'avoir obtenu ce qui était espéré, c'est-à-dire une "expectation".

7.2.2 LES REPRESENTATIONS SOCIALES

Un certain nombre de chercheurs ont établi des liens entre les représentations sociales et les rôles managériaux. Aussi nous avons entrepris un état de la littérature sur les représentations sociales pour apporter un éclairage sur leurs aspects théoriques, leur intérêt pour la recherche et plus précisément pour les recherches portant sur la fonction publique. Enfin, nous avons étudié leur rôle sur la motivation au travail.

L'origine de la conceptualisation des représentations sociales vient des travaux de Durkheim (1898), Mauss et Lévi-Strauss (1947) sur les systèmes de représentations collectives. Moscovici (1984) a fait évoluer les représentations collectives en représentations sociales. Abric (1994) a présenté des travaux originaux sur la construction des représentations sociales. Denise Jodelet (2012) a rassemblé de nombreuses contributions issues des différentes sciences humaines, montrant ainsi la transversalité des représentations sociales. Elle en donne une définition éclairante : « *le concept de représentation sociale désigne une forme de connaissance spécifique, le savoir de sens commun, dont les contenus manifestent l'opération de processus génératifs et fonctionnels socialement marqués. Plus largement, elles désignent une forme de pensée sociale.* »¹

7.2.2.1 Aspects théoriques des représentations sociales

a) Caractères fondamentaux des représentations sociales

Semin (1989) note que les représentations sociales permettent de « *nous orienter en nous donnant des interprétations particulières du monde social et physique* ». Abric (1989, 2005) écrit que les représentations sociales servent aussi à « *anticiper le déroulement des rapports sociaux, des actes et des conduites* ». Les représentations sociales sont utilisées également à « *justifier certaines actions entreprises [...]* ». Enfin Jodelet (2012) soutient que les représentations sociales « *nous guident dans la façon de nommer et de définir ensemble les différents aspects de notre réalité [...]* »

b) La construction des représentations sociales : une structure et un double processus

Les représentations sociales sont organisées autour d'un noyau central qui a une fonction génératrice de sens et de valence ainsi qu'une fonction organisatrice (Abric, 1989 ; Lesca, 2001). Le noyau s'articule à des systèmes périphériques. Les représentations sociales s'élaborent à partir de deux processus, l'objectivation qui est une construction sélective d'éléments qui va former une structure, et l'ancrage qui enracine ce schéma dans la mentalité collective.

c) Les fonctions des représentations sociales

La littérature fait ressortir cinq fonctions principales aux représentations sociales : une fonction cognitive de codes communs qui favorisent la communication, une fonction d'orientation des conduites qui guident les comportements et les pratiques, une fonction de justification de pratiques, une fonction identitaire et une fonction d'interprétation et de construction de la réalité.

Le schéma ci-dessous synthétise les fonctions des représentations sociales et montre les différents liens potentiellement existants dans le cadre de notre recherche.

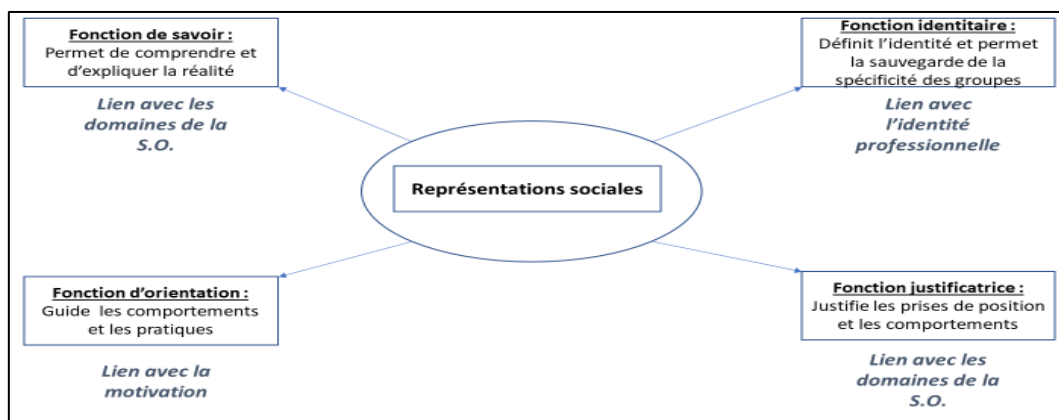


FIGURE 8 : SCHEMA RECAPITULATIF DES FONCTIONS DES REPRESENTATIONS SOCIALES (SOURCE, DIAS, 2018)

7.2.2.2 L'intérêt des représentations sociales pour la recherche

Jodelet (2012) montre tout l'intérêt des représentations sociales notamment pour la recherche dans les sciences humaines. Bonardi et Roussiau (1999) précise à nouveau la légitimité des représentations sociales pour la recherche : « *l'analyse des représentations sociales s'avère indispensable dans toute démarche de recherche et de gestion visant à comprendre et à faciliter les fonctionnements des groupes dans des organisations professionnelles* ». Danic (2006) confirme ces assertions ajoutant que les représentations sociales fournissent un outil commun aux sciences sociales et humaines.

Grazzini (2010) élabore un modèle théorique qui permet de prendre en compte des dimensions comportementales et socio-psychosociologiques qui éclairent le processus de constitution des rôles managériaux. Cette auteure démontre également qu'il est possible d'agir sur les représentations sociales et de les transformer.

Jodelet (2012) montre qu'il existe un lien entre la position sociale et les fonctions qu'occupent les individus et leurs contenus représentationnels. Elle note également l'incidence de la communication des représentations sociales.

La recherche s'est attachée à l'étude des représentations sociales dans monde du travail. Ainsi, on relève notamment que Guimelli (1994) étudie les représentations sociales de la fonction d'infirmière et Salmaso et Pombeni (1986) ainsi que Jodelet (2012) les représentations sociales et le travail.

Les recherches suivantes, plus près du thème de notre étude, ont retenu notre intérêt.

Herzberg (1966, 1996) s'est intéressé aux représentations sociales de la vie professionnelle pour repérer des facteurs de satisfaction. Brassier (2004), analysant les représentations sociales de cadres commerciaux, établit une typologie de managers et montre les corrélations existantes entre leurs rôles et leur satisfaction. Bouaziz (2007) montre le décalage existant entre les représentations et *l'objet travail social*, proposant, par-là, une actualisation de certaines pratiques professionnelles. Cohen-Scali et Moliner (2011), étudiant l'orientation professionnelle, trouvent une interdépendance continue entre l'identité et les représentations sociales. Verges (2012) investigate les représentations de l'économie qu'il trouve différentes selon les acteurs sociaux, et note qu'elles influent sur les comportements. Il conclut en notant que les représentations sociales évoluent lentement et qu'elles induisent la nécessité de formations adaptées.

D'une manière plus large, Lesca et Bartel (2001) se sont intéressés au management culturel et rapportent que la théorie des représentations sociales est un outil très prometteur pour confirmer la recherche dans ce domaine.

7.2.2.3 La recherche sur les représentations sociales dans la fonction publique

Jobert (1992) fait remarquer que les représentations sociales se trouvent au cœur des controverses et des débats dans la conduite des politiques publiques. Son étude contribue à l'émergence progressive des représentations sociales dans la conduite des politiques publiques. Il soutient, par ailleurs, qu'elles influencent les critères de sélection des décideurs.

Sabadie (2001) s'est intéressé à la mesure de la qualité perçue d'un service public et trouve que « *plus les usagers de la Caisse d'Allocation Familiale (CAF) sont impliqués, et plus leur jugement des services est positif* ».

7.2.3.4 Représentations sociales et motivation

Les représentations sociales par les individus de la démarche Qualiville paraissent pour les acteurs, être potentiellement des sources de la motivation. Peu d'études, à notre connaissance, ont témoigné de travaux sur les représentations sociales et la motivation dans le secteur public. Néanmoins, Dias (2018), dans une étude, met en évidence un lien entre les représentations sociales et la motivation à intégrer certaines filières chez les lycéens de classes de terminale.

Les fonctionnaires territoriaux, dans la mesure où ils possèdent une image valorisante de la démarche Qualiville, auront plus de facilités à s'investir dans sa mise en œuvre.

Si l'image de Qualiville était attractive d'un point de vue de sa qualification, les fonctionnaires territoriaux pourraient désirer gagner en compétences dans ce domaine (Harter, 1978) et dans ce cas seraient motivés à réussir (Maehr et Nicholls, 1980).

Cohen-Scali et Moliner (2011), étudiant l'orientation professionnelle, trouvent une interdépendance continue entre l'identité et les représentations sociales.

A ce jour, peu de travaux ont été rédigés portant sur les représentations sociales du management public par la qualité. Il apparaît, que ceux réalisés concernent essentiellement les problématiques de la Fonction Publique Hospitalière qui touchent de très près à la santé.

Le contexte mouvant et particulièrement complexe de la Fonction Publique Territoriale nous incite à investiguer les représentations sociales de l'instrument de gestion Qualiville chez ses acteurs administratifs et ses usagers.

7.2.3 UNE NOUVELLE IDENTITE DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

Il s'agit dans ce travail de recherche d'étudier une nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux comme résultat de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Cette mise en œuvre fait émerger trois dimensions susceptibles d'influer sur la construction de cette nouvelle identité : la socialisation organisationnelle, le management et les représentations sociales de Qualiville. Si le concept d'identité professionnelle selon Dubar (2000) se présente sous un aspect multiforme⁵³, il n'en demeure pas moins le produit d'une socialisation. Cette socialisation dite "organisationnelle" entraîne une nouvelle identité professionnelle et organisationnelle. C'est pourquoi nous nous attacherons à définir sous le terme de "nouvelle identité" le résultat de l'identification dû à l'ensemble des phénomènes touchant à la transformation potentielle de l'identité des fonctionnaires territoriaux travaillant en démarche Qualiville.

L'identité est définie par Dubar (2000) comme « *le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions.* » Ce sociologue montre que les caractéristiques, complexes et souvent problématiques, de l'identité se trouvent confrontées à des rapports de force entre l'individu et le système social qui tente de lui attribuer l'identité professionnelle requise. Dans ce cas, Dubar (2000) évoque une "identité pour autrui", tandis que l'identité perçue par l'individu lui-même, "identité pour soi" vise à définir « *quel type d'homme (ou de femme) je suis* ».

Constitution d'une nouvelle identité

Fischer (1986), dans son modèle de la socialisation organisationnelle à quatre dimensions, fait ressortir le domaine relatif à l'identité professionnelle. Dans une approche interactionniste, Sainsaulieu (1977, 1984) et Dubar (2000) soutiennent que les relations de travail structurent l'identité des salariés.

Dans ses travaux, Dubar (2000), examinant l'identité pour soi, trouve qu'elle s'établit lors d'une transaction subjective, puis avance que l'identité pour autrui fait l'objet d'une transaction susceptible de se produire à la fois sous la forme d'une continuité et d'une rupture. Prenant en compte les modes de reconnaissance, l'auteur théorise plusieurs processus identitaires relatifs à une socialisation professionnelle.

Reconnaître l'organisation comme objet du processus d'identification, c'est incorporer une identité organisationnelle dans la définition de soi (Dutton et al., 1994).

Ainsi, les employés qui s'identifient à leur organisation ont des "images de soi" qui sont constituées par les images et les valeurs de l'organisation (Cheney, 1991).

L'identification organisationnelle d'un nouvel arrivant passe également par l'influence de la relation au supérieur (Essig et al., 2016). Notre recherche prenant en compte le changement majeur du mode de fonctionnement organisationnel, considère l'identité des fonctionnaires territoriaux, à la fois sous un angle professionnel de par leur statut et leurs relations de travail (Fray et Picouleau, 2010), et sous un nouvel angle organisationnel. En effet, à l'identité professionnelle détenue au préalable par les acteurs, vient s'ajouter une nouvelle identité organisationnelle acquise avec la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Cependant, il faut remarquer qu'avec la mise en œuvre de Qualiville, de nouvelles tâches se sont imposées aux fonctionnaires territoriaux, modifiant également leur identité professionnelle.

La nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux se trouve donc constituée d'une nouvelle identité professionnelle et d'une nouvelle identité organisationnelle. Mais, pour questionner les fonctionnaires territoriaux, nous utiliserons, dans certains items, le terme d'"identité professionnelle" afin de leur faciliter la compréhension du questionnaire. Ce dernier comprendra donc certains items se rapportant à l'identité professionnelle, et d'autres, à l'identité organisationnelle.

⁵³ Selon Dubar (2000), l'**identité professionnelle** et, notamment, l'identité "pour autrui", "biographique", "pour soi" et "relationnelle", se construit avec la socialisation de l'individu,

Influence de l'organisation

L'organisation⁵⁴ détient sa propre identité élaborée au travers de ses normes, ses règles, ses valeurs, ses représentations et ses savoirs communs. Mais, avec la mise en œuvre de la démarche Qualiville, de nouvelles normes et valeurs ont été introduites

Lorsque certaines organisations se donnent pour but de modifier l'identité de leurs membres, la direction de l'organisation concernée provoque alors une rupture par rapport aux "conceptions de soi" préexistantes (Fiol, 2002). Par ailleurs, d'autres modalités plus informelles constituent, selon Sainsaulieu (1988), les fondements de l'identité des membres d'une organisation. Ainsi, cet auteur cite les relations entre collègues et dans les groupes de travail, les relations d'autorité et les relations avec un leader informel.

Conséquences

« Une identification très forte rapproche les membres de l'organisation » (Fiol, 2001). Ainsi, Chédotel (2004) fait remarquer qu'en situation incertaine, une forte identification organisationnelle s'avère un véritable atout pour l'organisation.

Mael et Tetrick (1992), dans leur recherche sur l'identification organisationnelle, trouvent que l'identification est liée à la satisfaction organisationnelle, à la satisfaction dans son emploi et l'implication dans son poste.

Cole et Bruch (2006) cherchant à clarifier la force de l'identité organisationnelle font une recherche sur 10 448 employés d'une grande manufacture. Ils établissent que l'identité organisationnelle était négativement corrélée avec l'intention de quitter l'organisation.

En définitive, « Comprendre la socialisation organisationnelle, c'est comprendre l'identification, en particulier les processus qui lui sont associés. » (Perrot et al., 2005). C'est pourquoi il nous paraît important d'examiner l'identité des acteurs en démarche Qualiville, ainsi qu'un certain nombre de ses interactions avec le management, la socialisation organisationnelle et d'autres variables comme la motivation, les représentations sociales et la satisfaction des attentes des acteurs.

Donc, dans notre recherche, on dénombre quatre résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle qui seront analysés dans cette recherche car susceptibles d'alimenter les enjeux de la socialisation organisationnelle :

La motivation
La satisfaction des attentes
Les représentations sociales
L'identité organisationnelle

TABLEAU 6 : LES RESULTATS DE SECOND ORDRE DE NOTRE RECHERCHE

Après avoir passé en revue la littérature se rapportant au contextualisme, aux démarches Qualité et Qualiville, au management et au processus de socialisation organisationnelle, il apparaît maintenant nécessaire de définir l'approche épistémologique ainsi que les choix méthodologiques adoptés pour réaliser notre étude.

⁵⁴ Définitions proposées par les dictionnaires : 1/ « une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations régulières et prévisibles » (P. Romelaer, Encyclopedia Universalis). 2/ « association qui se propose des buts limités » ou encore « La façon dont un ensemble est organisé en vue de son fonctionnement » (Petit Robert).

Définitions notamment proposées par Livian (1998) et par Mintzberg (1990) : l'un définit l'organisation comme étant un espace relativement stable, de division et de coordination du travail autour d'une action finalisée, l'autre, comme étant une structure où il existe « une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune ».

PARTIE II - QUALITÉ ET SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE EN PRATIQUE : RECHERCHES EXPLORATOIRE ET QUALITATIVE

Avec la deuxième partie de notre recherche, un important travail empirique débute. Il consiste tout d'abord à faire émerger la problématique notamment à l'aide d'une enquête exploratoire. Ensuite l'analyse des résultats d'une enquête qualitative conduira à mettre en évidence plusieurs questions de recherche qui serviront de base à l'élaboration des hypothèses, lesquelles seront utilisées ensuite pour la recherche quantitative.

CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET AFFINEMENT DE LA PROBLEMATIQUE

I Epistémologie et méthodologie

Les collectivités territoriales connaissent, à l'instar de nombreuses organisations des secteurs privé et public, des difficultés dans le domaine de la gestion avec, notamment, une certaine restriction des apports en ressources de l'Etat et un développement de leurs missions, dans un cadre plus mouvant et complexe. Dans ce contexte, des recherches portant sur les processus de management et les démarches qualité d'organisations publiques territoriales pourraient apporter des éclairages sur les évolutions que connaissent ces organisations. Il s'agirait en particulier de définir les fonctions d'encadrement du management et ses fonctions de soutien, puis de mettre en évidence le processus de socialisation organisationnelle dans le contexte spécifique de la Fonction Publique Territoriale, et enfin, de cerner comment le management pourrait influencer cette socialisation organisationnelle.

Le *design* de notre recherche se caractérise de la façon suivante :

- nous adopterons une posture de recherche compréhensive (Dumez, 2013) en utilisant un raisonnement inductif⁵⁵ puis déductif⁵⁶ (Bréchon, 2011) et finalement abductif⁵⁷ ;
- le projet de connaissances concerne la compréhension d'un fait social dans ses divers contextes : identifier les effets de la socialisation organisationnelle et les facteurs susceptibles de l'influencer ;
- la stratégie de la recherche porte sur trois phases : une étude exploratoire, une étude qualitative et une enquête quantitative. Au total six collectivités sont approchées dans cette recherche. La collectivité D fait l'objet d'une étude de cas approfondie avec une étude qualitative et une étude quantitative. Il s'agit d'une collectivité territoriale française (commune) possédant un nombre significatif de fonctionnaires concernés par Qualiville et ayant obtenu récemment la certification Qualiville puis son renouvellement et son extension totale. Cette étude de cas prendra une "forme quasi-longitudinale" partant de l'annonce de la mise en œuvre jusqu'à la certification en utilisant la "narration", c'est-à-dire « *le moyen pour le chercheur d'expliquer une dynamique sociale d'interactions entre des individus ou de développement institutionnel, se déployant dans le temps* » (Dumez, 2013),
- notre positionnement épistémologique s'avère **atypique**, s'inscrivant dans un paradigme constructiviste, utilisant notamment le principe de l'interaction *sujet-objet* au travers de l'influence du management sur les acquisitions des acteurs dans les domaines de la socialisation organisationnelle ainsi qu'un raisonnement hypothético-déductif au cours de l'étude quantitative,
- une démarche **exploratoire hybride** mettra en œuvre plusieurs dispositifs de recueil de données et s'appuiera sur des apports issus de disciplines différentes. (Bréchon, 2011).

1 L'épistémologie

Bachelard (1938) est présenté comme un des premiers à avoir posé les prémices de l'épistémologie. Piaget (1967) définissait l'épistémologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ». En fait, le terme « épistémologie » provient du mot grec « *épistèmê* » signifiant « *sciences* », ou « *savoir* » (Bouchra, 2013). Cet auteur avance que les deux acceptions sont envisageables en ce sens que l'épistémologie porte tant sur la formation et la structure des concepts et théories scientifiques que sur les dispositifs et méthodes retenues par ceux qu'il nomme « *hommes de science* ».

⁵⁵ Un raisonnement inductif s'appuie sur une généralisation d'observations ou de relations vérifiées sur un certain nombre d'exemples qui permettraient de les considérer comme vraies sur les prochains exemples (Chalmers, 1987)

⁵⁶ Un raisonnement déductif permet de définir comme vraie une conclusion en démontrant que les hypothèses formulées au préalable sont vraies. (Grawitz, 1993)

⁵⁷ Un raisonnement abductif « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993)

1.1 Le questionnement épistémologique

Le questionnement épistémologique se construit en s'appuyant sur les grands courants de pensée auxquels se réfèrent les chercheurs de la communauté à laquelle ils appartiennent (Gavard-Perret et al., 2012). Ces auteurs nomment ces grands courants de pensée des "paradigmes épistémologiques". Nous utiliserons la définition suivante du mot « paradigme » au sens d'un « système de croyances fondamentales ou une vision du monde guidant le chercheur non seulement pour le choix d'une approche méthodologique, mais aussi sur les aspects ontologiques et épistémologiques de sa recherche. » (Gulbert, 1973). Il ressort de ces approches, deux types majeurs de paradigmes épistémologiques : positiviste et constructiviste.

1.2 Le cadre épistémologique

Seliger et Shohamy (1989) rappellent qu'il est impératif pour un chercheur de se positionner sur le plan épistémologique. A l'instar de David (2012) nous considérons « la possibilité d'une coexistence d'une vision positiviste et d'une vision constructiviste ainsi que le nécessaire éclatement des méthodes utilisées en sciences de gestion ». Cependant, il ressort que notre recherche s'inscrit plus particulièrement dans le paradigme constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989)⁵⁸. Le critère principal de ce paradigme se situe dans les modes de justification spécifiques qui stipulent qu'il ne peut y avoir de généralisation de ces connaissances (Gavard-Perret et al., 2012). Par ailleurs, comme le rappelle Hacking (2001), « le référentiel des sciences humaines et sociales va se construire autour de caractéristiques qu'il est fréquent de rassembler sous le label de constructionnisme ». En effet, l'étude de cas principale de notre recherche détermine un champ d'investigation propre au contexte et à la situation de la collectivité territoriale en question.

Dans notre recherche, la revue de la littérature a fait émerger un protocole de recherche empirique qui a été modélisé (figure N°13) et sur lequel nous nous appuyerons tout au long de notre étude.

La validité interne de la recherche a fait l'objet d'un raisonnement réflexif à partir d'une question de départ : *Comment les fonctionnaires territoriaux se sont-ils adaptés à la mise en œuvre d'une démarche qualité visant la certification ?* L'issue de l'enquête exploratoire a donné lieu à une revue de la littérature puis à l'élaboration de la question de recherche suivante : « *En quoi le management influe-t-il sur la nouvelle socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux, induite par l'introduction d'une démarche qualité ?* » qui sera déclinée en plusieurs sous-questions de recherche après l'analyse de contenus (Bardin, 1977 ; Desmarais et Moscarola, 2004) a, des données de l'étude exploratoire (Cf section III Affinement de la problématique de ce même chapitre). Cette question de recherche permettra d'approfondir la problématique en s'appuyant sur les théories issues de la littérature ainsi que sur les résultats de l'enquête exploratoire.

Notre problématique a donc fait ressortir un certain nombre de questions de recherche qui ont permis l'élaboration du guide d'entretien utilisé lors de l'étude qualitative. Celle-ci a fourni les matériaux nécessaires à la compréhension des problèmes posés et à l'élaboration d'hypothèses dont la validité sera testée lors d'une enquête quantitative. Le déroulement et la nature des étapes de la méthodologie visent à établir la cohérence interne de la recherche. La validité du construit a été éprouvée au moyen des différentes enquêtes effectuées (exploratoire et qualitative), de tests du guide d'entretien et du questionnaire dans quatre collectivités certifiées. Les apports des interlocuteurs de ces collectivités ont présenté des consensus concernant les questions relatives au management et à une socialisation organisationnelle réussie dans le cadre de la démarche Qualiville.

Cependant, le processus de recherche s'est efforcé d'observer au plus près la rigueur nécessaire à la démarche scientifique.

La posture épistémologique dans laquelle nous nous situons ne permet aucune généralisation et ne concerne pas une **validité externe de connaissances**. En effet, la mise en action de connaissances est possible à la seule condition que leur description permette une adaptation à un autre contexte (Avenier, 2012).

⁵⁸ Dans le cas la posture épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (1989), le "construit" se rapporte à l'interprétation consensuelle que les différents acteurs attribuent à la problématique considérée.

1.3 La démarche scientifique

A ce stade de notre étude, il convient d'apporter une précision importante. Souvent utilisé dans notre étude, le mot « *démarche* » répond à un double sens. S'agissant de *démarche scientifique*, le mot « *démarche* » se rapporte à la manière de penser dans un cadre scientifique. Cependant Trosa (2010) dans son article portant sur les méthodes de modernisation de l'administration, explique qu'une « *démarche* » au sens d'un « *processus de changement dont les finalités sont connues et expliquées aux agents et qui pour se réaliser, a besoin de méthodes qui ne sont alors que de simples apports et non des buts en soi* » se différencie du terme « *méthode* ». C'est pourquoi tout au long de cette recherche il sera fait allusion aux « *démarches Qualité* » et à la « *démarche Qualiville* » dérivée de la précédente.

Au sein du paradigme épistémologique « *constructiviste* » au sens de Guba et Lincoln (1989), se met en place un processus de recherche tel qu'il a pu être abordé par plusieurs auteurs (Quivy et Campenoult, 1988 ; Wacheux, 1996 ; Evrard et al., 1997 ; Thiétart et al., 1997). Toutefois, il est toujours fait état de trois grandes étapes : la conception, la mise en œuvre et l'analyse/évaluation (Gavaud-Perret et al., 2012).

Notre recherche s'est donc effectuée en plusieurs étapes s'appuyant sur le modèle de Quivy et Campenoult (1988) : l'élaboration de la question de départ, l'exploration avec des allers et retours entre les lectures et les entretiens exploratoires, l'émergence de la problématique avec ses questions de recherche, l'enquête qualitative avec, à l'issue la production des hypothèses de recherche, l'enquête quantitative avec la mise en évidence de mesures et de corrélations, l'analyse des informations et les conclusions. (Cf figure N°9 ci-après : *étapes de la recherche*)

L'objet de la recherche est la socialisation organisationnelle dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville. De plus, les questions de recherche qui ont émergé de la problématique visent à comprendre l'influence des diverses actions du management et de leurs conséquences sur la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville. L'approche de cette recherche se veut donc interactionniste.

1.4 L'interactionnisme

Dans le domaine des sciences sociales, l'interaction se rapporte à un échange humain réciproque. Cet échange peut se manifester de manière intra personnelle, ou interpersonnelle. Dans ce dernier cas, l'interaction interpersonnelle s'effectue entre une personne et une ou plusieurs autres personnes.

Le concept d'interaction a été étudié au sein de plusieurs disciplines, notamment la sociologie (Crozier et Friedberg, 1970 ; Raynaud, 2004), la psychologie, la psychologie sociale (Picard, 2006), l'ergonomie (Cerf, Falzon, 2005), la philosophie (Bonicco, 2007) et les sciences de gestion. Ainsi Goffman (1961) a centré l'essentiel de ses travaux sur les interactions. Il étudie aussi les comportements humains dans des situations sociales diverses.

Dans la littérature se rapportant au management, l'interaction est souvent désignée sous le terme de « *communication* ». Ainsi parle-t-on de *communication verbale* ou *non verbale*, ou encore de *communication organisationnelle* (Bartoli, 1990).

Globalement, notre recherche se rapporte à une première interaction entre le chercheur et un sujet organisationnel⁵⁹. La seconde interaction s'établit entre l'organisation et les fonctionnaires territoriaux, plus particulièrement, entre le management⁶⁰ et les fonctionnaires territoriaux (managers et « *managés* »).

La dimension épistémologique de l'étude interactionniste s'accompagne d'une méthodologie destinée à étudier l'influence du management sur la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

Alors même que la littérature convient le plus souvent d'une certaine incompatibilité entre les postures interactionniste et constructiviste (Guba et Lincoln, 1989), notre positionnement épistémologique se situe pourtant tout à la fois dans ces deux courants allant jusqu'à intégrer un raisonnement hypothético-déductif lors de l'étude quantitative. En ce sens notre cadre épistémologique est donc atypique.

⁵⁹ Alvarez et Oriot, 2007, *L'interaction « chercheur-sujets organisationnels » : du discours au sens*, in Sciences du management. Epistémologie Pragmatique et Ethique, p.139

⁶⁰ Dans notre recherche, le terme « *management* » rassemble les fonctions d'encadrement classiques, le soutien organisationnel perçu et la qualité de vie au travail

2 Les choix méthodologique pour notre recherche

Plusieurs auteurs avancent une définition de la méthodologie. Ainsi, Grawitz (1993) affirme qu'il s'agit de « *l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie* ». Angers (1992) décrète que la méthodologie est « *l'ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique* ». C'est bien dans ces approches que nous nous situons. Dans toute partie méthodologique d'un article ou d'une thèse, il importe, comme le souligne Dumez (2013), de justifier le choix de la méthodologie mise en œuvre dans la recherche. Par méthodologie, nous entendons donc l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances (Gavard-Perret et al., 2012). La méthodologie est également définie comme étant « *l'étude des méthodes scientifiques et techniques. La méthode est la manière de procéder* » (Constant et Lévy, 2015).

2.1 L'approche méthodologique

Notre méthodologie vise la compréhension d'un phénomène, celui de la socialisation organisationnelle dans une collectivité territoriale certifiée Qualiville et de l'influence du management sur la socialisation organisationnelle.

Selon Gavard-Perret et al. (2012), il convient également de déterminer *l'unité d'analyse* proprement dite. Celle-ci a évolué au fil de nos travaux ; passant d'une mairie dont seulement certains services ont obtenu la certification (enquête exploratoire) à une mairie dont 100% des services sont certifiés. En 2015, seule cette mairie sur le territoire national répondait à ce critère, et c'est la raison pour laquelle elle représente l'étude de cas principale de notre protocole de recherche empirique. A l'issue de l'enquête qualitative, les données rassemblées ont permis de proposer des hypothèses de recherche.

Enfin, « *justifier le champ d'investigation empirique* », troisième caractéristique évoquée par Dumez (2013) dans les parties méthodologiques de travaux scientifiques, s'est avéré logique. En effet, dans la mesure où cette mairie offrait un panel de services municipaux totalement concernés par la démarche Qualiville, il devenait particulièrement intéressant d'étudier l'ensemble de la population avec la pluralité des métiers concernés dans une mairie. Concernant l'étude qualitative, les entretiens ont été menés avec un échantillon du personnel représentant différentes filières et différents niveaux de management, et détenant une ancienneté différente dans la mairie par rapport à la démarche Qualiville qui a connu quatre étapes de certification. Concernant l'étude quantitative dans la même collectivité, plus de la moitié du personnel a pu répondre au questionnaire. Cependant, dans les principales filières, le nombre important de fonctionnaires territoriaux a permis une étude éclairant la compréhension de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux de cette mairie. Il s'est avéré que dans certaines filières, le nombre d'individus n'était pas suffisamment élevé.

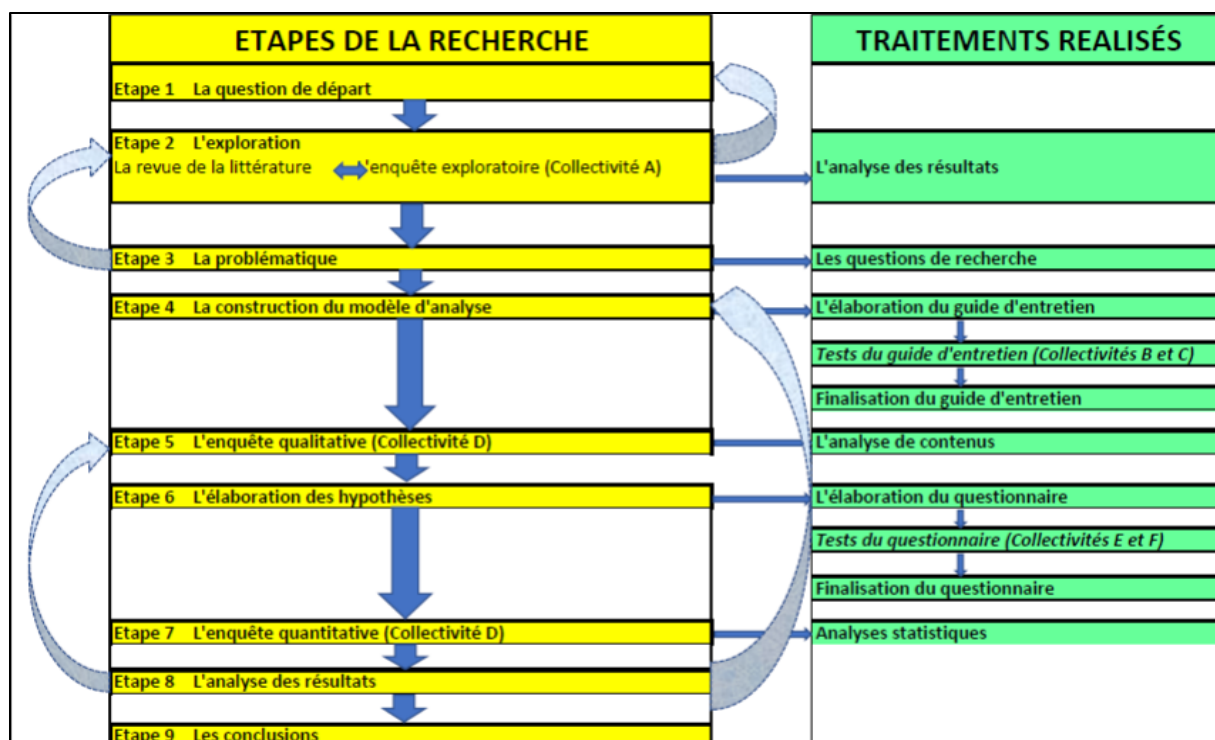


FIGURE 9 : ETAPES DE LA DEMARCHE DE NOTRE RECHERCHE (ETUDE DE CAS DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DANS UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE D EN DEMARCHE QUALITE)

La figure 9 précédente décrit le processus méthodologique utilisé dans cette recherche (Churchill, 1979 ; Quivy et Campenoult, 2007).

Ainsi, à chacune des étapes de la démarche de recherche représentée correspond un, voire plusieurs traitements réalisés, qui permettent la transition vers l'étape suivante.

La première étape a consisté à émettre la question de départ à partir de laquelle la suite de la démarche de recherche s'est déroulée. Une fois l'étape 2 effectuée, c'est-à-dire la revue de la littérature ainsi que l'enquête exploratoire dans une première collectivité territoriale certifiée Qualiville (Collectivité A), il a été nécessaire de s'assurer que les résultats obtenus correspondent effectivement la question de départ (étape 1). Après l'étape 3 (la problématique) nous sommes revenue sur le texte correspondant à la phase de l'exploration afin de consolider la cohérence de notre raisonnement.

Il en a été de même pour l'étape 8 qui a nécessité, quant à elle, une double vérification, à savoir dans un premier temps une cohérence avec le modèle d'analyse (étape 4) et, dans un second temps, avec l'étude qualitative et ses conclusions (étape 5) qui ont tenté d'apporter des réponses à la problématique.

En définitive, nous avons investigué au total six collectivités certifiées au moins en partie, explorant, testant et, finalement enquêtant au sein de la dernière (collectivité D) dont l'ensemble des services sont certifiés Qualiville. Ainsi le tableau suivant reprend synthétiquement les actions menées dans ces différentes collectivités :

	Enquête exploratoire	Test du guide d'entretien	Test du questionnaire	Etude documentaire	Observations	Etude qualitative	Enquête quantitative
Collectivité A	14 entretiens (questions ouvertes)						
Collectivité B		2 entretiens (questions semi-directives)					
Collectivité C		2 entretiens (questions semi-directives)					
Collectivité D				18 types de documents	3 observations principales	24 entretiens (questions semi-directives)	252 questionnaires dont 236 exploitables
Collectivité E			25 questionnaires exploitables				
Collectivité F			45 questionnaires dont 33 exploitables				

TABEAU 7 : SYNTHESE DE NOS INVESTIGATIONS AU SEIN DE 6 COLLECTIVITES TERRITORIALES (MAIRIES)

2.2 Le niveau d'analyse : l'organisation

Fischer (1986), lors de ses travaux sur la socialisation organisationnelle, préconisait une "entrée" par l'individu dans la recherche concernée. Cependant, nous opterons, pour mener notre recherche, pour une "entrée" par l'organisation. La contextualisation de notre recherche nous incite, à l'instar de Bargues (2009), à nous démarquer de l'ensemble des travaux réalisés concernant seulement des "nouveaux-venus" dans l'organisation. L'entrée par l'organisation nous a conduit à réaliser des entretiens avec une typologie d'acteurs représentatifs, ainsi qu'à recueillir des données au travers d'observations et de consultations de documents administratifs.

2.3 Le choix de la stratégie de recherche par "triangulation"

Nous avons choisi de mobiliser plusieurs sources de matériaux pour le même objet : une enquête exploratoire, une enquête qualitative et une enquête quantitative (ainsi que du recueil de documents internes et de l'observation non-participante). Ce protocole de triangulation (Eisenhardt, 1989) a donné lieu à important travail "de terrain" visant, tout d'abord, à identifier la nature du management et la spécificité de la socialisation organisationnelle dans un contexte de démarche Qualité. Cette "triangulation" a pour objectif final d'analyser, comprendre et expliquer les processus managériaux influant sur la nouvelle socialisation organisationnelle des acteurs.

Yin (1990) soutient que la méthode de l'étude des cas est une stratégie de recherche pertinente quand la question de recherche débute souvent par « comment ? ». Ce même auteur considère l'étude de cas comme une « enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle plusieurs sources de preuves sont utilisées ». Ainsi, les caractéristiques et l'importance du contexte ont été soulignées dans le chapitre relatif au cadre théorique.

Notre choix d'une étude de cas "élargie" et approfondie s'appuie à la fois sur les arguments de la littérature et sur le fait que les collectivités étaient trop différentes de par leurs caractéristiques liées à leur situation géographique, démographique, politique et au type de démarche qualité⁶¹, pour effectuer une étude comparative.

Par ailleurs l'étude de cas "classique" s'avère particulièrement adaptée à une approche contextualiste d'un phénomène (Rispoli, 2003). De plus, cette méthode s'avère particulièrement pertinente pour étudier les phénomènes liés à l'organisation : « l'étude de cas est un travail empirique qui investigate un phénomène contemporain à l'intérieur de son contexte de vie réelle » (Yin, 1994). Cet auteur valorise cette approche en précisant que l'étude de cas convient parfaitement à l'analyse des phénomènes organisationnels. Cependant, il précise que l'étude de cas n'est pas envisageable pour un chercheur connu par les membres de l'organisation enquêtée car cette relation modifierait les contenus des entretiens, les comportements et mêmes certains événements. Le travail de recherche effectué sur notre terrain n'a pas été requis par la collectivité territoriale étudiée : nous sommes intervenus spontanément auprès de cette collectivité. En ce qui nous concerne, nous n'étions donc pas connue préalablement.

Il existe plusieurs types d'études de cas caractérisés par des objectifs et des apports distincts pour la recherche (Bouchra, 2013 ; Ayerbe et Missonier, 2006). La typologie correspondant à notre recherche est "élargie" grâce à son protocole de "triangulation", et hybride dans la mesure où elle concerne les types de cas choisis à la fois selon l'objet de l'étude : *descriptif et explicatif* (Yin, 2003), mais également, selon les propriétés du cas étudié : *intrinsèque et unique* (Stake, 1998 et David, 2004). Seuls deux types de cas ne concernent pas notre étude : celui nommé « *instrumental* » car il ne s'appuie pas sur une théorie retenue mais sur des concepts. Le type de cas « *collectif* » ne concerne pas non plus notre recherche puisque, au-delà des travaux exploratoires et des d'outils, elle porte essentiellement sur le cas unique d'une collectivité territoriale (collectivité D) dont l'ensemble des services sont certifiés Qualiville. Le tableau ci-dessous synthétise la pluralité des types d'études de cas à laquelle notre recherche se rapporte :

Typologie en fonction de	Auteurs	Type de cas	Objectifs	Apports pour la recherche
--------------------------	---------	-------------	-----------	---------------------------

⁶¹ Cf ANNEXE 2

l'objet de l'étude	Yin (2003)	Descriptif	Selon Yin, il s'agit de « décrire une intervention et le contexte réel dans lequel elle s'est produite ». (Yin, 2003)	Description complète et en profondeur d'un phénomène dans son contexte.
		Explicatif	Etude de relation de cause à effets. Etude de causalité : mettre en relation des variables indépendantes afin de déterminer celles qui sont les plus fortement corrélées à des variables dépendantes.	Expliquer comment les choses arrivent.
des propriétés du cas étudié (statut du cas)	Stake (1998) David (2004)	Intrinsèque	Le cas est décrit en profondeur et dans toutes ses dimensions « pour lui-même » (David, 2004). Recherche d'une meilleure compréhension du cas particulier étudié. Le cas n'est pas choisi parce qu'il est représentatif d'autres cas ou parce qu'il est illustratif d'un problème particulier, « mais parce que dans toutes ses particularités et son <i>ordinarité</i> , ce cas, lui-même est d'intérêt. »	L'objectif n'est pas de construire une théorie. L'étude de cas intrinsèque suppose que de nombreuses théories, non retenues a priori, soient mobilisées non pas « pour elles-mêmes » mais pour analyser et comprendre en profondeur le cas étudié. (David, 2004).
		Extrême ou unique	Le cas unique a pour objectif d'étudier un cas rare, unique, encore jamais documenté et analysé (par exemple, l'étude de syndromes sur des patients qui apparaissent trop rarement pour que la connaissance scientifique ait déjà pu établir des relations avec la maladie à l'origine de ces symptômes) (Stake, 1998)	Permet de rendre compte, d'analyser et de comprendre une situation spécifique, jamais étudiée et ainsi, d'enrichir la connaissance scientifique.

TABLEAU 8 : EXTRAIT DU TABLEAU D'AYERBE ET MISSIONIER 2006, IN BOUCHRA, 2013.

Après la revue de la littérature, comme l'indiquent Roussel et Wacheux (1996), la problématique s'est construite au contact du terrain, à l'issue de l'étude exploratoire. Cette problématique a servi des objectifs exploratoires et descriptifs avec l'étude qualitative et confirmatoires par la réalisation d'une étude quantitative. Notre étude de cas élargie a donc fait l'objet d'un plan de recherche (Yin, 1990) présenté sous la forme de la figure N°2 *étapes de la démarche de recherche*.

2.4 Le choix d'une enquête exploratoire

Explorer consiste à découvrir une situation ou un lieu inconnu ou mal connu et également à en faire ressortir les aspects permettant d'en réaliser une description voire la compréhension.

Thietart et al. (2014) avancent que l'action de *décrire* exige de porter une attention particulière à la situation observée. Ces auteurs précisent qu'en fait il s'agit de décrire en profondeur l'objet d'étude, et son processus en invitant à des récits qui situeraient le contexte du phénomène étudié. Une enquête peut également avoir pour objectif d'*expliquer* un phénomène, ou un processus. Dans ce cas, Thietart et al. (2014) invitent à se poser la question : « *une évolution, une modification sur la variable X, serait-elle reliée, impliquerait-elle une évolution, une modification sur la variable Y ?* »

Dans la phase d'exploration, la posture du chercheur se veut particulièrement ouverte de façon à recueillir une grande variété et quantité d'informations et à n'en exclure aucune. L'étonnement sera même recherché pouvant aller jusqu'à la sérendipité, c'est-à-dire adopter une disposition d'esprit permettant d'être à même de découvrir de nouveaux éléments.

Conformément à la démarche de Churchill (1979), nous opèrerons selon deux grandes phases : l'exploration et la validation. Cependant les étapes suivantes que Churchill propose de suivre dans le cadre de recherches visant à développer des échelles de mesure, ont été adaptées à notre étude. Nos travaux ne se situant pas dans ce cadre, nous avons construit une démarche de recherche afin de répondre aux besoins de notre étude (Cf figure N°10 précédente). Pour autant, nous nous sommes inspirés des séquences édictées par Churchill (1979) et de son invitation à les aborder également comme des séquences itératives (Parasuraman et al. 1985).

Notre phase exploratoire comprend une revue de la littérature ainsi qu'une étude qualitative dans une collectivité certifiée Qualiville.

2.5 Une première revue de la littérature et quatre entretiens pré-exploratoires

La revue de la littérature a contribué à l'élaboration d'un premier cadre théorique et une enquête pré-exploratoire menée avec quatre entretiens bâtis autour d'une question ouverte devaient permettre d'obtenir un corpus de données suffisants pour orienter notre problématique et élaborer une ou des questions de recherche.

L'objectif de cette phase pré-exploratoire vise à constituer un corpus de matériaux afin de fournir des réponses à notre question de départ et de faire émerger un ou des problèmes qui y seraient liés. Ces matériaux, une fois analysés et rassemblés en thèmes principaux, ont conduit à approfondir les théories abordées et à étendre notre revue de la littérature afin d'en comprendre les processus.

Tout d'abord, nous avons interrogé la responsable commerciale de l'Agence Française de Normalisation (AFNOR)⁶² chargée du Pôle secteur public. Les données recueillies lors de cet entretien ont permis de comprendre les raisons d'un effectif réduit de collectivités certifiées Qualiville provenant de la décision du politique en place, de coûts élevés consacrés à la démarche et des moyens importants à y consacrer pour atteindre l'objectif de certification.

Un second entretien a eu lieu avec un consultant ayant contribué à la formation des collectivités certifiées au début de la mise en place du référentiel. Il nous a éclairée sur les principales difficultés repérées au cours de ses interventions mais également sur les résultats satisfaisants obtenus.

Le troisième entretien exploratoire a concerné une auditrice expérimentée dans la réalisation des audits de certification Qualiville. C'est au cours de l'entretien avec cette auditrice que nous avons entrevu l'identification de la collectivité à étudier comme terrain de recherche.

Le dernier entretien a eu lieu avec plusieurs usagers qui, sortant d'une collectivité certifiée, ont accepté une discussion sur la qualité de leur accueil et leurs ressentis.

Ces quatre entretiens pré-exploratoires ont permis de rassembler plusieurs thèmes principaux : les types et styles de management à l'œuvre, la contingence des collectivités concernées, le changement inhérent à la mise en œuvre de la démarche Qualiville, la concrétisation des nouveaux modes de fonctionnement et l'identification des apprentissages réalisés.

De plus deux collectivités X et Y ont été également approchées dans la phase pré-exploratoire de notre recherche. Ces deux collectivités franciliennes certifiées Qualiville présentent des caractéristiques de densité et de diversité de population qui étaient alors susceptibles de nous permettre une immersion dans un environnement contrastant avec une littérature laissant parfois croire en un idéal de la qualité. Les échanges avec les responsables-qualité respectifs de ces villes ont éclairé notre réflexion permettant ainsi de repérer les enjeux organisationnels mais également politiques d'une démarche qualité dans un contexte où la relation à l'utilisateur joue de manière importante sur ses conditions sociales.

Au cours de cette phase initiale, ces différents thèmes ont constamment orienté une revue de la littérature élargie afin de faire émerger des idées, des réflexions voire des questions.

2.6 Le déroulement de l'enquête exploratoire

Au cours de l'enquête exploratoire, nous avons tenté de décrire la mise en œuvre de la démarche Qualiville dans son management et la socialisation organisationnelle de ses acteurs, puis de comprendre en quoi les actions de ce management influeraient la socialisation organisationnelle des acteurs concernés.

Pour cela, nous nous sommes appuyés à la fois sur un mouvement partant de l'abstrait pour aboutir, par un raisonnement déductif, vers des conclusions concrètes et sur le mouvement inverse qui vérifie par l'expérimentation, une ou plusieurs hypothèses, pour valider ou consolider des conclusions scientifiques. Bachelard (1938) a démontré que « *quel que soit le point de départ de l'activité scientifique, cette activité ne peut pleinement convaincre qu'en quittant le domaine de base : si elle expérimente, il faut raisonner, si elle raisonne, il faut expérimenter* ». Notre recherche utilise tour à tour le premier et le second de ces mouvements en effectuant de nombreux allers et retours entre le terrain et la théorie (Peirce, 1877). C'est ce que nous avons qualifié d'approche abductive, au sens de Peirce (1877) pour qui l'abduction est une dynamique inférentielle logique issue de présomptions et d'allers-retours avec la réalité observée.

Pour effectuer cette enquête exploratoire, il a fallu choisir une collectivité. Pour cela, nous avons réalisé un état des lieux⁶³ pour catégoriser cinq principaux types de démarches qualité dans les collectivités locales. On distingue :

⁶² Au niveau national, l'Agence Française de Normalisation (AFNOR) existe depuis 1927, remplaçant la Commission Permanente de Standardisation créée par décret du 10 juin 1918 par le Ministère du Commerce et de l'Industrie. L'AFNOR est membre de l'International Organization for Standardization (ISO) et y représente la France afin d'établir, de publier et de procéder aux certifications correspondantes dans presque tous les domaines technologiques et industriels. Depuis 2004 l'AFNOR a fusionné avec l'Association Française pour l'Assurance Qualité (AFAQ) et fait partie du Groupe AFNOR. Elle décompose ses activités en trois volets : la certification, la formation et l'édition.

⁶³ Cf ANNEXE 2 : catégorisation des démarches qualité dans les collectivités territoriales

- les "certifiées" qui ont fait l'expérience d'au moins une certification,
- les "normatives" avec l'objectif de certification, qui travaillent en démarche qualité, le savent, savent pourquoi et en connaissent les objectifs,
- les "normatives" sans l'objectif de certification, qui travaillent en démarche qualité, le savent, savent pourquoi,
- les "approchées" qui travaillent en démarche qualité, ne le savent pas, leur objectif étant de faire du "bon" travail dans de "bonnes conditions",
- les réfractaires qui travaillent en démarche qualité mais ne veulent rien savoir des démarches qualité formalisées.

Le tableau en ANNEXE 2 décrit leurs caractéristiques observées au cours de nos expériences professionnelles.

Nous avons choisi délibérément le type des collectivités "certifiées" (CL1) afin de garantir un contexte interne de démarche qualité dans laquelle les décideurs s'étaient délibérément engagés en impliquant les fonctionnaires territoriaux avec un management adapté à la démarche.

Notre sélection s'est orientée vers une mairie d'Ile de France dont les trois services *Accueil, Etat-civil et Facturation* avaient obtenu la certification Qualiville. De plus, pour garantir une certaine maturité dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville, nous avons repéré que cette collectivité territoriale avait remporté plusieurs fois le trophée du *Baromètre de la qualité de l'accueil et de la relation à l'usager* mis en place depuis 2012 par l'AFNOR.

Cette valorisation concerne les collectivités territoriales volontaires pour être évaluées gratuitement par l'AFNOR qui adopte, en partenariat avec quelques sociétés représentatives du secteur privé, le fonctionnement d'un observatoire. En effet, l'AFNOR en tant que "pilote", sollicite les collectivités, toutes structures confondues, organise et coordonne les enquêtes, missionne des « usagers- mystères » détenant une grille de critères mesurables issus des référentiels Qualiville ou Marianne, puis rassemble les données et les analyse. Le dispositif de reconnaissance valorisant l'engagement de la collectivité, l'implication et le savoir-faire de ses agents dans plusieurs domaines, se concrétise par la remise d'un trophée et d'un diplôme par catégorie de collectivités (nombre d'habitants) lors d'une cérémonie⁶⁴ réunissant tous les participants enquêtés et les parties prenantes suivantes : auditeurs, chercheurs, consultants, fournisseurs des collectivités territoriales ainsi que des représentants de collectivités non enquêtées mais potentiellement intéressées.

Après une mise en relation avec le responsable Qualité et un échange avec le Maire, un planning des entretiens a été élaboré avec le personnel concerné. Ces entretiens exploratoires servaient à faire émerger des pistes de réflexion, des idées, voire des hypothèses. Une seule question ouverte était posée : « *Parlez-moi de Qualiville* ». Les entretiens d'une durée d'une heure ont eu lieu avec l' élu en charge de la démarche, avec un directeur général adjoint dont la direction n'était pas encore certifiée, le responsable ressources humaines, le responsable Qualité, le chef de service de l'Accueil, son adjoint et un personnel de l'Accueil, trois personnels du service état-civil, un personnel du service de la facturation et deux représentant du personnel. Les entretiens ont été retranscrits. Une synthèse a été adressé à chaque interviewé de manière individuelle et confidentielle. Et l'analyse des résultats a été réalisée. Confrontée à la revue de la littérature il est ressorti suffisamment d'éléments pour faire émerger la problématique avec une dizaine de questions de recherche. (Cf chapitre Problématique).

Cette enquête exploratoire (Quivy et Campenoult, 2007) a été réalisée dans une approche inductive (sans présupposé). Ces auteurs avancent que les « *lectures et entretiens exploratoires doivent aider à constituer la problématique* ». De plus, Usunier et al. (2000) montrent que la recherche exploratoire se centre sur des objectifs de recherche sans la possibilité de tester des hypothèses mais en recueillant des données incomplètement interprétables à ce stade. Ainsi, après l'émergence de notre question de départ, il s'est avéré nécessaire de rassembler les concepts et connaissances s'y rapportant.

Russel (1996) avancent que le but de tout travail de recherche a « *une visée explicative et une recherche de sens* ».

Aussi les objectifs de notre recherche sont au nombre de trois :

⁶⁴ Evènement organisé annuellement dans une collectivité du territoire national nommé *Rencontres nationales « accueil et relations usagers »*.

- 1/ caractériser le processus de socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville au travers des trois dimensions : procédures, tactiques et domaines de socialisation organisationnelle ;
- 2/ évaluer l'influence de certains facteurs contextuels du processus notamment le management ;
- 3/ mettre en évidence le lien entre le processus de socialisation et certaines variables de résultat peu étudiées à ce jour : la construction d'une nouvelle identité professionnelle, les représentations sociales de la démarche Qualiville, la motivation et la satisfaction des attentes.

2.8 La construction de l'objet et du modèle de la recherche

L'objet de recherche est défini comme « *la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire* » (Thietart et al., 2014). Selon ces auteurs, il s'exprime non pas en désignant un objet théorique, empirique ou méthodologique, mais en s'interrogeant sur ceux-ci.

Notre objet de recherche a été élaboré à partir à la fois d'un « *regard critique de la littérature* » et de « *problèmes concrets* » (Gavard-Perret et al., 2012). En effet, les théories portant à la fois sur la socialisation organisationnelle et sur le management par la qualité ont abouti à l'existence de changements organisationnels qui ont engendré des acquisitions dans les différents domaines de la socialisation organisationnelle des acteurs concernés. Ces dernières montrent un intérêt particulier dans la mesure où elles sont le dernier élément du processus de cette socialisation. C'est pourquoi l'objet de la recherche a été identifié comme étant : « *en quoi et comment le management influence-t-il la socialisation organisationnelle lors de la mise en œuvre de la démarche Qualiville ?* ».

Le cadre théorique de notre recherche a pu être édifié en mettant en évidence les concepts suivants : contextes externe et interne, représentations sociales, identité professionnelle, motivation. Ainsi la figure ci-dessous présente le modèle de la socialisation organisationnelle utilisé dans notre étude.



FIGURE 10 : CONFIGURATION DE NOTRE MODELE DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Enfin, il est utile de préciser que la littérature (Bauer et Green, 1998) avance que la performance fait partie des résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle. Ce terme de « performance » s'avère particulièrement polysémique. Ainsi Guenoun (2009) considère cette notion comme « *absorbée par le contrôle de gestion* ». Dans ses travaux, cet auteur rappelle les différentes définitions de la performance énoncées notamment par Ehrenberg (1991), Dubnikc (2005) et Aubert (2006). Guenoun (2009) montre que la notion de performance est associée à l'exigence d'une compétitivité constamment croissante inéluctablement liée à d'autres notions mesurables présidées par ce qui est actuellement nommé « le contrôle de gestion ». Ainsi les méthodes (audits) et les outils de mesure (tableaux de bords) de la performance contribuent à l'analyse de la performance des organisations. Néanmoins, Guenoun (2009) a particulièrement souligné une autre approche de la performance consistant à prendre en compte « *la neutralité normative du concept* » en lien avec la performance comme réalisation d'une action jusqu'à son terme (Bartoli, 1997). En fait, il s'agirait alors de se centrer uniquement sur l'action mise en œuvre et son aboutissement, sans que la nature ou le niveau du résultat ne soit *a priori* explicités. Cette neutralité de la notion de performance s'accorderait avec les particularités de finalités externes des organisations publiques (Santo et Verrier, 2007) constituées essentiellement de valeurs et de traditions (Padioleau, 2003). Chatelain-Ponroy (2005) aborde la notion de performance dans le secteur public local par la « *culture du résultat* » au travers de la mise en place d'outils de gestion. Carassus et al. (2011, 2014, 2015 et 2017) s'intéresse

également à la performance au sein des collectivités territoriales notamment en proposant un baromètre de mesure de cette performance.

Or dans notre étude, la performance s'entend comme la réalisation de la tâche relative à la démarche Qualiville, sachant que le résultat direct est l'obtention de la certification Qualiville. Cependant d'une part, il n'est pas possible de mesurer celle-ci faute de moyens pratiques et de temps. De plus cet aspect du panorama de notre recherche n'entre pas dans la problématique. Par conséquent, nous n'aborderons pas la *performance-certification* comme résultat de second ordre de la socialisation organisationnelle. Ensuite nous avons cherché à opérationnaliser ces concepts⁶⁵, en nous appuyant sur la "déconstruction" de leurs dimensions grâce au travail fourni lors de la revue de la littérature. L'étude théorique de ces concepts a permis de comprendre leur interdépendance.

2.9 Les outils

Notre modèle d'analyse est construit en s'appuyant sur le cadre théorique et conceptuel ainsi représenté :

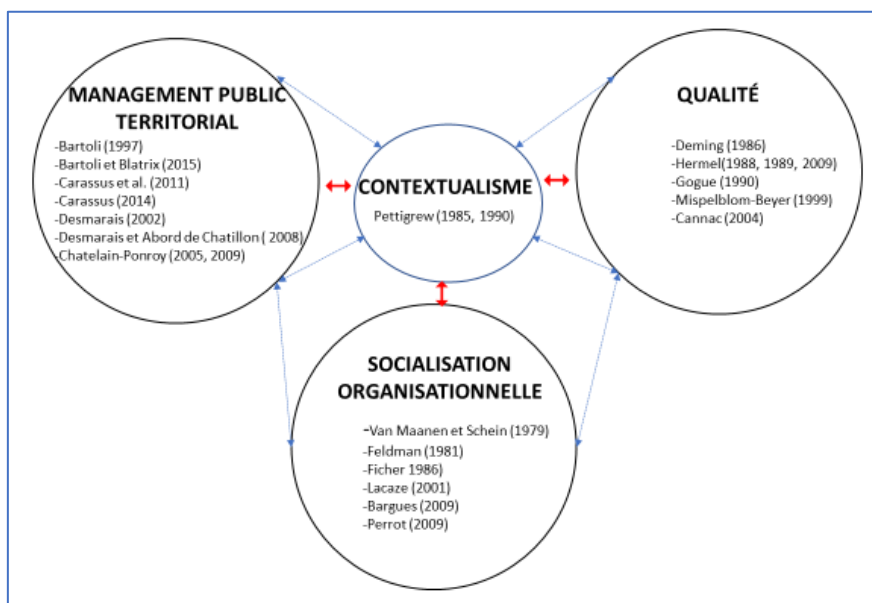


FIGURE 11 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE NOTRE RECHERCHE.

Afin de d'expliquer et de mieux comprendre la mise en œuvre de la démarche Qualiville dans la collectivité investiguée, un modèle d'analyse s'appuyant sur ce cadre théorique et conceptuel a été construit.

Quivy et Campenoudt (1995) définissent le modèle d'analyse comme un « ensemble structuré et cohérent composé de concepts et d'hypothèses articulés les uns aux autres ».

Il met en évidence les contextes externe et interne de la collectivité enquêtée, prend en compte les élus et les décideurs et met en avant les principaux acteurs, c'est-à-dire les fonctionnaires territoriaux. Au centre de ce modèle d'analyse, on trouve la satisfaction des attentes et la motivation de départ des acteurs concernés. Puis, de part et d'autre du processus de leur socialisation organisationnelle, on peut voir d'un côté le management et de l'autre côté, les représentations sociales de Qualiville chez les acteurs. Ces deux derniers éléments interagissent a priori sur le processus de socialisation organisationnelle, lequel engendre deux types de résultats. Les premiers prennent la forme

⁶⁵ Nous nous appuyons sur Morfaux (2011) pour définir un concept comme : « une idée abstraite et générale, résultat de l'opération par laquelle l'esprit isole de certaines réalités données dans l'expérience, un ensemble dominant et stable de caractères communs qu'on désigne ordinairement en les généralisant par le même mot. » Cependant, nous prenons en compte la complexité de la définition et des critères de qualité d'un concept mis en évidence par Dumez (2013). La structure du modèle de Ogden et Richards (1923) se présente sous la forme d'un triangle dont les sommets sont la dénomination, l'extension et la compréhension. Dans notre recherche les concepts seront dénommés et attribués à leurs auteurs. Par conséquent il sera plus aisé de les utiliser.

d'acquisitions dans les domaines (effets de la SO) effectuées au gré des apprentissages lors de la mise en œuvre de la démarche. Les « résultats de second ordre » (Bauer et Green, 1998 ; Goudarzi et Eiglier, 2006) sont ainsi nommés car, en fait, ils proviennent des effets sus cités et se rapportent à la satisfaction des attentes de départ, à la construction d'une nouvelle identité professionnelle en rapport avec la démarche Qualiville et au niveau de la motivation à continuer à travailler avec Qualiville.

Ce modèle d'analyse émerge lors de l'étape 4 de notre démarche de recherche (Cf figure N°8 au § 2.1 précédent). Il permet de situer les concepts et les acteurs mobilisés dans notre étude, les uns par rapport aux autres. En se présentant comme un guide, il facilitera l'organisation de notre raisonnement lors des étapes suivantes de notre démarche de recherche soit : l'étape 5 (l'enquête qualitative) et notamment l'analyse de contenus, l'étape 6 (l'élaboration des hypothèses), l'étape 7 (l'enquête quantitative) et plus particulièrement l'interprétation des résultats.

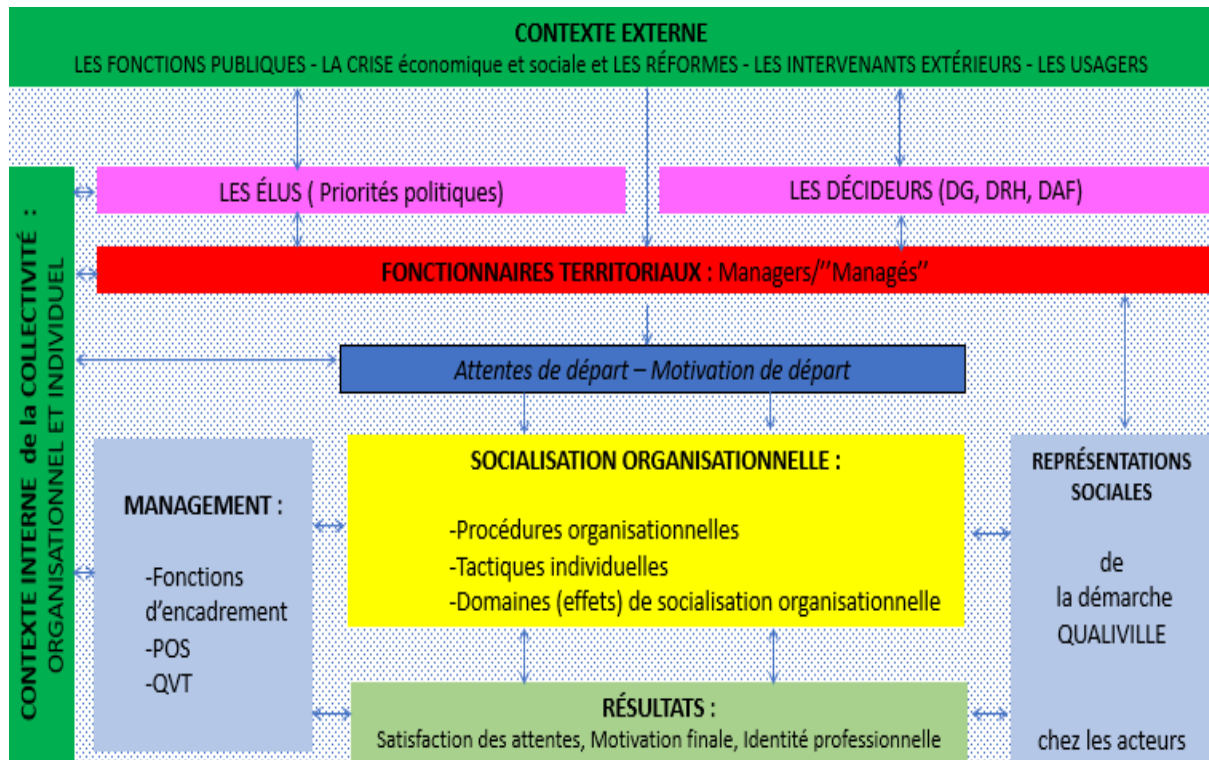


FIGURE 12 : MODELE DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE CONTEXTUALISEE DANS UNE COLLECTIVITE CERTIFIEE QUALIVILLE

Le protocole de recueil des données s'envisage de quatre manières :

- l'analyse de documents ;
- l'enquête qualitative ;
- l'enquête quantitative ;
- l'observation ponctuelle de situations marquantes.

Les techniques d'analyse de données souhaitées à ce jour portent sur 3 échantillons représentatifs relatifs aux 3 objectifs de recherche (directeurs, managers, fonctionnaires territoriaux du terrain). Nous avons effectué l'analyse des données qualitatives à l'aide de la méthode de l'analyse de contenu (Bardin, 1977). Pour traiter les données de l'enquête quantitative, nous avons utilisé les logiciels statistiques *Tanagra* et *R* de plus en plus mobilisés dans les recherches scientifiques.

2.9.1 L'ENQUETE QUALITATIVE

L'intérêt de cette enquête se situe dans les perspectives suivantes :

- acquérir des connaissances sur un contexte d'études lorsque la littérature fait défaut ;
- repérer le fonctionnement et un état des lieux des situations relatives aux grands thèmes de notre étude (management et SO) ;

-et permettre de dégager des énoncés pour l'élaboration d'un questionnaire en vue d'une validation quantitative. (Kirk et Miller 1986).

Selon Nguyen-Duy et Lukerhoff (2007), les fondements de la recherche qualitative se trouvent souvent assimilés à ceux du courant constructiviste dans lequel nous inscrivons notre recherche.

Cherchant à répondre aux questions de recherche énoncées dans la problématique, l'enquête qualitative s'inscrit dans une démarche plutôt déductive. « *A partir des paroles recueillies, on peut élaborer des conclusions sur les modes de raisonnement et les logiques à l'œuvre dans différentes catégories de population* » (Bréchon, 2011).

Les données recueillies et analysées ont permis d'obtenir un état des lieux de notre terrain d'enquête et de faire émerger les thématiques à questionner plus largement et de manière plus approfondie. En ce sens, nous rejoignons Evrard et al. (1997) qui affirment qu'une étude qualitative consiste à « explorer un univers ». Ainsi, ces auteurs évoquent les sous-objectifs éventuels de ce type d'étude que nous visons dans notre enquête qualitative :

- « *-se familiariser avec un problème, en cerner les composantes et les contours,*
- identifier les hypothèses de travail,*
- explorer les motivations, les attitudes et les valeurs,*
- comprendre les comportements et les processus de décision,*
- structurer les formes, les objets, les rendre intelligibles et comprendre leur sens* ».

Bréchon (2011) dans son propos décrivant l'enquête qualitative comme correspondant souvent « *à une première étape de recherche.* » Selon cet auteur, « *les enquêtes qualitatives permettent de comprendre des logiques d'action, des argumentations et des représentations, alors que les enquêtes quantitatives mesurent et dénombrent opinions et pratiques, évaluant l'intensité des liens entre ces différentes opinions, pratiques et caractéristiques sociales.* »

La collectivité repérée en amont, dès le stade pré-exploratoire, a très largement répondu à nos critères. Notre enquête qualitative a ainsi pu être effectuée sous trois formes : une enquête documentaire, une observation et un ensemble de 24 entretiens individuels.

L'enquête documentaire a été facilitée par la coopération d'un interlocuteur dans la collectivité enquêtée. Celui-ci a pu mettre à notre disposition les documents utiles comportant des données éclairantes pour situer le fonctionnement tant d'un point de vue global (à l'aide d'organigrammes détaillés, mais aussi d'articles de presse) que plus particulier grâce aux comptes-rendus d'audits interne et de certification. Ces documents ont donc fait l'objet d'une analyse

Après l'étape 4 (figure N°2 § 2.1 précédent), en rassemblant le corpus de connaissances théoriques et empiriques, nous avons listé une série de questions à poser se rapportant aux principaux concepts mis en évidence. Puis nous avons inventorié la typologie des acteurs concernés dont les réponses seront pertinentes compte tenu du poste détenu et de leur rôle dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Il en est ressorti une typologie présentée dans le tableau suivant :

‘‘Experts’’	Décideurs	Employés*	Instances représentatives des personnels	Usagers	Fournisseurs	Autres organismes en interactions
-Enseignants -Formateurs -Consultants	-Dirigeants POLITIQUES (Elus)	-Agents des catégories : A, B et C	-Syndicats -CHSCT	-REELS (résidant sur le territoire de la commune)	-Fournisseurs PRODUITS : matériels ou immatériels (réseaux, systèmes élaborés, fournitures, logiciels, matériaux, outils...)	-Centre de gestion -Organisme de paie -Contrôle de la légalité -CNFPT -intercommunalité, métropole,....
	-Dirigeants de l’ADMINISTRATION (Encadrement dit ‘‘supérieur’’)	-Contractuels -Stagiaires -Vacataires		-POTENTIELS (arrivants ou prévus à l’arrivée)	-Fournisseurs SERVICES (assurances, conseils, maintenance, téléphonie, externalisation)	-CTP -CAP

TABLEAU 9 : RECENSEMENT DES CATEGORIES D’ACTEURS POTENTIELLEMENT CONCERNES PAR LA DEMARCHE QUALITE D’UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE.

*Employés par la collectivité : toutes catégories professionnelles, professions, filières et tous statuts confondus

Dans la réalité, il n’a pas été possible d’interroger chacune des catégories évoquées ci-dessus. Cependant la démarche Qualité adaptée à la mise en œuvre des exigences du référentiel Qualiville, s’avère allégée puisque qu’elle ne prend pas en compte les fournisseurs et les autres organismes avec lesquels la mairie fonctionne au quotidien.

Nous avons donc réduit les catégories concernées par notre enquête à l’équipe de direction et un élu, les managers et les ‘‘managés’’. Les représentants du personnel se trouvent dans la catégorie des ‘‘managés’’ et ils seront codés de manière distincte dans l’analyse de contenu ultérieure. Le choix des catégories a été effectué en faisant référence aux théories existantes portant sur le management public par la Qualité.

Les personnes interrogées ont été repérées grâce à nos critères émis auprès du responsable Qualité. Celui-ci a dans un premier temps identifié les fonctions-clé des personnels concernés. Il leur a présenté l’objectif de cette enquête et seules les personnes volontaires ont été interviewées. « *Toutes correspondent à des situations diverses*⁶⁶ dans la mairie, ce qui permet de faire apparaître les thèmes importants » (Lacaze, 2001).

Pour chacune de ces catégories d’interviewés, le guide d’entretien a été élaboré et formulé à partir du questionnaire issu de la problématique et des onze questions de recherche posées à l’issue. Ensuite, ce guide d’entretien a été testé plus particulièrement auprès de fonctionnaires du terrain de deux communes différentes et certifiées Qualiville. Ces tests ont permis de modifier la sémantique utilisée dans nos questions semi-directives (Grawitz, 1993), le plus souvent en la simplifiant davantage. Ils ont également permis d’améliorer la procédure de prise de notes tout en restant à l’écoute de notre interlocuteur (Kirk et Miller, 1986). Ces notes ainsi que les enregistrements audios des entretiens acceptés au préalable par les interviewés, s’avèrent d’une importance fondamentale pour constituer les données recueillies. Par ailleurs, Miles et Huberman (2003) le soulignant, la validité et la fiabilité de l’instrument (guide d’entretien) repose largement sur les compétences du chercheur. Ce dernier doit tenter de faire preuve d’un niveau de rigueur élevé pour standardiser la qualité de son écoute, de l’utilisation de son guide d’entretien, tout en étant prenant en compte les nombreux biais qui peuvent modifier la restitution d’entretiens (Streiner et Norman, 1989 ; de Singly, 1992 ; Dickes, 1994). Par

⁶⁶ Ancienneté, manager/managé, genre, filière professionnelle spécifique à la fonction publique territoriale

conséquent, l'exercice consistant à effectuer des pré-tests d'enquêtes qualitatives aura contribué à améliorer ces compétences déjà éprouvées en situation professionnelle et de formation. La conduite d'entretien s'est donc déroulée de façon satisfaisante.

La passation des entretiens s'est déroulée sur deux semaines dans la collectivité qui a fait l'objet de notre étude de cas. Celle-ci a été sélectionnée pour l'étendue de ses certifications Qualiville (100% des services sont certifiés depuis 2007) et le nombre des personnes concernées par la certification. Ce nombre étant déterminant, pour que les résultats de l'enquête quantitative soient les plus significatifs possibles compte tenu du nombre de variables à prendre en compte (catégorie socioprofessionnelle, ancienneté, sexe, filière professionnelle). Ces variables ont été codées puis les entretiens ont été retranscrits et analysés dans leurs contenus (Bardin, 1977).

Une présentation détaillée de notre terrain d'enquêtes a été réalisée au début du chapitre consacré à l'enquête qualitative. Cette enquête qualitative a permis d'identifier et de repérer notre terrain et surtout de mettre en évidence un certain nombre d'hypothèses. Nous nous sommes appuyée sur celles-ci pour construire notre questionnaire.

2.9.2 L'ELABORATION DES HYPOTHESES

Selon certains auteurs, une des conditions pour qu'un travail puisse être considéré comme une véritable recherche est qu'il soit structuré autour d'une, voire plusieurs, hypothèses (Quivy et Campenoudt, 1988). Une hypothèse consiste « à formuler qu'au moins deux variables mesurables sont liées, tout en rendant explicite le mode de liaison » (Kerlinger, 1999). Elles s'appuient sur la connaissance préparatoire que constitue la phase exploratoire et se présente comme « une présomption non gratuite portant sur le comportement des objets réels étudiés. Elle se présente comme un fil conducteur qui devra être suivi au cours de confrontations avec des données tangibles recueillies ». (Quivy et Campenoudt, 1988)

Nos hypothèses ont pu être décomposées en sous-hypothèses qui seront également testées tout en s'assurant qu'elles n'aboutissent pas à des hypothèses triviales (Gavard-Perret et al., 2012). Ces auteurs entendent par variables « la contrepartie empirique du concept ».

Dans notre recherche, les hypothèses concerneront les relations entre les variables des concepts mobilisés de façon à apporter une ou plusieurs réponses à la problématique posée. Dans un premier temps, les relations identifiées seront traitées par des corrélations linéaires, puis dans un second temps, nous rechercherons un lien causal entre les variables en réalisant des régressions linéaires faisant intervenir variables dépendantes et indépendantes.

2.9.3 L'ENQUETE QUANTITATIVE

Wahnit (2006) rappelle que « les études quantitatives tirent leur légitimité de la loi des grands nombres ». Cette loi requiert un échantillon minimal de 200 individus et considère que leur opinion est identique à l'ensemble de la population qu'elle représente. Cet auteur, insiste en précisant qu'une « étude quantitative, aussi parfaite soit-elle, n'est pas objective ». En effet les interprétations des résultats impliquent le chercheur qui se doit de comparer un résultat à la réalité sociale afin de lui donner sens.

Les deux approches sociologiques de Durkheim (1898) et Weber (1922) concernant des études quantitatives orientent notre choix. Durkheim avance qu'un phénomène social s'explique par un autre phénomène social. En ce sens « une enquête quantitative dénombre des opinions ou des comportements déclarés qui sont autant de phénomènes considérés comme des objets extérieurs, que l'on ne cherche pas à expliquer en demandant d'abord aux enquêtés le pourquoi de leurs réponses, mais en étudiant "objectivement" leurs relations statistiques avec d'autres réponses de la même enquête. » (Bréchon, 2011). Weber (1922) pense plutôt que « l'analyse des chiffres permet de repérer les différentes logiques de représentations ou d'action, et ainsi d'explicitier le sens des pratiques des différents groupes interrogés. » (Bréchon, 2011)

a) Le questionnaire

Le questionnaire de l'enquête quantitative a été constitué des concepts mobilisés dans notre cadre théorique et de leurs sous-dimensions. Il doit être ni trop long, encourageant alors le risque de lasser les répondants, ni trop court passant, dans ce cas à côté des opportunités de recueil de données utiles. Le questionnaire fait apparaître exactement toutes les rubriques qui permettront de décrire et de

comprendre les relations entre le management et la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville. Sa présentation gagne à être claire et aérée et ses énoncés courts, simples et explicites.

En nous appuyant sur la littérature et sur les données de l'enquête qualitative, la construction du questionnaire fait l'objet d'un travail spécifique.

L'élaboration du questionnaire s'appuie sur au moins cinq critères que Pernerger (2004) a rassemblé en les nommant les « 5 P » :

Tableau I. Les « cinq P » à observer lors de l'utilisation de questionnaires en recherche.	
Pertinence	La question de recherche (ou l'objectif scientifique du projet de recherche) détermine quelles variables seront mesurées.
Parcimonie	Pour ne pas galvauder ses ressources, éviter de mesurer des variables subsidiaires qui ne sont pas justifiées par la question de recherche.
Plagiat	Reprendre les instruments publiés est efficient, augmente la crédibilité des résultats, et permet de se comparer aux autres.
Pré-test	Etape indispensable pour vérifier l'acceptabilité des instruments pour la population de l'étude et s'assurer de son bon déroulement.
Performances	Le questionnaire choisi doit mesurer ce qu'il est censé mesurer (validité) de façon reproductible (fiabilité), et ses résultats doivent être interprétables

TABLEAU 10 : LES CRITERES « 5P » D'UN QUESTIONNAIRE SELON PERNERGER (2004)

Le premier critère de **pertinence** concernant notre questionnaire se rapporte donc à notre question de recherche⁶⁷ : (management et socialisation organisationnelle) dont les modalités vont se transformer en variables afin d'être mesurées, testées et/ou comparées.

La parcimonie nous obligera à effectuer une sélection en mettant de côté des variables éloignées de la question de recherche comme l'influence du temps et des filières professionnelles que nous écarterons pour les raisons explicitées en ANNEXE 3.

Le plagiat dans la mesure où il s'avère constructif et prolonge certains travaux en les comparant, sera ponctuellement utilisé (Lacaze, 2001 ; Barges, 2009).

Les pré-tests ont été effectués (Cf figure N°10 : notre démarche de recherche) dans deux collectivités certifiées Qualiville aux contextes internes différents. En effet, l'une de ces deux mairies est située en région parisienne et l'autre en province. Cependant leur nombre d'habitants est presque similaire. La première collectivité avait pu rassembler une vingtaine de personnes volontaires tandis que la seconde avait coordonné cette passation avec une réunion prévue au préalable. Par conséquent, un nombre supérieur de répondants avait pu répondre à notre test. Ces pré-tests ont permis de prendre en compte des interlocuteurs variés et différents et surtout d'apporter des modifications concernant tout d'abord la quantité d'items proposés. En effet, le temps de passation s'avérait trop important, dispersant l'attention et la concentration des personnes. Puis, nous avons grâce aux réponses apportées mais également aux discussions avec les personnes, modifié le vocabulaire et les tournures des affirmations proposées en les simplifiant au plus pour en faciliter l'accessibilité et donc la sincérité de la réponse.

En termes de **performances**, la validité et la fiabilité de notre questionnaire ont été vérifiées grâce à des tests statistiques (Test de l'alpha de Cronbach) effectués après la passation. Ceci nous a contraint

⁶⁷ « En quoi le management influe-t-il sur la nouvelle socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux, induite par l'introduction d'une démarche qualité ? »

à supprimer certains items, comme ont pu le faire d'autres chercheurs pour des études similaires (Lacaze, 2001).

Il est à noter un évènement important ayant eu lieu après notre enquête qualitative : le responsable Qualité ayant été promu à un poste à responsabilité supérieure a été muté. Par conséquent, notre nouvel interlocuteur, le responsable des ressources humaines, a été désigné par le directeur général des services. Les conséquences de ce changement ont pu être perçues lors de nos interventions dans la mairie car le Responsable Qualité fédérait le personnel autour de la démarche Qualiville au travers de ses comportements verbaux et non verbaux. Une légère baisse d'enthousiasme a été ressentie lors nos interventions suivantes qui ont concerné les passations du questionnaire. Aussi ce changement a pu constituer un biais dans les résultats attendus.

Pour acquérir une valeur scientifique, un questionnaire doit répondre à plusieurs critères de performance (Kaufmann et al., 2002) : acceptabilité, validité et fiabilité.

L'acceptabilité d'un questionnaire est habituellement vérifiée avec les résultats d'un ou de plusieurs pré-tests. Il convient que la distribution des réponses soit suffisamment répartie car, si les répondants donnent la même réponse à un item, celui-ci aura peu d'intérêt à figurer dans le questionnaire.

Pour notre étude, l'acceptabilité a été vérifiée lors de deux pré-tests dans deux collectivités différentes. Les résultats ont montré à chaque pré-test des réponses satisfaisantes et suffisamment réparties pour soutenir une réflexion heuristique.

Par conséquent, nous nous sommes attachée à vérifier la validité et la fiabilité de notre questionnaire. Dans cette perspective, Midy, (1996) utilise la métaphore suivante pour montrer l'importance de la validité et la fiabilité d'un questionnaire : « *Un peu à la manière d'un archer, le chercheur doit s'assurer que la cible visée est la bonne (validité) et qu'il peut l'atteindre (fiabilité).* »

La validité d'un questionnaire est confirmée lorsque les biais dans les résultats obtenus sont peu importants (Zaltman, Pinson, Angelmar, 1973). En effet, Cronbach (1971) rappelait : « *On valide, non pas un instrument, mais l'interprétation de données produites par une procédure particulière.* » Et Nunnaly (1978), d'ajouter : « *D'une façon générale, un instrument de mesure est dit valide, s'il mesure ce pour quoi il a été construit* ».

On trouve dans la littérature trois types de validité : la validité de contenu, la validité de critère et la validité de construit (Kaufmann et al. 2002). Ainsi :

- la validité de contenu s'effectue sans méthode statistique rigoureuse et est qualifiée de subjective. Elle s'appuie sur les connaissances théoriques du chercheur et sur l'avis consensuel de professionnels du domaine. Notre questionnaire a été testé par des passations dans deux collectivités certifiées Qualiville. A l'issue du premier et du second test, quelques items ont dû être modifiés et/ou supprimés pour finalement aboutir à un consensus avec les responsables qualité des deux communes concernées par les pré-tests ;
- la validité de critères vérifie la capacité d'un test à mettre en évidence de nombreux liens avec un test de référence dont la validité a été vérifiée précédemment. Pour élaborer notre questionnaire, nous avons étudié et nous nous sommes inspirés en partie de l'organisation, de la sémantique et des contenus de celui de Lacaze (2001), également situé dans un contexte se référant à la socialisation organisationnelle. De plus, la validité de critères a été vérifiée de façon interne à notre étude par la capacité de notre questionnaire à prédire les aptitudes. En effet, les résultats de nos deux pré-tests ont été comparés avec ceux obtenus ultérieurement dans notre étude de cas, et se sont effectivement montrés prédictifs de ces derniers.

La validité de critères a donc été vérifiée car nous nous sommes appuyés sur plusieurs analyses du même type, elles-mêmes validées (Lacaze, 2001 ; Bargues, 2009 ; Perrot, 2009) et dont les corrélations entre items s'étaient avérées très élevées. De plus, les résultats de nos pré-tests prédisaient effectivement ceux du test final. Néanmoins, comme la littérature le montre, nous reconnaissons toute la difficulté d'application de la validité de critères aux concepts abstraits utilisés en sciences sociales (Thietart R.A, et al., 2014 ; Carmines et Zeller, 1990) ;

- la validité de construit se réfère à la définition suivante du construit : « *Un construit est une représentation théorique du domaine que l'on veut mesurer* » (Guyatt, 1993). Elle repose également sur une formulation adaptée à la population de référence. Ce type de validation est

utilisé lorsque le domaine concerné est trop abstrait, ce qui n'est pas totalement le cas de notre étude où la démarche Qualiville, le management et la socialisation organisationnelle s'envisagent par des actions et des comportements directement observables. Cependant les concepts du management et de la socialisation organisationnelle font partie des ceux des sciences humaines qui s'avèrent généralement abstraits et difficilement observables (Zaltman et al., 1973 ; Boyd et al., 2005). En nous appuyant sur les travaux de Carmines et Zeller (1990), nous avons utilisé l'analyse factorielle pour mesurer le niveau de validité du construit.

Ainsi, la validité de notre questionnaire semble bien confirmée. Cependant, les travaux de Guyatt (1993) incitent à une certaine modération. Ainsi il énonce : « *nous ne devrions peut-être jamais conclure qu'un questionnaire a été validé, mais plutôt suggérer qu'une forte présomption de validité a été observée dans un certain nombre d'échantillons et d'études différents* ». En effet, les méthodes de validation semblent complexes et lourdes à mettre en œuvre et, la plupart du temps, elles-mêmes ne seraient pas validées. (Midy, 1996).

A l'instar de la validité, la **fiabilité d'un questionnaire** a dû être évaluée pour chacun des thèmes étudiés car dans toute mesure, il existe une part d'erreur constante et une part d'erreur variable. La théorie des erreurs de mesure est : $Y=T+E+B$ où Y est la valeur observée, la mesure T est la valeur réelle, et E est l'erreur aléatoire, qui peut se produire ponctuellement et sans indices précurseurs, par exemple omettre exceptionnellement une consigne avant de débiter le test. Cette situation peut engendrer une erreur même si cette consigne est signalée en cours de test. B est l'erreur systématique, qui se produit de façon itérative et attendue, comme le fait que les répondants lisent trop vite les items et y répondent de façon erronée. Lorsque l'erreur de mesure aléatoire est mince, alors la mesure est dite fiable (Midy, 1996).

Le calcul du coefficient de l'alpha (α) de Cronbach² (1951) a permis la vérification de la cohérence ou fiabilité des items entre eux par l'étude de leurs corrélations pour un même thème étudié. Autrement dit, les réponses relatives à un même module du questionnaire ne peuvent se contredire entre elles.

Pour k items notés $X_i, i \in [1; k]$, le alpha de Cronbach se définit et se calcule de la façon suivante :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{X_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

où σ_{X_i} est l'écart-type de l'item X_i et σ_X est l'écart-type de X, qui dénote la somme des variables X_i : $X = \sum_{i=1}^k X_i$.

La variance de la somme des variables $X_1 + X_2 + \dots + X_k$ n'est pas égale à la somme des variances de X_1, X_2, \dots, X_k – sauf si les variables sont complètement non corrélées, toutes deux à deux : dans ce cas, l'alpha de Cronbach vaut 0, car le rapport $\frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{X_i}^2}{\sigma_X^2}$ vaut alors 1, et donc l'alpha vaut 0.

Or, la ‘non-corrélation’ des variables X_i est l'exact contraire de ce que l'on souhaite pour un module du questionnaire. Nous souhaitons des questions qui soient, au contraire, fortement corrélées positivement, afin que le bloc de questions dans son ensemble interroge l'individu sur un même aspect de son ressenti. Cela correspondra à une valeur du alpha de Cronbach qui sera proche de 1, en tout cas $\geq 0,6$ ou $0,8$.

Il n'existe pas de consensus chez les auteurs en ce qui concerne le seuil acceptable ou souhaitable pour avancer que les items du même thème d'un questionnaire détiennent une fiabilité, suffisante. Certains soutiennent qu'une valeur de 0.7 (George et al., 2013 ; Nunnany, 1978) est suffisante pour l'affirmer, tandis que d'autres auteurs retiennent 0.9 (Bland et al., 1997), El Louadi (2001) avance « *les valeurs acceptables du coefficient α sont plus subjectives que scientifiques* ». Mais si un alpha élevé (0.9) peut apparaître souhaitable, il pourrait également indiquer des items trop similaires, diminuant ainsi l'intérêt du questionnaire.

Dans notre étude, l'alpha de Cronbach a été calculé au moyen de la librairie *R*, *lrm*, et, *cronbach.alpha* est la fonction utilisée pour ce calcul. L'auteur du code est Dimitri Rizopoulos (2012).

b) La passation

L'enquête quantitative qui a suivi visait l'ensemble du personnel, à savoir environ 400 personnes. Au total, nous avons recueilli 252 questionnaires, sachant que les difficultés pour le personnel durant une heure (installation, explications, passation, questions éventuelles) s'avèrent nombreuses. En effet, les absences, mais également les obligations de présence dans un certain nombre de services, ont été importantes malgré les consignes diffusées dans tous les services par le DGS, et figurent parmi les causes de la baisse du nombre de répondants par rapport à celui estimé (environ 400).

Nous avons tenu à réaliser cette enquête en étant sur place et en direct avec les répondants afin de recueillir immédiatement les réponses, de ne laisser aucune question sans réponses de la part des agents, y compris sur le questionnaire lui-même. De plus, effectuer l'enquête *in situ* apportait des éléments supplémentaires à notre étude dans sa partie "observations".

Les trois passations se sont déroulées de janvier à avril 2016.

c) Les résultats : traitement et analyses des données

Sur les 252 questionnaires remplis, 236 se sont avérés exploitables, ce qui correspond à plus de 93% de questionnaires validés.

L'analyse des résultats s'est appuyée de manière rigoureuse sur les hypothèses. Elle tient compte tout d'abord de constats simples, comme les tris à plat ou tris croisés qui auront un objectif descriptif. Puis, afin d'apporter des éléments de compréhension, certains résultats pourront donner lieu à des comparaisons de moyennes (managers/"managés") et/ou à la recherche d'un lien causal entre variables dépendantes et indépendantes. La méthodologie précise et le statut des variables concernant l'enquête quantitative sont présentés dans ce chapitre tandis que les méthodologies spécifiques et détaillées pour les enquêtes exploratoire et qualitative seront développées au début de chacun des chapitres dédiés.

d) Le traitement statistique des données

Afin d'aborder la méthodologie mise en œuvre dans le traitement des résultats de notre enquête quantitative, nous allons exposer brièvement la nature et l'utilisation des techniques statistiques requises pour tenter de valider nos hypothèses. Les logiciels *TANAGRA* et *R* seront utilisés pour effectuer les calculs statistiques nécessaires.

-Les tris à plat

Pour obtenir une vision globale des résultats, un "tri à plat" (analyse unidimensionnelle) sera réalisé pour chacun des thèmes étudiés. Il mettra en évidence les données minimales et maximales, les médianes et les moyennes, les premiers et troisièmes quartiles ainsi que les écarts-types. Nous nous intéresserons essentiellement aux moyennes, les autres données de ce tri à plat pouvant être utilisées ultérieurement selon les besoins de l'interprétation.

-Les tris croisés

Un "tri croisé" (analyse bidimensionnelle) entre les données fournies par les managers et par les managés permettra de repérer leurs écarts de moyennes. Afin de confirmer une éventuelle significativité de leurs différences, une comparaison de moyennes (T de Student) sera systématiquement effectuée entre les moyennes des managers et celles des "managés".

-Les comparaisons de moyennes

Si des différences entre les moyennes paraissent intéressantes et/ou suffisamment importantes, on recherchera une significativité de leur différence à l'aide d'un test de comparaison de moyennes, soit en effectuant un test de Welch⁶⁸ (adaptation du test de Student), soit en réalisant un test de Mann-Whitney-Wilcoxon⁶⁹.

e) Les tests

⁶⁸ Le test de Welch est une adaptation du test de Student. Il est réalisé lorsque les trois hypothèses de normalité des distributions des échantillons, d'indépendance des échantillons et d'égalité des variances sont vérifiées.

⁶⁹ Le test de Mann-Whitney-Wilcoxon est un test non paramétrique où on ne suppose pas que la distribution du score suive une loi normale.

Approche théorique des tests utilisés

Avant d'effectuer l'analyse statistique requise, nous avons souhaité exposer et justifier les principes du test en question. En ce sens, un récapitulatif du test de Student et de ses dérivés a paru apte à justifier notre démarche.

Le test de comparaison de moyennes le plus souvent utilisé est le test de Student. Cependant, il repose sur des hypothèses fortes qui ne sont pas toujours validées dans les données, en particulier pour de petits échantillons. En effet, ce test répond à trois conditions relatives aux échantillons comparés qui doivent :

- suivre chacun une loi normale,
- être indépendants,
- avoir une variance égale.

Si les échantillons obéissent à la loi normale et sont indépendants, mais que les variances soient différentes, il est préférable d'effectuer un test de Welch, qui est une adaptation simple du test de Student.

Si les échantillons n'obéissent pas à la loi normale, il convient alors d'effectuer un test de Mann-Whitney-Wilcoxon, non paramétrique.

Dans le cadre de notre étude, les échantillons comparés sont tirés de deux sous-groupes différents de notre population, ils sont donc théoriquement indépendants et il n'est pas besoin de le vérifier.

En revanche, la normalité n'est pas assurée, surtout étant donnée la taille relativement faible de notre échantillon global. C'est pourquoi nous effectuons au préalable un test de normalité : celui de Shapiro-Wilk. Ce premier test nous permettra d'identifier quel test utiliser pour effectuer la comparaison de moyennes.

- **Le principe du test de Student**

Le principe du test de Student consiste, dans le cas de notre enquête, à tester si la moyenne des réponses des managers à un item \bar{X}_{man} est inférieure ou égale à celle des managés \bar{X}_{emp} . (hypothèse nulle).

On suppose alors, comme évoqué précédemment, que les moyennes des managers et des managés sont indépendantes et suivent des lois normales : $\bar{X}_{man} \sim N(\mu_{man}; \frac{\sigma}{\sqrt{n_{man}}})$ et $\bar{X}_{emp} \sim N(\mu_{emp}; \frac{\sigma}{\sqrt{n_{emp}}})$,

- où μ_{man} (resp. μ_{emp}) est la moyenne de l'échantillon des managers (resp. des managés), n_{man} (resp. n_{emp}) l'effectif de l'échantillon des managers (resp. des managés) et
- où σ est l'écart-type des deux échantillons, supposé identique pour les managers et les managés.

On calcule alors une statistique de test T : $T = \frac{Z}{\sqrt{U/(n_{man}+n_{emp}-2)}}$, où $Z = \frac{\bar{X}_{man} - \bar{X}_{emp} - (\mu_{man} - \mu_{emp})}{\frac{\sigma}{\sqrt{\frac{1}{n_{man}} + \frac{1}{n_{emp}}}}}$

et $U = \frac{(n_{man}-1)S_{man}^2 + (n_{emp}-1)S_{emp}^2}{\sigma^2}$, avec $S_{man}^2 = \frac{\sigma^2}{n_{man}}$, $S_{emp}^2 = \frac{\sigma^2}{n_{emp}}$.

Sous l'hypothèse nulle, cette statistique suit une loi de Student à $n_{man} + n_{emp} - 2$ degrés de liberté⁷⁰.

On compare donc la valeur obtenue avec nos données, à la valeur théorique issue de la table de la loi de Student (Cf ANNEXE 4) :

si $T < F_T^{-1}(0,05)$, où F_T^{-1} est l'inverse de la fonction de répartition de la loi de Student, alors on rejette H_0 avec une confiance de 5%.

Sous R, la commande `t.test` sous la librairie `stats` permet de mettre en œuvre ce test.

⁷⁰ D'après le théorème de Cochran, sachant qu'on peut montrer que $\bar{X}_{man} - \bar{X}_{emp} \sim N(\mu_{man} - \mu_{emp}; \frac{\sigma}{\sqrt{n_{man}+n_{emp}}})$, $U \sim \chi_{n_{man}+n_{emp}-2}^2$ et $Z \sim N(0,1)$

Le résultat nous fournit la *p-value*, c'est-à-dire la plus petite valeur de t tel que $T < F_T^{-1}(t)$. La *p-value* indique avec quel degré de confiance nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle. Le seuil conventionnellement retenu est de 5% : si la *p-value* est inférieure ou égale à 0.05, nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle, sinon, le risque d'erreur est trop important.

- **Le principe du test de Wilcoxon**

Le test de Wilcoxon consiste à ordonner les valeurs de chacun des deux échantillons à comparer par ordre croissant, puis à calculer une statistique de test égale à la somme des rangs de chaque valeur constituant l'échantillon considéré⁷¹.

Sous l'hypothèse nulle d'identité des distributions, cette statistique de test suit une loi connue, tabulée pour de petits échantillons, qui peut être approchée par une loi normale dont on sait calculer la moyenne et la variance : $M = n_x * n_y / 2$ et $V = \frac{n_x n_y (n_x + n_y + 1)}{12}$,

- où n_x est la taille de l'échantillon x (celui des managers) et
- où n_y la taille de l'échantillon y (celui des managés).

On peut alors comparer la moyenne et la variance obtenues selon nos données, avec les valeurs théoriques en utilisant la même démarche que le test de Student (voir 1.2 ci-dessus).

Mode opératoire pour effectuer un test d'hypothèses

Après cette approche théorique qui permettra de mieux cerner les contenus des résultats obtenus au moyen des commandes du logiciel, le mode opératoire pour effectuer un test d'hypothèses se présente de la façon suivante :

sous R, il existe une fonction qui permet d'effectuer ces tests successivement : `rquery.test`⁷².

1. Premièrement, le test de Shapiro et Wilk (1965) est utilisé pour effectuer le test de normalité⁷³. Si les données ne suivent pas une loi normale, la fonction `rquery.test` suggèrera d'effectuer le test de Mann-Whitney-Wilcoxon (fonction R : `wilcox.test`).
2. Un test F de comparaison de variances est également fait automatiquement. Ainsi :
 - a. si les variances sont considérées égales : le test de Student classique est effectué ;
 - b. si les variances sont significativement différentes : le test t de Welch est appliqué.

Nous effectuerons donc ces tests pour comparer la différence entre les moyennes des réponses des fonctionnaires territoriaux aux items du questionnaire, et mettre en évidence quelles différences sont significatives afin de pouvoir les interpréter et confirmer ou infirmer nos hypothèses.

f) L'analyse en composantes principales

Après avoir effectué, d'une part, un premier constat des résultats notamment concernant les moyennes obtenues, et d'autre part, une comparaison de celles des managés et des managers, il apparaît intéressant pour notre recherche d'en faire émerger une structure sous-jacente, puis d'en analyser les différentes dimensions et de les interpréter.

Nous avons utilisé pour cela l'analyse en composantes principales (ACP) qui est une méthode statistique descriptive multidimensionnelle. Elle permet de synthétiser l'information d'un nombre

⁷¹ Prenons l'exemple d'un petit échantillon {3, 3, 4, 2}. On ordonne l'échantillon : {2, 3, 3, 4}. Le rang de la valeur 2 est 1, celui de la valeur 3 est 2 et celui de la valeur 4 est 3. La statistique de test vaut donc $1+2+2+3=8$.

⁷² <http://www.sthda.com/french/wiki/test-de-student-est-il-toujours-correct-de-comparer-des-moyennes>

⁷³ Le test de Shapiro-Wilk (1965) teste l'hypothèse nulle selon laquelle un échantillon x_1, x_2, \dots, x_n est issu d'une distribution normale. La statistique de test s'écrit de la manière suivante : $SW = \frac{(\sum_{i=1}^n a_i x_i)^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$ où x_i désigne la i -ème observation de l'échantillon classé par ordre décroissant, \bar{x} désigne la moyenne empirique de l'échantillon et a_i un coefficient permettant de comparer les valeurs ordonnées empiriques de l'échantillon aux valeurs ordonnées théoriques d'une loi normalement distribuée. Graphiquement, le résultat du test se représente par un « QQ-plot », un graphique permettant de mettre en regard les quantiles observés dans la distribution de l'échantillon et les quantiles théoriques d'une loi normale. Si l'échantillon est parfaitement normalement distribué, on doit observer une droite linéaire avec une pente unitaire : $y = x$.

L'objectif est de regrouper des variables observées selon un thème commun nommé « facteur ». Grâce à une analyse graphique, l'ACP met en évidence les directions de l'espace représentant le mieux les corrélations entre des variables. On parle ainsi d'*axes principaux recherchés*.

Seuls les principaux axes ont été retenus afin de synthétiser l'information et apporter du sens à la situation étudiée. D'après Rakotomala (2018) « *une des questions clés de l'ACP est de définir le nombre de composantes « q » à retenir pour obtenir une approximation suffisamment satisfaisante.* »

On retient les facteurs selon deux méthodes :

- la *règle de Kaiser* qui consiste à ignorer tout facteur expliquant moins d'éléments qu'une des variables initiales de l'analyse, donc on ignore tout facteur dont la valeur propre (le pouvoir explicatif) est inférieure à 1 ;
- la règle du "décrochage", dite également celle "du coude". Elle s'appuie sur l'éboulement associé aux valeurs propres. La courbe tracée par les premières valeurs propres subit un changement de concavité et on voit apparaître un "coude". La règle du coude stipule que l'on ne retient pas les facteurs situés après le coude.

Généralement l'axe 1 est le plus "chargé" et représente *a priori* le résultat global.

Avec l'application la plus utilisée *varimax*, une rotation orthogonale sur les axes favorise l'obtention d'une structure simple (Chavent et al., 2007). De plus, l'analyse en composantes principales fournit le taux d'explication de la variance totale et chacun des axes mis en évidence explique une part de la variance via le score du R^2 .

L'examen des résultats obtenus vise à examiner l'information apportée par un facteur et par le pourcentage de la variance expliquée. Il est admis qu'un facteur puisse être retenu si son intérêt est significatif pour la problématique traitée alors même que la part de variance expliquée serait faible. A l'inverse, un facteur avec une part de variance expliquée élevée pourrait être rejeté s'il ne contribue pas à expliquer la problématique. (Chavent et al., 2007). Mais il serait indéniablement une source d'interprétation qui montrerait des biais dans l'approche de la recherche et de la problématique. De plus, cette démonstration éviterait aux futures recherches de persévérer dans une voie stérile.

Le seuil retenu est discuté par les auteurs et la saturation des variables sur l'axe fait débat.

Cependant, nous notons que le logiciel Tanagra retient les items à partir de la valeur 0.50 bien que, dans la littérature certains chercheurs évoquent 0.30.

g) Les corrélations linéaires

Les hypothèses évoquant de possibles liens entre deux variables, sans notion de causalité, ont été vérifiées à l'aide de corrélations. Travaillant à partir de moyennes à plusieurs items, nos variables sont dites "continues". Par conséquent, nous avons choisi d'effectuer des corrélations linéaires (coefficient de Bravais-Pearson)⁷⁴. Ce choix se positionne logiquement, attendu que, nous utiliserons ensuite des régressions linéaires pour aller rechercher plus loin dans l'approche d'une causalité entre les variables. De plus, chez Bravais-Pearson, l'ensemble des résultats produit des nuages de points donnant l'impression d'une relation linéaire, tandis que Spearman permet de détecter des relations *monotones non forcément linéaires*. Enfin, nous avons pu vérifier que les coefficients de corrélation obtenus par la méthode du r de Bravais-Pearson sont très proches de ceux obtenus avec celle de Spearman.

Le coefficient de Bravais-Pearson se calcule de la manière suivante :

$$r(X, Y) = \frac{Cov(X, Y)}{\sigma_X \sigma_Y}$$

où Cov désigne la covariance entre X et Y : $Cov(X, Y) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})$ et σ l'écart-type de chaque distribution.

Si $r(X, Y)$ est égal à 0, il n'y a pas de relation entre X et Y . Quand il s'approche de -1 , il existe une relation linéaire négative entre X et Y . Quand il s'approche de 1, il existe une relation linéaire positive entre X et Y .

Pour tester la significativité du coefficient de corrélation (nommée *Rho* sur le logiciel R), nous référons à la *table de Bravais-Pearson* (ANNEXE 5) pour un nombre d'observations supérieur à 200,

⁷⁴ au lieu d'être basées **sur les rangs** (coefficient de Spearman)

la corrélation est positivement significative si le coefficient est supérieur à 0.19 avec une marge d'erreur de 5% maximum.

h) Les régressions linéaires

Un certain nombre de nos hypothèses avancent que certaines variables pourraient influencer plus ou moins fortement une autre variable. L'objectif des régressions linéaires permet d'établir une relation **linéaire** entre une variable, dite *expliquée*, et une ou plusieurs variables, dites *explicatives*. Le calcul de l'importance des variables explicatives dans un modèle de régression linéaire avec un variable dépendante, s'effectue en utilisant la contribution au R^2 , c'est-à-dire, la part de variance expliquée par chaque variable explicative. La somme des contributions individuelles est égale au R^2 total.

Rappelons les hypothèses classiques du modèle de régression linéaire :

$Y_i = \alpha + \sum_{k=1}^K \beta_k X_{ik} + \epsilon_i$ où $k=1, \dots, K$ désignent les variables explicatives et $i=1, \dots, n$ les individus.

1. Le modèle est linéaire dans les paramètres du modèle,
2. Les données sont tirées d'un échantillon aléatoire indépendant et identiquement distribué,
3. Le modèle est bien spécifié en moyenne : pour tout i , $E(\epsilon_i) = 0$ (l'espérance du terme d'erreur est nulle),
4. Les variables indépendantes sont exogènes, c'est-à-dire indépendantes du terme d'erreur : pour tout i et pour tout j différent de i , $cov(X_i, \epsilon_j) = 0$ (la covariance entre les variables explicatives et les termes d'erreur est nulle, ce qui signifie qu'ils sont indépendants),
5. Pas de corrélation parfaite entre les variables explicatives,
6. La variable du terme d'erreur est constante (homoscédasticité) : pour tout i , $V(\epsilon_i) = \sigma^2$ (σ^2 ne dépend pas de i),
7. Les erreurs suivent une loi normale : $\epsilon \sim \mathcal{N}_n(0, I_n)$ (nécessaire pour calculer la statistique de Student et la p-value associée, donc pour mesurer la significativité d'un coefficient).

L'avantage d'une régression linéaire se situe dans le raisonnement posé '*toutes choses égales par ailleurs*', c'est-à-dire en contrôlant les variables explicatives, ce qui évite qu'un effet de structure vienne perturber les résultats. En effet, il est possible que des variables cachées permettent d'expliquer à la fois la variable dépendante et certaines variables explicatives (violation de l'hypothèse d'exogénéité). Cette situation biaiserait les résultats et il serait délicat d'interpréter les coefficients de la régression comme l'effet de telle variable explicative sur la variable dépendante : une partie de cet effet risque d'être le fait d'une variable dont on ne dispose pas. Pour surmonter les effets de sélection, les stratégies les plus courantes sont :

- 1/ utiliser des variables dites '*instrumentales*', qui jouent sur la variable '*dépendante*' mais pas sur la variable '*explicative*', mais nous n'en disposons pas ;
- 2/ utiliser des '*données de panel*', c'est-à-dire les mêmes variables observées à différents points dans le temps et pour les mêmes individus. Or, nous n'en détenons que peu car, lors des pré-tests nous avons remarqué que seulement 10% des répondants avaient précisé leur sexe âge ou niveau de formation. Des échanges avec les Responsables Qualité concernés ont montré que les répondants craignaient qu'en croisant l'ensemble de ces données, leur anonymat ne soit plus respecté. Donc pour augmenter la crédibilité d'un anonymat respecté, nous n'avons pas sollicité les répondants sur ces caractéristiques.

Dans ces conditions, nous avons intégré dans nos calculs de régressions linéaires, les seules variables détenues dites *de contrôle*. Ces variables de contrôle ne sont pas des réponses au questionnaire, mais elles caractérisent les individus et pourraient permettre d'isoler au mieux les liens entre certains items, pour tendre éventuellement vers une relation de causalité.

Dans notre étude, nous disposons comme variables de contrôle, de plusieurs types de données : celles d'ancienneté selon les **tranches** de certification⁷⁵, celles des **catégories professionnelles**⁷⁶ et/ou celles des **filières professionnelles de la Fonction Publique territoriale**⁷⁷.

⁷⁵ allant de 1 pour les plus anciens, jusqu'à 4 pour les plus récemment arrivés dans la collectivité

⁷⁶ Managers (1) et '*managés*' (2)

Nous retenons comme variables de contrôle celles relatives à l'ancienneté au regard du travail en démarche Qualiville (les "tranches") et aux filières professionnelles propres à la Fonction Publique Territoriale. Nous ne retiendrons pas la catégorie professionnelle (managers et "managés").

En effet, dans la réalité, les managers, effectuent un travail relatif à Qualiville identique, à celui des "managés". Cependant, leur fonction spécifique d'encadrement du personnel "de terrain" les différencie pour une part, des "managés". En ce sens, il devient problématique de mobiliser les catégories professionnelles des managers et des "managés" comme variable de contrôle.

Cependant, s'agissant des variables relatives à l'ancienneté des fonctionnaires territoriaux dans leur travail avec le référentiel Qualiville, il ressort que tous auront reçu plusieurs formations et vécu une période de socialisation dans leur tranche de certification⁷⁸. Cette période dépasse la durée d'un an retenu dans la littérature portant sur la socialisation organisationnelle (Perrot, 2009). En fin de questionnaire, nous avons demandé aux répondants leur année d'arrivée dans la collectivité. Celle-ci a permis d'attribuer à chaque acteur une des quatre tranches de certification. Il est donc tout à fait envisageable de mettre en lien les valeurs relatives à l'ancienneté avec les réponses au questionnaire.

Conformément aux exigences du référentiel Qualiville, la première étape, ou tranche de certification a débuté en prenant en compte le périmètre des fonctions administratives de la Mairie⁷⁹. Cette modalité implique alors que l'ancienneté la plus élevée concerne la filière administrative. Or les tranches suivantes de certification ont bénéficié de l'expérience des plus anciens. Au fur et à mesure du temps (écoulé jusqu'à la certification totale des services), le travail des acteurs a donc évolué, les uns ayant créé entièrement les procédures, les autres les ayant utilisées et améliorées au fil du temps. Ainsi, avec de nouveaux apprentissages, et une intensification des tâches s'inscrivant dans une socialisation organisationnelle spécifique à la démarche Qualiville, toutes les filières ont vécu un changement de mode de travail et de management. On peut donc comparer la nature du travail effectué au management délivré, ainsi que la socialisation organisationnelle de toutes les filières. Par conséquent, nous pouvons mobiliser les filières comme variables de contrôles qui pourraient également avoir une influence sur certains items dont (M4) « *Le management sait motiver son personnel dans le travail en mode Qualiville* ».

De plus, l'appartenance à une des quatre filières énoncées apporte des indications sur les réponses des acteurs, leur propre *métier* impliquant ou non une relation directe et particulière à l'usager bénéficiaire de prestation de services municipaux. Par exemple un fonctionnaire territorial établissant et suivant un dossier à caractère social sera influencé, dans ses réponses à notre enquête, par cette interaction avec l'administré dont la situation sociale requiert l'intervention du service de la collectivité. Dans ses réponses à notre enquête, un fonctionnaire territorial affecté aux "espaces verts" donc aux services techniques, se référera davantage à la façon de réaliser ses tâches sur le terrain même s'il lui arrive d'y échanger informellement avec les administrés. Les données de filières pourront donc également être incluses comme variables de contrôle dans le calcul des régressions linéaires.

Le cadre de notre recherche se situe dans un cadre épistémologique atypique plutôt "constructiviste" avec une approche interactionniste. Concernant la mise en œuvre des deux méthodes qualitative et quantitative, Dumez (2013) montre que, bien que la sémantique semble les opposer, la recherche quantitative ne s'oppose pas à la recherche qualitative. Il poursuit en expliquant que « *la qualité est ce qui fait qu'une chose est ce qu'elle est, et non ce que les autres sont. La quantité porte sur le nombre* ».

⁷⁷ Technique (TECH), administrative (ADM), animation (ANIMA), médico-social +social +police +culture + sport (AUTRE). A noter que, dans un souci de cohérence dans les comparaisons entre des échantillons de tailles approximativement équivalentes, ces cinq dernières filières ont été regroupées dans une filière nommée (AUTRE) étant donné le nombre peu élevé de répondants dans chacune d'elles.

⁷⁸ Pour rappel, la certification de cette collectivité s'est effectuée en quatre (tranches), la dernière année de chaque tranche étant celle de l'obtention de la certification : de 2004 à 2007 (tranche 1), de 2008 à 2011 (tranche 2), de 2012 à 2013 (tranche 3) et de 2014 à 2016 (tranche 4).

⁷⁹ Comprenant les engagements N°1 à 22 relatifs à l'accueil, l'orientation et l'information et la délivrance d'actes administratifs.

des choses en question. ». L'analyse des données⁸⁰ recueillies lors de l'enquête qualitative a permis de poser des hypothèses de recherche et d'élaborer un questionnaire à l'intention de l'Ensemble des agents de la collectivité étudiée. Dans notre approche quantitative, « *l'accent est mis sur les variables, et les acteurs n'apparaissent vraiment que quand les variables ne parviennent pas à expliquer un phénomène.* » (Dumez, 2013).

Cette méthode quantitative, basée sur une approche hypothético-déductive, devrait permettre de répondre aux hypothèses qui seront avancées après notre premier contact avec le terrain (enquête exploratoire) et dans la partie qualitative de l'étude de cas approfondie de la collectivité D.

Les méthodologies spécifiques et détaillées pour les enquêtes exploratoire et qualitative seront développées ci-après au début de chacune des sections dédiées.

Pour synthétiser cette section portant sur la méthodologie de notre étude, nous proposons la représentation du déroulement de notre protocole de recherche empirique⁸¹ au travers du schéma suivant :

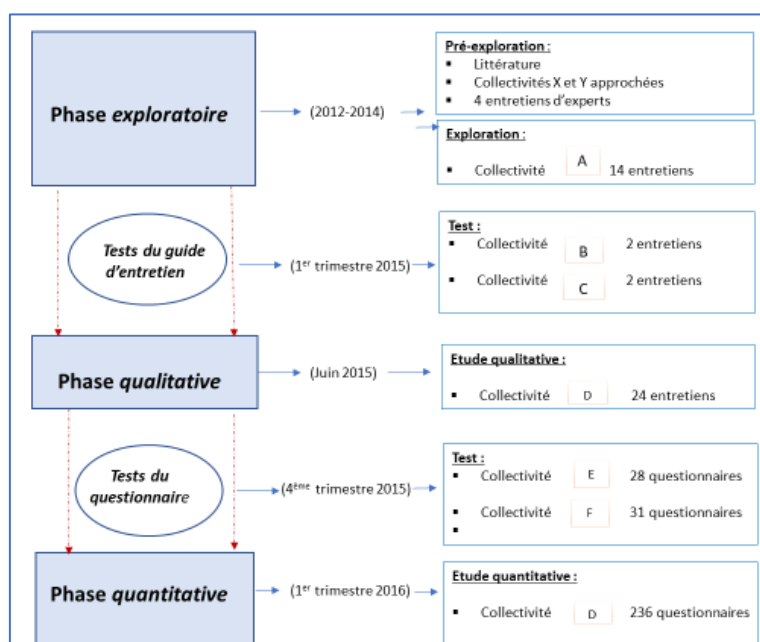


FIGURE 13 : PROTOCOLE DE RECHERCHE EMPIRIQUE.

⁸⁰ Par données, nous entendons les éléments collectés au travers les enquêtes réalisées : par entretiens, par questionnaires, mais également par observations et études de documents. Nous verrons que ces données peuvent néanmoins, être affectées par des interférences diverses.

⁸¹ Les collectivités X et Y en Ile de France, ont été approchées, car certifiées Qualiville pour une partie de leurs services, elles se distinguent pour leur densité et leur diversité de population. Il nous est apparu intéressant d'échanger avec leurs responsables qualité afin de nous imerger dans une réalité susceptible de compléter notre revue de la littérature et nourrir notre réflexion. Les autres collectivités ont été nommées A, B, C, D, E, F afin de respecter notre engagement d'anonymat. Nous précisons que les études qualitative et quantitatives ont été menées dans la même collectivité D.

II L'enquête exploratoire

La revue de la littérature, au travers du contextualisme (Pettigrew, 1985, 1987, 1990), de l'organisation actuelle de la Fonction Publique Territoriale (Bartoli et Blatrix, 2015), des études sur la Qualité (Deming, 1986 ; Hermel, 1988 ; Cannac, 2004) et sur le management (Bartoli, 1997) ainsi que des approches théoriques de la socialisation organisationnelle (Feldman, 1981 ; Lacaze, 2001 et Fabre, 2005) ont permis d'établir le cadre de notre recherche.

Après 4 entretiens pré-exploratoires avec des experts, et avant d'effectuer l'approche qualitative, une enquête exploratoire a été réalisée pour recueillir le plus de données possibles concernant une collectivité locale et ses acteurs dans le cadre d'une mise en œuvre de la démarche Qualiville. Le changement de mode de travail a entraîné une nouvelle socialisation organisationnelle et un management adapté. Nous avons été particulièrement attentif à ces différents thèmes et à tous ceux qui se sont présentés dans le discours des fonctionnaires territoriaux.

1 Mise en œuvre et résultats de l'enquête exploratoire

Pour cette enquête exploratoire, une mairie de la région parisienne (nommée collectivité A) a été choisie sur des critères de certification Qualiville aussi proches que possible de ceux de notre étude de cas (collectivité D).

La collectivité A est une commune d'environ 20 000 habitants qui se caractérise par son revenu moyen au-dessus de la moyenne du département (45% sont des cadres et le taux d'employés et d'ouvriers est deux fois moins important que celui du département) et une population jeune (presque 30% de 18 à 25 ans).

Un échantillon représentatif d'agents de la mairie, incluant des agents responsables de services, de directions, des représentants syndicaux et des élus, a pu être constitué et a permis un total de 14 entretiens de type "ouvert". Le codage correspondant à chaque interviewé figure en annexe (ANNEXE 6.1). Le lancement de l'entretien s'est effectué avec la question suivante : '*Parlez-moi de Qualiville*'. Il importait, en effet, pour le début de la recherche, de recueillir un large éventail de données concernant les fonctionnaires territoriaux et la mise en œuvre de Qualiville.

Une analyse de contenus des différents entretiens non-directifs a conduit à mettre en évidence un certain nombre d'informations particulièrement intéressantes. Ces informations ont été rassemblées par thèmes. Ensuite, dans le cadre de cette étude limitée, nous avons privilégié les thèmes d'analyse qui nous ont paru les plus pertinents à étudier dans leur relation avec les objectifs de notre investigation.

En termes de restitution du travail réalisé sur ce terrain, une synthèse de chaque entretien a été envoyée individuellement à chaque interviewé. Celle-ci faisait ressortir des informations que nous avons pu relier à certains aspects de notre cadre théorique.

Dans un second temps, une analyse globale de notre enquête a été adressée à tous les répondants.

A la suite de l'enquête exploratoire, sept principaux thèmes d'analyse ont émergé : la perception de la mise en œuvre de Qualiville par les acteurs interrogés, la perception du management par les fonctionnaires territoriaux, la socialisation organisationnelle, la motivation et la satisfaction des attentes, et enfin, les représentations sociales de Qualiville. Ces dernières s'avèrent susceptibles d'apporter un éclairage sur la perception de l'instrument de gestion Qualiville par les fonctionnaires territoriaux.

1.1 La perception de la mise en œuvre de Qualiville

La perception des objectifs de la mise en œuvre de Qualiville varie selon la place des acteurs dans la collectivité.

Il a semblé exister une inquiétude des fonctionnaires territoriaux vis-à-vis de ce qu'ils ont entendu au sujet de la Qualité. Des rumeurs internes à la collectivité pourraient avoir conduit les fonctionnaires territoriaux non soumis à la démarche Qualiville à craindre une intensification du travail.

Le changement imposé par la mise en œuvre de Qualiville a engendré un travail supplémentaire à tous les niveaux de l'organisation. L'évolution des contraintes liées au travail a engendré des vécus différents selon la position hiérarchique des fonctionnaires territoriaux.

Les acteurs s'accordent à reconnaître un travail plus conséquent mais tous ne le perçoivent pas de la même façon. Des managers témoignent d'un certain enthousiasme pour cette nouvelle façon de travailler, tandis que des agents semblent associer des difficultés assez importantes, voire un climat d'incertitude.

L'augmentation de la charge de travail, les nouveaux objectifs des services conduisent à demander aux fonctionnaires territoriaux une implication plus importante.

Il semblerait que la nouvelle charge de travail et cette demande d'implication rencontrent des résistances. Celles-ci seraient d'autant plus fortes que les compensations à cette nouvelle situation seraient faibles.

Certaines résistances à la nouvelle charge de travail émergent, mais celles-ci prennent souvent l'aspect d'une critique du management. Au-delà d'une certaine satisfaction liée à la manière de travailler, la plupart des agents formulent des critiques vis-à-vis de plusieurs aspects du management (actions, style, reconnaissance du travail passé). Il ressort que l'équipe de direction, consciente des efforts demandés aux agents, tente de valoriser la démarche Qualiville et son intérêt. Néanmoins, il n'apparaît pas, dans le discours des fonctionnaires territoriaux, des attributions de récompenses qui pourraient compenser l'effort demandé.

Malgré le souhait presque unanime de voir la démarche, ou ses modes de fonctionnement, se généraliser en processus avec ses procédures standardisées, les propos relevés montrent que tous les fonctionnaires territoriaux n'ont pas adopté les règles de travail qui doivent s'appliquer dans tous les services. Certains laissent même entendre que, les écarts dans les modes de fonctionnement entre les services certifiés Qualiville et ceux qui ne le sont pas, engendrent des tensions dans le travail.

1.2 Le management

Plusieurs fonctions managériales du modèle de Bartoli (1997) émergent de cette enquête exploratoire. En effet, la question du management dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville nous apparaît fondamentale dans la mesure où celui-ci conditionne en partie sa réussite. Un certain nombre de données concernant les fonctions du management (Bartoli, 2011) ainsi que la prise en compte de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et le Soutien Organisationnel Perçu (POS) ont pu être relevés (Joras, 1990 ; Eisenberger et al., (1990, 2007).

1.2.1 LES FONCTIONS D'ENCADREMENT

Il émerge une critique du management concernant son style trop directif et il est évoqué une communication manquante ou inadaptée.

Des fonctionnaires territoriaux du terrain et les représentants du personnel ont fait émerger une demande de soutien, de bienveillance et de cohérence dans les actions managériales.

Dans son discours, un représentant de la direction fait ressortir les éléments d'une stratégie globale du management où n'apparaît pas la prise en compte de la Qualité de vie au travail des fonctionnaires territoriaux.

Le représentant de la Direction Générale interrogé semble évoquer, quant à lui, la nécessité d'un management "en retrait" du terrain. Il n'aborde pas l'éventualité d'un management de proximité et ne fait pas état des difficultés des agents.

En définitive, la direction ne semble pas répondre aux attentes des agents.

Cependant, nous notons qu'un acteur de terrain estime que les avis peuvent diverger et, de ce fait, doivent être entendus et discutés.

Parmi les moyens à consacrer à la démarche Qualiville, l'achat de logiciels dans de nombreux domaines s'avère un exemple souvent évoqué. Un des acteurs interrogés a exprimé son inquiétude à ce sujet : « *je crains bien qu'une restriction budgétaire n'empêche la mise à disposition d'outils adaptés* » (CPC⁸², 86).

Dans cette collectivité, le management propre à Qualiville s'avère essentiellement porté par le Responsable Qualité.

⁸² Cf correspondance codage/fonction occupée en ANNEXE 6.1

La direction reconnaît : « *Il existait beaucoup de réticences mais on a eu la chance d'avoir en N⁸³, un 'moteur' dans la démarche. En effet, il y a eu nécessité d'un 'moteur' et il existe* ». (DRH, 22)
Ce verbatim illustre pour une part le rôle d'un leader.

1.2.2 LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

Nous avons relevé que le problème de la santé au travail a semblé préoccupant pour plusieurs interviewés qui regrettent qu'un Chargé de prévention n'ait pas encore été affecté. Ainsi, un représentant du personnel a déclaré : « *Je regrette, et nous sommes plusieurs à le regretter, qu'un chargé de prévention ne soit pas encore affecté ici* » (DS1, 47).

La relation *vie privée-vie professionnelle* est présente dans le discours des fonctionnaires territoriaux de cette collectivité.

L'appréciation de l'ambiance au travail varie selon les interviewés.

1.2.3 LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU (POS⁸⁴)

Le *soutien organisationnel perçu*, tel qu'il apparaît dans cette enquête exploratoire, repose uniquement sur la valorisation du travail et sur l'image des fonctionnaires territoriaux. Le *soutien organisationnel perçu* s'avère important pour ceux-ci et pour la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Il émane une *demande de soutien organisationnel* de la part d'un représentant syndical.

1.3 La socialisation organisationnelle

Au cours des entretiens avec les divers acteurs, il a été mis en évidence des procédures formelles et informelles, individuelles et collectives, variables ou fixes.

Les procédures disjointes/en série, séquentielles/non-séquentielles, d'investissement/désinvestissement n'ont pu être repérées à ce stade de notre recherche.

Dans cette collectivité, il ressort que les procédures s'avèrent utiles et mêmes bénéfiques puisqu'elles ont permis de rendre visible le travail effectué. L'ensemble des acteurs les plébiscite.

Les fonctionnaires territoriaux d'un certain service certifié déclarent avoir trouvé de nouvelles manières de réaliser leur travail (tactiques).

Notre enquête exploratoire a permis de mettre en évidence les domaines de socialisation suivants :

- la maîtrise de tâche** concerne des compétences générales relatives à la démarche qualité. Elle s'appuie sur les formations délivrées pour développer les compétences des acteurs et repose sur la prise en compte d'une transversalité dans le fonctionnement et la réalisation des tâches ;
- les données relevées chez les 'managés' concernant la maîtrise du domaine de **la communication** semble un thème important qui concerne à la fois le management et la socialisation organisationnelle. Dans cette collectivité territoriale, il apparaît un réel dysfonctionnement dans ce domaine.

On relève la déclaration suivante (ADA, 75) qui montre l'existence de relations sociales agréables : « *J'apprécie de travailler dans une équipe où la cohésion est bonne grâce à Qualiville* ».

- Les relations de service**, pour être efficaces, nécessitent une harmonisation des compétences. Ainsi un acteur (ADA, 78) évoque : « *Les risques d'incompréhension avec d'autres services qui n'auraient pas reçu les mêmes formations...* »

Le thème de la civilité est peu présent dans le discours des agents.

Nous avons pu relever plusieurs déclarations relatives aux valeurs véhiculées par la mise en œuvre de la démarche Qualiville : « *La nécessité d'une solidarité et/ou de soutien dans le quotidien professionnel* », ou encore, « *La responsabilité individuelle et collective à assumer* », un aspect de la déontologie professionnelle qui est : « *L'obligation de respecter les devoirs et non d'abuser de ses droits, qu'il s'agisse des cadres ou des agents* » (DS2, 65).

- Le domaine de **la compréhension du fonctionnement de l'organisation**, non évoqué par les fonctionnaires territoriaux du terrain, apparaît cependant dans le discours de la Direction Générale : « *Il est essentiel de réaffirmer les grandes lignes d'organisation transversale afin d'améliorer la compréhension de Qualiville* » (DGA, 57).

⁸³ N représente le Responsable Qualité de la collectivité

⁸⁴ Perceived Organizational Support

Il a été possible de repérer un aspect politique du pouvoir dans cette collectivité. L'adjoint du Responsable Qualité a déclaré : « *La démarche, au lieu d'imprégner tout l'ensemble des niveaux de l'organisation, semble portée par le seul chef de service. Ceci pourrait laisser croire à une affaire de personne, ce qui n'est pas le cas* » dit-il.

-La maîtrise du langage organisationnel propre à Qualiville rend possible la communication interpersonnelle dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche Qualiville.

La Direction des Ressources humaines rapporte, en parlant de Qualiville : « *Un changement de culture, c'est long, c'est lent* ». (DRH, 30)

Les *verbatim* recueillis confirment l'existence de la culture comme domaine de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

-La capacité à travailler en groupe est nécessaire dans la pratique de l'outil de gestion Qualiville. Un agent déclare : « *J'apprécie de travailler dans une équipe où la cohésion est bonne grâce à Qualiville* » (ADA, 75)

-La clarté du rôle apparaît très présent dans le discours des agents.

Ainsi, un acteur voit la démarche comme : « *Un système où chacun assume un rôle et dépend des autres* » (ARQ, 10).

-La manière de travailler avec Qualiville implique **une certaine autonomie** dans la mise en œuvre des prescriptions du référentiel. A ce sujet, un chef de service se dit : « *Partisan d'une participation plutôt informelle en s'adaptant aux personnalités* » (CPC, 88).

Le thème de l'autonomie, présent dans le discours des fonctionnaires territoriaux, renvoie à la fois au management et à la socialisation organisationnelle.

Au cours des entretiens de cette enquête exploratoire, plusieurs domaines de socialisation organisationnelle sont apparus. Les acquisitions dans le domaine de *la maîtrise de la tâche*, de *la clarté du rôle*, de *la capacité à travailler en groupe*, de *des relations sociales et des relations de service* ressortent autant que celles relatives aux aspects directement liés à l'*Organisation* comme la *maîtrise du langage organisationnel* propre à Qualiville, la *culture* qui prend l'aspect de l'"esprit de service" (Quérat-Hément, 2014) et de la *culture organisationnelle* véhiculée par Qualiville. Le besoin d'*autonomie* des fonctionnaires territoriaux semble considéré comme essentiel au bon fonctionnement de la démarche Qualiville. Relevants de l'organisation, *l'histoire*, *les perspectives d'avenir* et *la capacité d'apprentissage personnel*, n'ont pas été relevés au cours des entretiens. En effet, les fonctionnaires territoriaux ne sont pas amenés à connaître l'*histoire* de la collectivité territoriale ni de Qualiville. Certains, cependant, auraient pu en prendre connaissance à la lecture du préambule du référentiel Qualiville. Le domaine de *perspectives d'avenir* concerne également assez peu les fonctionnaires territoriaux dont le statut est fixé par un cadre institutionnel. Enfin, la *capacité d'apprentissage personnel* se réfère aux aptitudes de chacun à apprendre. Ce domaine relève plus de la personnalité que du domaine de la socialisation.

1.4 Les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle

La satisfaction des attentes, la motivation, les représentations sociales de Qualiville et la nouvelle identité organisationnelle des acteurs ont fait l'objet des remarques suivantes :

La satisfaction des attentes s'avère primordiale car elle renvoie à l'atteinte d'un but espéré ("expectation", Vroom, 1964). Les attentes relevées au cours de cette enquête exploratoire sont liées au mode de travail (motivation intrinsèque). En revanche, les attentes liées aux résultats du travail et à la motivation extrinsèque (promotion, rémunération, primes...) sont peu apparues dans le discours des acteurs.

Il ressort de cette première approche que, pour prendre en considération **la motivation** des fonctionnaires territoriaux, il soit nécessaire de convoquer plusieurs théories.

A la suite de différents *verbatim*, il apparaît que la plupart des agents font état d'une motivation satisfaisante. Cependant, chez quelques-uns d'entre eux, elle semble peu élevée, alors que le management reconnaît la nécessité d'un niveau de motivation conséquent pour réussir les performances nécessaires à la réalisation de la démarche Qualiville.

Il ressort globalement une **représentation positive de Qualiville**. Cependant, il apparaît que la complexité du travail occasionné par la mise en œuvre de la démarche exprime au travers de ces

derniers *verbatim* une certaine critique : « *Qualiville, ça prend du temps !* », « *la démarche est compliquée* ».

La mise en œuvre de la démarche Qualiville semble avoir engendré **une nouvelle identité** chez les fonctionnaires territoriaux : « *La démarche Qualiville nécessitant de l'ordre et de la responsabilité, a modifié l'image de l'accueil et la notion de service public.* » (ARQ 12), « *Grâce à cette démarche, il y a maintenant des professionnels reconnus au sein de la collectivité.* » (DS1,45).

2 Synthèse des résultats exploratoires

Cette enquête exploratoire dans une collectivité certifiée Qualiville, a été réalisée avec cette seule instruction du chercheur « *Parlez-moi de Qualiville* ». Il n'est pas apparu véritablement chez les fonctionnaires territoriaux d'écart entre le discours tenu ou entendu sur Qualiville et la réalité de la mise en œuvre de la démarche (Boltanski et Chiapello, 2012 ; Mispelblom-Beyer, 1999)⁴. Néanmoins, certains *verbatim* nous incitent à approfondir cette question dans l'enquête qualitative. Les entretiens non-directifs ont permis de repérer des thèmes liés à la perception de la mise en œuvre de Qualiville, à la socialisation organisationnelle, au management, aux attentes et à la motivation des fonctionnaires territoriaux, à leurs représentations de Qualiville ainsi qu'à une nouvelle identité professionnelle. Ces différents thèmes ont fait émerger un certain nombre de questions ou de problèmes.

Les données relatives à la perception de la mise en œuvre de la démarche Qualiville par les acteurs concernés s'avèrent hétérogènes pointant, tour à tour, ses points forts et les difficultés rencontrées. Cette perception de Qualiville a concerné la compréhension de ses objectifs, la demande d'investissement, les résistances manifestes et la standardisation des modes de fonctionnement.

Il semble par ailleurs que les objectifs de Qualiville aient été compris seulement par une partie des fonctionnaires territoriaux. Certains acteurs n'ont pas complètement saisi l'intérêt de la démarche. Mais tous ont reconnu une réelle intensification du travail même si certains ne la perçoivent pas de la même manière. Les uns y trouvent une certaine satisfaction, tandis que les autres y associent des moments éprouvants comme celui d'un climat de tensions difficile à supporter. Certaines résistances se sont exprimées devant la difficulté du changement occasionné par la mise en œuvre de la démarche. Celles-ci apparaissent liées à une communication défailante ou inadaptée et à des décisions unilatérales. Il ressort enfin que les fonctionnaires territoriaux interrogés perçoivent la démarche comme « partiellement » mise en œuvre et regrettent qu'elle ne soit pas appliquée par l'ensemble des services de la mairie. Selon eux, la standardisation des modes de fonctionnement faciliterait leur travail, améliorerait leurs relations sociales et produirait une performance plus élevée sous réserve d'une meilleure communication et de formations supplémentaires.

Les contenus relevés concernant les changements engendrés par la mise en œuvre de la démarche Qualiville, ont fait apparaître l'importance du relationnel dont peuvent découler certains problèmes. Ainsi, il est apparu une attente d'un style de management davantage « tourné vers la personne » tandis que la direction essaie de promouvoir une forme de management par le sens en rendant visibles les procédures de travail. Dans cette collectivité, le rôle et l'importance du *leader* ont été évoqués. Son style directif a semblé prendre trop d'ampleur dans la mesure où il a constamment imposé les manières de réaliser les tâches et de se comporter dans le travail. Cette attitude a entraîné de nouvelles résistances envers le changement en cours.

Les résultats de cette première enquête ont permis une approche du management de la mise en œuvre de Qualiville et du processus de la socialisation organisationnelle dans cette collectivité. La socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville a pu être esquissée grâce à certaines déclarations portant sur les dimensions du processus lui-même, à savoir, les procédures organisationnelles, les tactiques individuelles et les acquisitions dans les domaines de cette socialisation.

Sans toutefois avoir pu les caractériser précisément, il est ressorti que, pour les fonctionnaires territoriaux, les procédures se sont avérées utiles, et mêmes bénéfiques, puisqu'elles ont permis de rendre visible le travail effectué. Un certain nombre de tactiques individuelles sont apparues dans les discours des fonctionnaires territoriaux. Mais elles ont fait l'objet de très peu de remarques. Les procédures organisationnelles, les tactiques individuelles et les acquisitions devront être questionnées

lors de notre enquête qualitative de façon à caractériser la socialisation organisationnelle occasionnée par la mise en œuvre de la démarche Qualiville.

Plusieurs acquisitions dans les domaines suivants de la socialisation organisationnelle ont été relevés : une maîtrise du langage organisationnel, une modification des relations sociales et des relations de service, une meilleure clarté du rôle de chacun, et la nécessité de l'autonomie ainsi que certains éléments de la maîtrise de tâches

Dans la collectivité territoriale enquêtée, les éléments suivants susceptibles d'influencer l'implication et la socialisation organisationnelle des acteurs, ont émergé : le management, la qualité de vie au travail, le soutien organisationnel perçu, les attentes, la motivation et les représentations sociales de Qualiville par les fonctionnaires territoriaux.

Le thème de la Qualité de Vie au Travail évoqué par les fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville a montré des manques du point de vue de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Le Soutien Organisationnel Perçu par ces mêmes acteurs s'est avéré peu important dans la diversité des mesures prises par le management. La plupart des personnes interrogées ont seulement abordé la valorisation de leur travail et de l'image de la collectivité.

La motivation des acteurs envers la démarche Qualiville a semblé souligner des besoins de sécurité et de maîtrise sur les événements internes ou externes à la collectivité ainsi que des besoins de reconnaissance et d'approbation sociale. L'absence d'une communication appropriée semble ne pas avoir favorisé une vision claire des buts à atteindre dans la réalisation des tâches ainsi que la possibilité de saisir la valeur de ceux-ci. Ces manques ont pu jouer sur le processus de socialisation et sur la motivation des fonctionnaires territoriaux. Les données recueillies montrent ainsi que cette motivation s'avère dépendante de plusieurs facteurs. Son analyse nécessitera plusieurs approches théoriques pour en rendre compte de manière plus approfondie.

Enfin, les fonctionnaires territoriaux se sont peu exprimés sur leurs attentes. Celles qui apparaissent s'avèrent contrastées.

Quelques éléments des représentations sociales de Qualiville sont apparus. Il ressort des discours des fonctionnaires territoriaux une vision positive de Qualiville liée à l'amélioration du travail et à un ressenti négatif qui s'exprime au travers de la demande de temps exigé par la démarche et de sa lourdeur.

Le thème de l'identité professionnelle est apparu de manière succincte, il sera repris dans l'enquête qualitative.

En définitive, cette enquête a permis d'écouter les différents acteurs d'une collectivité locale dans le cadre de leur travail et de mettre en évidence la plupart des thèmes en relation avec la mise en œuvre de la démarche Qualiville et la socialisation organisationnelle, sans toutefois pouvoir les approfondir. Deux catégories d'agents ont pu être rencontrées : les "laudateurs" de la démarche Qualiville et les "insatisfaits" de sa mise en œuvre et du management. Les critiques émergentes du discours des fonctionnaires territoriaux concernent plus le management que la démarche Qualiville elle-même dont l'image reste plutôt positive. Ces derniers, dans leurs formulations critiques soutiennent que leurs résistances au changement sont notamment dues à un manque de communication et de participation dans la mise en œuvre de Qualiville. Ces données laissent penser que le management influence non seulement le comportement des fonctionnaires territoriaux mais également le vécu au travail ainsi que leur processus de socialisation.

A la suite de la revue de la littérature, cette enquête exploratoire a permis de préciser nos objectifs de recherche, d'affiner la problématique et de construire un guide d'entretien pour la réalisation de l'enquête qualitative dans la collectivité territoriale choisie.

Les thèmes abordés dans l'étude qualitative seront ainsi : la perception de Qualiville, sa mise en œuvre, les spécificités du management et ses effets, les caractéristiques du processus de la socialisation organisationnelle, les attentes, la motivation, les intérêts, les représentations sociales de Qualiville et la nouvelle identité professionnelle de fonctionnaires. Il s'agit cependant tout d'abord d'affiner le socle de problématique qui sera à la base de tout le protocole de recherche à venir.

III Affinement de la problématique

Depuis quelques années, les gouvernements successifs ont entrepris diverses formes de 'modernisation' de l'action publique. Dans cette optique, les Fonctions Publiques d'Etat, Hospitalière et Territoriale ont mis en place, afin d'améliorer leur efficacité, un certain nombre de dispositifs de gestion publique. Parmi ceux-ci, le référentiel Qualiville, dérivé de la démarche qualité, se présente comme un instrument de gestion de l'action publique créé depuis 2001 pour améliorer la qualité des prestations de service municipales et afficher les efforts des collectivités qui s'engagent dans cette démarche (Emery et Giaucque, 2007 ; Lascoumes et Le Gales et al., 2004 ; Chiapello et Gilbert, 2013).

La mise en œuvre d'une démarche qualité visant à la certification Qualiville dans une collectivité territoriale introduit un changement organisationnel pour l'ensemble des acteurs concernés.

Les fonctionnaires territoriaux du terrain, qu'ils se trouvent en "front" ou en "back office", et leur encadrement sont directement concernés par de nouveaux modes de travail.

La démarche Qualiville impose des objectifs supplémentaires à atteindre, ajoute des normes et des valeurs à celles du service public et, souvent, bouleverse les rapports sociaux.

L'adaptation à la mise en œuvre de Qualiville sous-entend la nécessité de différents apprentissages et de leur intériorisation. Ces processus correspondent au concept de socialisation tel que Durkheim (1893), naguère, l'avait envisagé, à savoir une « *intériorisation de normes et de règles* ». De manière plus contemporaine, Brim et Wheeler (1966) conçoivent la socialisation comme « un processus d'acquisitions par lequel des individus acquièrent des connaissances, des compétences qui font d'eux des membres plus ou moins efficaces d'un groupe social ».

Dans le domaine des organisations, Van Maanen (1975) définit la socialisation organisationnelle comme étant le processus par lequel un individu apprend les conduites requises et les attitudes nécessaires de manière à participer à une organisation en tant que membre. Van Maanen et Schein (1979) avancent qu'il y a socialisation lors de chaque changement de rôle, "franchissement de frontière" de l'individu dans l'organisation, ou, lors d'un changement important dans celle-ci comme l'arrivée d'un nouveau leader ou encore la modification de l'organisation du travail des acteurs.

La mise en œuvre de Qualiville a entraîné, de ce fait, une nouvelle logique d'apprentissage pour les fonctionnaires territoriaux qui a pris la forme d'une socialisation organisationnelle.

Cette socialisation organisationnelle se déroule selon différentes phases (Van Maanen 1975, Feldman 1976) :

- une socialisation dite "anticipée" qui correspond au moment où l'individu acquiert des informations sur sa future organisation et son futur emploi (Lacaze, 2001). Cette socialisation "anticipée" correspond, dans notre recherche, au moment de l'annonce de la mise en œuvre de Qualiville et de l'acquisition par les fonctionnaires territoriaux des informations sur cette démarche. Ce moment particulier va les conduire à élaborer des réflexions, des représentations et à formuler des attentes ;
- une socialisation "d'intégration" qui correspond au processus de socialisation qui va permettre à l'individu une adaptation (Feldman, 1976) pour devenir un acteur efficace de la mise en œuvre de Qualiville ;
- une socialisation "d'acquisitions" (Feldman, 1981) et "d'intériorisation" (Perrot, 2008) réalisées par les acteurs.

Au travers de ces différentes phases, le problème du temps de la socialisation est posé. Certains auteurs font ressortir l'intérêt des études longitudinales (Lacaze, 2001 ; Bauer et al., 1998). Perrot (2008), quant à lui, met en évidence le lien entre certains aspects du processus de socialisation organisationnelle et l'ancienneté des employés dans l'entreprise. Cette méthodologie de la prise en compte du temps par l'ancienneté des acteurs est validée par la recherche (Thiétard et al., 2003) et sera choisie pour cette étude. Ces données seront utilisées comme variables de contrôles lors du traitement statistique.

Le processus de cette nouvelle socialisation organisationnelle que nous étudions se déroule dans le cadre d'une collectivité territoriale dont la principale spécificité est d'être gérée à la fois par le politique et par l'administration.

Dans la perspective interactionniste (Morissette, 2010), ce processus de socialisation organisationnelle est défini comme un processus "d'ajustement mutuel" entre les apprentissages des individus et les actions de socialisation mises en œuvre par l'organisation (Dufour et Lacaze, 2010).

Cette perspective nous amène à prendre en compte à la fois les variables du processus de socialisation des fonctionnaires territoriaux de terrain et les contextes qui les influencent.

Le contexte s'avère, d'une manière générale, déterminant en ce qui concerne la socialisation. Le processus de socialisation organisationnelle subit les influences des contextes où il se déploie (Feldman, 1976). Dans cette optique, Bargues (2009) a montré que les procédures de socialisation organisationnelle, et par conséquent les domaines d'acquisitions n'étaient pas universels mais liés aux contextes dans lesquels ils évoluaient. Certains facteurs de ces contextes la favorisent, d'autres la freinent (Bargues, 2009 ; Pettigrew, 1987). Par conséquent, le contexte spécifique des collectivités territoriales se doit d'être analysé pour pouvoir rendre compte de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux. L'étude du contexte de la collectivité concernée a pour objectif de mettre en évidence des facteurs influençant la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville. Cette approche contextualisée s'avère une nécessité heuristique pour une étude de cas.

La lecture des travaux de Pettigrew (1985, 1987, 1990) permet de distinguer deux dimensions du contexte de la socialisation organisationnelle dans une collectivité territoriale : l'une externe à la collectivité, l'autre interne, elle-même se subdivisant en un contexte interne organisationnel, et en un contexte interne individuel (Pettigrew, 1987).

Lors de la phase de socialisation anticipée, le contexte externe, au travers de la crise économique et sociale qui sévit depuis plusieurs années et des réformes de l'Etat, qu'elles soient passées ou en cours, influencerait l'adhésion des fonctionnaires territoriaux à la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Ceux-ci, devant l'augmentation de la charge de travail à venir, la stagnation du pouvoir d'achat et la diminution des moyens affectés aux collectivités territoriales, montreraient éventuellement des résistances face à un changement perçu comme majeur.

Par ailleurs, cette adhésion pourrait être également influencée par des discours lus ou entendus sur l'outil de gestion Qualiville. Certains discours auraient pu être tenus par des agents ayant été confrontés à la démarche Qualiville au cours de laquelle, leurs attentes n'auraient pas été satisfaites.

De plus, les effets conjugués du contexte externe et du contexte interne seraient possibles. Durant la phase d'intégration de la socialisation organisationnelle, les fonctionnaires territoriaux se trouvent d'emblée confrontés à une contradiction. Celle-ci apparaît entre les discours du management libéral (Boltanski et Chiapello, 1999) demandant certes davantage de performance mais promettant une libération dans le travail avec davantage d'autonomie, les discours prometteurs de "bonheur" des démarches qualité (Mispelblom-Beyer, 1999) et la réalité du terrain avec la mise en œuvre de cet instrument de gestion (Gilbert et Chiapello, 2013) qui impose aux fonctionnaires territoriaux de nouveaux modes de travail, de nouvelles normes et valeurs et de nouveaux objectifs (Bernoux, 2000).

Durant les phases d'intégration et d'acquisition de la socialisation organisationnelle, le contexte externe peut continuer à produire des effets sur l'adhésion et la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux. Mais, à l'évidence, le contexte interne s'avère le plus prégnant.

Le contexte interne se trouve lui-même subdivisé en un contexte organisationnel et individuel (Pettigrew, 1987) :

-le contexte organisationnel, proche des travaux du courant fonctionnaliste, se rapporte au type d'organisation dans un ensemble très hétérogène (Bargues, 2009). Il concerne sa nature, sa taille, sa situation géographique, sa fiscalité au regard de la dette. Ces considérations seront prises en compte dans le choix de la collectivité à étudier.

La nature du référentiel Qualiville, par sa spécificité, se trouve au centre du contexte organisationnel. Il va induire de nouveaux modes de travail et introduire de nouvelles valeurs chez les fonctionnaires territoriaux. Dans la mise en œuvre de Qualiville, tant lors de son lancement que dans son développement, l'implication des élus et plus particulièrement celle du Maire, s'avèrent primordiales pour la réussite de la démarche. La conduite de la mise en œuvre de la démarche Qualiville a dû faire face à des changements organisationnels, des ruptures avec les anciens modes de travail et une intensification des tâches. L'enquête exploratoire a montré pour les fonctionnaires territoriaux la

nécessité d'une implication au travail plus importante dans le cadre de relations sociales difficiles avec la perception d'une certaine "déshumanisation" pour quelques-uns.

Le changement de mode de travail a nécessité, outre l'adhésion et l'implication des fonctionnaires territoriaux, une formation spécifique à l'instrument de gestion Qualiville sous forme d'une sensibilisation lors de la journée d'accueil des nouveaux arrivants, de tutorat et de séances collectives. De plus, dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche qualité, des intervenants extérieurs, ou auditeurs, ont contribué à développer les nouveaux savoir-faire. En tant que tels, ces auditeurs ont participé au changement organisationnel et de ce fait, apparaissent comme des agents socialisants (Fischer, 1986 ; Alves et al., 2014). Les moyens affectés à la mise en œuvre de Qualiville ont joué également un rôle important dans la faisabilité et la qualité du travail.

Le management fait aussi partie du contexte organisationnel. Il vise la performance au travers de la conduite et de l'organisation d'activités collectives. Cette quête de la performance a des conséquences sur les comportements des managers et des managés, sur leur vécu au travail et sur leur socialisation organisationnelle.

Divers travaux de recherche se sont intéressés très tôt à l'influence du management et des agents socialisants sur la socialisation. Fischer (1986) a noté que les managers sont les agents-clés de la socialisation organisationnelle. La recherche a fait état de travaux qui se sont surtout intéressés à l'influence des managers sur la socialisation organisationnelle au travers de leur capacité à communiquer des informations et à guider les nouveaux arrivants (Ashford et Black, 1996 ; Richers, 1987). Ostroff et Kozlowski (1992) ont étudié également le rôle de manager dans la socialisation organisationnelle. Bauer et Green (1998) ont mis en évidence l'influence de l'aide et de la clarification des tâches dans la socialisation organisationnelle. La plupart de ces auteurs se sont intéressés à l'influence du management sur la socialisation organisationnelle en prenant en compte certaines variables comportementales, mais ne se sont pas appuyés sur un modèle fonctionnel du management qui permettrait une vue plus large de ses effets.

La nécessité de se référer à un modèle d'analyse théorique qui puisse intégrer les différentes composantes du management nous a conduit à choisir le modèle de Bartoli (2011) qui rend compte du management public de manière transversale et synthétique et qui permet par ses concepts une opérationnalisation pertinente.

De plus, face à l'orientation par la performance, Bartoli (1997) introduit dans son modèle les fonctions de soutien et de suivi pour les managers. Ces fonctions font référence au Soutien Organisationnel Perçu (Eisenberger et al., 1986) et à la Qualité de vie au travail (QVT, ANACT) dont l'objectif est de diminuer, voire éviter la souffrance au travail et les risques psycho-sociaux.

Lors de l'enquête exploratoire, sont apparues des critiques sur le management, mais aussi des éléments positifs concernant le management par la qualité (Gogue, 1997, 2005 ; Hermel, 1989 ; Chevalier, 2009) et le management par le sens (Weick, 1995, Bartoli et Trosa, 2011). Le management de cette collectivité territoriale est apparu comme un management "hybride" (Marsaud, 1995 ; Ménard, 2003 ; Barges, 2012).

Il s'agit par conséquent, dans cette recherche, d'observer les actions du management et d'évaluer la perception de ce management par les fonctionnaires territoriaux. Dans les phases d'intégration et d'acquisition, les actions du management ont été déterminantes pour la mise en œuvre de la démarche Qualiville et pour la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux.

-le contexte individuel, dans la perspective interactionniste choisie, concerne notamment tout ce qui relève de la capacité des individus à rechercher de l'information, à comprendre et à s'appropriier les nouveaux modes de travail et de pensée pour se former à Qualiville et effectuer le travail prescrit supplémentaire engendré par la démarche Qualiville.

Les fonctionnaires territoriaux participent à leur propre socialisation organisationnelle en élaborant et en recourant à des tactiques variées.

Le processus de socialisation organisationnelle se réfère à trois grands types de variables :

1/Les procédures de management dites "organisationnelles" dans leur approche globale, structurent le travail des fonctionnaires territoriaux et participent de ce fait aux acquisitions dans les

apprentissages des différents domaines de la socialisation organisationnelle. Ces procédures de socialisation organisationnelle (Van Maanen, 1978 ; Lacaze, 2001) correspondent aux manières de faire réaliser les tâches. Perrot (2005), Fabre (2005) et Jones (1986) ont modélisé les procédures organisationnelles de socialisation en complétant les travaux de Van Maanen et Schein (1979) qui les avaient établies en six dimensions avec des pôles opposés. Ainsi, ces derniers auteurs ont trouvé que les procédures pouvaient être soit individuelles ou collectives, soit informelles ou formelles, soit non séquentielles ou séquentielles, soit variables ou fixes, soit disjointes ou en série. Jones (1986) tient compte du contexte, du contenu et des aspects sociaux de la socialisation et la qualifie d'« institutionnalisée » ou d'« individualisée ».

La mise en œuvre de Qualiville s'appuie sur un certain nombre de procédures. Ces dernières varient selon les contextes de socialisation (Bargues, 2009 ; Bargues et Bouchard, 2013).

Il s'agira, par conséquent, dans l'enquête qualitative, de repérer les principales procédures mises en place par le management dans cette collectivité territoriale.

2/Les tactiques de socialisation organisationnelles, dites "individuelles", sont le plus souvent utilisées pour étudier l'intégration des nouvelles recrues dans l'organisation (Lacaze, 2001 ; Jones, 1983, 1986 ; Lewicki, 1981 ; Perrot et Roussel, 2009). Les acteurs concernés par la mise en œuvre de Qualiville se trouvent confrontés à des procédures actualisées au gré des certifications par des apports d'intervenants extérieurs qui jouent également le rôle d'agents socialisants. Ils élaborent alors diverses tactiques pour rechercher de l'information, expérimenter leurs acquisitions et parfois s'auto-manager (Lacaze, 2001). Par ailleurs, les acteurs en place initient souvent des tactiques qui mettent parfois en difficulté la domination de la hiérarchie. Pour cela, ils élaborent des stratégies où les jeux de pouvoir servent leurs propres intérêts (Crozier et Friedberg, 1977).

Lors des phases d'intégration et d'acquisition de la socialisation organisationnelle, les fonctionnaires territoriaux font des apprentissages qui aboutiront à, ce que la littérature nomme, effets ou domaines de socialisation (Schein, 1968 ; Van Maanen, 1979 ; Feldman, 1981 ; Chao et al., 1984 ; Fischer, 1986 ;).

3/Les domaines de socialisation organisationnelle sont théorisés comme les "effets" de la socialisation organisationnelle, ou encore, comme ses "résultats de premier ordre". Ils diffèrent en partie selon le modèle de la socialisation organisationnelle propre à chaque auteur (Anakwé et Greenhaus, 1999 ; Van Maanen, 1979 ; Louis 1980 ; Fischer 1986). Tous ces auteurs ont mis en évidence les principaux domaines de la socialisation organisationnelle. Un des modèles le plus prisé est celui de Chao et al., (1994) avec six dimensions : l'intégration relationnelle, la maîtrise de la tâche, l'histoire, la politique interne, le langage, les buts et les valeurs. Un recensement de la littérature fait état, tous auteurs confondus, de treize domaines de socialisation (Cf Tableau N°4 au Chapitre II, section 4.6). Cependant, la diversité de ces domaines apparaît liée au contexte de la socialisation organisationnelle et aux méthodologies des enquêtes réalisées.

La spécificité du travail en mode Qualiville a conduit à l'existence éventuelle de l'*autonomie* en tant que domaine supplémentaire de socialisation organisationnelle (Hoffmanns-Gosser, 1987 ; de Terssac, 2012). Ce dernier domaine a été évoqué dans l'enquête exploratoire. Nous avons également mis en évidence le domaine des *relations de service* comme autre domaine supplémentaire. En effet, la littérature fait état de relations sociales, souvent entendues par les auteurs comme relations de travail. Or nous distinguons dans notre étude les relations sociales où interviennent des affinités, des relations de services imposées par les besoins du travail. Dans le domaine de la compréhension du fonctionnement de l'organisation (Taormina, 1998) est apparu le thème du pouvoir qui se réfère à sa détention par certains managers. Nous avons remarqué toutefois que cette notion de pouvoir a semblé s'opposer à l'autonomie dans les tâches des fonctionnaires territoriaux.

Trois des treize domaines de socialisation organisationnelle n'ont pu être repérés lors de l'enquête exploratoire, notre guide d'entretien prévoira donc d'interroger dix domaines de socialisation de manière plus approfondie. On retiendra les dix domaines après l'étude qualitative. Il se pourrait que le nombre de répondants ait été alors insuffisant pour mettre en évidence tous les domaines présents dans la littérature. Toutefois, comme nous l'avons vu dans l'étude exploratoire, il semble que l'existence de ces quatre domaines apparaisse peu compatible avec la mise en œuvre de la

démarche Qualiville. Dans l'étude qualitative, cette recherche sur les domaines sera réalisée de manière plus importante et plus précise.

L'analyse théorique des contextes et l'enquête exploratoire ont montré une grande diversité des facteurs pouvant agir sur la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux.

Le management, en dehors de ses tâches de direction, peut prodiguer, comme l'a montré en partie l'étude exploratoire, un soutien organisationnel (Eisenberger et al., 1986) et favoriser la Qualité de Vie au Travail (ANACT).

Le Soutien Organisationnel Perçu (POS) concerne les différents aspects du soutien, matériel ou immatériel, que peuvent percevoir les employés de la part de leur organisation (Eisenberger et al., 1986).

De nombreux auteurs ont mis en valeur les conséquences positives du POS. Le POS augmente l'implication des individus dans leur entreprise (Eisenberger et al., 1986 ; Armeli et al., 1998). La satisfaction de besoins socio-affectifs produit un fort sentiment d'appartenance à l'organisation et jouent sur l'intégration, l'adhésion des employés et le statut de leur rôle dans leur identité sociale (Dubar, 20065 ; Sainsaulieu, 1977 ; Dumez, 2013 ; Chédotel, 2017 ; Garcia, 2009 ; Fray et Picouleau, 2010). Le management, dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche Qualiville, apportant aux fonctionnaires territoriaux un soutien organisationnel contribuerait par l'augmentation de l'implication et de la satisfaction des besoins socio-affectifs, à favoriser la socialisation organisationnelle.

Dans un courant de recherche différent, une autre conceptualisation s'intéresse aux conditions de travail des individus.

Ainsi, la Qualité de Vie au Travail (QVT) est définie par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) comme « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* ». Giauque et al., (2013) relèvent toute l'importance de pointer certains facteurs organisationnels et relationnels susceptibles de contribuer ou non à la Qualité de Vie au Travail (QVT). Lhuillier (2010) souligne la nécessité de rendre visibles les liens santé-travail actuellement situés dans une véritable opacité. La qualité de vie au travail (QVT) fait apparaître certaines notions différentes de celles du POS qui pourraient influencer la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux.

L'obtention de la certification Qualiville témoigne d'un investissement important pour tous les acteurs de la collectivité territoriale concernée. Le travail effectué a engendré des attentes symboliques et matérielles. Ces attentes, si elles étaient satisfaites, entraîneraient une élévation du niveau de la motivation des fonctionnaires territoriaux (Vroom, 1964). Or, cette certification est remise en question chaque année, et notamment en ce qui concerne le label, au terme de la troisième année. Pour cette raison, il est donc important de connaître, pour la continuité de la démarche Qualiville, les différentes attentes des acteurs et de savoir si elles ont été satisfaites.

D'une manière générale, la motivation est la source énergétique du comportement humain (Nuttin, 1991). Lors de l'enquête exploratoire, les données concernant la motivation des fonctionnaires territoriaux peuvent s'interpréter à la lumière de plusieurs théories de la motivation : la théorie des besoins (Maslow, 1954), les théories de la motivation au travail (Vroom, 1964 ; Porter et Lawler, 1968), les théories de la compétence (Harter, 1982, 1999). Le niveau de motivation serait lié globalement à la satisfaction des attentes et, plus particulièrement, aux actions du management et aux acquisitions des différents domaines de la socialisation organisationnelle. Enfin, la littérature fait état de la motivation comme un résultat de la socialisation organisationnelle (Dubinsky et al., 1986 ; Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Ashford et Black, 1996 ; Bauer et al. 1998). Il est important, par conséquent, de connaître les différentes sources et le niveau de motivation des fonctionnaires territoriaux lors de la mise en œuvre de Qualiville et lors de son futur renouvellement. Ce thème nécessite donc un approfondissement qui sera effectué lors de l'enquête qualitative.

Les fonctionnaires territoriaux ont été confrontés aux divers aspects théoriques et pratiques de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Durant la longue phase de travail liée à la mise en œuvre de la démarche Qualiville, ils ont élaboré des représentations de l'outil de gestion Qualiville.

L'origine de la conceptualisation des représentations sociales vient des travaux de Durkheim (1898), Mauss (1925) et Levi-Strauss (1962) sur les systèmes de représentations collectives. Moscovici (1986) a fait évoluer les représentations collectives en représentations sociales. Denise Jodelet (2012), rassemblant de nombreuses contributions des différentes sciences humaines, a montré ainsi la transversalité et l'importance des représentations sociales dans le comportement des individus.

Les représentations sociales définies par Jodelet (2012) sont une « *forme de connaissance comprenant des éléments informatifs, cognitifs, idéologiques, normatifs, croyances, valeurs, attitudes, opinions ...* ». Elles servent, entre autres, à comprendre et faciliter le fonctionnement des groupes d'individus en discriminant la façon dont les salariés perçoivent leur travail.

Il importe de connaître les perceptions de Qualiville par les fonctionnaires territoriaux car ces représentations sont susceptibles d'influer sur leur engagement futur dans la démarche Qualiville et de maintenir les effets de leur socialisation organisationnelle. Il y a, de plus, une proximité entre les représentations sociales et la motivation. Ainsi Levant-Bol et Moliner (2010) montrent un lien entre les représentations sociales des études et la motivation.

Par ailleurs, la confrontation des fonctionnaires territoriaux à de nouveaux modes de travail et à un langage différent, auraient pu faire émerger une nouvelle identité professionnelle (Fischer, 1986) et organisationnelle (Chédotel, 2004). En accord avec Perrot (2009), il semble que l'identité professionnelle soit un résultat de la socialisation organisationnelle.

L'état actuel de nos réflexions a permis d'élaborer un certain nombre de questions qui visent à approfondir les thèmes qui ont émergé à la suite de l'enquête exploratoire et de la revue de la littérature.

Les questions suivantes sont posées :

N°	Questions de notre recherche
1	Comment le contexte externe a-t-il influencé l'adhésion des fonctionnaires territoriaux à la mise en œuvre de Qualiville ?
2	Comment le changement de mode de travail a-t-il été perçu par les fonctionnaires territoriaux ?
3	Comment les fonctionnaires territoriaux ont-ils perçu les intervenants extérieurs ?
4	Quelle perception du management ont les fonctionnaires territoriaux dans la mise en œuvre de Qualiville ? (d'une part, la perception des actions : stratégie, moyens, pilotage contrôle autonomie, motivation, et d'autre part, la perception du leadership, de la QVT et du Soutien)
5	Quelles sont les procédures organisationnelles utilisées par le management ?
6	Quelles sont les tactiques individuelles utilisées par les acteurs concernés ? Sont-elles différentes selon les catégories professionnelles ? Quelles formes prennent-elles le plus souvent ?
7	Dans quels domaines, les fonctionnaires territoriaux ont-ils fait des acquisitions d'informations ou connaissances lors de la mise en œuvre de Qualiville ?
8	Quelles sont les attentes des fonctionnaires territoriaux ? Ont-elles été satisfaites ?
9	A l'issue de la mise en œuvre de Qualiville, quelle est la motivation des fonctionnaires territoriaux pour continuer à travailler en démarche Qualiville ?
10	Quelles sont les représentations sociales de la démarche Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux ?
11	La participation à la mise en œuvre de Qualiville a-t-elle abouti à une évolution de l'identité professionnelle et organisationnelle des fonctionnaires territoriaux ?

L'ensemble de ces différentes questions servira de base à l'élaboration du guide d'entretien pour l'enquête qualitative réalisée dans la mairie investiguée.

Notre problématique peut alors être synthétisée de la manière suivante :

La mise en œuvre de démarches qualité dans les collectivités modifie les pratiques de management en cours et engendre une nouvelle "socialisation organisationnelle", définie comme le processus d'acquisition "de connaissances sociales et de compétences nécessaires pour assumer un rôle dans l'organisation » (Van Maanen et Schein, 1979).

La recherche vise donc à analyser, comprendre et expliquer la nature et l'ampleur des évolutions concernant la socialisation organisationnelle et les processus managériaux issues de l'introduction des démarches qualité, et d'en dégager des enseignements pour les managers territoriaux.

Au cours de cette deuxième partie de notre thèse, une description de la démarche qualité et de la socialisation organisationnelle a été présentée. Puis nous avons posé le cadre épistémologique atypique dans lequel notre étude se situe. Les choix méthodologiques ont été abordés en convenant de leur caractéristique hybride. La troisième partie sera donc consacrée à l'étude de cas élargie d'une collectivité certifiée Qualiville où sera examinée l'influence du management sur la socialisation organisationnelle des acteurs. Celle-ci sera basée d'une part sur les données recueillies au travers d'une enquête qualitative présentée ci-après, et d'autre part, sur une enquête quantitative qui fera l'objet de la partie III de la thèse.

CHAPITRE IV : L'ETUDE QUALITATIVE ET LES HYPOTHESES

Les objectifs de cette étude qualitative visent à mettre en évidence le contexte externe à la collectivité territoriale D et à analyser le contexte interne c'est-à-dire à repérer les conditions dans lesquelles se déploie la socialisation organisationnelle. Notre enquête qualitative doit également nous permettre d'identifier les thèmes de la socialisation organisationnelle (SO), de relever des pistes indiquant un lien possible entre les actions perçues du management et la SO et enfin, de faire apparaître certaines variables de résultats de la SO comme les représentations sociales (RS), la motivation, l'identité professionnelle (Cf résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle au chapitre II, section II).

Selon les auteurs spécialisés, la collecte des données peut s'effectuer selon différentes méthodes. Ainsi, Thietart (2014) en relève cinq : les archives, les artefacts, l'observation *in situ*, l'auto-relevé, l'enquête. Il les confronte entre trois critères : la validité, la fiabilité et la faisabilité. Gavard-Perret et al. (2012) cite trois méthodes : l'enquête, l'observation, l'expérimentation. Quivy et Van Campenout (1988, 2007) prônent l'enquête par questionnaire, l'entretien, l'observation directe et le recueil des données existantes (données secondaires et données documentaires) Dumez (2013).

Par conséquent, afin d'être le plus exhaustif possible dans notre étude, nous avons opté pour une collecte de données qui prendra la forme d'une enquête hybride rassemblant archives (documents), observations, et passation d'entretiens. La conception de l'étude de cas par Yin (1990)⁸⁵ nous a alors semblé pertinente afin d'explorer et de comprendre (Dumez, 2013) la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux dans une commune en démarche Qualiville.

Par ailleurs, bien que Ravix (2012) avance que l'étude de cas « s'inscrit dans le champ des études qualitatives », il nous est rapidement apparu nécessaire de réaliser une double approche qualitative et quantitative. Pour « tirer parti de ce que les deux approches peuvent offrir » c'est-à-dire selon la *triangulation* de Thietart, (2014), nous avons choisi de conjuguer les deux approches. Ce chapitre concerne l'enquête qualitative.

I L'enquête qualitative

1 L'enquête

1.1 La description de la collectivité territoriale choisie

« Choisir un terrain, un milieu d'enquête » (Beaud et Weber, 2010) reste une question importante puisque comme l'avancent ces auteurs « *pas de bon objet (d'enquête) sans 'bon terrain', et pas de bon terrain sans 'bon objet'* ». Ainsi, un certain nombre de critères ont permis de sélectionner, avec l'aide de l'Association Française de Normalisation (AFNOR) et plusieurs auditeurs spécialisés sur Qualiville, la collectivité territoriale qui serait l'objet de notre étude de cas.

Ce travail réalisé en amont a permis d'inventorier les critères de sélection du terrain d'enquête pour effectuer l'étude de cas souhaitée. La question de départ et le résultat de notre enquête exploratoire ont donc contribué à l'émergence des critères suivants :

- une collectivité territoriale qui soit une commune,
- cette commune devra avoir obtenu une certification Qualiville pour pouvoir prendre en compte les résultats de la démarche,
- elle devra avoir l'intention de poursuivre sa démarche Qualiville,
- les interlocuteurs du chercheur devront avoir accepté la proposition d'effectuer une étude de cas élargie de leur mise en œuvre de la démarche, et pour cela autoriser le chercheur à réaliser une enquête par entretiens auprès de 25 personnes (élu et fonctionnaires territoriaux), ainsi qu'une enquête par questionnaire auprès de toutes les personnes concernées par la démarche Qualiville dans cette collectivité.

⁸⁵ Définition par Yin (1990) de l'étude de cas « *L'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Journé, 1999, in Gavard-Perret, 2012)

Ainsi la filière administrative est plus souvent reconnue comme celle détenant une forte culture de l'écrit par opposition à la filière technique caractérisée plutôt par ses compétences souvent relatives au domaine de la logistique et du matériel. Aussi le guide d'entretien et le questionnaire qui seront utilisés dans cette enquête seront élaborés pour être accessibles à tous, y compris à ceux et celles qui ne maîtrisent pas bien la langue française. Toutefois, lors de l'analyse des résultats, il sera tenu compte de ces différentes caractéristiques qui constituent la richesse humaine des organisations.

1.1.1 LA SITUATION GENERALE DE LA COMMUNE (COLLECTIVITE D)

Cette commune de la région Ile de France compte environ 18000 habitants. Son effectif est de 450 personnels permanents.

Au niveau du budget, l'implantation de nombreuses entreprises et sociétés sur la commune contribue à des apports non négligeables en termes de taxes en faveur de la mairie permettant ainsi une atténuation des impôts locaux.

L'organisation des services est classique et fonctionne sur le modèle nommé "en silos". Une des spécificités de l'organisation de la mise en œuvre de Qualiville au sein de cette mairie se situe dans le fait que le Responsable qualité détient une formation universitaire en Communication. Il a rejoint son poste en sortant de l'université. Il relève de la Direction des Ressources Humaines où il possède une triple fonction : recrutement, formation et qualité.

Lors des premiers entretiens avec le Responsable Qualité, nous avons relevé que les trois principales caractéristiques du personnel de cette ville étaient les suivantes :

- « -ils sont majoritairement résidents sur la commune (55%) et aiment leur ville ;*
- ils ont un sens marqué de la hiérarchie ;*
- ils ont le goût du travail bien fait ;*
- leur DGS est un leader remarquable qui les connaît tous. »*

1.1.2 L'OBTENTION DE LA CERTIFICATION QUALIVILLE PAR LA COMMUNE

Sur la cinquantaine de collectivités territoriales certifiées Qualiville, une seule d'entre elles a fait le choix d'étendre la démarche à l'ensemble de ses services. La certification "totale" s'est effectuée en quatre étapes et sur l'ensemble des 9 filières de la Fonction Publique Territoriale, sauf celle des sapeurs-pompiers qui n'existent pas dans cette ville. Ainsi en 2014, la commune choisie comme le terrain de notre étude est la première en France dont 100% des services sont certifiés.

Les quatre tranches de certification se répartissent de la façon suivante :

- tranche 1 de 2004 à 2007 inclus : première certification de 5 services Accueil général, Etat-civil devenu Service Citoyenneté, Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) –le 1^{er} de France en 2007-, l'Urbanisme, la Petite Enfance et l'Accueil administratif du service scolaire,
- tranche 2 de 2008 à 2011 inclus : renouvellement et extension aux services techniques,
- tranche 3 de 2012 à 2013 inclus : extension aux services "restants" 100% des services certifiés,
- tranche 4 de 2014 à la fin de l'enquête quantitative (certification mai 2016).

1.1.3 DES CARACTERISTIQUES PRESENTANT UN INTERET POUR LA RECHERCHE

Tout d'abord, l'effectif des personnes impliquées dans la démarche Qualiville (n=400 environ) approchant l'effectif total du personnel permanent de la ville (n=450 environ), une étude statistique pouvait alors être significative et pertinente. En effet, les chiffres de l'AFNOR montraient que la ville de Nice et cette commune dénombraient le même effectif de personnes impliquées dans la démarche.

En outre, cette commune avait initié sa démarche qualité après un changement politique lors des élections municipales de 2001. Un entretien avec le Directeur Général des Services (DGS) actuel et Directeur des Ressources Humaines (DRH) de la collectivité D au moment de ce changement politique, a permis de montrer que la démarche Qualiville avait alors pour but de donner un sens commun du travail pour les agents de la commune. Cette démarche, portée alors par le Directeur des Ressources Humaines, avait également pour objectif de structurer les modes de fonctionnement et également de faciliter le management. En définitive, il s'agissait alors de marquer la différence avec la vision politique précédente et d'orienter visiblement le service municipal vers la satisfaction des usagers, à l'instar de « l'orientation clients » prônée par les démarches qualité de la famille ISO 9000.

A ses débuts, en 2004, « *la démarche ne visait pas la certification* », a affirmé le DGS. Cependant celle-ci a apporté une valeur ajoutée aux efforts fournis : son affichage a distingué la ville parmi ses voisines et, de fait, a mis en évidence la qualité du service délivré ainsi que celle du travail des agents.

Cette collectivité territoriale semble dotée de moyens suffisants pour mettre en œuvre la démarche Qualiville. Bien structurée, autour de leaders apparemment jeunes et dynamiques, la mairie laisse voir, notamment sur son site internet, que la certification obtenue a été bien menée et dans des délais courts sur l'ensemble des services. La volonté de la municipalité de rendre visible l'amélioration de la qualité de ses services s'avère également être un atout pour notre recherche.

1.1.4 LA FAISABILITE DE L'ETUDE DE CAS

Une collectivité de cette dimension pouvait permettre un accès et des contacts plus faciles que ceux qui auraient pu être envisagés dans une ville de dimension plus importante où les niveaux de décision s'avèrent plus nombreux. Intéressée par notre projet de recherche, la Direction Générale a immédiatement accepté notre proposition d'effectuer une étude de cas portant sur la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux de la ville et sur l'influence du management sur cette socialisation organisationnelle. Les relations avec notre interlocuteur ont permis un travail simplifié dans la mesure où il intervenait auprès des services et des personnes concernées. Il a également pu fournir la plupart des renseignements et documents utiles à la recherche.

La faisabilité de la recherche a été prioritaire dans le choix de cette collectivité. Ce critère a été déterminant et a conduit à mettre en œuvre une stratégie de collecte de données où les parties prenantes de la certification Qualiville ont été sollicitées. Ainsi l'AFNOR et les auditeurs Qualiville ont contribué à la réflexion précédant la décision de réaliser une étude de cas dans le choix de cette mairie.

Concernant l'organisation interne de cette collectivité, sa présentation apparaît de type classique et « mécaniste » (Mintzberg, 2005). Nous verrons par la suite qu'en fait la démarche Qualiville la range dans les organisations professionnelles.

La spécificité de la mise en œuvre de la démarche Qualiville dans cette mairie fait qu'elle a été portée jusqu'en 2015 par un Responsable Qualité détenant également les fonctions du recrutement et de la formation au sein de la Direction des Ressources Humaines. Ce triple rôle lui confère un pouvoir d'ajustement au cours de ces trois fonctions. Le Responsable Qualité contribue ainsi à fournir à la mairie une ressource humaine au profil susceptible de s'adapter rapidement à des tâches visant une qualité de service en amélioration continue.

La certification a été obtenue la première fois en 2007 pour les thèmes dits de base de Qualiville à savoir l'accueil, l'orientation, l'information, la délivrance d'actes administratifs et l'évaluation de la satisfaction des clients/gestion des réclamations (p.5 du référentiel Qualiville V2). Ensuite l'extension de la certification obtenue en 2011 a concerné les services techniques de la ville. En 2013, l'ensemble des services, y compris les fonctions supports comme celle d'assistante de Direction était également certifié. Puis le renouvellement de cette certification a été accordé pour 3 ans en 2014. Ces quatre tranches de travail ont donné lieu à des tâches très différentes, la première tranche ayant eu à mettre « à plat ».

1.2 Les observations

La méthode de l'observation est très souvent mobilisée pour collecter des données en sciences de gestion. Elle y est précisément utilisée dans les disciplines comme le management et les ressources humaines (Journé, 1999). Cet auteur rappelle que l'observation s'avère fondamentale pour les recherches procédant par études de cas (Ragin et Becker, 1992 ; Yin, 2003). En effet, pour Journée (1999) « voir et entendre » peuvent permettre, entre autres, de tester les hypothèses de recherche ou en produire de nouvelles.

Un certain nombre d'observations libres (Berrewaerts, 2003, 2005) a pu être relevé contribuant ainsi à appuyer l'ensemble des données recueillies au cours de l'enquête globale dans cette collectivité territoriale. Ce mode de recueil de données n'a pas fait l'objet d'une grille spécifique ou « instrument d'observation » comme le préconisent Quivy et Van Campenout (1988). Cependant, il a été tenu compte des différents aspects des questions de recherche. Des observations directes et indirectes (Quivy et Van Campenout, 1988) ont été réalisées à chaque visite sur le site. Ainsi, sans nous adresser

aux acteurs, nous avons rassemblé un certain nombre de données. D'autres ont pu être collectées en questionnant nos interlocuteurs lors de rencontres fortuites. Ces observations concernent plusieurs aspects comme :

1.2.1 L'ACCUEIL DE LA MAIRIE

L'accueil central de la mairie marque un intérêt pour la personne. L'espace, réduit à l'arrivée dans le hall tranche avec celui particulièrement confortable et agréable de la salle d'attente.

Lors de mes temps d'attente à l'accueil central, j'entendais la manière dont les personnels accueillaient les usagers et répondaient au téléphone. Les renseignements étaient toujours précis et clairs et la courtoisie omniprésente dans le ton de la voix et le choix des mots. J'y ai vu notamment un chef de service se faire expliquer par la personne en charge de l'accueil, le fonctionnement du téléphone dans le détail, avec beaucoup de bon sens et de soin.

Il apparaît qu'à l'accueil central, le personnel est prêt à répondre à toutes sortes de questions, même les plus inattendues. Dans les bureaux, l'affichage des certificats Qualiville, la mise en évidence des trophées et des porte-clés Qualiville prouvent, à la fois les efforts fournis et rappelle ce qui a été réussi, valorisant par-là les personnels.

1.2.2 LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

Les bureaux des fonctionnaires territoriaux apparaissent lumineux et propres. Ils sont équipés dans d'un mobilier moderne et complet avec un éclairage approprié et des fauteuils adaptés à chacun.

La salle de convivialité dédiée aux agents a été refaite à neuf avec des équipements à la technologie moderne et ludique. Elle permet aux fonctionnaires territoriaux de se détendre, déjeuner ou prendre une consommation. Les distributeurs de boissons chaudes sont gratuits dans toute la mairie. Durant la canicule, des bouteilles d'eau de source étaient régulièrement distribuées aux agents. Les conditions de travail semblent optimales, tant au niveau des locaux que de l'attention portée au bien-être des fonctionnaires territoriaux. Elles favorisent les relations sociales.

1.2.3 LE MANAGEMENT

Le management apparaît plutôt "tourné vers la personne". Ainsi, le Responsable Qualité se montre très agréable, souriante et dotée d'un excellent sens relationnel.

Lors d'une cession de passation de questionnaires, un des chefs de service a dû réunir son personnel alors qu'il avait omis de l'avertir de cette enquête. Nous avons assisté à ce rassemblement "au pied levé", qui s'est effectué rapidement et sans aucune difficulté bien que chacun ait été concerné par ses occupations habituelles. Le chef de service a apporté les explications nécessaires pour que la passation se déroule au mieux. Cet exemple de fluidité montre que, dans ce service, le rapport entre le management et le personnel s'avère à la fois souple et efficace.

Ces observations ont été collectées dès les premiers contacts avec la collectivité jusqu'à la fin de l'enquête globale. Elles ont concerné trois périodes, celle des entretiens réalisés avec vingt-quatre personnes, celle située entre l'enquête qualitative et l'enquête quantitative avec chacune des passations des questionnaires. Ces observations ont permis de situer les acteurs dans leur environnement urbain et moderne avec son environnement d'activités commerciales. Les nombreux espaces verts apportent à cet environnement un confort visuel et naturel appréciable lors des déplacements dans la ville. Les conditions de travail repérées lors des entretiens s'avèrent optimales et les situations de management dont nous avons été témoin se sont déroulées simplement et dans une ambiance positive. La perception d'un relationnel courtois et respectueux a été également remarqué.

Nous tiendrons compte du fait que, « *dans toute procédure d'observation, les personnes observées ont tendance à modifier leur comportement* », qui se présente comme un des inconvénients de l'observation (Berrewaerts, 2003, 2005).

1.3 L'étude des documents

L'étude des documents a fait apparaître deux corpus de documents : ceux qui ont été consultés et ceux qui ne l'ont pas été soit parce qu'ils n'existaient pas, soit parce qu'ils n'ont pas été fournis.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement de cette mairie, de nous « familiariser avec le terrain » (Beaud et Weber, 2010) et de pouvoir croiser les données précédentes avec celles des entretiens, puis

des questionnaires, nous avons recueilli deux sortes de documents. La première concerne ceux provenant d'organismes tels que les instituts nationaux de statistiques, les bibliothèques et les centres de documentation du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT). La seconde sorte de documents comprend l'ensemble des documents fournis relatifs à la collectivité territoriale soit spontanément soit sur notre demande par notre interlocuteur, le Responsable Qualité. Ce dernier nous en a remis un certain nombre avant l'enquête ce qui a permis leur étude puis une anticipation des actions à mener sur place. En effet les éléments recueillis lors de leur lecture ont suscité un approfondissement de certaines questions et l'émergence de questions complémentaires pour notre enquête.

Comme Quivy et Van Campenoult (1988) l'ont souligné, la principale limite de l'enquête documentaire réside dans la difficulté d'accès. Ainsi, pour des raisons de confidentialité, il n'a pas toujours été possible d'obtenir ou de compulsé certains documents. Pour pallier ce manque, quelques chiffres nous ont été communiqués par la Direction des Ressources Humaines. Parmi ceux-là, nous avons noté le pourcentage d'agents résidant sur la commune, le taux de féminisation chez les agents de la commune, le taux d'absentéisme et le coût de la dernière certification totale.

Nous avons demandé et obtenu les documents jugés nécessaires à l'étude de cas menée dans cette mairie, ses contextes externe et interne, et notamment, sa situation par rapport :

- aux autres communes de même "strate" (en termes de ressources financières, économiques, humaines, patrimoniales...);
- à sa politique interne et à son organisation propre ;
- à son type de management.

Ces documents recueillis et compulsés ont été les suivants : organigrammes, certificats Qualiville et leurs annexes, formulaires d'enquête de satisfaction, différents outils managériaux⁸⁶, rapports d'audits de renouvellement, restitutions d'enquêtes de satisfaction, rapport d'audit de surveillance, procès-verbal d'une réunion du comité stratégique, bilans qualité 2014 et 2015 et différents articles du journal municipal et de la presse locale.

Le détail de ces analyses est consultable en ANNEXE 7.

Néanmoins, certains documents ont pourtant été impossibles à récupérer et à voir sans pour cela que les motifs en avaient été donnés. Ainsi, les fiches de poste des personnels interviewés auraient été fort utiles pour comprendre rapidement leur rattachement fonctionnel à la hiérarchie et les activités dont ils faisaient parfois état. Grâce à ces documents, nous aurions également eu connaissance de leur niveau de formation qui n'a pu être demandé plus tard qu'en option sur le questionnaire de l'étude quantitative. En effet nos passations-tests avaient montré que les répondants ne répondaient pas à cette question jugée personnelle et peut-être comme un indice de leur identification.

Aucun document remis pour notre étude ne fait état de la communication de la Direction vers le management, du management vers les acteurs de terrain (points de réunions de direction ? de service ? sous quelle forme et en quels termes évoque-t-on Qualiville, ses évolutions, les questionnements qu'il suscite ? Si ces documents n'existaient pas, il y aurait alors un certain manque de communication et de traçabilité des décisions à chaque niveau du management.

Ce déficit pourrait engendrer des conséquences sur la socialisation organisationnelle des acteurs en démarche Qualiville qui rencontreraient des difficultés pour s'appuyer de manière formelle et tangible sur les décisions prises et diffusées.

Nous regrettons de n'avoir pas vu davantage d'information affichées indiquant une différenciation avec d'autres collectivités. Aucun document traitant de Qualiville et provenant de la direction ne nous a été communiqué. Par conséquent nous ne pouvons repérer le style de management au travers d'un format de document "directives", "note de services", ou encore d'un style d'écriture plus ou moins directif.

Néanmoins, les observations et l'étude des documents effectuées ont permis de caractériser la collectivité territoriale D et d'obtenir des données nécessaires à notre recherche. Tout d'abord le choix

⁸⁶ Calendrier Gantt du déploiement de la certification à tous les services, guide au profit des nouveaux auditeurs internes, liste des auditeurs, formulaire du guide d'audit interne, les deux derniers plans d'audit de certification (2015), cahier des charges du projet de formation "intra", projet de validation d'une fiche projet.

de la collectivité étudiée ne s'avère pas anodin puisqu'elle est la seule actuellement en France dont 100% des services ont obtenu la certification Qualiville. Elle permet ainsi une vue complète de la mise en œuvre de la démarche Qualiville dans une collectivité territoriale. Cette caractéristique montre bien un niveau élevé de performance généralisé et validé par un organisme extérieur. Ce niveau de performance visiblement recherché par le Maire et ses équipes dirigeantes affiche avec cette certification une bonne image de la mairie à ses habitants mais également aux autres collectivités dont elle se démarque ainsi.

Les observations ont montré que les fonctionnaires territoriaux, pour la plupart habitants sur le territoire de la commune, vivent dans un environnement agréable et dynamique. La collectivité a fait le choix d'améliorer de façon continue la satisfaction de ses usagers en s'engageant dans une démarche Qualité dont le fonctionnement semble avoir également des effets sur le management et sur les fonctionnaires territoriaux du terrain.

Ensuite, le début de notre enquête qualitative a permis de rassembler un certain nombre de données utiles à la recherche en cours lors de cette étape d'étude de documents.

Parmi les documents que nous avons pu consulter, les organigrammes, actualisés très régulièrement, ont apporté une immédiate visualisation de l'organisation de la collectivité. La répartition en Directions, puis en secteurs et enfin en services a mis en évidence une bonne compréhension des processus de fonctionnement. Ces organigrammes situent avec précision la nature de l'activité et son étendue. Leur simple lecture offre une rapide compréhension de la démarche organisationnelle en place qui se veut à la fois simple, cohérente et efficace.

Les documents susceptibles d'être catégorisés comme *outils de gestion* ont tous contribué à une interprétation relative aux procédures organisationnelles. Par exemple, le déploiement du calendrier Gantt, ayant pour objectif la certification à 100% des services, a laissé voir un rythme de travail soutenu et marqué par des résultats précis attendus par tous les acteurs. De la même façon, les guides et formulaires de guide pour les auditeurs internes ont indiqué que le management pourvoit d'une certaine manière à faciliter leur travail même si ces documents favorisent également le traitement des données recueillies lors des audits internes. Les auditeurs internes, mais également les audités de la collectivité, ont bien perçu ce soutien organisationnel puisque ces documents sont accessibles en réseau sur le site intra de la collectivité. Enfin, les formations "Qualiville" organisées systématiquement lors des journées d'accueil des nouveaux arrivants et celles figurant au plan pluriannuel de formation attestent de l'implication de la mairie et de son management dans la recherche d'une amélioration continue de la performance relative à la qualité de service délivrée. En l'occurrence, ces formations constituent une exigence du référentiel Qualiville. Néanmoins, elles sont ici proposées et réalisées très régulièrement et rigoureusement. Sur ce point, le Responsable qualité qui a aussi en charge le domaine du recrutement et de la formation au sein de la Direction des Ressources Humaines (DRH), trouve un triple intérêt à ses formations : intégration des acteurs dans leurs fonction, acculturation à la démarche Qualité et acquisition de connaissances dans la mise en œuvre de cette démarche. Toutes ces actions ont indiqué la mise en œuvre du processus de socialisation organisationnelle.

L'ensemble des documents relatifs à la certification a contribué à confirmer un niveau de performance reconnu. L'identification de chaque service et la date d'obtention de la certification qualité atteste d'une bonne maîtrise de la tâche dans la délivrance des prestations et services municipaux. Les bilans Qualité et les rapports d'audits de renouvellement ont permis d'approfondir le contexte de deux audits de certification dont l'un était celui de la certification de l'ensemble des services en 2014. Les constats des auditeurs montrent une motivation globale chez les acteurs mais aussi des conditions de travail très favorables. Ainsi il a été remarqué que de nombreuses améliorations dans ce domaine ont été réalisées grâce à la mise en œuvre de la démarche qualité. Ceci nous conduit à penser que la Qualité de Vie au Travail fait partie des caractéristiques du management. Le dynamisme et la disponibilité du responsable qualité qui a conduit la démarche avec succès jusqu'à la fin 2015 ressort particulièrement au travers des bilans et rapports d'audit. Outre le soutien organisationnel perçu par les fonctionnaires territoriaux de terrain qui se traduit par un management bienveillant et omniprésent, il semblerait que le leadership du Responsable Qualité ait contribué pour une part à atténuer les représentations sociales négatives de la Qualité, parfois relevées dans la littérature et notre enquête exploratoire.

Quelques articles de presse en interne à la mairie ou provenant de la presse locale (un des secteurs du département concerné) ont mis en valeur l'image atypique de la mairie mais également celle des fonctionnaires. L'affichage du fait que 100% des services ait obtenu la certification Qualiville sert à promouvoir la transformation de la collectivité dans son mode de fonctionnement et son approche de l'usager. La volonté et l'implication de l'équipe dirigeante ressortent également au travers de ces trois articles.

Certains documents que nous n'avons pas pu obtenir, avec ou sans motifs particulier, auraient pu faciliter et éclairer davantage notre recherche. Les fiches de poste des personnes interrogées, ou un extrait, auraient permis d'en savoir davantage sur leur cursus de formation, la nature exacte de leurs fonctions et leurs différents rôles. Enfin, aucune note de service, ou compte-rendu de séance de travail ordinaire n'a pu être consultée. Nous pouvons interpréter ce constat de différentes façons : les informations circulent par des canaux de communication non tracés (oralement ou par messagerie électronique) et donc pas communicables, ou bien les informations engagent d'une manière déontologique le management qui ne souhaite pas les communiquer. Mais dans ce cas, la question se pose de savoir comment fonctionnent les agents du terrain.

Les observations réalisées et les documents étudiés indiquent une collectivité consciente de la nécessité d'améliorer à la fois son fonctionnement et la qualité de ses services. Il apparaît que l'étude documentaire fait ressortir un ensemble de textes susceptibles de favoriser les acquisitions dans les différents domaines de la socialisation organisationnelle relevés dans la littérature. Il ressort des points positifs des actions du management dans la définition des objectifs, l'attribution et la répartition des moyens, les modes de contrôles effectués, l'implication de la Direction dans la démarche. Lors des observations réalisées, des conditions et une ambiance de travail très favorables ont été pointées. Ces éléments conduisent à penser que cette collectivité a présenté de très bonnes conditions à la mise en œuvre de la démarche Qualiville et par conséquent, vraisemblablement à une bonne socialisation organisationnelle de ses acteurs. En effet l'étude du corpus de documents qui nous a été confié laisse, d'ores et déjà, voir notamment la plupart des procédures organisationnelles relevées dans littérature.

1.4 Les entretiens

1.4.1 PHASE 1 : LA CONSTRUCTION D'UN GUIDE D'ENTRETIEN

A l'aide de la revue de la littérature⁸⁷, des données de l'enquête exploratoire, des observations, de l'étude des documents, une problématique a pu être élaborée avec 11 questions de recherche qui ont donné lieu à un premier guide d'entretien.

Dans ce guide d'entretien, il est apparu délicat d'interroger directement et individuellement les acteurs sur des questions portant sur le management. Les personnes questionnées trop impliquées auraient eu le sentiment de prendre des risques dans leurs réponses qui, vraisemblablement auraient été biaisées. Aussi, les questions posées ont été centrées sur la socialisation organisationnelle et des questions subsidiaires sur le management ont complété notre guide d'entretien.

1.4.2 PHASE 2 : LE TEST DU GUIDE D'ENTRETIEN

Au niveau de l'étude de cas, la volonté de réduire les risques d'incompréhension des phrases, des mots et du sens des questions a fait partie de notre stratégie. A cette fin, une première prise de contact avec une collectivité certifiée (collectivité B) a permis de faire passer à deux personnels de terrain un premier guide s'entretien basée sur les thèmes évoqués. A la suite de cette première approche, plusieurs questions ont été remaniées et d'autres simplifiées notamment dans le choix d'un vocabulaire plus accessible à tous.

Cependant, le nombre des questions restait élevé pour un entretien qui ne pouvait excéder une heure. En effet, ces entretiens s'effectuant sur le temps de travail, soustraire un personnel au-delà d'une heure de son poste aurait pu être un frein à nos demandes.

Aussi nous avons souhaité réaliser de nouveaux entretiens dans une autre collectivité certifiée Qualiville (collectivité C). Deux acteurs de terrain ont été à nouveau questionnés avec le guide

⁸⁷ Nous avons notamment réalisé une analyse contextualiste de notre grille d'entretien (CF ANNEXE 8.2)

d'entretien remanié. Leurs apports ont permis d'améliorer encore ce guide à destination des acteurs du terrain en '*front-office*', c'est-à-dire, en contact avec les usagers.

En définitive, le guide d'entretien a comporté 25 questions (Cf ANNEXE 8.1).

Alors que nous avons envisagé des entretiens semi-directifs, force a été de constater que, vu le nombre et la formulation des questions de notre guide d'entretien, il a plutôt été réalisé un entretien directif. Néanmoins, la forme des questions laissait à l'interviewé une liberté de réponse bien plus large que si les questions avaient été semi-fermées. Les questions portaient sur un sujet précis. Ainsi, s'agissant des tactiques individuelles, il a été demandé « *comment vous y prenez-vous pour mettre en œuvre vos connaissances issues des formations ?* ». Nous pourrions donc qualifier nos entretiens de ''directifs'' mais incluant des dimensions plus ouvertes.

1.4.3 PHASE 3 : LA PASSATION SUR LE TERRAIN

Dans la collectivité investiguée, nous avons pu, grâce à notre interlocuteur, nous entretenir avec une vingtaine de fonctionnaires territoriaux (managers et managés, de filières différentes et d'ancienneté différente). Ces entretiens se sont déroulés sur une dizaine de jours dans les locaux de la mairie.

Les interviewés savaient qu'ils participaient à une recherche portant sur la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Au début de chaque passation, une brève présentation introduisait l'échange qui débutait après avoir obtenu l'autorisation d'enregistrer.

Vingt-quatre personnes au total ont été interrogées durant une heure maximum. Parmi elles se trouvaient cinq personnes ayant un pouvoir décisionnel majeur soit, l'élu en charges des Ressources Humaines, le Directeur Général des Services, la Directrice des Ressources Humaines, le Directeur des Affaires Financières et le Responsable Qualité. La catégorie des ''fonctionnaires territoriaux de terrain'' (n=19) se distingue des personnes ayant un pouvoir décisionnel majeur dans la mairie qui sont, par ailleurs, moins fréquemment en contact avec les usagers (les clients externes) et les clients internes (personnel de la mairie).

Dans la catégorie des ''fonctionnaires territoriaux de terrain'', les uns tiennent le rôle de manager (Bartoli, 2011) et sont au nombre de 6, tandis que les 13 autres sont ''managés''.

La représentation de l'échantillon n'a pu s'effectuer selon une ''randomisation''. En effet, pour interroger 24 personnes sur un total d'environ 400 concernées par la démarche, il a fallu prendre en compte leur volontariat le plus souvent lié à leur disponibilité, et des caractéristiques spécifiques liées à notre recherche. Cependant, nous avons fait en sorte d'interroger autant d'hommes que de femmes, de diversifier les filières au maximum ainsi que l'ancienneté. Cette dernière a permis de répartir les personnes interviewées sur les quatre tranches de certification.

L'ensemble des caractéristiques des personnes interviewées a permis un premier codage qui ''anonymise'' les personnes interviewées (Cf ANNEXE 6.2).

Le même guide d'entretien a été utilisé, seule la formulation de certaines questions ont été adaptées en fonction de la catégorie des fonctionnaires territoriaux : direction, managers ou managés. Cette adaptation a permis une certaine homogénéité dans les contenus recueillis.

Pour chacun des thèmes, des sous-dimensions théoriques ainsi que des spécificités recherchées ont été interrogées. Ainsi, concernant leur autonomie, lorsqu'aucune indication ne ressortait dans la conversation, des questions ont été posées sur les marges de manœuvre éventuelles dans le travail. Pour aller plus loin, il a été demandé de quelle nature pouvait être cette marge de manœuvre (requis c'est-à-dire octroyée, conquise c'est-à-dire la capacité à modifier les normes de travail, ou apprise c'est-à-dire la capacité à modifier les règles de travail).

1.4.4 PHASE 4 : LE TRAITEMENT DES DONNEES

La retranscription de l'intégralité des entretiens a permis ensuite de réaliser une analyse de contenus selon les modalités de Bardin (1977). L'objectif de cette analyse se situe dans la continuité de la problématique et des questions de recherche.

Pour chaque question posée, les éléments de réponses ont été repérés selon la catégorie de personnels (direction, managers, managés). Nous nous sommes plus particulièrement attachée aux réponses des fonctionnaires de terrain (managers et managés), objet de notre recherche, les réponses des 5 cadres supérieurs détenant un pouvoir décisionnel majeur dans la mairie, devant aider à la compréhension et à

la cohérence des réponses des fonctionnaires de terrain ont servi également à éclairer leur rôle et leur vision de la démarche Qualiville.

2 Les résultats : des réponses aux questions de notre problématique

Les résultats de cette enquête qualitative sont présentés dans l'ordre des 11 questions "de recherche" présentées en fin de chapitre 3 ci-avant). Le guide d'entretien (présenté en ANNEXE 8) a été rédigé de manière à inciter et favoriser les réponses des interviewés. Tous ont répondu aux mêmes questions. Cependant la formulation des questions a été adaptée en fonction de leur catégorie professionnelle : cadre appartenant à la direction ou élu, "managers" ou "managés".

Dans cette perspective, Bargues (2009) et Perrot et Bargues (2015) montrent que les effets d'une socialisation organisationnelle ne sont pas universels mais liés aux contextes. Brouwers et al. (1997) fournissent des modèles explicatifs pour l'analyse des contextes, du contenu et du processus en cours.

La mise en œuvre de la démarche Qualiville au travers des actions du management engendre une nouvelle socialisation organisationnelle des différents acteurs. Pour analyser l'ensemble de ses processus et leurs résultats, il sera tenu compte, par conséquent, du contexte externe et du contexte interne dans lequel se déploie ce phénomène.

2.1 L'influence du contexte externe

Le modèle explicatif de Brouwers et al. (1997) concernant les contextes, introduit, pour leur analyse, la notion de "contraintes" qui ont été mises en évidence dans la partie théorique.

Question de recherche N°1 : Comment le contexte externe a influencé l'adhésion des fonctionnaires territoriaux à la mise en œuvre de Qualiville ?

Pour apporter une réponse à cette première question de recherche, nous avons posé cinq questions, dont deux subsidiaires, aux fonctionnaires territoriaux : *Questions n°1, 2, 4, 4Bis et 5Bis du guide d'entretien*).

La première avait pour objectif de repérer, si d'après les fonctionnaires territoriaux, les récentes et actuelles réformes de l'Etat, les crises socio-économiques avaient joué sur les moyens affectés aux collectivités territoriales (*Question n°5bis du guide d'entretien*).

La seconde question concernait le décalage éventuellement perçu par les fonctionnaires territoriaux entre le discours externe sur la Qualité et la réalité de la mise en œuvre de Qualiville (*Questions n°1 et n°2 du guide d'entretien*).

Et enfin, avec la troisième question, nous cherchions ce que ce décalage aurait pu entraîner comme effet sur l'implication des acteurs (*Question n°4bis du guide d'entretien*).

2.1.1 PERCEPTION DES CRISES SOCIALE ET ECONOMIQUE SUR LES MOYENS DEDIES

L'Equipe de direction et l'élu

Comme si les réponses étaient évidentes pour les cadres de la direction et l'élu, ce sujet a été traité très rapidement. Ils ont globalement reconnu que la situation économique jouait sur les moyens dédiés à la démarche Qualiville. Cependant, tous se sont montrés optimistes. « *Bien sûr que la crise oblige à des restrictions, mais on fait au mieux !* » (N°22) « *Certes, mais ici dans cette collectivité, on a de la chance !* » (N°23), sous-entendu, la dotation est suffisante, « *C'est évident, mais la collectivité a fait le choix de se donner les moyens pour Qualiville* » (N°24).

Les managers

Les fonctionnaires territoriaux "managers" interviewés encadrent et sont responsables d'équipes, de service ou de secteur. Ils appartiennent à des filières et à des tranches différentes. Ils considèrent majoritairement (71%) que les réformes actuelles ont joué et jouent encore sur les moyens alloués dans la mise en œuvre de Qualiville.

Certains managers pensent que le contexte est à l'origine d'un climat d'incertitude renforcé par une diminution des moyens alloués aux services alors que le niveau des objectifs à atteindre est en augmentation. Ils disent vivre des situations anxieuses et constater chez leurs managés une certaine précarité. « *La crise économique joue sur les moyens, tous les moyens* » (N°13), « *Au niveau des*

agents, le problème c'est le salaire qui n'augmente pas » dit ce manager (N°14) s'impliquant pour soutenir ses agents dans le besoin. « *On n'a pas de personnel puisqu'on cherche à être efficace. Donc on n'a moins de temps et moi je suis polluée au quotidien parce que, à côté de Qualiville, j'ai des situations qui demandent de la réactivité. C'est épuisant.* » (N°15).

D'autres voient dans les éléments du contexte externe une des causes de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Cette démarche, en effet, a été retenue pour accroître l'efficacité des services. « *Toutes les réformes ont incité à mettre en œuvre Qualiville !* » (N°19), « *Qualiville c'est donner une réponse claire et rapide dans un monde qui ne va pas bien, ça joue* » (N°17). D'autres y voient même un aspect positif : « Les réformes jouent sur la sélection du personnel : les compétences sont spécifiées et les recrutés sont d'un bon niveau ». « *Dans un monde difficile, Qualiville peut apporter du mieux aux usagers et aux agents aussi* ».

Cependant, un manager pense que les réformes n'ont pas d'effet sur les moyens alloués à la mise en œuvre de Qualiville et un autre manager déclare en hésitant et en s'attachant plutôt à ses problèmes de management : « *Les crises, non, je ne pense pas, mais le contexte de travail, oui, car j'ai des équipes très particulières* » (N°18).

Les "managés"

Les conséquences du contexte externe dans la vie privée et dans la vie professionnelle, se ressentent fortement au travers des déclarations des fonctionnaires de terrain managés. Ils expriment, de façon plus ou moins explicite, une certaine inquiétude. Cependant certains reconnaissent que la démarche Qualiville a répondu à plusieurs contraintes de ce contexte externe notamment à celle de la réduction des coûts en recrutant mieux.

Au cours des entretiens avec les "managés", cette question concernant le contexte externe (*Question N°5bis du guide d'entretien*) a été difficilement appréhendée et comprise. 62% des managés n'ont pas voulu véritablement s'exprimer, éludant la réponse et ne donnant pas un avis clair sur ce sujet. 38% d'entre eux disent clairement que les réformes de l'Etat ont joué sur les moyens alloués à Qualiville. Ils évoquent des problèmes de réduction de personnels et du budget : « *Ce manque de moyens génère chez certains de l'inquiétude et même de l'angoisse* » (N°8).

L'un d'entre eux fait le lien entre les contraintes législatives concernant l'accès des personnes à la mobilité réduite (PMR), et la diminution des ressources financières. Concerné dans son travail d'accueil du public par cette nouvelle obligation, il reconnaît que d'un côté, favoriser l'accès aux personnes en difficulté est un point positif, de l'autre, l'investissement financier contribue à augmenter davantage les dépenses et aggraver la situation financière : « *La question de l'accès des personnes à mobilité réduite oblige à de grosses dépenses* » (N°11).

Pourtant, l'impact de la crise socio-économique sur les moyens alloués à Qualiville apparaît comme une réelle difficulté. « Les salaires sont trop faibles, je ne vous cache pas que je travaille le soir et le week-end » avoue l'un d'entre eux (N°6). Un autre "managé", ayant conscience du coût de la démarche Qualiville pour la municipalité, manifeste son inquiétude : « *Le manque de budget pourrait freiner la collectivité à s'engager dans Qualiville* » (N°11).

Cependant, en se référant à Deming (2002), il ressort au travers des réponses de certains "managés" qu'il existe des modes de fonctionnement organisationnels permettant d'échapper en quelque sorte à une situation de crise économique et sociale. Ainsi certains d'entre eux perçoivent la situation de crise et les réformes comme des opportunités d'améliorer la gestion et l'administration dans la mairie. Ainsi, une fonctionnaire "managée", faisant partie des plus anciens participants à la mise en œuvre de Qualiville, explique que les réductions de budget ont conduit à davantage de rigueur dans le recrutement, ce qui, pour elle, est également une conséquence positive de la crise financière : « *Les études de profil de poste a été une bonne chose pour le recrutement. On embauche maintenant parce qu'il existe un besoin et qu'il est clairement identifié. D'où l'obligation de réfléchir aux façons de faire pour faire de la qualité avec ce qu'on a* » (N°11). Dans la même perspective, un autre agent, pointant un avantage comme une des conséquences de la crise socio-économique, reconnaît : « *Avec la crise, Qualiville, on a moins de gâchis et plus de contrôle* » (N°9). Un acteur, ayant des fonctions d'accueil, explique qu'il est plus à l'écoute et dispose d'un panel de procédures important : « *Qualiville, est un peu un moyen de pallier la crise, notamment, par un accueil personnalisé et des orientations possibles données aux usagers touchés par la crise* » (N°8).

Concernant la question de recherche N°1, l'ensemble des fonctionnaires territoriaux pense que le contexte externe a influencé leur adhésion à la démarche Qualiville.

Le questionnement s'est effectué au moyen de trois questions du guide d'entretien. L'équipe dirigeante a répondu mais de manière très succincte. Compte tenu de leur peu de disponibilité, nous avons choisi de demander leur avis uniquement sur l'influence des crises sur les moyens affectés à la démarche Qualiville. Ils n'ont pas nié les effets des crises sociale et économique, mais ont exprimé cependant leur satisfaction concernant les moyens affectés par leur collectivité territoriale. Les managers, s'exprimant plus facilement que les membres de leurs équipes, identifient les crises socio-économiques comme des causes de réduction de moyens de toutes natures. Mais ils les voient également comme des événements qui ont favorisé la décision de la mise en œuvre de la démarche Qualiville qui améliore la qualité des services. La mise en œuvre de Qualiville a engendré la mise en place de contrôles réduisant le gaspillage. Les "managés" ont été peu nombreux à donner une réponse claire, comme si la question était mal comprise ou les gênait vis-à-vis de leur hiérarchie. Ces répondants, reconnaissant les difficultés résultant de ce contexte socio-économique mais pensent qu'il a occasionné des avancées en termes de meilleure gestion des moyens.

Néanmoins, il ressort que le contexte externe a entraîné pour certains acteurs un climat anxieux.

2.1.2 L'EXISTENCE D'UN ECART ENTRE DISCOURS ET REALITE

Nous avons jugé opportun d'interroger, dans le cadre d'une collectivité territoriale, au travers de la critique de la Qualité, les discours managériaux et leur influence. Pour répondre à cette interrogation, une première question portait sur l'état de connaissances relatives aux démarches Qualité. (*Questions N°1 et 2 du guide d'entretien*).

Puis, une seconde question a été posée pour connaître leur perception des écarts éventuels entre ces éléments (soit de l'ordre du discours, soit de lectures ou d'expériences) et la réalité vécue avec le travail en mode Qualiville (*Question N°4 du guide d'entretien*).

Enfin, une quatrième question avait pour objectif de repérer de quelle manière ce décalage éventuel aurait pu jouer sur leur implication. (*Question N°4bis du guide d'entretien*).

2.1.2.1 La perception du discours portant sur les démarches qualité et Qualiville

L'Equipe de direction et l'élue

Le temps de l'entretien avec les quatre directeurs et l'élue en charge des Ressources humaines et donc de la démarche Qualiville, a été réduit de moitié, passant d'une heure à 30minutes, ce qui a nécessité une diminution du nombre de questions.

Parmi les "décideurs", il a été possible, malgré leurs contraintes d'agenda, de recueillir les avis du Directeur général des services (DGS), de la Directrice des Ressources humaines (DRH), du Directeur des affaires financières et du Responsable Qualité, également responsable de la formation et du recrutement à la Direction des Ressources Humaines. Ce dernier ayant été notre interlocuteur principal dans la collectivité, nous avons été amenés à le rencontrer au-delà du temps prévu pour l'entretien.

Il ressort que l'équipe de direction, impliquée, se pose en garant d'un discours prometteur et annonciateur de réussite et d'amélioration collective, à l'instar de ce qu'avance Mispelblom-Beyer (1999).

La grande majorité du personnel de la direction n'envisage pas cet écart entre les discours entendus sur les démarches qualité et la réalité de sa mise en œuvre. Ils répondent avoir acquis les connaissances concernant les démarches qualité par leur formation en ressources humaines. Plus de la moitié du personnel de la direction interrogés a découvert les démarches qualité au travers de la mise en œuvre de Qualiville dans leur mairie. Seul l'élue déclare avoir pratiqué et travaillé selon une démarche qualité : « *Ce sont des démarches que j'ai vécues personnellement* ».

Cependant, l'élue avoue n'avoir pas lu le référentiel. Il précise : « *Mais, il est en ligne !* » tout en indiquant qu'il en connaît les objectifs. Les quatre autres décideurs l'ont lu notamment à leur arrivée dans la collectivité.

Cependant, tous les décideurs ont rapporté le discours des agents de terrain. Les difficultés de compréhension de la part des agents au début de la mise en œuvre de la démarche Qualiville y ont été évoquées. Ces dernières semblent dues, selon l'équipe de direction, aux diverses représentations qu'ils

en avaient. « *Certains n'avaient pas compris l'utilité, donc une mauvaise information avant ou une communication mal comprise* ».

Les managers

Les managers portent le discours idéalisant de l'équipe de direction mais n'évoquent pas l'idéal de la Qualité présent dans la littérature. Cependant, ils témoignent de leurs connaissances de Qualiville.

Par leur formation ou leur expérience, les managers connaissent davantage les démarche Qualité et pour certains Qualiville que les "managés".

86% des managers ont répondu avoir entendu parler de Démarche Qualité. Parmi ceux-ci, 16% d'entre eux avaient également une connaissance de Qualiville.

Concernant le référentiel Qualiville lui-même, au moment de leur confrontation à la mise en œuvre de Qualiville, une majorité de managers (71%) a déclaré avoir lu le référentiel. Un certain manager de la première tranche de certification précise : « *Je l'ai lu tout au début, car il a fallu tout prendre en compte* » (N°13). Un autre manager du « service Jeunesse » a fait ressortir la spécificité du langage de la Qualité : « *Après l'avoir lu, j'ai bien vite compris que Qualiville n'était pas tout à fait adapté aux jeunes, la sémantique de Qualiville étant étrangère aux jeunes usagers de la cité* » (N°19).

Un manager de la filière technique avoue avoir lu uniquement ce qui concernait son thème technique. Cependant, des problèmes dus au management ou aux relations sociales pourraient avoir détourné certains de la lecture du référentiel Qualiville. Ainsi un manager du service « Animation » avoue, avec un sentiment manifeste de frustration, qu'il n'avait pas lu le référentiel Qualiville, car la direction ne le prenait pas en considération dans ses directives et décision : « *J'étais la dernière roue du carrosse !* ». (N°15)

Cependant, 29% des managers interrogés ont pratiqué Qualiville avant d'y être confrontés dans le cadre de la certification de cette collectivité. L'un de ceux-ci déclare : « *on utilisait déjà les formulaires Qualiville sans être certifiés et on a fait tout un travail en amont avec notre directeur* ». (N°19)

Tous les managers ont tenu des propos élogieux vis-à-vis de la démarche Qualiville. Quelques remarques concernant ces premiers contacts avec Qualiville ont été relevées. Un manager affirme l'avoir trouvé « *étonnant d'efficacité* » dans cette collectivité bien qu'il ait connu Qualiville dans une autre collectivité. Un autre manager encore déclare qu'il a été marqué favorablement par l'importance accordée aux délais et à la rapidité d'exécution du travail avec Qualiville. Enfin, un manager déclare « *avoir été intéressé de suite !* », un dernier raconte que, avant ce poste, il traitait des réclamations clients dans un service qualité du privé, et ajoute « *là, c'est bien plus intéressant !* »

Enfin, tous les managers déclarent connaître les objectifs de Qualiville. Sans hésitations, ils les citent spontanément : « *Valoriser le travail des agents, le rendre mesurable, quantifiable et surtout visible !* ».

Les "managés"

Avant leur première confrontation à Qualiville dans cette mairie, les "managés" apparaissaient détenir nettement moins de connaissances concernant les démarches Qualité ou Qualiville que les managers.

Ainsi 23% des fonctionnaires territoriaux "managés" ont seulement entendu parler de Qualité ou de Qualiville, dans des postes précédents. Aucun d'entre eux n'avait lu de texte, ni travaillé avec cette démarche Qualiville.

Au moment de la mise en œuvre de Qualiville, seul un petit nombre de "managés" (15%) déclare avoir lu dans le référentiel ce qui concernait l'accueil, vraisemblablement parce qu'ils détenaient la fonction de référent Qualiville (document et informatique) dans leur service ou celle d'auditeur interne.

La majorité (85%) a déclaré ne pas l'avoir lu mais « *connaître surtout les délais* » (N°3) et savoir que « *l'essentiel, c'est donner un meilleur service et avoir une meilleure image du fonctionnaire territorial* » (N°3), d'autres avouent « *je ne l'ai pas lu, mais je sais de quoi il retourne* » (N°4) ou bien « *je ne l'ai pas lu, mais je le connais* » (N°5), et « *j'ai lu seulement les engagements concernant l'accueil et les objectifs* » (N°8).

Cependant, le fait de ne pas avoir lu effectivement le référentiel Qualiville, ne semble pas les avoir gênés dans leur mise en œuvre de Qualiville, étant donné que les procédures reprennent ses contenus. Le moment de leur première confrontation est pour la majorité, toutes filières confondues, celui de la formation. En effet, le responsable Qualité étant à la fois, recruteur et formateur, a donc formé, dès leur arrivée, l'ensemble des acteurs des "tranches de certification" 2, 3 et 4., c'est-à-dire des périodes successives de l'obtention des certifications des services de la mairie. « *Le personnel de la tranche 1 (les plus anciens) a été informé par une réunion plénière avec tous les acteurs et responsables* » a déclaré le DGS lors de son interview. Puis c'est une société de conseil qui avait accompagné les acteurs concernés par la première tranche de certification. Par conséquent, comme l'avait montré l'enquête documentaire, l'ensemble des fonctionnaires territoriaux, managers ou "managés", a reçu une formation à la démarche Qualiville identique à ses débuts.

En définitive, l'équipe dirigeante déclare majoritairement connaître ce type de démarche et avoir lu le référentiel lors de la mise en place de Qualiville. Elle se pose en garant du discours idéalisant la Qualité, mais a rapidement discerné la réalité des difficultés chez les acteurs du terrain. D'une certaine façon, conscients de ce décalage, ils ont continué à délivrer un discours idéalisant sur Qualiville et ont attendu les premiers résultats pour les valoriser et ainsi effacer les difficultés et gommer la réalité précédemment constatée.

Les managers avaient, presque tous, entendu parler de démarches Qualité mais n'en connaissaient pas les contenus avant d'y avoir été confrontés avec la mise en œuvre de Qualiville dans cette mairie. Une majorité d'entre eux ont effectivement lu le référentiel. Ils en ont perçu rapidement les avantages concernant l'amélioration des résultats même s'ils ont dû en adapter quelquefois la sémantique pour leurs "clients/usagers/bénéficiaires"⁸⁸.

Les "managés" se sont montrés plus hésitants. Très peu d'entre eux avaient entendu parler de démarche Qualité avant leurs débuts dans la collectivité. 15 % seulement ont déclaré avoir lu en partie le référentiel Qualiville. Néanmoins le fait de ne pas avoir pris connaissance du référentiel ne semble pourtant pas gêner leur travail car ils connaissent parfaitement, pour les mettre en œuvre quotidiennement, les procédures issues dudit référentiel. Pour cette catégorie d'acteurs, c'est au début de la mise en œuvre de la démarche que quelques uns pourraient avoir perçu cet écart entre discours et réalité impliquant une forte intensification du travail et le vécu d'un changement majeur dans leur vie professionnelle.

2.1.2.2 Existence d'un décalage entre le discours idéalisant et la réalité

La question N°1 du guide d'entretien a permis de repérer si les différents acteurs avaient été soumis au discours idéalisant la Qualité. Ensuite, il a été possible de questionner (*question N° 4 du guide d'entretien*) les répondants ayant perçu ce type de discours. Ils ont été interrogés sur un éventuel décalage entre ce discours, c'est-à-dire ce qu'ils en avaient entendu, lu ou vécu auparavant, et la réalité, à savoir ce qu'ils ont réellement vécu lors de leur confrontation avec Qualiville. En effet, lors de la mise en œuvre de Qualiville, le changement a produit une intensification du travail, en obligeant les fonctionnaires territoriaux à s'adapter à de nouveaux fonctionnements, tout en continuant à délivrer les services habituels.

Les managers

Les managers, portant dans leurs fonctions le discours idéalisant de la Qualité, n'ont pas perçu ou souhaité faire état d'un décalage entre un discours sur l'idéal de "bonheur" de la démarche qualité et la réalité de la pratique de Qualiville. Ils ont préféré évoquer d'autres réalités perçues.

Ils ont choisi de faire ressortir une contradiction apparente portant sur le sens des démarches Qualité et l'instauration d'un mode de travail standardisé. Certains d'entre eux ont choisi de parler de leur vécu relatif à ce qu'ils avaient compris, du sens engendré par la mise en œuvre d'une démarche Qualité et de la standardisation des procédures.

Les managers avaient lu ou entendu que les démarches Qualité impliquaient la mise en place fastidieuse de procédures. Mais, en réalité, ils ont découvert que les nouveaux modes de fonctionnement apportent du sens à leur travail.

⁸⁸ Cette formulation de "clients/usagers :bénéficiaires" est celle utilisée dans le référentiel Qualiville.

En effet, par rapport à la manière dont ils fonctionnaient avant d'utiliser Qualiville, certains managers se sont exprimés en mettant en évidence le fait que Qualiville apportait dorénavant du sens au travail : « *En fait, les procédures, elles ne reprenaient que ce que les agents faisaient ! elles rendent visibles leur travail. C'est un peu nouveau par rapport à ce qu'on en avait entendu* » (N°14) dans le même esprit : « *Beaucoup de procédures écrites, mais en fait, ces procédures, c'est exactement ce qu'ils font au quotidien* » (N°14). Ainsi tout agent de la collectivité peut consulter une procédure d'un autre service et comprendre ce qu'il advient d'un document ou d'une demande qu'il enverra pour traitement vers un autre service. Ce sont exactement les propos que le Directeur Général des Services nous avait tenus pour justifier la décision de se lancer dans la démarche Qualiville : donner à tous du sens au travail.

Un autre manager, convaincu, s'enthousiasme et dit que ce qui l'a intéressé dans Qualiville : « *C'était être le pilier dans cette démarche* ». Ce manager pense que la qualité du service à délivrer est importante mais la délivrance elle-même de ce service est à privilégier. Il laisse entendre que traiter de la qualité d'un service en appliquant les procédures liées au référentiel Qualiville ne doit pas faire oublier ou dévaloriser le cœur de métier qui consiste d'abord à délivrer un service dans les délais, conforme à la demande et à la réglementation. Ainsi, il s'exprime « *Parfois Qualiville est dérisoire par rapport à certaines réponses à faire qui sont importantes et urgentes* ».

En définitive, certains managers ont été agréablement étonnés du supplément de sens au travail fourni par la mise en œuvre de Qualiville.

Alors qu'avant d'être confrontés à Qualiville, les managers avaient entendu que la standardisation des processus et des procédures constituait des spécificités des démarches Qualité susceptibles de créer routine et désintérêt des tâches, ils ont été surpris de constater qu'à l'inverse, elle favorisait le sens de leur travail. Ainsi, les managers de cette collectivité, évitant la question du décalage entre les discours idéalisant et la réalité du travail en mode Qualiville, ont évoqué la notion de normes.

Cependant, il faut remarquer que le référentiel Qualiville se différencie d'une norme notamment parce qu'il préconise des engagements et non des exigences. L'engagement induit un "contrat" afin de mettre en œuvre des dispositifs dans le but de tenir cet engagement tel une promesse. Il se pose davantage en outil de travail pour améliorer la qualité des services délivrés qu'en obligation de conformité à une situation "normale". Néanmoins les mots, souvent utilisés en dehors de leurs définitions propres dans le langage courant, donnent lieu à des amalgames ou des malentendus. Il ressort, que le discours sur les normes ne devrait pas être reçu par les managers puisqu'ils connaissent la notion d'engagement de Qualiville.

Cependant, un certain manager pense que : « *Des normes, oui, mais ainsi posées, elles sont utiles et produisent de l'efficacité et c'est mon souci l'efficacité !* » (N°16). Il a ajouté : « *Pour moi, c'est la standardisation de l'effort qui gomme la résistance. Si toutes et tous agissons dans le même sens, dans le même but partagé, alors ce sera plus facile. Bien sûr, évitons la grégarité et laissons une place à l'initiative et à l'autonomie* » (N°16).

Les "managés"

Chez les "managés", nous avons obtenu très peu de réponses à cette question puisque trois d'entre eux seulement avaient entendu parler de démarche Qualité ou de Qualiville avant d'y être confronté dans cette mairie. En effet, le premier a répondu à côté de la question mais a précisé : « *vous voyez, tout le monde en parlait en évoquant une dose et un changement de travail importants. Cela me faisait un peu peur. Et ma peur initiale est immédiatement passée en travaillant avec, en m'y mettant !* » (N°2) et le second avoue qu'il associait la qualité avec la réclamation et finalement a trouvé « les débuts avec Qualiville intéressants pour tout mettre à plat » (N°7).

Le dernier "managé" interrogé indique clairement qu'il n'a ressenti aucun décalage entre la réalité de la mise en œuvre dans la mairie et ce qu'il avait entendu auparavant sur la démarche qualité : « *Pour moi, non, pas de décalage, j'ai été impliquée naturellement parce que la démarche, elle est évidente !* » (N°12).

Par conséquent, il apparaît que les fonctionnaires territoriaux qui avaient eu des informations sur les démarches Qualité ou Qualiville n'ont pas perçu de décalage.

En effet, pour qu'un décalage ait émergé et ait été perçu ou ressenti, il aurait fallu l'existence d'un corpus de connaissances suffisant pour le confronter avec la réalité du terrain. Or la plupart des "managés", n'avaient pas disposé d'informations concernant la Qualité.

En résumé, la perception d'un éventuel décalage entre un discours porteur d'idéal et la réalité du travail en démarche Qualiville n'a pu être mise en évidence dans la mesure où les managers, bien qu'ayant reçu davantage d'informations que les "managés" sur les démarches Qualité, ont contourné la question et choisi de parler de leurs ressentis par rapport à la production de sens et à l'instauration d'une forme de standardisation du travail qu'ils ont jugé bénéfique. Les "managés" ayant reçu des informations avant d'effectuer leurs débuts avec Qualiville, n'ont perçu aucun décalage entre ces informations préalables et leur travail réel.

2.1.3 CONSEQUENCES DE LA PERCEPTION D'UN DECALAGE ENTRE DISCOURS ET REALITE

Au regard des travaux de Boltanski et Chiapello (1999) et de Mispelblom-Beyer (1999) avançant que les discours idéalisant du management pouvaient avoir un effet plus ou moins positif sur l'implication des salariés, nous avons cherché à savoir s'il en était de même dans cette collectivité pour les acteurs ayant perçu un décalage entre discours sur les démarches Qualité et la réalité du terrain.

Néanmoins ce décalage, nous l'avons vu, ne concerne pas un discours annonciateur d'idéal concernant des informations reçues avant leur confrontation à la démarche, mais le discours délivré lors de leur formation initiale à Qualiville à leur arrivée dans la mairie.

Les managers

La plupart des fonctionnaires territoriaux managers interrogés ont exprimé, avant la mise en œuvre de la démarche Qualiville, une connaissance superficielle des démarches Qualité ou plus précisément de Qualiville, ce qui n'a pas permis d'envisager leur implication lors de leur confrontation avec la démarche Qualiville.

La majorité des managers interrogés (71%), déclarent que ce qu'ils avaient entendu lors de leur formation en arrivant dans la mairie a eu des effets sur leur implication. Un manager témoigne : « *Tout cela m'a permis un engagement et une dynamique dans la démarche* » (N°13). Un autre cadre avoue « *Inquiétude pour moi, car on pensait qu'il allait y avoir beaucoup de travail imposé supplémentaire : une grosse appréhension, de suite enlevée* » (N°16). Enfin, un dernier reconnaît que cette appréhension n'était pas justifiée et vite dissipée, n'a pas eu d'effet sur son implication.

Mais cette implication a quelquefois nécessité des ajustements : « *Oui parfois, on a constaté des effets des croyances sur l'implication. Il a fallu parler, s'écouter et expliquer beaucoup* » (N°19). Le discours managérial sur les normes a joué pour certains : « *Un décalage, un peu quand même, parce que j'avais entendu parler d'ISO, alors Qualiville et en particulier pour les jeunes, c'est différent, oui ! Mais ça n'a pas joué sur mon implication* » (N°19).

Un autre manager, étonné par la question, rapporte que ce qu'il a entendu, lu ou pratiqué n'a pas eu d'effet sur son implication. En fait il avoue n'avoir pas été motivé par la mise en œuvre de Qualiville mais bien davantage par le travail lui-même, le "cœur de métier". Par conséquent, ce qu'il en savait ne l'a pas du tout influencé dans son travail en mode Qualiville.

Les "managés"

Le discours sur les normes et la standardisation du travail avait fait éprouver de l'appréhension voire de la crainte aux "managés" lors de la mise en œuvre de Qualiville, pensant que l'intensification du travail serait plus importante.

Ce décalage a entraîné une sorte d'inquiétude qui a disparu lors de leur implication dans la mise en œuvre de Qualiville. En effet, la plupart des "managés" avaient ressenti cette appréhension lors de leur première confrontation avec le travail en mode Qualiville : « *Oui, ce que j'ai entendu avant a eu des effets sur ma manière de faire* » (N°1), « *Je me suis sentie un peu plus intéressée après avoir été informée en arrivant sur mon nouveau poste, la crainte a disparu, c'était ma "bête noire" car tout le monde en parlait ! J'ai ressenti de la crainte, et puis, beaucoup de choses à assimiler au départ m'ont perturbé* » (N°2).

Cependant, quelques "managés" témoignent d'une perception de la réalité du travail qu'ils n'attendaient pas. Ce fonctionnaire territorial, faisant état d'un discours prometteur de l'équipe

dirigeante, dit avoir été déçu par la réalité de son travail : « *Après avoir entendu les annonces de la direction et du management, j'étais très intéressée au début, lassée ensuite* » (N°7). L'un d'entre eux, venant du secteur privé, déçu également, fait remarquer une différence de travail entre les secteurs privé et public. Il lui semble que l'organisation du travail dans la Fonction Publique Territoriale en démarche Qualité est moins rigoureuse que dans le privé : « *C'était totalement différent de ce que j'avais vécu avant dans le privé* » (N°7).

Au contraire, pour un autre fonctionnaire de terrain, la réalité a été vécue positivement : « *Avant, j'associais la qualité avec la réclamation et finalement j'ai trouvé intéressant Qualiville au début pour tout mettre à plat* » (N°7).

En résumé, une revue de la littérature critique a soutenu que les conséquences de la perception d'un décalage entre le discours managérial idéalisant et la réalité du travail en démarche Qualité influençait l'implication des acteurs concernés. Les réponses à la question interrogeant ce décalage ont été différenciées selon la catégorie professionnelle des répondants. Ainsi, l'équipe de direction et l'élu, ont confirmé unanimement le discours idéalisant de la démarche, tout en ayant constaté des difficultés de compréhension et d'adhésion pour les acteurs au début de sa mise en œuvre. Néanmoins, confortés par un niveau de performance obtenu par les certifications successives de leurs services, ils maintiennent leurs propos annonciateurs de nouvelles et toujours plus nombreuses satisfactions et n'envisagent pas d'effets négatifs du discours managérial sur l'implication des fonctionnaires territoriaux.

L'ensemble des managers avait, par leur formation une base de connaissances portant sur la Qualité. La majorité d'entre eux ont déclaré avoir lu le référentiel et reconnaissent ses atouts lors de sa mise œuvre. Ils ont souvent dû adapter, soit la sémantique, soit les supports, afin que leurs équipes et également les usagers en saisissent les bénéfices directs, à savoir, un service facilité par des procédures claires mais aussi, délivré dans un délai raccourci. Le discours annonciateur de bonheur évoqué dans la littérature (Mispelblom-Beyer, 1999) a été également porté par les managers qui l'ont diffusé, essentiellement en vantant ses aspects positifs porteur de sens pour le travail et pour la standardisation des tâches.

Les managés se sont montrés plus inquiets au début de la mise en œuvre de la démarche Qualiville car ils craignaient une intensification de leur travail d'exécution. En s'impliquant dans cette démarche, ils ont majoritairement admis que cette dernière avait facilité leurs tâches grâce à des procédures claires et à l'apport de sens au niveau de l'organisation de la mairie.

Il ressort que les formations antérieures et celles reçues lors de leur arrivée dans la collectivité, ont été des facteurs importants dans l'implication des acteurs.

En définitive, la perception des crises sociales et économiques actuelles a tout d'abord permis de repérer un optimisme remarqué dans les réponses de l'équipe de direction. Celui-ci se traduit, à la fois, par sa vision opportuniste, profitant des crises actuelles pour proposer un changement au travers de Qualiville, et également, par une capacité à le pourvoir en moyens adéquates. A l'inverse, les managers pensent que les crises actuelles contribuent à une réduction drastique de moyens, provoquant un manque de personnels et de ressources financières, incitant également à l'instauration de réformes institutionnelles anxigènes. Cependant, la majorité des managers admet que Qualiville se conçoit, en quelque sorte, comme une réponse à ces crises et témoigne d'une rigueur et d'une efficacité reconnues. Les "managés" ont manifesté un certain malaise pour répondre à cette question. Peu prolixes, certains ont abordé leurs difficultés personnelles liées à une rémunération qu'ils estiment précaire. Mais, comme leurs managers, ils voient en Qualiville un outil de gestion efficace en ce contexte de crise. Toutes catégories confondues, la perception de difficultés économiques et sociales a joué à la fois sur les moyens dédiés et sur la mise en œuvre de la démarche Qualiville. En effet, globalement, face à ces difficultés, la démarche Qualiville est perçue par tous les acteurs comme une opportunité.

Puis, nous avons cherché à identifier l'étendue des connaissances ou représentations détenues par les acteurs interrogés avant leurs débuts dans la démarche Qualiville. Les données recueillies ont contribué à établir le spectre des connaissances des acteurs sur les démarches Qualité en amont de la mise en œuvre de la démarche. L'équipe de direction et les managers connaissaient les démarches Qualité grâce à leurs formations, à l'inverse des "managés". Cependant, tous ont découvert la mise en œuvre de Qualiville dans cette mairie. Le référentiel lui-même est connu de tous au travers des procédures qu'il génère. Néanmoins, seule une majorité de managers déclarent l'avoir réellement lu.

Enfin, comme évoqué dans la littérature critique, la perception d'un écart entre les discours sur la Qualité et en réalité étant susceptible d'influencer l'implication des acteurs, nous avons cherché à réaliser un état des lieux de la situation de départ. L'équipe de direction assume ouvertement ses discours laudateurs de la Qualité. Alors que les managers, occultant cette promesse d'idéal, mais sensibles au discours sur les normes, s'attachent à montrer qu'ils ont découvert dans la mise en œuvre, un nouveau sens du travail et les avantages de la standardisation des tâches. Les "managés" n'ont pas fait état de décalage entre les discours sur la Qualité et la réalité de terrain. Le message managérial porteur d'idéal évoqué dans la littérature critique n'a donc pas été perçu par les fonctionnaires territoriaux interrogés malgré les communications en ce sens de l'équipe de direction. Par conséquent, aucune influence d'un décalage potentiel sur l'implication des acteurs n'a pu être repérée dans cette collectivité territoriale.

Il ressort que l'influence du contexte externe dans l'étude de la mise en œuvre de la démarche Qualiville s'est avérée réelle. En effet, nous pensons que la socialisation organisationnelle des acteurs concernés n'est pas universelle mais tient compte des spécificités propres à l'environnement dans lequel elle se réalise (Bargues, 2009). Notre question de recherche a permis de situer notre étude en prenant en compte le contexte externe à la mise en œuvre de la démarche Qualiville et son influence sur l'adhésion de fonctionnaires territoriaux.

2.2 L'influence du contexte interne

Les questions de recherche posées à propos du contexte interne lors de la mise en œuvre de Qualiville portent sur les perceptions du changement par les acteurs, du rôle des intervenants extérieurs et du management, mais également sur le processus de socialisation organisationnelle ainsi que de ses effets de premier et second niveau.

2.2.1 PERCEPTION DU PROCESSUS DE CHANGEMENT (AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE QUALIVILLE)

Question de recherche N°2 : Comment le changement de mode de travail a-t-il été perçu par les fonctionnaires territoriaux ?

Nous nous sommes appuyés sur la question N°13 de notre guide d'entretien pour recueillir des réponses à cette question de recherche N°2.

Dans ce contexte interne d'un management public territorial, le changement étudié s'avère un changement volontaire interne dit "construit" (Autissier et Motout, 2003). C'est la raison pour laquelle nous relierons cette question du changement avec celle du management et celle du processus de socialisation organisationnelle.

Le processus et la conduite du changement dans la fonction publique font actuellement l'objet d'études et d'analyses compte tenu des réformes récentes et de la diminution de leurs ressources (Trosa, 2012 ; Cultiaux, 2012 ; Biland, 2012 ; Regourd et al., 2012 ; Ardouin et Baudoin, 2012 ; Bartoli et Blatrix, 2015 ; Assens, 2015). Dans ce cadre, les élus et les dirigeants des collectivités territoriales n'échappent pas aux nécessaires et importants changements à mettre en œuvre.

Qu'ils aient été nouveaux arrivants ou anciens dans la collectivité, les fonctionnaires territoriaux ont eu à faire face à un changement de mode de fonctionnement. « *Tout changement résulte d'un apprentissage ou l'implique* » (Kourilsky, 2014).

Nous avons cherché à identifier les perceptions des changements produits dans le travail en démarche Qualiville (*Question N°13 du guide d'entretien*). L'équipe de direction et l'élu n'ont pas été soumis à cette question, car, disposant de très peu de temps pour effectuer nos entretiens.

Il ressort que les données recueillies lors des entretiens diffèrent selon que l'on interroge un manager ou un managé. Aucun thème n'est commun à ces deux catégories, ce qui pourrait laisser entendre que leurs rôles respectifs dans la démarche les conduit à percevoir le changement de manière distincte.

Les managers

Les thèmes relevés au cours des entretiens avec les managers se trouvent directement reliés aux engagements du référentiel Qualiville. Centrés sur les résultats, les managers admettent une plus grande intensité dans le travail ainsi qu'un accroissement de leur autonomie dans leurs tâches.

Les managers ont tout d'abord abordé les difficultés face à cette nouvelle façon de travailler avec leurs équipes. En effet le contenu de ce changement relève plutôt du champ organisationnel tandis que son processus concerne les actions et méthodes appropriées (Bartoli,1991). Ces deux dimensions du changement nécessitent une communication adaptée, principal vecteur de réussite de la démarche qualité (Labruffe, 2008). « *Pas facile et très fatigant parce qu'il fallait convaincre. Mais j'ai été énormément aidée par des personnes en place quand je suis arrivée et chargée de lancer la démarche dans mon service* » (N°18). Ce manager a dû faire face à certaines épreuves mais a su mettre en place un dispositif relationnel avec ses équipes. Celui-ci lui a permis de faire face et donc, de convaincre et d'atténuer les résistances au changement quelques fois manifestes. Ce même manager reconnaît « *et pour impliquer ou favoriser l'implication des personnes, j'ai eu du mal, ils ne voulaient pas comprendre* » (N°18), sous-entendu, ils refusaient le changement.

La très grande majorité des managers dénonce l'intensité du travail comme un changement conséquent. Certains avancent, qu'à leurs débuts avec la démarche Qualiville, les apprentissages ont été à l'origine d'une augmentation de l'intensité du travail. Un des plus anciens managers a qualifié la charge de travail : « *très lourd, car tout a été créé de A à Z* » (N°19). Un autre ancien approuve également : « *Au début, j'ai eu un gros travail de rédaction, après un travail collectif* » (N°13). Néanmoins, il ressort, que cette intensité perdure, même après des années de pratique de la démarche : « *Beaucoup de travail, même aujourd'hui, en plus du travail dit 'normal', des documents à produire, des formulaires à créer* » (N°18).

Cependant, deux autres managers ont déclaré avoir perçu cette augmentation du travail, seulement lors de leurs débuts (N°16 et 17).

Par ailleurs, les questions de l'autonomie, du contrôle et des suivis sont ressorties au cours des entretiens avec les managers. Il leur semble que les caractéristiques des démarches qualité incitent à la proactivité, aux suivis réguliers et aux contrôles nécessaires. Il résulte que les managers pensent majoritairement qu'un des changements concerne des gains dans leur autonomie. L'un d'eux confirme cette autonomie par l'instauration de nouveautés « *dont certaines ont un peu dérangé* » (N°19). Un manager du Centre Technique, reconnaissant que « *tout est fait par le logiciel* », se trouve avec d'importantes marges de manœuvre (N°17). Un autre fait bien la différence entre sa propre autonomie et celle plus restreinte des membres de son équipe : « *moi oui, je me sens autonome. Les agents, eux, respectent les délais* » (N°15). Pour l'un d'entre eux l'autonomie perçue est « *très relative* ». (N°16)

Les managers ne perçoivent pas les contrôles comme reflétant un changement dans le travail avec Qualiville. Leur posture de manager nécessitant vraisemblablement certaines formes de contrôles, les incite à déclarer « *le contrôle existait déjà* » (N°18, 17). Un seul manager relève qu'avec Qualiville, « *il existe davantage de contrôles du travail, parfois nécessaire, parfois de trop !* » (N°14)

Une autre caractéristique des démarches qualité apparaît dans les changements perçus : le suivi des chiffres, souvent chronophage, permet d'évaluer les résultats afin de les améliorer continuellement. Cependant si les uns ont effectivement conscience qu'il y a davantage de suivi dans le travail avec Qualiville (N°15), d'autres considèrent cette tâche comme un atout « *c'est un plus, on peut utiliser ces résultats quantifiés pour féliciter, ou au contraire motiver pour améliorer* » (N°14). Cependant ils s'accordent à reconnaître qu'ils aimeraient que cette tâche soit plus légère.

Concernant les contrôles, il apparaît que les réponses des managers peuvent être sujettes à réflexion. En effet, comme la littérature le montre, le comptage des dossiers, des appels, des courriers et autres actions en lien avec les services municipaux ne peut être totalement fiable et pourvu de sens (Dejours, 2015, 2012 ; Emery et Giaque, 2007). Pour des raisons diverses, peur de "perdre la face", de ne pas être à la hauteur, ou bien de se démarquer des autres, certains indiquent des chiffres erronés (Dejours, 2008). Ainsi un des managers avoue « *j'ai parfaitement conscience qu'il existe des possibilités de tricher* » (N°18).

Les "managés"

Pour les managés les différents domaines touchés par le changement sont également nombreux. Cependant, ils s'avèrent perçus différemment. Les thèmes suivants apparaissant lors des entretiens sont : les apprentissages, le travail de groupe, la polyvalence, les modes de fonctionnement, les relations sociales, les valeurs et le langage.

Selon la majorité des ‘managés’ nouveaux dans la collectivité ou nouveaux dans le poste, la démarche Qualiville et son référentiel ont favorisé leur apprentissage dans leurs fonctions. (N°1, N°2, N°4, N°5, N°6, N°7, N°8, N°10, N°11, N°12). Avec ou sans tuteur, se référer à des procédures accessibles, partagées et en cohérence avec le service à délivrer a été, pour eux, une manière de travailler nouvelle et intéressante. Ils avouent, reconnaissants que les contenus des tâches liées au poste occupé doivent s’acquérir en dehors d’un travail avec Qualiville, que ce changement leur a été favorable « *je dois apprendre à travailler dans mon poste avant tout, y compris sans Qualiville. Mais j’avoue que, néanmoins il est « facilitateur, et professionnalisant »* (N°3).

La démarche Qualiville impose un travail de groupe notamment en ce qui concerne les évolutions des procédures, de la diffusion des résultats et de leur évaluation. Les ‘managés’ ont unanimement affirmé que le travail avec Qualiville avait apporté des changements dans le travail en groupe, particulièrement au moment de l’intégration, puis lors de la mise en œuvre de Qualiville (N°1, N°2, N°4, N°5, N°7, N°8, N°10, N°11, N°12).

La polyvalence dans le travail est la conséquence d’une organisation basée sur des processus de façon transversale par opposition à une organisation en ‘silos’. Ce type de fonctionnement se retrouve dans les principes des démarches qualité. Dans la collectivité investiguée, la polyvalence fait partie des changements que la moitié des ‘managés’ interrogés ont signalé. Ils disent que « *Qualiville a modifié et apporté de la polyvalence dans le travail* » (N°1, N°2, N°4, N°5, N°8 et N°11). L’un d’entre eux fait remarquer que si la polyvalence a des avantages liés à l’intérêt du travail dans sa globalité, elle comporte aussi des inconvénients en termes de surcharge de travail.

Alors que les managers dans leur majorité rapportent avoir été soumis à une intensification importante de leur travail, seulement 31% des ‘managés’ (N°4, N°8, N°12 et N°19) pensent qu’un des changements occasionnés par la démarche Qualiville a été un accroissement de leur travail. Cette différence de perception peut s’interpréter selon le fait que les managers ont lancé Qualiville en ‘mettant à plat’ le travail effectué par les agents, en écrivant les procédures et en établissant des critères précis pour l’évaluation des tâches, alors que les ‘managés’ ont été seulement soumis à plus de rigueur, de suivi dans les chiffres, toutes choses qui n’ont pas augmenté véritablement leur charge de travail. Seul un petit nombre d’entre eux a dû participer à la description des tâches pour élaborer les procédures. Concernant les modes de fonctionnement, les avis des ‘managés’ diffèrent. 38% des ‘managés’ considèrent que leurs modes de fonctionnement ont peu changé. Pour l’un d’entre eux « *la seule chose qui ait changé, c’est de « faire de suite et au quotidien les mises à jour, les comptes, ..., les enregistrements. C’est l’importance du quotidien à suivre qui est la clé du changement et de la facilité* » (N°2). Pour un autre, « *c’est de travailler sur les documents, les formulaires que nous remettons aux usagers, ça c’est nouveau dans mes tâches* » (N°8).

Un changement sous forme de simplification des tâches a également été évoqué (N°9). 31% des ‘managés’ pense que Qualiville n’a rien changé dans le mode de fonctionnement de leur poste de travail (N°1, N°7, N°9, N°10, N°11). Un ‘managé’ du Centre Technique pense que « *pour les ‘techniques’, Qualiville n’a rien changé pour les gens de terrain, mais ce n’est pas le cas dans les bureaux* » (N°3). Un manager, venant du secteur privé, n’a pas trouvé beaucoup de changement : « *au sein de l’équipe on était déjà dans un esprit de qualité sans avoir besoin de Qualiville, mais les formulaires, si on peut les améliorer, tout le monde va y trouver son compte* » (N°12). Mais Qualiville lui a permis d’innover et d’améliorer considérablement la qualité de ses services délivrés.

Néanmoins un dernier tiers des ‘managés’ avance que Qualiville a modifié leurs modes de fonctionnement de leur travail de manière positive, plus simple, plus efficace et plus agréable (N°4, N°5, N°12). Un ‘managé’ parle beaucoup de « *rigueur dans le travail et des contraintes de dates* » (N°11) en tant que changement dans son mode de travail.

Dans le registre des modes de fonctionnement, il est ressorti que les relations de service entre les acteurs ont également subi un changement du fait de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Un tiers des ‘managés’ dit que Qualiville a modifié de façon positive leurs relations de service (N°2, N°5, N°8, N°9, N°12). Du fait que les procédures soient partagées et accessibles, les relations entre collègues sont meilleures : « *on est sur la même longueur d’ondes* » (N°10). Toutefois, un ancien pense que Qualiville a parfois créé des tensions au début. Il a avoué « *dans l’ensemble, maintenant c’est bien, les relations sociales avec Qualiville. Au début, la mise à plat des tâches de chacun a*

engendré des tensions, chacun revendiquant certaines tâches mises en lumière dans les activités relevant de son poste ou de son service » (N°4). Les procédures ayant été définies, ces tensions se sont apaisées et sont oubliées. Finalement les relations de service favorisent les relations sociales. Pour identifier la perception du changement par les ‘managés, deux questions complémentaires ayant trait à des caractéristiques spécifiques aux démarches qualité ont été posées à propos du langage spécifique et des valeurs (Questions subsidiaires N°20 du guide d’entretien). Plus de la moitié des ‘managés’ interrogés pensent que le langage utilisé dans le travail en mode Qualiville fait partie des changements occasionnés (N°2, N°4, N°5, N°12). Un ‘managé’ précise que ce langage renforce les modes de travail, en donnant du sens (N°2).

Certains ‘managés’ pensent que Qualiville a renforcé les valeurs du service public, mais aussi la solidarité, et la tolérance... (N°4, N°5, N°8).

Les ‘managés’ ne s’étant pas prononcés sur ces différents thèmes, n’en pensent rien : avouant n’avoir pas compris le sens de la question, n’y ayant jamais réfléchi ou bien se trouvant « trop nouveaux » pour donner leur avis.

Afin de relever la perception du changement résultant de l’instauration de la démarche Qualiville dans l’organisation, les réponses des acteurs ont été recueillies selon les thèmes qu’ils ont eux-mêmes évoqués.

Le DGS l’a confirmé : c’est bien en tant qu’« enjeu managérial » que le changement justifié par la mise en œuvre la démarche Qualiville a été décidé (Autissier et al., 2010).

En conclusion, la plupart des managers ont constaté, surtout au début de leur confrontation à la démarche, une intensité importante du travail ainsi que des gains en autonomie. Ils ont fait remarquer qu’ils avaient alors adapté leur communication afin d’entraîner leurs équipes vers le changement, notamment en utilisant la nouvelle sémantique issue du référentiel Qualiville. Ainsi, de nouvelles relations humaines se sont établies sur la base d’échanges entre les managers avec les ‘managés’. Les managers ne perçoivent pas de contrôles ‘déguisés’ sous la forme d’audits ou de transmission de tableaux de bord chiffrés. Ils jugent ces suivis utiles et n’entrant pas dans le périmètre d’un changement. Cependant, ils les ressentent comme particulièrement chronophages. Il semble que l’ensemble des managers semble vivre de façon positive et constructive le changement avec la mise en œuvre de Qualiville.

Une partie minoritaire des ‘managés’ (31%) a évoqué une intensification du travail. Il ressort des entretiens que, pour eux, il y a eu peu de changement dans leurs modes de fonctionnement. Davantage de rigueur et le respect de dates pour l’exécution des tâches ont pu être relevés comme ‘inhabituels’ au début de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Cependant, dans leurs propos, la moitié des ‘managés’ interrogés a mis en évidence son intérêt pour la polyvalence dans le travail rompant avec leurs habitudes et leur offrant l’occasion de découvrir d’autres services. Ainsi, ils ont déclaré avoir perçu alors un changement bénéfique dans leurs relations de service alors qu’aux débuts de la démarche, celles-ci s’étaient extrêmement tendues avec la répartition des tâches lors de l’élaboration des procédures. Une majorité des ‘managés’ apprécie le travail en groupe instauré avec Qualiville pour améliorer les procédures. Ils reconnaissent par ailleurs que les procédures à l’œuvre facilitent particulièrement l’apprentissage des nouveaux collègues. Les ‘managés’ paraissent avoir moins ressenti de changements que les managers. Pourtant les thèmes qu’ils évoquent en tant que tels s’avèrent plus nombreux. La perception du changement montre, pour l’ensemble des fonctionnaires territoriaux, une certaine réussite dans la conduite du changement par le management au niveau au niveau « micro » ainsi qu’au niveau « macro ».

2.2.2 PERCEPTION DES INTERVENANTS EXTERIEURS PAR LES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

Question de recherche N°3 : Comment les fonctionnaires territoriaux ont-ils perçu les intervenants extérieurs ?

Pour obtenir des réponses à cette question de recherche, nous nous sommes appuyés sur les questions N° 12 et 15 de notre guide d’entretien.

Bien que notre étude s'attache en partie au management de la collectivité, on ne peut exclure le rôle des intervenants extérieurs dans la démarche Qualiville et la formation des acteurs. Ces intervenants extérieurs sont pour la majorité les auditeurs mandatés par l'AFNOR pour évaluer régulièrement les fonctionnements et les résultats au regard des engagements du référentiel Qualiville. Ces auditeurs interviennent donc au sein même de la collectivité et dans un cadre propre à la démarche de certification. Par conséquent il est loisible d'intégrer leur rôle dans le contexte interne de notre étude.

Le rôle des auditeurs, se rapporte à celui d'"agents socialisants" dans le processus de la socialisation organisationnelle. Ils contribuent à l'acquisition des connaissances et à la maîtrise des tâches nouvelles. En ce sens, ils ont, par leurs actions, une part importante dans la socialisation des acteurs, leur compréhension et leur assimilation du travail. Les auditeurs orientent, guident et pointent les écarts entre leurs constats et les exigences formulées au travers des engagements du référentiel. Ainsi, ils enrichissent les domaines de la socialisation organisationnelle et facilitent l'appropriation de concepts organisationnels en rapport avec la culture, le langage et les valeurs que portent Qualiville.

Le rôle des formateurs ou consultants, étant intervenus uniquement au début de la mise en œuvre de Qualiville, a été seulement évoqués par deux fonctionnaires territoriaux. Ces informations s'avèrent trop vagues et trop éloignées dans le temps, pour être prises en compte dans notre étude. Avant de poser la question du rôle des intervenants extérieurs dans la démarche Qualiville, il paraît nécessaire d'explicitier la formation des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville et la perception des aides dont ils ont bénéficié au cours de leur apprentissage du travail avec Qualiville. (Question N°15 du guide d'entretien)

2.2.2.1 Aides à l'apprentissage

L'apprentissage organisationnel se définit comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.* » (Koenig, 2006). Cet apprentissage au sein de la collectivité investiguée serait "collectif" dans la mesure où il concerne à la fois des idées ou la diffusion des pratiques constitutives de compétences nouvelles ainsi que la création de relations entre des compétences pré-existantes dans la collectivité (Koenig, 2008).

En dehors de cette formation initiale délivrée lors de la journée d'intégration dans la collectivité, les "voies d'apprentissage" complémentaires doivent également être prises en compte. L'apprentissage « *développé dans le cours même de l'activité* » ne peut être écarté de notre étude mais celui du "temps de l'apprentissage" nous semble également pertinent. En effet, l'acquisition d'une nouvelle compétence peut être « *difficile à mobiliser ou tout bonnement oubliée* » (Koenig, 2008). Alors les interventions régulières et didactiques des auditeurs ont, d'après l'étude des documents, contribué à aux acquisitions des acteurs.

Les moyens pour apprendre à travailler en mode Qualiville s'avèrent très différents selon les époques, les services et les points de vue des acteurs. Certains de ces moyens, notamment les procédures de travail, relèvent de l'organisation, mais d'autres procédures dites "aides auto-construites" relèvent des acteurs eux-mêmes

Constituant la base du travail prescrit, les procédures ont fait l'objet d'apprentissage à la fois pour les managers et pour les managés.

Les managers

Les managers évoquent successivement les réunions en groupe (N°13), les procédures écrites (N°14, N°16, N°17), le tutorat et l'aide des collègues (N°15), « *tout ce qui était déjà fait et l'aide de 2 collègues* » (N°18), « *l'appui des demandes des jeunes de la cité, les "clients", et de leurs parents* » (N°19).

Les "managés"

Les "managés" ont également donné des réponses très éclectiques sur les voies d'apprentissage de travail en démarche Qualiville. Quelques "managés" citent des moyens informels d'apprentissage « *j'ai reçu des directives orales ou par mails et j'ai participé à des réunions de service* » (N°1), « *on m'a tout expliqué* » (N°6), « *la supérieure c'est elle qui m'a appris Qualiville* » (N°12), « *le travail en binôme est un atout à l'accueil* » (N°1).

D'autres moyens d'apprentissage, plus formels, ont été relevés au cours des entretiens : « *tout est accessible sur le réseau et en présentoir* » (N°2), « *j'ai tout appris avec les classeurs de procédures* » (N°3, 5 et 7), « *les procédures sont rédigées par les agents et soumises pour validation à la hiérarchie, alors on apprend vite !* » (N°2), « *le Responsable Qualité avait préparé une aide pour rechercher tout ce dont on avait besoin, notamment pour la formation des référents en janvier 2013, (N°10). Nous avons effectivement pu consulter ce guide parmi les documents communiqués* ».

Un des "managés" les plus anciens rappelle que lors de la première tranche de certification au tout début de la démarche, « *un cabinet extérieur nous a bien aidés* ».

Enfin un des "managés" les plus récemment arrivés, et venant du secteur privé, un peu inquiet, avoue : « *il y a beaucoup à apprendre et il faut tout faire en même temps et dans l'urgence, c'est impossible* » (N°6).

2.2.2.2 Des aides auto-construites

Les acteurs ont élaboré au sein de leurs équipes des fiches, des supports propres à leurs fonctions ou à leur service. Nous n'avons pas pu consulter ces documents. Ce que nous avons noté à leur sujet est purement déclaratif et concerne les managers et les "managés".

L'équipe de direction et l'élu

L'équipe de direction et l'élu reconnaissent à l'unanimité que le Responsable Qualité a été et reste le meilleur vecteur d'apprentissage des procédures et du travail en mode Qualiville. Lui-même déclare en souriant : « *C'est moi "l'aide à apprendre" !* ».

Les managers

S'agissant d'outils élaborés par les acteurs eux-mêmes afin de faciliter les apprentissages, les managers affirment : « *Oui. On crée, on innove, mais en groupe ! c'est lors des créneaux de fermeture au public que se font ces réunions en groupe* » N°13, un autre manager valide que les membres de son équipe auto-construisent des aides à apprendre (N°16). L'un d'eux avance que « *les interactions et les échanges sont de véritables aides pour apprendre* » (N°17).

Les "managés"

Seulement un tiers des "managés" déclare avoir auto-construit des aides pour apprendre à travailler en démarche Qualiville (N°4, 5 et 12). Ces "managés" ont mis en place pour eux-mêmes soit un petit carnet spécifiant une traduction personnalisée de certains mots relevés dans les procédures, ou encore du chemin d'accès vers un fichier plus rarement utilisé sur l'intranet, soit une liste de numéros de téléphone de certains interlocuteurs susceptibles de les éclairer sur des sujets particuliers comme celui de l'actualisation des tableaux de bord. Cependant la majorité des "managés" a appliqué les procédures qui leur sont apparues suffisamment explicites, faciles à mettre en œuvre et à s'approprier. Les aides à l'apprentissage ne proviennent pas d'intervenants extérieurs mais sont issues de dynamiques de groupe que les managers favorisent et du leadership du responsable Qualité qui s'investit en permanence dans l'ensemble des services pour apporter soutien et conseils pratiques. La seule intervention d'un cabinet de consultant a été évoquée par un des anciens managers lors du lancement de la démarche. La mise à disposition de procédures claires et accessibles, et surtout créées et actualisées par les utilisateurs eux-mêmes, constitue une aide organisationnelle reconnue par toutes les catégories d'acteurs. L'aide à l'apprentissage du travail avec Qualiville s'appuie donc sur un double volet humain avec le soutien du Responsable Qualité et avec les références documentaires et l'existence de procédures de travail facilitantes.

3 Perception du rôle des intervenants extérieurs (par les fonctionnaires territoriaux)

Après avoir repéré la manière dont les acteurs apprennent et s'approprient la démarche, nous les avons questionnés sur leur perception du rôle des intervenants extérieurs qui étaient en charge de la mise en œuvre de Qualiville ? (*Question N°12 du guide d'entretien*).

Les trois sujets suivants ont été abordés : la visibilité d'une adéquation politique entre les auditeurs et la politique du Maire, les relations des auditeurs avec les fonctionnaires territoriaux et avec le management et la qualité de leur travail.

3.1 La visibilité d'une adéquation politique entre les auditeurs et la politique du Maire

Le lien que les auditeurs auraient pu avoir avec la politique du Maire nous était apparue important car il aurait, d'une certaine façon, attribué du pouvoir aux auditeurs. Or, les fonctions d'auditeurs exigent neutralité et impartialité, ce qui les distingue des consultants dont la posture est marquée par les actions de conseils. Cependant, ce sujet n'a pas retenu l'intérêt des répondants.

Les managers

Les managers n'ont fourni aucune information sur ce thème. L'adéquation politique ne suscite aucune réponse particulière « *rien à en dire* », « *pas de rapport du tout avec l'audit* ». De la même manière, l'origine des auditeurs n'est pas connue des interviewés qui les supposent de l'AFNOR...

Les "managés"

La grande majorité des 'managés' ne peuvent communiquer sur ce sujet car ils n'ont pas été audités. Ils ne sont concernés, ni par les audits, ni par les autres intervenants (N°1, N°2, n°5, N°8, N°11). En effet lors des audits seul un échantillon des services concernés est interrogé car le temps imparti consacré aux audits ne serait pas suffisant pour traiter avec chaque fonctionnaire territorial.

Un 'managé', ayant fait partie de la première tranche certification, se souvient que, lors de la toute première mise en œuvre, un cabinet de consultants avait été sollicité. Il poursuit en affirmant qu'il n'y a pas de rapport avec la politique du Maire et qu'il ne se souvient pas de l'origine de ces consultants. Il soutient cependant qu'ils ont apporté une véritable aide pour l'élaboration des procédures. « *Les auditeurs sont plutôt en phase avec le référentiel qu'avec la politique du Maire* » ajoute un autre 'managé'.

Enfin, deux 'managés' pensent « *qu'il n'y a pas de rapport entre la politique et l'audit* » (N°9 et N°10).

3.2 Les relations des auditeurs avec les fonctionnaires territoriaux et avec le management

Puisqu'il était ressorti que, les mêmes auditeurs extérieurs intervenaient dans la mairie depuis plusieurs années, nous avons cherché à savoir quelle était la nature de leurs relations avec les fonctionnaires territoriaux et avec le management. En effet nous souhaitions écarter au maximum les biais de relations affectives qui auraient pu influencer les résultats des audits, voire la socialisation organisationnelle des acteurs. Ces relations se sont avérées suffisamment bonnes aussi bien avec les 'managés' qu'avec les managers pour instaurer un climat de confiance et de responsabilité pour travailler au plus près des engagements du référentiel.

Les managers

Globalement, les managers qualifient les relations avec les auditeurs comme étant plus que satisfaisantes dans la mesure où la moitié d'entre eux les jugent « *excellentes* » (N°16, N°17, N°18) et l'autre moitié « *bonnes* ». (N°14, N°15, N°19).

Les réponses montrent que les actions des auditeurs ne se substituent pas au rôle des managers. D'après l'enquête documentaire, elles fournissent des apports précieux dans l'amélioration du travail de leurs équipes.

Les "managés"

L'ensemble des 'managés' reconnaît également que leurs relations avec les auditeurs extérieurs sont « *bonnes* ». Sur ce point, les 'managés' se sont montrés plus prolixes que les managers.

L'un d'entre eux, émet une certaine réserve quant au principe même de l'audit. Il déclare « *l'auditrice se montre parfois très directive, je préfère les principes des audits blancs qui sont bien plus efficaces que les audits préparés. Le fait d'être prévenus de la date et de l'heure fausse la réalité du terrain* » (N°7). Un des acteurs dit avoir été audité et s'étonne agréablement « *il paraît que ma manière de voir les choses les a intéressés* » car il vient d'arriver dans la collectivité et dans la Fonction Publique Territoriale. Il ajoute « *avec moi, ils ne se sont pas attardés sur les procédures* ». (N°6) Ce nouvel arrivant s'est senti valorisé d'être audité et d'avoir « *intéressé* » les auditeurs alors qu'il se trouvait en phase d'apprentissage.

3.3 Qualité du travail

Les répondants ont apporté des informations sur la qualité de leur travail avec les auditeurs. Si leurs apports participent aux acquisitions des fonctionnaires territoriaux dans la mise en œuvre de

Qualiville, ils permettront alors de considérer les auditeurs comme des ‘agents socialisants’ dans le processus de socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

Les managers

Les managers reconnaissent les apports de ces auditeurs extérieurs. Ils transmettent des contenus théoriques et pratiques qui stimulent la motivation et contribuent à faire émerger une dynamique porteuse d’efficacité : « *C’est véritablement intéressant car les auditeurs sont différents et traitent le travail de manière très différente. Par exemple, un s’attache à tous les détails et se montre très rigoureux et l’autre l’est moins, mais s’attache à des questions plus abstraites* » (N°15), un autre manager renchérit « *une coproduction d’efficacité qui me va bien* » (N°16), « *une auditrice formidable qui m’a donné plein de tuyaux !* » (N°17), « *Elle élève le débat, et elle nous apporte beaucoup. Elle est déterminée* » (N°18), « *deux personnes très différentes mais toujours dans une démarche très positive et constructive* » (N°19).

Il résulte donc des entretiens que les managers abordent avec un certain enthousiasme les différents aspects du travail fourni par les auditeurs.

Les ‘managés’

Les ‘managés’ ne se sont pratiquement pas exprimés sur les temps de travail avec les auditeurs. Un seul a fait remarquer « *ils sont très pointilleux mais très ouverts !* » (N°12) Les ‘managés’ se trouvant au plus près du terrain se sentent plus concernés par les audits, culpabilisant parfois et craignant d’être jugés. Pour ces raisons, ils se sont montrés plus réservés sur la question de la qualité du travail avec les auditeurs.

Selon les données recueillies, la perception du rôle des intervenants extérieurs par les fonctionnaires territoriaux s’est effectuée selon trois phénomènes : la visibilité d’une adéquation politique entre les auditeurs et la politique du Maire, les relations des auditeurs avec les fonctionnaires territoriaux et avec le management et, enfin, la qualité du travail des auditeurs. Le premier sujet n’a appelé aucun commentaire ni remarque notoire de la part des répondants sinon que, pour tous les acteurs, les engagements du référentiel n’avaient aucun rapport avec la politique du Maire.

Les relations entre auditeurs et managers sont perçues favorablement par la majorité de ces derniers. Les ‘managés’ disent se sentir valorisés lorsqu’ils sont audités malgré l’intensification du travail engendré par la préparation de cet audit. Ces déclarations indiquent que la communication des auditeurs est établie sur un mode positif et bienveillant. Cependant, certains ‘managés’ regrettent une ‘mise en scène’ où ils se sentent davantage contrôlés qu’audités, car les audits planifiés et préparés leur semblent fausser la réalité du travail.

La qualité du travail des auditeurs retient l’intérêt de la majorité des managers. Connaissant parfaitement les procédures que le référentiel impose et détenant également une expérience visible du fonctionnement propre aux mairies, ils inspirent confiance et semblent contribuer à la motivation des managers. Les ‘managés’ n’osent pas se prononcer sur la qualité du travail des auditeurs, comme s’ils estimaient ne pas être en position de se prononcer.

Les auditeurs, intervenants extérieurs dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville ont contribué aux apprentissages et acquisitions des fonctionnaires territoriaux et participent, de ce fait, à leur socialisation organisationnelle. Ils peuvent être alors considérés comme ‘agents socialisants’ dans le processus de cette socialisation des fonctionnaires territoriaux. Les réponses des fonctionnaires territoriaux indiquent en effet qu’ils ont favorisé la socialisation organisationnelle du personnel de la collectivité.

4 Perception du management par les fonctionnaires territoriaux

Le pôle ‘processus’ du modèle contextualiste de Pettigrew (1987) sera convoqué ainsi que le modèle explicatif de Brouwers et al. (1997) pour analyser la perception du management par les fonctionnaires territoriaux.

Question de recherche N°4 : Quelle perception les fonctionnaires territoriaux ont-ils du management ?

Cette partie de l'entretien visait à repérer le type et le style de management à l'œuvre dans la démarche Qualiville : les acteurs évoluent-ils effectivement dans un système de management par la qualité dans ses caractéristiques principales ? En ont-ils saisi le sens ? Comment perçoivent-ils la manière dont ils sont managés qu'ils soient eux-mêmes managers (managés par leurs directions) ou managés au plus près du terrain ?

Pour tenter d'obtenir des réponses à cette question de recherche N°4, nous nous sommes appuyés sur les questions N° 6, 7, 7Bis, 7Ter, 7Quater de notre guide d'entretien.

Les différentes fonctions du management mis en évidence par Bartoli (1997), montrent que l'articulation des actions suivantes : l'organisation, la planification, la coordination et le pilotage des activités, l'attribution des moyens, le contrôle et l'évaluation des activités, en constituent la principale ligne directrice du management à des fins de fonctionnement collectif vers un but commun. Dans l'idéal, cette articulation complexe s'appuie sur un ferment constitué de confiance, de responsabilisation et de motivation qui tendrait à améliorer la performance globale du management public (Cannac et Trosa, 2007).

4.1 Les actions du management

Dans le cadre de cette étude de cas, le but commun provient de la politique et des objectifs du Maire qu'il convient de cerner au cours des entretiens (*Question N°10 du guide d'entretien*). Le choix de la mise en œuvre d'une démarche Qualité, à savoir Qualiville, impose son implication et celle de l'équipe de direction dans la démarche. Cette implication se doit d'être visible. Elle concerne plus particulièrement leur communication interne autour de Qualiville (*Question N°11 du guide d'entretien*). Dans cette première approche autour de l'implication de la direction, la perception des moyens dédiés à la démarche y compris en termes de formation fera également l'objet d'interrogation (*Question N°6 et 7 du guide d'entretien*).

Ensuite, la perception du pilotage des activités et de leur contrôle ou évaluation, seront également questionnés eu égard aux dimensions du management théorisées par Porter (1996) mais aussi, un peu plus tard pour le management public par Bartoli (1997). Cette planification des activités apparaîtra dans les questions de notre guide d'entretien sous la forme des objectifs, de l'implication et de l'attribution des moyens par le Maire et l'équipe de direction. Une autre part de cette planification existe dans la démarche Qualiville elle-même, qui indique étape par étape les livrables à produire. Le management en rappelle les dates et les attendus et s'assure que les moyens nécessaires sont en place. C'est alors les actions de pilotage des activités puis celles du contrôle interviennent.

Par ailleurs l'autonomie dans le travail avec Qualiville se trouve questionnée parce que réaliser des tâches en s'appuyant sur un référentiel et sur des procédures formalisées pourrait impliquer une réduction de cette autonomie. Or la démarche Qualiville dérivée des démarches Qualité instaure l'élaboration collective des procédures ainsi que l'incitation aux propositions de leur amélioration avec l'intervention du management. Par conséquent, une réflexion sur l'autonomie s'avère légitime. Cette réflexion interrogera les différents aspects de l'autonomie (de Terssac, 1992, 2012).

Enfin la motivation des acteurs qui concerne « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude des processus qui nous met en mouvement » (Aubert, 2002) se trouve être le fondement du fonctionnement de toute organisation. Sans elle, pas ou peu d'actions seront produites. Plusieurs théories de la motivation⁸⁹ seront sollicitées pour rendre compte des différents aspects du comportement des acteurs.

4.1.1 PERCEPTION DES OBJECTIFS, DE L'IMPLICATION ET DE L'ATTRIBUTION DE MOYENS PAR LE MAIRE ET L'EQUIPE DE DIRECTION RELATIFS A LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE QUALIVILLE

Nous nous appuyerons sur le modèle de Brouwers et al. (1997) pour analyser l'aspect "contenu" de notre modèle contextualiste qui concerne la "planification" avec ses étapes, ses objectifs et ses moyens. Une des actions de management que les fonctionnaires territoriaux sont susceptibles de percevoir concerne la compréhension des objectifs et l'implication de la direction, ainsi que l'attribution des moyens dédiés à la mise en œuvre de la démarche.

⁸⁹Notamment la théorie des besoins selon Maslow, 1943 ; la motivation au travail (V.I.E.) selon Vroom (1964) et la motivation d'accomplissement selon Maher et Nicholls, 1980).

Les questions posées sur ce thème avaient donc pour but de rechercher si les fonctionnaires territoriaux avaient compris la stratégie du Maire et ses intentions en rapport avec la démarche Qualiville. Pour tenter d'obtenir des réponses à cette question, nous avons procédé en deux temps pour chacune des catégories professionnelles Managers et "managés".

a) Perception des motifs et des objectifs du Maire pour lancer la démarche Qualiville

Les managers

Les réponses des managers montrent globalement que la politique du Maire joue un rôle important dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville. En définitive, les réponses concernaient majoritairement l'image de la ville et la satisfaction des usagers. Cependant la recherche d'efficacité, l'enjeu d'une réélection, le sens du travail ou le bien-être des agents apparaissent également dans leurs discours.

Les managers pensent globalement que l'image de la collectivité et de sa politique vis-à-vis des usagers se trouvait au centre des objectifs du Maire pour lancer cette démarche Qualiville. Pourtant nous avons obtenu des réponses très hétérogènes comme : « *son objectif était de vouloir être la première ville 100% certifiée* » (N°14), « *mettre en avant la qualité du service public, mais sans pousser à l'excès !* » (N°18). Un manager pondérant sa réponse, sur l'image de la ville comme motif du Maire à lancer Qualiville, ajoute : « *Je pense que son objectif était d'harmoniser le fonctionnement et d'améliorer la qualité de service rendu, en tous cas, moi, j'ai envie de croire ça !* » (N°13). Un autre rapporte que ce qu'il recherchait c'était « *Tout à la fois. C'est au-delà de la politique, c'est aussi un meilleur fonctionnement de ses services, une meilleure ambiance* » (N°16).

Les managers s'accordent à affirmer que la démarche Qualiville a été décidée avant tout, au profit de l'image de la ville, de l'amélioration du fonctionnement des services et de la valorisation du travail réalisé. Par conséquent, nous avons cherché à savoir comment s'était manifestée concrètement l'implication du Maire et de son équipe dans la mise en œuvre de la démarche et dans la poursuite de ses objectifs.

Les "managés"

A cette question, les "managés" montrent qu'ils se sont saisis des objectifs du Maire et de l'équipe dirigeante. La majorité donne un avis indiquant qu'ils ont réfléchi et compris, souvent différemment les motifs de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Ainsi, ils citent l'amélioration de l'image de la ville, des intentions politiques, de réélection, y voient la satisfaction des usagers. Concernant le fonctionnement des services, certains reconnaissent la volonté de « *davantage de valorisation des agents* » (N°10), et celle de « *l'unification des modes de travail* » (N°11). Il est également question dans leurs propos de l'amélioration et l'efficacité dans le travail et d'une meilleure appréhension de celui-ci : « *davantage de sens au travail* », « *Le Maire recherche une amélioration en tout !* », mais aussi, le « *bien-être des agents* ».

L'ensemble des répondants a apporté des réponses conformes aux objectifs de Qualiville. Non seulement, il apparaît que le Maire avait clairement argumenté sa décision au moment du lancement de Qualiville mais le sens global de la démarche⁹⁰ semble avoir été compris par tous.

b) Perception de l'implication du maire et de son équipe au travers de leur communication interne

Les managers

L'implication de l'équipe dirigeante dans le fonctionnement organisationnel est un des principes du management par la qualité. Aussi, celui-ci a été pris en compte dans l'élaboration de notre étude qualitative. Il s'agissait de repérer si ce principe de management avait été compris par les acteurs de la démarche. En effet, cette compréhension liée à la culture organisationnelle et au changement en cours est un des domaines de la socialisation organisationnelle repérés dans la littérature (Haueter, Hoff Macan, Winter, 2003 ; Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1998).

⁹⁰ L'harmonisation des méthodes de travail et acculturation à des valeurs comme celle du respect de la satisfaction du "client", ou de la recherche de l'amélioration de la qualité du service rendu

L'implication du Maire et des élus en charge de la démarche Qualiville n'est apparemment pas visible pour tous les managers interrogés. Certains évoquent le souvenir de publications et de remerciements : « Il y a eu des publications et les agents ont été remerciés, félicités ! Ce n'est pas à sens unique » déclare ce manager qui avoue apprécier le Maire pour ce qu'il fait et évoque la nécessité de « *dire les choses, y compris aux élus* » (N°12). Un autre manager répond sans hésiter : « *Ils le sont (impliqués) totalement !* » (N°17). Un autre encore reconnaît : « *Les élus s'impliquent par leur présence à nos côtés, en cas de besoin ou lors de manifestations* » (N°19). Le suivant poursuit dans le même registre : « *L'équipe municipale nous encourage et nous soutient* » (N°15). Cependant, les managers semblent avoir des difficultés à donner des exemples concrets, tangibles de cette implication. Un manager ne répond pas tout à fait à la question mais y introduit la dimension politique : « *Oui, sûrement impliqués, mais ce qu'il y a dans les collectivités, c'est que les fonctionnaires territoriaux, on les sent impliqués politiquement ...ou pas !* », et il poursuit, plus critique concernant l'implication des élus, « *Vous voyez, nos élus, ils ne les connaissent pas nos indicateurs !* » (N°18)

Malgré certains témoignages contrastés, l'implication de l'équipe dirigeante a pu être mise en évidence grâce, notamment, à l'apport de l'enquête documentaire précédente. Les différents articles diffusés en externe et en interne de la collectivité montrent leur désir de valorisation.

Les "managés"

L'implication du Maire et des élus dans la démarche Qualiville a été investiguée car, dans toute démarche qualité, l'implication de la direction est un des principes fondamentaux (ISO 9001 version 2015). Plus de la moitié des "managés" reconnaissent l'implication du Maire dans la mise en œuvre de Qualiville. Certains paraissent ne pas être concernés par cette question. Mais 42% des "managés" ont donné des exemples précis de manifestations de l'implication du Maire et des élus comme : « *Il existe des articles, des diplômes et des trophées remis lors de manifestations. On est mis en avant, on est reconnu, on est remerciés et ça nous motive !* » (N°2), « *Au début, il y avait des récompenses et la célébration de réussites* » (N°4), « *Oui, il y a des occasions de remerciements dans le journal* » (N°7).

L'un d'entre eux se souvient et rappelle la « superbe manifestation qui avait regroupé les personnels » (N°11) et ajoute que l' élu en charge de son domaine « *est toujours présent quand les agents sont mis en avant* ». Deux "managés" se sont montrés moins précis. Ils avancent : « *Visiblement, ils sont contents et ils le disent* ». (N°8)

Un autre, moins enthousiaste, regrette : « *Le Maire et les élus ne montrent pas beaucoup leur implication à l'extérieur. Les usagers ne semblent même pas remarquer l'affichage sur les véhicules de la mairie. Quand on les voit, ils sont contents, mais sinon, pas plus que ça...ou alors, oui, après un évènement, ils sont contents.* » (N°10)

Le suivant s'est montré encore plus critique : « *Leur implication est occasionnelle et la communication descendante se fait rare. La direction Générale prend toute la place de façon directive* ». (N°1)

Cependant, certains "managés" n'ont pas d'avis sur l'implication du Maire et des élus et l'un d'entre eux, récemment arrivé, « *ne sait pas du tout* ». (N°3)

L'importance de l'implication des dirigeants dans une démarche qualité est un levier de performance (ISO 9001/2015) dans la mesure où elle favorise la motivation des acteurs et facilite le management qui agit dans la continuité et la cohérence avec la direction. Les acteurs de terrain se retrouvent alors dans cette implication au niveau hiérarchique supérieur et sont susceptibles, par conséquent, de se sentir plus soutenus.

c) Perception de l'attribution de moyens et des formations

L'attribution de moyens dédiés à la mise en œuvre de la démarche Qualiville est liée à l'implication de la direction dans la réussite de la démarche Qualiville. Elle apparaît comme une des fonctions du management (Bartoli, 1997) et se traduit dans les conditions de travail des fonctionnaires territoriaux. La perception des acteurs relative à ces moyens joue à la fois sur leur motivation et leur implication au travail.

Les managers

Une grande majorité des managers reconnaît que des moyens suffisants ont été dédiés à la démarche Qualiville. Des réponses diverses sont ressorties des entretiens avec les managers quant à la nature de ces moyens. Ainsi ils ont cité :

- l'organisation et l'attribution de temps de travail « *des créneaux pour travailler tous ensemble, parce que mettre toutes les tâches à plat, c'était coton !* » (N°13),
- une logistique adaptée, « *des locaux exceptionnels* » (N°18),
- davantage d'autonomie et d'initiative : « *toute latitude pour innover (boîte à idées) et ajuster les formulaires* » (N°19).

Néanmoins, une minorité des managers interrogés se montre plus réservée. L'un paraît épuisé et lassé, soupire en cherchant à attirer l'attention sur ses problèmes de management : « *Je me suis énormément impliquée et je m'y suis énormément fatiguée. On a tous les moyens ! Mais, moi, je rêve de personnels opérationnels et de paix* » (N°18). L'autre avoue s'être senti eseuilé dans ses tâches de manager : « *j'aurais souhaité moins de tâches chronophages et plus de management de la part de la direction et il ajoute, dubitatif : « oui, des locaux adaptés. Mais est-ce dû à Qualiville ?* » (N°15).

De fait, ces moyens ont fortement joué sur l'implication de ces acteurs dans la démarche. Pourtant l'un d'entre eux, plus critique, semble regretter « *je donne de mon temps à des tâches Qualiville alors que j'en ai d'autres aussi importantes !* » (N°15). « *Oui, les moyens ont à voir avec l'implication, c'est certain, puisque les moyens facilitent le travail* » (N°16). « *Moi, j'ai été de suite impliquée et puis, les logiciels ont permis de gagner un temps précieux. Tout cela a servi à mon intégration à mon arrivée* » (N°19).

L'intensité de cette implication a été mise en évidence par certains managers : « *J'en étais le pilier, la position de responsable m'a dynamisé* » (N°13). « *En tant que responsable on voit les choses autrement. Avant le lancement j'étais agent et j'avoue, ça ne m'intéressait pas beaucoup Qualiville* » (N°14).

Les "managés"

Pour mettre en œuvre la démarche Qualiville, l'allocation de moyens s'avère nécessaire. Le seul coût des audits de certification et des dépenses occasionnées par les contraintes du référentiel sont à prendre en compte par la mairie. De plus, certains besoins ont émergé au gré de l'évolution de la démarche comme celui de logiciels simplifiant les tâches organisationnelles du Centre technique ou de l'Etat-civil. Par ailleurs l'enquête documentaire a pointé la mise à disposition de locaux et service au profit des agents afin d'améliorer leur qualité de vie.

Plus de la moitié (53%) des "managés" pensent que les moyens alloués ont été adaptés en quantité et en qualité :

- des procédures claires et directement utilisables les classeurs, « *les fiches d'action progrès* » (N°2), « *la documentation* » (N°3),
- du temps (N°4),
- des équipements : « *le logiciel* » (N°9),
- un accompagnement « *un cabinet de consultants, au tout début !* » (N°4).

Plus généralement, pour les "managés", la question des moyens ne semble pas revêtir de problème particulier « *pas de problème particulier, on demande et on a* » (N°7) ou bien « *on les moyens de faire du bon travail* » (N°10)

Cependant malgré ces ressources, deux "managés" émettent quelques réserves sur certains moyens alloués par le management. L'un pointe un manque de reconnaissance qui lui semble important au regard des efforts croissants qu'il fournit « *Les classeurs, les procédures et des récompenses au début. Maintenant, les reconnaissances matérielle et immatérielle marquées et continues manquent car les efforts, eux, s'intensifient De plus la communication descendante est insuffisante* » (N°1). L'autre insiste en faisant remarquer l'inconfort de son bureau : « *une documentation complète et utile mais manque de confort à mon bureau. J'ai mal au dos !* » (N°5)

Concernant l'influence des moyens sur leur implication, 42% des "managés" considèrent que les moyens alloués à la démarche Qualiville ont influencé leur implication dans le travail : « *ça m'a conforté dans ma manière de travailler* » (N°2), « *les moyens m'ont encouragé à continuer à m'impliquer. Mais je me suis impliqué alors qu'il n'y avait aucun moyen au début et puis, au fur et à mesure, on a eu une meilleure installation.* » (N°4)

Cependant, l'un d'entre eux fait justement remarquer que l'attribution de moyens s'avérait normale et logique : « *Qualiville ayant été imposé, les moyens devaient suivre* ». (N°11)

Pour les managers, le Maire et son équipe, en décidant de la mise en œuvre de cette démarche Qualiville, avait pour objectif d'apporter une image associée à la Qualité de services rendus au bénéfice des habitants. Il ressort que les managers ont compris qu'ils souhaitaient également valoriser le travail réalisé par les agents de la mairie. Comme l'a indiqué l'enquête documentaire, avec la démarche Qualiville, lancée aussitôt après son élection, le Maire et son équipe municipale avaient souhaité effectuer une rupture avec les fonctionnements de la précédente mandature. Cet objectif faisant partie d'un programme politique, a effectivement été perçu par les managers. L'implication de la direction a été ressentie positivement par les managers au travers d'une communication verbale régulière et d'un soutien en cas de nécessité. La mise en place de moyens de plusieurs natures, dédiés à la démarche, est majoritairement appréciée par les managers reconnaissant qu'ils ont largement favorisé leur travail.

Les réponses des "managés" s'avèrent sensiblement différentes dans la mesure où ils se trouvent directement concernés par les tâches à effectuer selon le référentiel Qualiville.

L'ensemble des "managés" a bien cerné les objectifs et l'implication de la direction. Ils définissent les objectifs au plus près de ceux décrits dans le référentiel, c'est-à-dire améliorer la qualité des services délivrés, valoriser les efforts des agents et donner une image performante de la mairie. Ils ont par ailleurs fait remarquer les éloges de la municipalité lorsque 100% des services ont été certifiés Qualiville. En effet notre enquête documentaire avait permis de constater que plusieurs articles avaient été diffusés dans des revues locales. Leurs réponses montrent massivement qu'ils reconnaissent bénéficier de moyens utiles qui ont également contribué à leur motivation à s'impliquer dans le travail de la démarche Qualiville. Pourtant une minorité déclare qu'il constate depuis quelques années, une implication minimale de la part de la direction, considérant que l'enthousiasme des débuts s'était atténué alors que l'intensité du travail s'accroissait sans que celle-ci ne soit ni reconnue, ni valorisée.

Dans cette collectivité, malgré un contexte économique difficile, les managers et les "managés" avancent majoritairement avoir compris les objectifs du Maire en décidant de s'engager dans la démarche. Les uns comme les autres reconnaissent presque unanimement l'implication de la direction dans la mise en œuvre de Qualiville. Enfin, managers et "managés" admettent être dotés de moyens conséquents et élaborés pour travailler et pour se détendre. Les observations en attestent grâce à la visite de la salle de convivialité qui met à disposition des agents des locaux agréables et des équipements modernes. Ces conditions de travail indiquent que la qualité de vie au travail semble une préoccupation de l'équipe de direction au même titre que leur implication dans la réussite de la mise en œuvre de la démarche Qualiville.

4.1.2 PERCEPTION DU PILOTAGE, DU CONTROLE ET DE L'EVALUATION DES ACTIVITES (PAR LE MANAGEMENT)

Au plus haut niveau de l'Etat, le renforcement du pilotage général de la fonction publique se trouvait déjà dans les orientations stratégiques du Rapport Silicani (2007) en constituant plusieurs propositions concernant le rôle des instances décisionnaires. Au niveau de l'organisation, les actions de management portant sur le pilotage, sur le contrôle et sur l'évaluation des activités relèvent des missions du management du niveau de la direction vers les managers dits "de proximité". Le pilotage se rapporte aux fonctions du leader et aux notions de responsabilités définies dans les orientations stratégiques. Il consiste à conduire les activités avec des équipes ou services, et des moyens logistiques dédiés, selon les objectifs définis en amont. Il implique un contrôle des activités afin de les maintenir dans l'axe des objectifs et d'en évaluer le niveau à l'aide d'indicateurs mis également en place auparavant et connus de tous les acteurs.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche Qualiville les objectifs à atteindre sont ceux correspondants aux engagements du référentiel, les indicateurs sont sélectionnés et décidés de manière consensuelle avec les managers leurs équipes conformément aux principes de la Qualité qui préconisent l'élaboration par tous des critères d'évaluation et des règles. Ces derniers sont ensuite étudiés et validés par la hiérarchie. L'évaluation finale s'effectue par l'intermédiaire d'audits internes effectués par des fonctionnaires territoriaux volontaires et sélectionnés parmi les membres de la direction, les managers et les "managés". Les auditeurs internes sont formés par le Responsable Qualité aux tâches de l'audit. L'enquête documentaire a mis en évidence les contenus de leur livret de

formation. Ces audits internes sont nommés "audits blancs" car ils préparent en quelque sorte l'audit de certification sanctionnant la performance réalisée.

a) Perception du pilotage des activités par le management

Piloter, conduire, diriger, ces actions relèvent du niveau "macro" du management et plus particulièrement des compétences du leader. Pourtant on retrouve également au sein des équipes une forme de pilotage des managers de proximité qui orientent et guident leurs équipes. Ce pilotage s'avère nécessaire pour « mener un projet en réunissant des hommes et des femmes autour d'une même idée, d'un problème ardu à résoudre » (Labruffe, 2010). Le projet, clairement défini, vise à obtenir la certification Qualiville.

Mais conduire ou piloter l'action, revient à intégrer la dimension humaine (Aubert, 2002) dans le processus et par conséquent, à tenir compte des ressources humaines dédiées. Le rôle de la direction ou du service des ressources humaines importe dans la mesure où les compétences de chacun doivent correspondre aux besoins repérés pour conduire la démarche. Dans cette collectivité, le Responsable Qualité est également chargé du recrutement et de la formation. Cette organisation propre à la mairie investiguée apporte un certain nombre d'avantages en termes d'optimisation des compétences. *La question N°7bis du guide d'entretien* a permis recueillir les perceptions des fonctionnaires territoriaux relative au pilotage de la démarche par le management.

Les managers

Unanimes dans leurs réponses, les managers perçoivent un pilotage bien organisé de la part de la direction. L'un d'eux, prolix, explique : « c'est bien organisé : avec un référent Qualiville par service et puis des auditeurs internes et le Responsable Qualité qui pilote les échéances ! » et ajoute : « il est avec nous sur le terrain, il voit les problèmes et il nous oriente. » Un autre manager a exprimé sa vision d'un pilotage où il a perçu l'importance de la coordination dans le pilotage des activités, et déclare : « Le Responsable Qualité arrive à bien coordonner les différents engagements de la démarche par exemple entre l'accueil en front-office et les services qui traitent les dossiers en back-office. » (N° 13).

Un autre manager s'est exprimé en reconnaissant le rôle de la direction comme prépondérant dans le pilotage de la démarche : « C'est la direction qui pilote Le DGS se base sur la confiance qu'il accorde au responsable Qualité et le Responsable Qualité sur celle qu'il accorde aux managers, référents et auditeurs. Alors comme ça, ça marche » (N°15).

L'ensemble des managers ont fait remarquer que le pilotage se trouvait facilité par les échéances et les contenus précis de la démarche. Toutefois un manager rapporte que cet avantage pouvait devenir une contrainte supplémentaire dans leur agenda : « Le travail se complexifie parce que les exigences des usagers sont de plus en plus variées et fortes. Par exemple pour les délais d'obtention d'un service, ils veulent tout et tout de suite, alors quand vous avez un audit à préparer en plus des tâches "ordinaires", le pilotage devient pesant. » (N°19).

Hormis ce dernier ressenti qui laisse entrevoir un vécu teinté d'agacement, les autres managers pensent que le pilotage par la direction est satisfaisant et efficace.

Les "managés"

Les "managés" ont laissé paraître une vision pragmatique du pilotage par leur manager. Ils reconnaissent « Le pilotage d'un service ne doit pas être facile. Il faut laisser des marges de manœuvre, bien sûr. Mais en même temps pour atteindre les objectifs, il faut aussi tenir compte des moyens, je veux dire des délais dont on dispose, et du personnel : qui est effectivement présent ? Qui est compétent pour faire ce travail ? Où en est-on ? Cela fait beaucoup de choses... » (N°8).

Cet autre "managé", semblant plus autonome et plus serein, considère que « tout étant planifié, les indicateurs sont connus, on a des bonnes procédures pour travailler.... Alors c'est presque du pilotage "automatique" ! » Il a poursuivi : « Les chefs de service ou le responsable Qualité ne sont là que s'il y a un problème ! » (N°4). Certains, plus concis dans leurs réponses, déclarent « c'est une démarche qui se déroule bien, on voit qu'elle est bien pilotée ! » (N°7) ; « le pilotage de la démarche Qualiville ? je pense qu'il est grandement facilité par le référentiel lui-même. Tout y est, ou presque. » (N°3). Un "managé" a déclaré en souriant d'un air entendu : « Et puis maintenant, tout le monde connaît. Il n'y a que les nouveaux ou les stagiaires qui sont hésitants. Mais ils voient bien que ce n'est

pas difficile de se laisser conduire ! » (N°8). Un autre sourit : « *on a confiance dans nos pilotes !* » (N°3)

Les managers et les “managés” apparaissent satisfaits du pilotage de la démarche. Il semble que le fait de pratiquer la démarche au plus près du terrain diminue l’inquiétude que certains managers ont pu manifester. Ce pilotage n’est pas dissocié du contrôle et de l’évaluation des résultats par le management.

b) Perception du contrôle et de l’évaluation des résultats par le management

La notion de résultats s’impose dans toute action, et dans toute organisation. Les projets mis en place impliquent l’atteinte d’objectifs fixés au préalable. Dans le cadre de l’organisation, la notion de performance, plus globale, se trouve plus communément évoquée (Emery, 2007). La performance d’une démarche Qualité se situe dans l’obtention de la certification visée.

Le management par les résultats dans les organisations publiques a été mis en œuvre par la « Nouvelle gestion publique » (NGP), elle-même provenant des travaux de Drucker (1954) et Osborne (1965). Emery et Giaucque (2007) ont réalisé une analyse critique en montrant les paradoxes de cette gestion publique, fortement orientée sur ses résultats (outputs), mais qui néglige ses inputs à savoir les éléments sur lesquels se sont appuyés les processus de gestion.

Au niveau de l’organisation investiguée, la démarche Qualiville se centre sur les résultats par rapport aux engagements Qualiville et aux indicateurs fixés. Les audits de certification contrôlent et évaluent ces résultats qui se présentent sous la forme de statistiques : taux de réponse au téléphone en moins de quatre sonneries, taux de réponse aux courriers en moins de 15 jours, taux de satisfaction obtenu par les réponses à un questionnaire proposé aux usagers portant sur la qualité des services délivrés, et d’autres résultats.

Le contrôle et l’évaluation des tâches et activités font partie des rôles du management (Bartoli, 1997) et également des Ressources Humaines (Bender et al., 2007). La notion de contrôle ayant été abordée plus haut dans notre enquête (perception du changement), nous avons souhaité repérer les perceptions de l’évaluation des activités par les fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville (*Question N°7Ter du guide d’entretien*).

Alors que le contrôle s’effectuerait par un constat concluant de manière binaire si l’activité est bien ou mal réalisée, l’évaluation attribue une valeur à la qualité du travail rendu. Précédemment la notation individuelle annuelle produisait une note chiffrée généralement sur 20. L’évaluation se veut dorénavant plus qualitative et se caractérise comme un « *outil à trois têtes : outil de gestion de management et de dialogue et de motivation* » (Aubert et al., 2002).

Les managers

L’évaluation a fait son apparition en remplaçant la “notation” des fonctionnaires⁹¹. Elle relève des fonctions des managers qui ont été formés récemment à la préparation et à la conduite des entretiens professionnels annuels. Les managers n’en parlent que peu, un seul ayant pointé les difficultés d’établir un consensus final.

Les réponses des managers ont porté surtout sur l’évaluation individuelle. Parmi les managers ayant reçu une formation pour conduire les entretiens d’évaluation, l’un d’entre eux a raconté : « *l’évaluation ? Elle a lieu tous les ans au cours d’un entretien N+1/employé. J’en ai eu un récemment avec mon directeur et j’en prépare un avec les membres de mon équipe. On parle de nos objectifs individuels, ont-ils été atteints, si non pour quoi ? on parle de formation possible, de motivation, de progrès réalisé ou pas, d’avenir professionnel. On essaie de tomber d’accord à la fin. Ce n’est pas toujours gagné (sourire)* » (N°4). Un autre complète la précédente information et avance

⁹¹A compter du 1^{er} janvier 2016, le décret 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l’appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux abroge le décret 86-473 du 14 mars 1986 relatif à la notation ainsi que le décret 2010-716 relatif à l’expérimentation de l’entretien professionnel.

en chuchotant « *Notre hiérarchie, la direction, évalue nos activités individuelles mais elle tient aussi un tableau de bord avec l'évaluation globale des directions et des services, je le sais.* » (N°8)

Les managers se montrent à l'aise sur cette question de l'évaluation et repousse l'idée d'évaluer les résultats de Qualiville autrement qu'au travers des audits internes.

Les "managés"

Les "managés" montrent davantage de retenue à parler de leur évaluation, de l'évaluation de leurs activités. Certains se sentent encore "contrôlés" comme si le fait de se trouver au niveau du terrain les plaçait dans une position d'élève par rapport à un maître. Les avis recueillis de la part des "managés" indiquent une perception globalement favorable de l'évaluation.

Toujours près du terrain et des réalités, les "managés" se sont exprimés en ces termes « *oui, c'est comme la notation avant, ça permet d'avancer dans les échelons et un jour de changer de grade et donc de rémunération. Les primes ce n'est pas pour tout le monde ! Et puis surtout on peut dire ce qu'on a sur le cœur : c'est l'occasion.* » (N°1). Le suivant d'une voix enjouée reconnaît « *Moi je me sens motivé pour Qualiville, alors mes objectifs sont souvent revus à la hausse. Ça m'intéresse et j'espère encore apprendre beaucoup et rester référent Qualiville longtemps* » (N°7).

Cependant, un autre regrette « *Je trouve qu'on n'est pas suffisamment reconnu pour les efforts fournis. Pourtant ils les voient bien nos efforts, ils le voient notre travail. Mais non, on en récupère toujours plus et ...rien en retour ! ce n'est pas très juste. Et sans doute qu'un jour les gens seront moins motivés pour Qualiville s'ils n'en retirent pas quelque chose* » (N°9).

Dans le cadre de la démarche Qualiville, pour les fonctionnaires territoriaux, le contrôle des activités est réalisé au travers des audits, internes ou dits de "certification". Le suivi chiffré des activités au moyen de tableaux de bord accessibles sur le réseau intranet de la mairie constitue également un outil de contrôle.

L'évaluation globale par service, direction ou relative à la collectivité entière a été peu évoquée. Pourtant, il est vraisemblable qu'elle soit réalisée par les services Ressources Humaines. Aucune documentation en ce sens n'avait été communiquée lors de l'enquête documentaire.

La perception du contrôle n'avait pas été qualifiée comme un changement négatif par les managers. Elle n'avait pas été évoquée comme un changement par les "managés". La notion de contrôle n'a donc pas été ressentie par les fonctionnaires territoriaux qui se sont davantage exprimé sur le sujet de l'évaluation.

Les managers ont semblé plus favorables que les "managés" à ce système d'évaluation de leur travail. Certains ont pointé un manque de reconnaissance notoire de leurs efforts au cours de leur évaluation qu'ils perçoivent comme injuste.

c) Perception de l'autonomie

A l'instar de la motivation, nous situons l'autonomie à la fois comme variable du management et comme domaine de la socialisation organisationnelle. C'est sa première acception que nous traiterons ci-après.

Les fonctionnaires territoriaux de la collectivité enquêtée ont donc été interrogées afin de cerner l'influence du management sur leur autonomie (*Question N°21 du guide d'entretien*).

L'équipe de direction et l'élu

Le Directeur Général des Services (DGS) précise que son propre mode de fonctionnement a été instillé dans la mairie. Il dirige avec cette formule qui prouve qu'il fait confiance : « *Faites, et venez me voir seulement si vous avez un problème !* » (N°21). Pour lui : « *Les agents doivent avoir la liberté de dire "non" quand les demandes sont hors de leurs compétences.* »

Il insiste en affirmant qu'il attache beaucoup d'importance à l'autonomie. Il la met volontiers en relation avec la confiance qu'il accorde facilement mais retire définitivement en cas de problème ou d'abus.

Les autres membres de l'équipe de direction ne se sont pas exprimés sur la question de l'autonomie.

Les managers

Certains managers ont répondu en se référant à leur propre autonomie tandis que d'autres apportaient des éléments de réponse sur l'autonomie qu'ils accordent à leurs équipes.

Une minorité des managers affirment détenir une autonomie totale, quelle qu'elle soit. Les autres s'expriment sur l'autonomie requise (octroyée) mais très peu sur l'autonomie "conquise" (capacité à modifier les normes de travail) et aucun sur l'autonomie "apprise" (capacité à modifier les règles de travail (de Terssac, 2012). 43% des managers ont déclaré se trouver dans une autonomie plutôt "octroyée", par rapport au référentiel. Un manager s'exprime : « pour moi, c'est simple, je décide, je rends compte ! » (N°15)

S'agissant de l'autonomie des membres de son équipe, un des managers avoue accepter l'avis, les idées et les propositions de ses agents. Cependant, il ne poursuit pas en disant ce qu'il advient de ces initiatives. Un autre manager souhaite le débat et la discussion avec la hiérarchie comme avec ses collègues ce qui montre qu'il prend en compte leur capacité à devenir autonome.

Cette question a induit des réponses assez hétérogènes. La polysémie du mot "autonomie" et son contexte ouvrent des champs très variés d'interprétation.

Les "managés"

Les réponses des "managés" apportent davantage de données relatives à leur autonomie bien que plus de la moitié d'entre eux, n'ayant pas saisi le sens de la question, n'en n'ont rien dit.

Nous avons synthétisé les données recueillies sous la forme suivante :

Autonomie requise (octroyée)	Autonomie conquise (capacité à modifier les normes de travail)	Autonomie apprise (capacité à modifier les règles)
Quatre des "managés" ont dit se trouver dans une autonomie plutôt "octroyée", juste par rapport au référentiel	Un des "managés" a déclaré se sentir dans ce type d'autonomie : « sans doute parce qu'elle connaît le fonctionnement de nombreux services où elle avait été affectée précédemment dans la mairie » (N°10)	Un autre "managé" précise qu'elle ne modifie ni les règles, les normes de travail, « elle les utilise à sa façon »

TABLEAU 11 : SYNTHÈSE DES DONNÉES RECUEILLIES SELON LES TYPES D'AUTONOMIE (DE TERSSAC, 2011)

Parmi les fonctionnaires de terrain "managés", l'un d'eux dit qu'il se trouve autonome quand il se donne le droit de dire « non » à un usager, par exemple dans le cas de services demandés qui se trouvent hors de ses fonctions. Ce verbatim renvoie à la réponse du Directeur Général des Services.

En définitive, la question de l'autonomie dans le cadre des actions du management a suscité peu de réponses de la part des fonctionnaires territoriaux. Le sens du mot, le périmètre de son application sont apparus flous pour une moitié des répondants de toutes catégories.

Dans l'équipe de direction, seul le DGS s'est exprimé clairement en affirmant qu'il faisait toute confiance aux acteurs dès lors que celle-ci était respectée. Il a ajouté qu'il souhaitait que ce principe soit appliqué à tous les niveaux dans la mairie.

Les managers ont répondu sur leur propre autonomie et ensuite sur celle de leurs équipes. Très peu ont affirmé détenir une autonomie totale ou une autonomie "conquise". Plus nombreux sont ceux qui ont déclaré une autonomie "requise", octroyée par le DGS et par les principes d'un management par la qualité qui implique de participer à l'amélioration du travail par l'innovation. Aucun n'a évoqué l'autonomie "apprise".

67% des "managés" qui ont répondu ont caractérisé leur autonomie "requise" (octroyée) et les autres réponses des "managés" se partagent entre autonomie "conquise" et "apprise".

Il ressort que l'autonomie "requise" est celle qui est la mieux perçue par les acteurs interrogés. Ceci peut s'expliquer par le type de management par la qualité lié à la démarche Qualiville et également par l'existence d'une confiance sur le mode "top down".

4.1.3 LES ATTENTES DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

Question de recherche N°8 : Quelles sont les attentes des fonctionnaires territoriaux ? ont-elles été satisfaites ?

Afin de d'obtenir des éléments de réponses à cette question de recherche, nous avons utilisé les questions N°8 et 24 de notre guide d'entretien.

Pour considérer la satisfaction des attentes, nous nous appuyons sur le modèle V.I.E. conçu par Vroom (1964) qui établit que la motivation résulte de la conjugaison de la "Valence", de l'"Instrumentalité" et de l'"Expectation". La valence représente la valeur que l'individu attribue pour lui-même au but à atteindre. L'instrumentalité est le moyen pour atteindre ce but. Enfin, l'expectation concerne à la fois la confiance de l'individu en lui et l'espérance d'atteindre le but fixé. Elle s'envisage au travers de la récompense, du bénéfice que l'individu va retirer de cette action.

Les attentes des fonctionnaires territoriaux par rapport à la démarche Qualiville se révèlent donc d'un intérêt certain pour le management qui, s'il les prend en compte, peut éventuellement les mobiliser en vue d'améliorer leur motivation.

Les attentes des fonctionnaires territoriaux ont été interrogées en deux temps : celles qu'ils possédaient au moment de leur première confrontation avec Qualiville afin de pouvoir les identifier, et leur éventuelle satisfaction une fois la certification obtenue. (Questions N°8 et 24 du guide d'entretien)

Les managers

Au début de la mise en œuvre de Qualiville, la moitié des managers attendaient de la reconnaissance sociale : « *du respect et du suivi de l'organisation du travail, de la rigueur* » (N°14), ou bien « *de l'avancement* » (N°18), ou encore « *de la qualité de vie au travail* » (N°15), et enfin « *de pouvoir faire son travail avec des objectifs et effectuer un suivi* » (N°15).

D'autres, "habités" par l'idée de l'amélioration continue, recherchaient de l'efficacité : « *ce que je voulais, c'est améliorer toujours !* » (N°17).

Au jour de l'entretien, les managers ont indiqué que leurs attentes étaient majoritairement satisfaites. Leurs satisfactions concernaient principalement l'espoir « *d'occuper un poste valorisé et travailler de manière cohérente et fluide* » « *d'une reconnaissance immatérielle* », « *de sens global et d'organisation des tâches* » (N°4), « *oui mais j'aimerais qu'on continue à avancer tout en réfléchissant pour améliorer encore la qualité du service et réduire les coûts* » (N°11).

Les attentes non satisfaites ont été exprimées de la manière suivante : « *J'aimerais bien passer un cran au-dessus* » (N°13), sous-entendu, dans la démarche Qualiville. Plusieurs managers un peu frustrés ont déclaré : « *Je voudrais du management par la qualité* » (N°15), ce qui peut sous-entendre qu'il souhaiterait également élever le niveau en termes d'exigence et de résultats. Celui-ci souligne une organisation "en silo" qui ne lui convient pas : « *Je fonctionne en transversalité mais, ici ce n'est pas le cas. Pour moi, c'est impensable !* » (N°16). Au Centre Technique Municipal, le manager interrogé regrette : « *Qualiville ne rapporte rien au niveau du budget, j'aurais aimé que ce soit plus approfondi : dans les engagements, on ne prend pas en compte l'environnement, les dépenses énergétiques...* » (N°14). Sans doute pense-t-il à la possibilité d'intégrer un système de management environnemental par exemple du type ISO 14001. Puis, le même manager dont l'attente satisfaite était d'"améliorer toujours", déplore qu'aujourd'hui tous les fonctionnaires territoriaux de la mairie n'adhèrent pas à la démarche. « *L'idéal ce serait que tout le monde adhère, y croit !* » (N°13). Il porte, d'une certaine manière, le discours d'idéal de la Qualité énoncé plus haut et critiqué par Mispelblom-Beyer (1999). Plus près de la réalité, un dernier manager n'ayant pas évoqué d'attentes à ses débuts avec la démarche, parle d'une expérience récente en tant qu'auditeur « *J'aimerais être à nouveau auditeur, mais ce n'est pas facile* » (N°18).

Les "managés"

Lors de leurs premières confrontations avec la démarche Qualiville, les attentes des fonctionnaires territoriaux "managés", se situaient sur plusieurs plans. Tout d'abord un petit nombre de "managés" ne se souviennent pas d'avoir eu quelque attente. Ils reconnaissent s'être « *pliés à Qualiville sans état d'âme* » (N°7). Certains émettent un avis plus contrasté et déclarent : « *aucune attente : Qualiville, c'est imposé ! mais je reconnais que ça me donne un cadre pour travailler !* », « *pas vraiment d'attentes, sauf la satisfaction de délivrer un accueil de qualité* » (N°8). Presque la moitié d'entre eux attendait de la reconnaissance sociale, du respect et du suivi par le management dans l'organisation du travail. Ils espéraient, pour certains encore, de la rigueur mais aussi de la qualité de vie au travail : « *juste, pouvoir faire son travail avec des objectifs et effectuer un suivi* » (N°11). Enfin, d'autres recherchaient de l'efficacité dans la démarche Qualiville tandis qu'un des "managés" a déclaré avoir pensé clairement à son avancement : « *Mes attentes sont plus en rapport avec ma carrière qu'avec Qualiville* » (N°1).

Au moment de notre enquête, donc a priori, après plusieurs mois ou années passées, la majorité des ‘managés’ disent que leurs attentes de départ ont été satisfaites, un seul exprime un avis partagé et un dernier se dit insatisfait.

Les attentes satisfaites ont été repérées au travers des déclarations suivantes : « *l'amélioration de l'image du fonctionnaire, c'est sûr ! et ça fait du bien !* » (N°1). Ce ‘managé’ s’est estimé satisfait par rapport à ce qu’il attendait de la démarche « *C’était nécessaire d’ajouter du sens au travail et aussi une meilleure répartition et définition des tâches* ».

Les attentes non-satisfaites concernent plus généralement la reconnaissance matérielle, et ensuite, immatérielle. Les ‘managés’ s’expriment en tenant compte de réalités qui les touchent directement. Ainsi l’un d’eux déclare regretter que son service se trouve en proie aux courants d’air et exposé autant à la chaleur qu’au froid « *une meilleure situation du service, voilà ce que j’attends encore !* ». Aussi, ce ‘managé’, ayant compris que Qualiville concernait également les conditions de travail, a profité de la question pour exprimer une attente très concrète encore insatisfaite. Un autre ‘managé’ très sollicité, considère un manque de reconnaissance matérielle de son travail qui ne cesse de croître « *je me contente de mes conditions d’emploi mais à condition qu’on ne m’en demande pas toujours plus, sans compensation* » (N°2). Un dernier ‘managé’ a semblé avoir espéré des réponses de la part du service RH « *je n’avais pas compris que Qualiville était orienté ‘usagers’, et j’avais des attentes vis-à-vis de mes collègues par exemple du service RH...* » (N°7).

En définitive, il apparaît que la majorité des fonctionnaires territoriaux ont vu leurs attentes satisfaites. Les managers expriment tous des attentes qui s’avèrent relatives au travail organisationnel. Un seul manager attendrait une fonction d’auditeur, comme pour échapper en quelque sorte à une ambiance de travail difficile à vivre pour lui dans son équipe. Il ressort que les managers semblent avoir atteint une certaine maturité dans le travail en démarche Qualiville puisqu’ils aspirent à un niveau supérieur d’efficacité et de simplicité.

Chez les fonctionnaires de terrain ‘managés’, la satisfaction des attentes est plus partagée. Les uns se disent relativement satisfaits, les autres aspirent globalement à davantage de reconnaissance. Il apparaît que les plus anciens ont trouvé avec la démarche Qualiville, une meilleure compréhension de leur travail de la part de leur hiérarchie et également de la part des autres services. Cette démarche a, selon, eux donné du sens à leurs fonctions. Cette caractéristique faisait vraisemblablement partie de leurs attentes implicites au début de la mise en œuvre de Qualiville.

Globalement, on retrouve chez certains managers et ‘managés’ le même idéal de la Qualité qui les pousse à désirer accéder à un niveau supérieur d’exigences dans la démarche. Ceci montre leur implication malgré de l’insatisfaction dans certaines attentes. Pour les managers, elles relèvent de l’organisation (système de management intégré, transversalité, adhésion totale des agents) tandis que pour les ‘managés’, elles concernent essentiellement des considérations matérielles. On peut penser que ces attentes insatisfaites ont fait l’objet de communication adressée à la hiérarchie afin d’améliorer la situation déclarée.

La satisfaction des attentes sera investiguée lors de notre prochain questionnaire car elle peut éclairer l’engagement des fonctionnaires territoriaux dans le processus de socialisation organisationnelle. Par ailleurs, la satisfaction de ces attentes est liée à différentes fonctions du management, notamment dans leurs fonctions relatives à la motivation et à la communication.

4.1.4 LA MOTIVATION DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX EN DEMARCHE QUALIVILLE

Le management, qui détient les rôles d’animation et d’activation (Bartoli, 1997) de ses équipes, cherche à s’appuyer sur la motivation de ses membres. Pour cela, il va mettre en œuvre des leviers pour susciter et maintenir leur motivation, principal moteur de leur implication, puis il s’assurera de leur niveau de motivation.

Question de recherche N°9 : à l’issue de la mise en œuvre de Qualiville, quelle est la motivation des fonctionnaires territoriaux ?

Nous avons cherché à savoir si le niveau de motivation des fonctionnaires territoriaux avait évolué ou non entre les débuts de la mise en œuvre de Qualiville (*Question N° 9 du guide d’entretien*) et la situation actuelle. Il s’agissait de savoir également quelle perception des actions du management

avaient pu jouer sur leur motivation (*Question N°25Bis du guide d'entretien*). Enfin, nous cherchions à repérer si des fonctionnaires territoriaux restaient motivés pour poursuivre la démarche (Question N°25 du guide d'entretien).

a) Niveau de motivation aux débuts de Qualiville

Les managers

La majorité des managers interrogés étaient motivés pour mettre en œuvre la démarche Qualiville. Au cours de cette démarche, leur niveau de motivation a évolué positivement. Au travers de ces données, il a été possible de repérer une évolution de la motivation des managers entre le début de la mise en œuvre de Qualiville et le moment présent. Lors de l'enquête, tous les managers interrogés se disent maintenant motivés pour continuer à travailler en mode Qualiville. La réussite de cette mise en œuvre a entraîné une élévation du niveau de motivation qui, vraisemblablement, a facilité les acquisitions dans les différents domaines de la socialisation organisationnelle. Nous interrogerons donc le rôle de la motivation sur cette socialisation organisationnelle des acteurs en démarche Qualiville, et nous chercherons à savoir si l'évolution de cette motivation est significative.

Quelques remarques ont pu être relevées au cours des entretiens qui témoignent de la motivation des managers : « *Il fallait être convaincue soi-même car on entendait : oh ! ben, si c'est comme* » ; « *On se demandait ce que Qualiville allait apporter* » ; « *J'ai pris 'en route' suite à un changement de poste et je me suis motivée au fur et à mesure* » ; « *Je suis un rebelle, je n'aime pas qu'on me contraigne. Mais là, j'ai trouvé une réelle plus-value !!!* » ; « *Très motivée car je fonctionnais un peu sur les mêmes principes (documents et formulaires)* » « *On réussit, alors je me sens compétent dans mon travail et ça me donne envie de continuer* » (N°19), « *Pour nous, chefs de service, c'est agréable et évidemment utile d'avoir ces procédures si claires pour travailler et faire travailler nos équipes. Les agents se sentent motivés et de les sentir impliqués, nous, on l'est aussi.* » (N°19)

Un manager s'est dit moyennement motivé alors car estimait que ce serait un travail énorme. Ce manager semble moins motivé que l'ensemble quand il avance : « *Tout dépend de la façon dont on s'organise. Ici, dans mon service, il y a des choses qu'on fait très rarement par rapport à Qualiville. Alors on risque passer à côté pour rentrer dans le cadre ... par exemple le courrier* ».

En définitive, les managers s'estiment majoritairement motivés depuis le début. Ils reconnaissent en cette démarche un outil d'apprentissage qui favorise l'intégration des nouveaux et la compréhension du fonctionnement global des services. Seuls quelques-uns semblent souligner des tâches prioritaires à leurs yeux, par rapport à Qualiville.

Les "managés"

Les réponses des "managés" sur le niveau de motivation des débuts de la mise en œuvre de Qualiville sont assez différenciés : la moitié disent avoir été très motivés, mais parmi les autres nous relevons des modalités comme « moyennement », « un peu », et même « pas du tout ».

L'un d'eux reconnaît que le soutien du Responsable Qualité compte dans sa motivation. « *Le Responsable Qualité nous fait confiance, alors du coup, notre hiérarchie, aussi. Et puis, on propose des choses pour améliorer ; elles sont étudiées et parfois retenues. Ça nous motive vraiment.* » (N°11.). Le soutien influencerait donc sur la motivation des acteurs. Par ailleurs, cette conséquence de l'apport du Responsable Qualité interroge sur son *leadership* qui pourrait fédérer de manière positive les fonctionnaires territoriaux.

Au moment de notre enquête, donc a priori, après plusieurs mois ou années passées, presque tous les fonctionnaires territoriaux managés (onze sur treize) se disent très motivés pour continuer à travailler en mode Qualiville, un se dit "un peu motivé" et le dernier n'ayant pas répondu clairement.

Ainsi, les remarques relevées autour de cette question de la motivation au moment de l'enquête montrent une forte adhésion à la démarche Qualiville : « *J'ai émis des critiques,* » dit l'un, « *mais je reconnais les atouts de Qualiville, surtout les procédures* », « *Qualiville nous met dans une base de travail rigoureuse mais simple* ». (N°4)

b) Niveau de motivation pour continuer à travailler en démarche Qualiville

Les managers

L'ensemble des managers s'est montré motivé pour poursuivre la démarche Qualiville et même pour l'accélérer afin d'obtenir de meilleurs résultats.

Cependant quelques-uns ont pointé des difficultés d'organisation pour mener toutes les tâches qui leur incombent et qui semblent influencer sur leur motivation : la délivrance des services à proprement parlé, et, conjointement, les différentes tâches liées à la démarche Qualiville. « *Il faut tout mener de front, avec un minimum de personnel. Personnellement je n'arrive pas à tout faire. Alors tant pis si je fais quelques impasses sur Qualiville. La référente verra avec le Responsable Qualité ce qu'on peut faire ...ou pas.* » (N°15)

Un autre manager reconnaît qu'il aimerait bien plus de soutien de la part de la direction, « *pas des discours, des encouragements pour mes équipes et moi.* » (N°16)

Les "managés"

La plupart des "managés" ont répondu positivement à la question portant sur le niveau de motivation pour continuer à travailler en mode Qualiville.

Pour obtenir des réponses rapides, nous avons posé la question du niveau de motivation de façon fermée en demandant quel était ce niveau de motivation au début : inexistant, moyen, élevé. A *contrario*, la question ouverte pour savoir comment le management s'y était pris pour motiver le personnel a donné quelques réponses.

Le soutien du management a produit des effets sur la motivation. Ainsi, un des "managés" s'est montré particulièrement motivé « *vous savez, quand on peut parler librement de ce qui va, de ce qui ne va pas et qu'on est entendu, c'est encourageant ! les encouragements ça motive !* » (N°16)

Un autre s'est exprimé : « *le management nous connaît. Le DGS nous appelle par notre nom ! on est valorisé et reconnu* ». Un autre encore avance : « *on a de bonnes explications et les procédures sont claires. Tout cela ça facilite le travail. En plus, recevoir des félicitations contribue à me motiver !* » (N°8).

Toutefois, une légère baisse du niveau de motivation a été relevée chez deux "managés" : « *Pour les valeurs de travail, oui, je reste motivé, mais je n'ai plus envie de consacrer du temps à l'usine à gaz de chaque audit de certification* ». Ce dernier "managé" évoque des récompenses attendues. Cet aspect de la motivation extrinsèque est déjà apparu précédemment dans l'enquête : « *Pas d'avancement, pas de prime, pas de compensation. C'est un peu dur de travailler de plus en plus et sans ce type de reconnaissance.* » (N°2)

Excepté ce managé exprimant un avis mitigé sur sa motivation pour continuer à travailler en mode Qualiville, tous se montrent enthousiastes. Dans cette collectivité, la démarche Qualiville se présentait alors comme une réussite.

Aux débuts de leur travail avec le référentiel Qualiville, les "managés" ont apprécié d'avoir été soutenus par leurs managers. La confiance accordée a contribué à leur motivation. Mais, des éléments liés à la motivation intrinsèque se font jour dans le discours des managés. Majoritairement, ils affirment se sentir motivés pour continuer à travailler avec ce référentiel. La plupart des managers ont été immédiatement impliqués dans la démarche qui a rapidement mis en évidence des résultats d'efficacité. Dans l'ensemble, leur motivation était élevée malgré un travail intense. Actuellement certains d'entre eux aspirent à davantage de soutien de la part de leur hiérarchie (leur direction) ainsi qu'à un allègement des tâches concernant la démarche Qualiville.

Toutes catégories confondues, la motivation des acteurs du terrain paraît élevée. Elle a évolué très positivement au cours de la mise en œuvre de la démarche et résulte à la fois de l'instrumentalité de l'outil de gestion Qualiville, de la valorisation qu'il occasionne et de certaines actions du management.

4.2 La perception du rôle du leadership dans le management au sein de cette collectivité

La capacité à conduire, à fédérer et à mobiliser les équipes vers un but commun relève du rôle du manager. Cependant, lorsque cette capacité se rapporte à des traits de personnalité, ou à des déterminants de trajectoires professionnelles, elle est attribuée à des leaders (Jacquet, 2013).

Une des dimensions de ce que Boltanski et Chiapello (2011) nomment le nouvel esprit du capitalisme se situe dans la promotion et la centration sur des « figures charismatiques » (le leader, le manager, le coach et l'expert) au détriment de la prise en compte d'autres catégories d'acteurs et de parties prenantes. Le leadership, chez les managers, les coaches et les experts, se posant en "modèles", favorise l'adhésion des acteurs au management.

Notre enquête exploratoire ayant mis en évidence le rôle du leadership du Responsable Qualité, il semble pertinent d'examiner sa présence dans la collectivité investiguée. Dans l'affirmative, il convient de repérer la nature de son impact dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville. (Question N° 15 subsidiaire du guide d'entretien)

Les managers

Au cours des entretiens, les réponses des managers sur *le leadership* se trouvent réparties pour moitié entre le Directeur Général des Services et le Responsable Qualité. Certains ne les dissocient pas et les considèrent comme les deux leaders de la démarche Qualiville. Ils sont nommés tous les deux spontanément pour la confiance accordée aux acteurs. Le Responsable Qualité est reconnu surtout pour sa personnalité ouverte et ses qualités relationnelles ainsi que pour l'étendue de ses compétences dans le domaine de la Qualité.

Les "managés"

Les "managés" ont cité comme *leaders* les mêmes "modèles" que les managers, à savoir le DGS et le Responsable Qualité. Cependant l'un d'eux a immédiatement nommé son hiérarchique direct en faisant remarquer ses qualités d'ordre et de méthode dans le travail. Admirative, elle a déclaré : « *j'avoue que ma cheffe me montre l'exemple et j'envie ses qualités : elle est ordonnée et méthodique. Je suis loin de lui ressembler !* » (N°12)

A la question portant sur un éventuel leader dans la démarche, la plupart des "managés" ont prononcé le mot « confiance », faisant référence à l'attitude encourageante du Responsable Qualité. Il ressort que le comportement de ce dernier a eu un rôle déterminant dans l'implication des "managés" qui ont pris confiance en eux-mêmes. Ainsi un "managé" du Centre Technique reconnaît : « *le Responsable Qualité a valorisé notre travail et nous a prouvé qu'il fallait montrer à toute la mairie mais aussi à la ville que ce que nous faisons était du bon travail ! J'ai conscience que sa façon de nous parler est très importante pour nous !* » (N°10).

Au cours de chaque entretien avec les managers et les "managés", les principaux leaders, le Directeur Général des Services (DGS) et le Responsable Qualité ont été désignés, mais, pour certains "managés", le manager direct incarne également cette image de leader. Il semble que le fondement du leadership du DGS s'appuie sur une capacité singulière, à savoir, la confiance octroyée aux fonctionnaires territoriaux. Mais la personnalité du Responsable Qualité, très présent sur le terrain, ressort comme celle du principal *leader* dans la démarche Qualiville. Parmi nos observations relevées tout au long de cette enquête, le leadership du Responsable Qualité avait déjà été mis en évidence.

Dans cette collectivité, la mise en œuvre de Qualiville repose sur un travail de groupe animé par des leaders qui créent une dynamique supplémentaire aux motivations personnelles.

4.3 La perception du soutien organisationnel par les fonctionnaires territoriaux

Le « soutien organisationnel perçu » (POS), mis en évidence par Eisenberger et al. (1995, 2002) en s'appuyant sur les théories de l'échange social (Blau, 1964), sur les caractéristiques de réciprocité (Gouldner, 1960 ; Chen et al., 2005) et d'identification sociale (Armeli et al., 1998 ; Eisenberger et al., 2001), démontre que l'empressement de l'organisation à reconnaître les efforts au travail et à satisfaire les besoins socio-émotionnels des salariés développe les croyances concernant la propension de l'organisation à valoriser leurs contributions et à prendre en compte leur bien-être au travail.

Dans ses travaux, Venkatachalam (1995) a établi des liens entre la résistance personnelle et le soutien organisationnel perçu dans le phénomène de « contrainte-résultat ». Fabre et Roussel (2013) ont également montré que le soutien organisationnel perçu peut avoir un effet positif dans le processus de socialisation organisationnelle. Ils ont établi des corrélations positives entre ses principales caractéristiques et l'adhésion aux buts et aux valeurs organisationnelles qui est une des principales fonctions de la socialisation (Parsons, 1960). Pour ces deux chercheurs, le POS se répercute au niveau émotionnel sur les attitudes vis-à-vis de l'organisation.

Autour de la question portant sur la perception du soutien organisationnel (*Question N°22 du guide d'entretien*), un certain nombre de questions de relance avaient été préparées : *Comment prend-on soin de vous, ou pas ? en général ? dans votre travail ? Quelles sont les façons dont la mairie ou le management valorise vos efforts ? De quelles manières la mairie vous aide-t-elle dans la mise en œuvre de Qualiville ? Pouvez-vous citer des actions mises en œuvre par la mairie pour soutenir et aider les fonctionnaires territoriaux dans leurs relations avec les usagers ?*

Les managers

Par leur positionnement, les managers reçoivent du soutien de la part de leur direction, mais ils en délivrent eux-mêmes envers leurs équipes.

La majorité des managers (57%) affirment que l'organisation prend soin d'eux. L'un d'eux ajoute : « *et l'organisation prend soin aussi de ses équipes* » (N°17). Ce manager, se sent particulièrement valorisé et répète souvent lors de l'entretien « *je suis très fière aujourd'hui de travailler dans cette collectivité* » (N°17)

Pour 60% des managers, la place du Responsable Qualité compte particulièrement dans le soutien prodigué : « *le soutien du Responsable Qualité est total et permanent* » (N°14). Plusieurs managers s'accordent également sur le fait que « *c'est surtout le Responsable Qualité qui aide* ». (N°16 N°17 N°19). L'un d'eux précise : « *Même pour des problèmes personnels, j'ai été vraiment très bien accompagnée ! En plus, on a de la chance d'avoir une Responsable Qualité extrêmement disponible pour nous* » (N°19)

Cependant, 29% se montrent plus réservés en reconnaissant : « *oui, mais pas toujours* » (N°13) et « *l'intention y est, mais les actes pas toujours !* » (N°15) et un autre manager avoue : « *pas vraiment, hormis le Responsable Qualité* » (N°14).

Ainsi, la réflexion d'un manager semble indiquer l'existence d'une faille dans le soutien perçu « *j'ai le sentiment que ça n'intéresse pas grand monde si je dis ça ne va pas* » (N°13)

Concernant le soutien qu'ils délivrent envers leurs équipes, pour ces responsables soucieux du climat social, il importe de communiquer et de partager : « *pour les équipes je tiens toujours à parler et à faire parler, à ce qu'on se dise les choses, toutes les choses !* » (N°13), « *pour moi c'est la proximité dans le travail qui compte, savoir où on en est et ce qui va, ce qui ne va pas et chercher ensemble des solutions* » (N°17).

Au Centre Technique, le manager interrogé illustre une des manières dont il prend soin de ses équipes : « *j'essaie de voir et d'écouter et de leur fournir ce dont ils ont besoin pour faire du bon travail. Là par exemple, ils vont avoir enfin deux vestiaires chacun : un pour leurs affaires personnelles et un pour la tenue de travail, parce que quand ils rentrent trempés et qu'ils accrochent ça dans leurs vestiaires, leurs affaires personnelles, elles sont trempées aussi* » (N°14).

Un manager utilise le soutien pour atténuer certaines difficultés avec ses agents : « *comme j'ai un problème avec mes agents, je leur apporte du soutien moral, c'est de ça dont ils ont besoin* » (N°18).

Le soutien organisationnel concerne également la valorisation du travail de leurs équipes : « *Je les soutiens en promouvant au maximum leurs idées, leurs propositions* » (N°19). Pour le manager du Centre Technique, les efforts fournis sont valorisés y compris à l'extérieur de la Mairie « *par exemple, le label Qualiville figure sur tous les véhicules de la ville* » (N°14). Un manager récemment arrivé dans la collectivité a choisi de soutenir ses équipes en montrant l'exemple : « *comme je suis un peu nouveau, j'essaie de me montrer moi-même efficace et au fur et à mesure, transmettre ce goût pour l'efficacité* » (N°16)

Les "managés"

62% des "managés" ont indiqué qu'ils reçoivent de l'aide en cas de besoin : « *par le binôme, parfois par la hiérarchie* » (N°1, N°2), « *Par les collègues et les supérieurs* » (N°4, N°5) et « *par l'auditeur* » (N°6) « *surtout le Responsable Qualité et puis ma supérieure* » (N°12), « *par les supérieurs et le Responsable Qualité fait tout pour nous aider* » (N°8), « *les aides, on les trouve dans le relationnel* » (N°11). Un des personnels occupant une fonction d'accueil reconnaît : « *les classeurs procédures pour l'aide à la mise en œuvre, même si les classeurs relèvent de Qualiville directement, ils sont là grâce à l'organisation* » (N°1).

Pour ces "managés", le soutien de la part de l'organisation se perçoit au travers de situations concrètes. Ce fonctionnaire territorial apprécie d'être prochainement entendu : « *une consultation du personnel est prévue prochainement* » (N°1). Pragmatique ce "managé" affirme se sentir soutenu « *lors des difficultés rencontrées et aussi, quand on obtient la réponse à une question posée* » (N°2). D'autres considèrent comme un soutien le fait d'être remerciés pour leur travail : « *des remerciements après les audits* » (N°8), « *on a eu des remerciements pour la fête de la musique* » (N°11). Enfin deux d'entre eux évoquent des conditions de travail, le premier apprécie le soutien organisationnel « *par la recherche du bien-être du personnel. Mais il faut commencer par prendre soin de soi. Le caractère de*

chacun y fait. On peut jouer nous-mêmes sur nos conditions de travail » (N°7). Un des ‘managés’ interrogés a identifié l’origine du soutien perçu provenant du chef de service (N°4).

54% ont déclaré que l’organisation prenait soin d’eux (N°1 N°2 N°4 N°5 N°7 N°9 N°12). Parmi les 46% restants, aucun des ‘managés’ n’a dit clairement que l’organisation ne prenait pas soin d’eux.

Cependant, quelques-uns (15%) se sont montrés hésitants : l’un, après un silence très marqué, a reconnu « *peut mieux faire !* » (N°3) et l’autre, dubitatif : « *je pense que oui* » (N°9) tandis que 31% ont esquivé la question. (N°6 N°8 N°10 N°11). Deux ‘managés’ ont déclaré ne pas avoir besoin de soutien : « pas besoin de soutien, ça marche tout seul » (N°10), « *je ne me sens pas concernée, je n’ai pas de besoin de ce type de soutien, mais je pense que oui que l’organisation prend soin de nous* » (N°11) La question de la perception d’un soutien organisationnel a fait beaucoup rire un des ‘managés’ qui n’a pas souhaité s’exprimer. (N°8)

De plus, les modes de valorisation de leurs efforts ont fait l’objet d’une remarque qui semblait remplie d’amertume : « *il y a quelques années ... cérémonies et soirées, cocktails , maintenant on est dans une période de vaches maigres sans doute* » (N°1).

Majoritairement, managers et ‘managés’, témoignent d’un soutien organisationnel de leurs supérieurs et de l’organisation en général.

4.4 La perception de la Qualité de Vie au Travail (QVT) au sein de cette collectivité

La qualité de vie au travail (QVT) vue comme une attention de l’organisation pour les salariés, s’avère un levier pour la socialisation organisationnelle de ces derniers. Le Bihan (2013) s’intéresse plus particulièrement au management de la qualité de vie au travail et en montre tout l’intérêt pour la performance économique et sociale de l’organisation, ainsi que pour la promotion de la santé des salariés. D’autres auteurs dans le domaine des ressources humaines, s’accordent pour affirmer que la Qualité de vie au travail s’appuie sur « *une approche du travail non seulement comme un ensemble de risques (pénibilité du travail), mais aussi comme un espace de ressources (dimension positive du travail)* » (Brillet et al., 2017). En ce sens, l’Agence Nationale pour l’Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) constate : « *Pour les signataires de l’Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, performance et compétitivité sont donc des bénéficiaires directs de la qualité de vie au travail* ». Or, la démarche Qualiville vise un niveau de performance toujours plus élevé. En instaurant une Qualité de Vie au Travail suffisante, le management pourrait contribuer à élever le niveau de performance attendue, tout en améliorant le bien-être de ses fonctionnaires. Ce même accord national interprofessionnel renvoie à la notion des attentes, et particulièrement, à la première des attentes suivantes : « *La qualité de vie est également associée aux attentes fortes d’être pleinement reconnu dans l’entreprise et mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle.* »

Il s’avère donc utile de savoir si le management aurait été attentif à la qualité de vie au travail des fonctionnaires territoriaux lors de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. (*Question N°23 du guide d’entretien*). Ainsi, pour chacune des cinq sous-dimensions de la notion de qualité de vie au travail les managers et ‘managés’ ont été interrogés.

4.4.1 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les managers

Tous les interviewés pensent que la démarche Qualiville a produit des améliorations dans les conditions de travail. Tous se sont exprimés et ont donné leur avis sur ce qu’ils ont perçu comme amélioration dans leurs conditions de travail : « *logistique et confort* » (N°13), « *on ne peut pas rêver mieux* » (N°16), « *les bureaux sont impeccables* » (N°17), « *tout a été refait à neuf* » (N°19), « *Le centre a presque entièrement été refait* » (N°14). Cependant un des managers s’interroge : « *oui il y a eu des améliorations, mais est-ce dû à Qualiville ?* » (N°15), tandis qu’un dernier dit avoir eu à fournir des efforts malgré tout : « *cette année ça va, mais on a manqué de personnel et c’était vraiment difficile* » (N°18).

Les ‘managés’

Plus de la moitié des interviewés (62%) pense que Qualiville a engendré des améliorations dans leurs conditions de travail (N°3, N°4, N°5, N°6, N°7, N°8, N°9, N°11, N°12)

Parmi eux, quatre ont précisé leur pensée : « *On peut le dire...et pour tout !* » (N°4), « *les conditions de travail sont globalement bonnes* » (N°8), « *une amélioration de nos conditions de travail au quotidien* » (N°12), « *oui, pour l'accueil dans notre service* ». Plus pragmatique le dernier reconnaît : « *Qualiville sert aussi à ça !* » (N°11)

Néanmoins, 15% disent que Qualiville n'a pas produit d'améliorations dans les conditions de vie au travail (N°1) et un des personnels de l'accueil central affirme : « *Le service Accueil est vraiment mal positionné : les usagers n'ont pas de place en arrivant et il y fait très froid constamment* » (N°2).

Sur la question du bien-être du personnel, un "managé" mécontent s'est plaint d'un manque de prise en considération d'un problème précis le faisant souffrir : « *mais là j'ai mal au dos !! et cela provient de mon installation à mon bureau* » (N°5).

15% disent ne pas avoir d'avis sur cette question (N°3). Enfin un seul des managés ne s'est pas exprimé (N°10) car il se dit "trop nouveau" pour donner son avis.

Les réponses des fonctionnaires territoriaux corroborent les observations et l'enquête documentaire précédentes. Les observations relevées tout au long de cette étude avaient mis en évidence des bâtiments, des locaux et des installations modernes. Dans les comptes-rendus d'audits, l'enquête documentaire avait également fait ressortir des améliorations significatives sur le plan logistique et sur celui des conditions de travail du personnel. Il transparaît que le sujet des conditions de travail se trouve visiblement au cœur des préoccupations de la mairie.

4.4.2 QUALIVILLE ET VIE PROFESSIONNELLE

Les managers

Tous les managers ont déclaré que Qualiville a amélioré leur qualité de vie professionnelle.

Certains managers justifient leur affirmation : « *l'ambiance et l'envie d'efficacité sont là* » (N°13). Un autre manager s'est montré enthousiaste vis-à-vis des modes de travail et de l'ambiance, « *j'aime comme on travaille tous* » (N°17).

Néanmoins, exprimant quelques nuances, d'autres managers ont émis des réserves : « *certes, une bonne qualité de vie professionnelle, sauf que, pour moi, le relationnel avec les services et avec le "staff" direction me manque terriblement. Ce fonctionnement n'est pas assez transversal pour moi* » (N°16), « *c'est mieux, mais pas parfait !* » (N°18). Un des managers, en partie insatisfait a avoué : « *oui il y a eu de l'amélioration dans ma vie professionnelle ici, mais je veux être managé !* » (N°15), sous-entendu, « *je suis livrée à moi-même et pas assez managé* ». Raisonnable et posé, l'un d'eux a constaté « *on a la chance de bénéficier d'une bonne qualité de vie professionnelle, mais cette appréciation dépend du caractère de chacun et du contexte de travail du moment* » (N°19).

Les "managés"

Les données recueillies pour les "managés" sont les suivantes :

- la majorité (54%) des "managés" ont affirmé que Qualiville a amélioré leur qualité de vie professionnelle N°1 N°2 N°4 N°5 N°10 N°11 N°12 ;
- 23% ont déclaré ne pas avoir d'avis sur cette question (trop nouveau pour N°3) et les autres (23%) n'en disent rien du tout : ils n'y ont jamais réfléchi, ou n'ont pas compris la question, ou n'ont pas eu envie d'y répondre.

Certains ont avancé des arguments complémentaires pour tenter d'expliquer cette amélioration perçue de leur qualité de vie professionnelle. Ainsi, un des personnels de l'Accueil, conscient de la transformation opérée sur son poste reconnaît que dorénavant « *par la valorisation de la fonction Accueil, on ne peut mettre n'importe qui* » (N°1), ce qui, par conséquent le valorise lui-même. Un autre "managé" du Service social paraît heureux de détenir des moyens adaptés pour « *être utile comme il le faut au public en demande sociale* » (N°4). Enfin, le dernier à s'exprimer, se montre visiblement fier de travailler « *avec les meilleurs équipements, des logiciels très performants !* » (N°12).

Tous les managers ont considéré que leur vie professionnelle s'est trouvée améliorée avec la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Mais certains ont confié leur désir d'une amélioration encore plus significative ce qui rejoint leurs déclarations précédentes à propos du soutien organisationnel perçu.

Les "managés" se sont montrés plus réservés sur leur qualité de vie professionnelle. Pourtant certaines fonctions se sont trouvées valorisées notamment celles où il existe une relation humaine comme l'accueil et le service social.

4.4.3 QUALIVILLE ET VIE PERSONNELLE

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est une des sous-dimensions de la qualité de vie au travail apparaissant dans l'ANI de juin 2013. Aussi, il a semblé intéressant de se demander si ce changement de mode de travail avec la démarche Qualiville avait une incidence sur la vie privée des acteurs.

Les managers

Une majorité (71%) des managers ont déclaré que leur qualité de vie personnelle (et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle) est « bonne » en travaillant en mode Qualiville (N° 13 N°14 N°15 N°16 N°17). L'un d'eux, a manifesté son contentement : « *ce mode de travail me correspond* » (N°17) 29% n'ont pas donné d'avis du tout sur cette question : n'y ont jamais réfléchi, ou ne comprennent pas la question, ou n'ont pas envie d'y répondre

Enfin un des managers a semblé un peu lassé, sans doute installé dans une routine qui ne le satisfait pas suffisamment. Il a confié « *j'ai envie de m'enrichir intellectuellement* » (N°15)

Les "managés"

Majoritairement (77%) des "managés" ont aussi fait savoir que leur qualité de vie personnelle (et l'équilibre vie pro/vie perso) est « bonne » en travaillant en mode Qualiville (N° 1 N°2 N°3 N°4 N°5 N°7 N°9 N°10 N°11 N°12).

L'un des "managés" signale que « *même si ma vie personnelle est "OK" avec Qualiville, le problème majeur reste que on n'est pas assez payé pour les efforts fournis* » (N°1)

15% n'ont pas donné d'avis du tout sur cette question : n'y ont jamais réfléchi, ou ne comprennent pas la question, ou n'ont pas envie d'y répondre

L'ensemble des répondants s'est montré surpris par cette question. Elle a néanmoins permis de recueillir un certain nombre de données.

Majoritairement, les managers et "managés" qui se sont exprimés, ont considéré que le travail en démarche Qualiville ne nuisait pas à leur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Seule la question de l'insuffisance de rémunération est apparue comme un point négatif influençant leur vie personnelle.

4.4.4 ACTIONS DE JUSTICE SOCIALE

L'équité dans le travail, la notion de justice sociale qui prend également en compte les questions de discriminations ou encore de harcèlement fait partie des sous-dimensions de la qualité de vie au travail. C'est pourquoi les acteurs de la collectivité investiguée ont été interrogés sur ce thème qui n'a obtenu que peu de réponses.

Les managers

Les managers se sont peu exprimés. Mais deux déclarations ont pu être relevées et indiquent une caractéristique d'équité dans le travail : « *tout le monde participe au travail* » (N°13), « *oui il faut prendre en compte chacun, pour qu'il se sente bien* » (N°19).

Les 9 autres n'ont pas répondu : vraisemblablement n'ont pas compris la question, n'ont pas su y répondre, n'y avait jamais réfléchi ou n'ont pas voulu y répondre.

Les "managés"

23% des "managés" ont déclaré avoir constaté l'existence de certains dispositifs auxquels tout le monde peut prétendre. Ainsi le premier "managé" à s'exprimer sur ce sujet de justice sociale a affirmé : « *il y a eu des gratifications pour tous, mais pas dues à Qualiville ! En fait elles sont tombées au même moment qu'une certification, alors on aurait pu s'y tromper !* » (N°1). Le second "managé" a constaté : « *des relations courtoises et agréables sont les mêmes pour tous* » (N°10). Le troisième a semblé rassuré et satisfait car « *les modes de travail sont identiques et vérifiés tous les ans par un audit, ça c'est pour tout le monde pareil. En ce sens, la certification de tous les services met tout le monde sur le même mode d'évaluation aussi !* » (N°11).

Les autres n'ont pas répondu : vraisemblablement n'ont pas compris la question, n'ont pas su y répondre, n'y avait jamais réfléchi ou n'ont pas voulu y répondre.

La question de la justice sociale a suscité peu d'éléments de réponse de la part des répondants. Cependant les éléments recueillis ont permis de repérer la perception chez les managers et les "managés" d'une égalité de traitement dans la façon de travailler sur le même référentiel et dans l'évaluation de ce travail. Les managers ont fait davantage référence à l'attention qu'ils portent à chacun des membres de leur équipe.

4.4.5 L'ASPECT LE PLUS IMPORTANT DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Puisque ce thème de la qualité de vie au travail a semblé vaste et a concerné un certain nombre de sujets connexes, il a été intégré une question supplémentaire pour mettre en évidence les aspects les plus importants de la qualité de vie au travail des fonctionnaires territoriaux.

Les managers

Les réponses à cette question de la qualité de vie au travail sont en rapport avec les moyens de réaliser le travail et avec l'état d'esprit dans lequel il est réalisé. Ainsi un des managers a précisé que le plus important pour lui dans la qualité de vie au travail était « *d'avoir les moyens de faire son travail (temps et management)* » (N°15), tandis que, pour le suivant, l'essentiel était « *d'être en mesure de faire du bon travail* » (N°17).

Pour d'autres managers, le plus important dans ce domaine était « *l'ambiance* » (N°13), « *se sentir bien dans son poste* » (N°19), « *être en phase avec ses propres principes* » (N°16), « *le respect des personnes* » (N°14). L'un des managers venant d'une autre mairie, a apprécié de se sentir reconnu « *ici dans cette mairie, on s'adresse vraiment à vous !* » (N°16). Un seul ne s'est pas exprimé sur cette question (N°18).

Les "managés"

Un seul parmi les "managés" a répondu clairement à cette question montrant ainsi l'importance pour lui de se sentir bien au travail. Pour lui, « *le bien-être psychologique passe avant tout* » (N°2). On comprend que cet acteur cherche à éloigner tout phénomène de stress pour travailler en confiance avec sa hiérarchie.

Les caractéristiques majeures de la QVT concernent, le bien-être au travail, à la fois pour les managers et pour les "managés", bien davantage que les conditions matérielles dans lesquelles il se réalise. Si, en France, la Qualité de vie au travail se trouve encore en situation « *d'errance conceptuelle* », elle émerge assurément dans « *la promotion d'une approche positive du travail* » et par conséquent dans les actions du management (Brillet et al., 2017).

Premières conclusions de l'étude qualitative

L'enquête qualitative a permis d'éclairer les perceptions des fonctionnaires territoriaux portant sur un certain nombre des modalités de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Cette étude qualitative a investigué plusieurs thèmes de la recherche en cours. La description de la collectivité D a permis de poser le cadre des observations, d'une enquête documentaire et des entretiens avec les fonctionnaires territoriaux. Le questionnement sur le contexte externe a montré que celui-ci pouvait être anxiogène pour certains fonctionnaires territoriaux. Par contre, le message managérial porteur d'idéal n'a pas été perçu par les fonctionnaires territoriaux et par conséquent aucune influence d'un décalage potentiel sur l'implication des acteurs n'a pu être repérée. Ce thème annexe à notre objectif principal ne sera donc pas repris dans l'étude quantitative. Le processus de changement occasionné par la mise en œuvre de la démarche Qualiville a été globalement bien accepté par les fonctionnaires territoriaux malgré une intensification des tâches pondérée par une autonomie "octroyée" et la réussite du management tant au niveau "micro" que "macro".

Les intervenants externes, eux-mêmes agents socialisants, ont été perçus d'une manière favorable et leurs apports bien reconnus par les acteurs de la collectivité D.

La perception du management par les fonctionnaires territoriaux a été étudiée au travers des quatre principaux thèmes suivants : les actions du management, la perception du rôle du leadership dans le management, la perception du soutien organisationnel, et la perception de la qualité de vie au travail. Pour chacun de ces thèmes, les catégories managers et "managés" ont été systématiquement interrogées tandis que l'Equipe de direction, moins disponible et moins concernée par le travail du terrain, a été moins sollicitée.

Les actions du management comprenaient cinq sous-dimensions successivement abordées au cours des entretiens.

-Les perceptions des objectifs, de l'implication de l'Equipe dirigeante et de l'attribution de moyens dédiés à la démarche Qualiville ont été favorablement ressenties et compris par l'ensemble des managers. Ils évoquent une communication claire introduisant la démarche comme une rupture avec la mandature et les modes de fonctionnement du précédent Maire. Les "managés" ont également saisi les objectifs de la démarche et leurs réponses ont mis en évidence l'implication de l'équipe de direction, notamment aux débuts de la démarche Qualiville. L'attribution de moyens a été majoritairement appréciée par les managers et certains "managés" ont eu tendance à la trouver en adéquation avec les exigences de qualité attendues. L'enquête documentaire a montré la diffusion d'articles tandis que les observations relevées lors de l'enquête ont attesté de l'existence de moyens élaborés pour conduire la démarche. Par conséquent, les déclarations, les documents et les constats visuels se rejoignent pour affirmer que cette première sous-dimension des actions du management s'avère positive à la fois pour les managers et pour les "managés".

-Les perceptions du pilotage, du contrôle et de l'évaluation ont été plus compliquées à obtenir. En effet, le pilotage, étant lié à la capacité du leader à « s'approprier une méthode et des outils de travail structurés » pour conduire les activités d'une unité de travail (Brillet et al., 2017), repose en définitive sur la perception du leader par les acteurs. Les actions de contrôle de l'activité par le management n'ont pas été vraiment évoquées car les managers et les "managés" ont fait l'amalgame avec les audits. Ces derniers évaluent la qualité du travail fourni en lui attribuant une certaine valeur au regard des engagements du référentiel. Mais l'évaluation a surtout été entendue de manière individuelle aussi bien par les managers que par les "managés". L'enquête documentaire a apporté un certain nombre d'éléments très constructifs concernant les audits. Cependant, la déontologie propre à la gestion des Ressources Humaines n'a pas permis d'obtenir de synthèse relative à l'évaluation du personnel.

-La perception du rôle du leadership dans le management a fait l'objet du deuxième thème relatif à la perception du management par les fonctionnaires territoriaux.

L'intérêt pour le leadership a suscité de nombreuses recherches au sein des organisations (Girin, 1990 ; Plane, 2000 ; David, 2001 ; Savall et Zardet, 2004, Dumez, 2013). L'enquête exploratoire précédente avait montré l'importance du rôle du leader dans le management d'une collectivité en démarche Qualiville. Aussi la perception par les acteurs d'un éventuel leadership s'est naturellement imposée dans cette enquête qualitative. Les managers ont parfois été désignés par certains "managés" comme le leader au niveau de leur service. Mais il est ressorti que la

différence entre managers et leaders si elle n'a pas été explicitée, a été très bien ressentie. Les managers et "managés" ont unanimement nommé en priorité le DGS qui, par sa posture de dirigeant, a su prendre des risques en accordant sa confiance à chacun et en conduisant la démarche qualité depuis le début jusqu'à l'obtention de la certification par tous les services de la mairie. Le Responsable Qualité reste le leader près du terrain, omniprésent, bienveillant et rassurant. Sa fonction, mais surtout sa personnalité, d'humeur égale, s'imposant par son charisme dans les situations complexes ont fait qu'il est reconnu majoritairement, à la fois par les managers et les "managés", comme celui qui « entraîne autrui et dispose d'une capacité de conviction qui lui permet d'exercer une réelle influence sur d'autres personnes ou sur des groupes de personnes » (Noguera et Plane, 2016).

-Le soutien organisationnel perçu (SOP) se présente comme le troisième thème portant sur la perception du management par les fonctionnaires territoriaux.

Le rôle du soutien organisationnel perçu dans l'implication des acteurs pour atteindre un but commun, et favoriser le processus de socialisation organisationnelle, a été démontré par un certain nombre d'auteurs (Parsons, 1960 ; Eisenberger et al., 1995, 2002 ; Fabre et Roussel, 2013). Le soutien organisationnel est généralement délivré par les managers de proximité et perçu par les "managés". Cependant les managers sont également susceptibles de percevoir du soutien de la part de l'organisation au travers d'actions provenant de leur direction. Ainsi, certains managers interrogés ont déclaré ressentir du soutien, notamment dans la valorisation de leurs efforts, tandis que d'autres se sont montrés critiques estimant ce soutien insuffisant. Plus précisément, ils affirment susciter peu d'attention lorsqu'ils signalent des difficultés et espèreraient de l'écoute et de l'aide. S'agissant du soutien qu'ils délivrent à leurs équipes, ils le caractérisent en évoquant une proximité favorisant les échanges et en leur montrant une certaine bienveillance. Les "managés" ont émis moins d'attentes dans le domaine du soutien organisationnel. Il semblerait que, sur le terrain, ils aient un besoin moindre de soutien hormis dans de rares cas de nécessité. Ils ont souligné les remerciements reçus après chaque audit et se sentent reconnus pour la qualité de leur travail. Pourtant, l'un d'entre eux a fait remarquer une baisse de reconnaissance inversement proportionnelle à la quantité de travail demandé. Les managers et les "managés" ont dit se sentir très soutenu par le Responsable Qualité, tant techniquement, que psychologiquement.

-La perception de la Qualité de vie au travail (QVT) constitue le dernier thème de la perception du management par les fonctionnaires territoriaux.

Souvent associée aux risques psychosociaux, la Qualité de vie au travail (QVT) connaît actuellement un développement important dans les organisations afin de palier une pénibilité latente due notamment au stress. Au cours de nos entretiens, plusieurs déterminants de la Qualité de vie au travail (ANI 19 juin 2013) ont été interrogés afin de cerner les pratiques du management dans le cadre de la mise en œuvre de Qualiville.

Les conditions de travail, premier déterminant de la QVT des acteurs à l'œuvre dans les organisations ont fait l'objet de réponses majoritairement positives. Les managers et les "managés" ont affirmé que leurs conditions de travail avaient été améliorées depuis la mise en œuvre de la démarche même si l'un d'entre eux a pointé que cette amélioration pouvait ne pas provenir de la démarche.

Second déterminant de la QVT, la vie professionnelle a été considérée par l'ensemble des acteurs comme agréable et intéressante. Pourtant un manager a exprimé un fort regret quant à son manque ressenti de relations avec les autres services et l'équipe de direction. Les "managés" ont fait part de leur fierté de constater que certaines fonctions avaient été valorisées parce qu'elles se trouvent au cœur des engagements de Qualiville. Par exemple, les fonctions d'accueil auparavant déconsidérées, impliquant des relations avec l'utilisateur, requièrent maintenant des compétences spécifiques.

Le sujet de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée a considérablement surpris les acteurs interrogés qui se sont peu exprimés. L'ensemble des managers et des "managés" qui ont répondu ont émis un avis positif. Seuls, un manager a regretté que le travail en mode Qualiville ne soit pas plus enrichissant intellectuellement, et un "managé" a déclaré qu'une augmentation de sa rémunération serait nécessaire pour améliorer la qualité de sa vie privée.

La justice sociale comme dernier déterminant de la QVT abordé dans les entretiens a suscité peu de réponses de la part des intéressés. Il n'a été évoqué aucune situation de harcèlement ou de discrimination. Au contraire, les managers ont insisté sur l'attention portée individuellement à chacun tandis que les "managés" ont admis que la standardisation des modes de travail à tous les services s'avérait finalement un gage d'égalité.

L'autonomie a été souvent interprétée de façon aléatoire par les acteurs interrogés. Il a été parfois nécessaire de recentrer le périmètre de l'autonomie en précisant qu'il s'agissait de la propre perception du sujet interrogé. Ainsi les managers ont eu tendance à évoquer les marges de manœuvre laissées à leurs équipes. Cette situation a permis de déduire qu'il existait une autonomie "octroyée" pour les "managés". Au plus haut niveau de l'organisation, le Directeur Général des Services a particulièrement insisté sur la confiance accordée d'emblée à ses collaborateurs. Par conséquent un discours similaire a été tenu de la part des managers. Les "managés" se sont montrés plus partagés sur leur propre type d'autonomie. La moitié d'entre eux se sentent autonomes et, parmi ceux-ci, une majorité a convenu qu'elle bénéficiait d'une autonomie "octroyée" par rapport à la démarche Qualiville. Les autres se sont situés, l'un grâce à son ancienneté dans une autonomie "conquise", et le dernier, dans une autonomie "apprise". En effet, ce "managé" a déclaré se sentir en capacité de modifier les règles à mettre en œuvre dans le travail, sans pour cela mettre le résultat attendu en défaut.

Les attentes des fonctionnaires territoriaux ont été, pour la majeure partie, satisfaites pour les managers et les "managés". En effet, les attentes des managers dans l'organisation du travail ont effectivement obtenu satisfaction. Cependant, ils ont déclaré aspirer dorénavant à un niveau plus élevé de performance. Ils ont évoqué également des attentes dans le domaine de leur carrière. Quant aux "managés", ils sont peu nombreux à s'être exprimés sur leurs attentes car ils n'en avaient point de souvenir. Pourtant actuellement, les répondants se sont dits satisfaits voire enthousiastes vis-à-vis du sens nouveau que leur a apporté la mise en œuvre de Qualiville dans leur travail. Pour les "managés" les attentes insatisfaites concernent la reconnaissance matérielle et immatérielle et de considérations sur les conditions de travail.

La motivation et l'autonomie ont été appréhendées ici comme des variables des actions de management mais également comme effets de la socialisation organisationnelle. Utilisée comme principal levier de l'implication des acteurs réunis autour d'un but commun, la motivation des fonctionnaires territoriaux s'avère importante à prendre en compte selon le moment où on la considère. Les managers ont évoqué un niveau élevé de motivation à leurs débuts grâce à l'acquisition de nouvelles responsabilités, notamment celle de conduire des groupes de travail pour concevoir des procédures. La réussite de la démarche au sein de la mairie a produit une élévation de leur niveau de motivation. Actuellement, ils ont majoritairement déclaré se montrer à nouveau disposés à continuer à travailler avec cette démarche, voire même à l'accélérer. Néanmoins, quelques-uns ont fait savoir leur ressenti par rapport à l'intensification de leurs tâches ainsi qu'à un besoin de management de la part de la direction. Les avis des "managés" sur leur motivation de départ se trouvent plus partagés : une majorité a déclaré avoir été très motivé lors de leurs premières confrontations avec la démarche Qualiville. Cependant quelques uns ont émis des ressentis différenciés selon des modalités comme « moyennement », « un peu » et « pas du tout ». Ils ont été plus particulièrement interrogés sur leur perception de l'action du management pour les motiver. Il est ressorti que la proximité de ce management les avait encouragés. De la même façon, le DGS les connaît tous individuellement. Ce comportement de la direction contribue également à nourrir leur motivation.

Le niveau de motivation est apparu globalement élevé dans cette collectivité.

5 Le processus de socialisation : procédures organisationnelles et tactiques individuelles

5.1 Les procédures de socialisation organisationnelle

Le pôle "processus" du modèle contextualiste de Pettigrew (1987) sera analysé en s'appuyant sur l'approche explicative de Brouwers et al. (1997) pour prendre en compte la socialisation organisationnelle avec ses procédures, ses tactiques et ses domaines.

Question de recherche N°5 : Quelles sont les principales procédures utilisées par le management ?

Les acteurs de la collectivité enquêtée ont été interrogés au sujet des procédures concernant la mise en œuvre de Qualiville (question subsidiaire à la question N° 15 du guide d'entretien).

La direction et l' élu

La direction et l' élu ne se sont pas prononcés sur les procédures de socialisation organisationnelle, les tactiques individuelles et le pouvoir dans la mise en œuvre de Qualiville. Etant donné le niveau organisationnel des répondants, le thème de cette question se trouve trop éloigné des réalités concrètes de terrain.

Les managers

Les douze procédures de socialisation organisationnelle répertoriées dans la littérature et sélectionnées comme hypothèses de travail ont été investiguées dans l'entretien. Ainsi pour les procédures suivantes, les données recueillies se présentent de cette façon :

- séquentielles/non séquentielles : 29% ont répondu que les tâches à effectuer en mode QLV s'entendent d'un point de vue séquentiel (N°13 N°15). 42% ont affirmé que les tâches à effectuer en mode Qualiville s'entendent à la fois d'un point de vue séquentiel en non-séquentiel. 29% des managers ont déclaré que les tâches, pour les managés de leur équipe, s'effectuent selon des procédures non séquentielles ;
- fixes/variables : 57% des managers ont admis utiliser des procédures tantôt fixes tantôt variables, tandis que 43% ont plutôt répondu que leurs équipes fonctionnaient selon des procédures variables ;
- en série/disjointes : 57% des managers ont reconnu fonctionner selon des procédures tantôt en série et tantôt disjointes alors que 43% ont déclaré fonctionner selon des procédures disjointes ;
- Individuelles/collectives : 57% des managers ont déclaré fonctionner selon des procédures collectives tandis que les 43% autres ont répondu qu'ils travaillaient avec Qualiville selon des procédures tantôt individuelles tantôt collectives ;
- investissement/désinvestissement : 57% des managers ont affirmé utiliser selon leurs besoins, tantôt des procédures dites de "désinvestissement" et tantôt dites de "investissement". 14% des managers a affirmé fonctionner selon des procédures dites "d'investissement" alors que 15% a affirmé utiliser plutôt des procédures dites de "désinvestissement". 14% ont déclaré ne pas avoir d'avis sur ce type de procédure ;
- formelles/informelles : 57% des managers ont répondu qu'ils travaillaient avec Qualiville, tantôt selon des procédures formelles tantôt informelles. 43% ont dit fonctionner selon des procédures formelles.

Plusieurs remarques mettant en évidence l'aspect pluriel et alternatif de l'utilisation des procédures ont été relevées au cours des entretiens : « *Il faut être adaptable, agile, souple, réactif et oublier un peu son ego* » ; « *C'est aléatoire les procédures pour Qualiville et pour manager en général, tout change très vite dans les demandes des usagers* » ; « *Le métier est à répétitions et, en même temps, à surprises, alors il faut s'adapter* ». Un manager du Centre Technique a insisté sur le formalisme des procédures y compris dans son "cœur de métier" : « *Le cœur de métier est très prégnant au Centre Technique Municipal. Quand on doit intervenir c'est immédiatement et efficacement, il y va souvent de la sécurité des usagers.* »

Les procédures organisationnelles⁹² évoquées par les managers de cette collectivité en démarche Qualiville s'avèrent très hétérogènes passant du caractère formel à l'informel, du collectif à l'individuel, sans pour cela mettre en évidence un type de procédures plutôt qu'un autre. Il est intéressant de remarquer l'adaptabilité dont fait preuve le management sur cette question des procédures malgré le principe de standardisation des modes de fonctionnement. Cette souplesse dans la mise en œuvre d'une typologie variée de procédures indique une forme de management orienté vers l'objectif à atteindre, soit la certification mais également vers la réussite de la personne managée. Les procédures feront l'objet d'une investigation particulière lors de notre questionnaire afin de repérer

⁹² C'est-à-dire l'ensemble des procédures individualisées et institutionnalisées (Jones, 1986, Cf Chapitre II, section II – 4.2.2 tableau 3)

quels rôles elles pourraient tenir dans le processus de socialisation des fonctionnaires concernés par la mise en œuvre de Qualiville.

Les "managés"

Dans le cadre de Qualiville, il apparaît que les "managés" doivent s'adapter aux différents types de procédures⁹³ car le contexte de travail est souvent fluctuant et très mouvant. « *Tout dépend du calendrier* » a-t-il été dit à chaque question. « *En tous les cas, il faut bien s'adapter quand on est en poste à l'accueil !* » déclare un acteur aguerri au contact direct avec le public. Cette adaptation n'est pas sans influencer les capacités, les compétences et donc les domaines de la socialisation organisationnelle. Les réponses suivantes ont été rapportées pour chaque type procédure de socialisation organisationnelle :

- séquentielles/non-séquentielles : 31% des "managés" a déclaré procéder alternativement selon des procédures séquentielles et non-séquentielles, 23% d'entre eux selon des procédures non-séquentielles, 23% encore selon des procédures séquentielles, les autres (23%) disent être encore trop nouveaux ou n'ont pas répondu ;
- fixes/variables : un "managé" du Service social a précisé « on travaille dans le domaine du social, donc déjà avec un cadre institutionnel, mais parfois il est nécessaire d'en sortir et de s'adapter à la situation ». Ainsi 38% ont répondu qu'ils fonctionnaient selon des procédures tantôt fixes tantôt variables, 31% selon des procédures variables, 15% selon des procédures fixes, un seul "managé" n'a pas répondu à la question ;
- en série/disjointes : 38% des "managés" ont répondu qu'ils travaillaient selon des procédures disjointes, 24% selon des procédures en série et 38% n'ont pas répondu, ne savaient pas ou bien n'ont pas compris ;
- individuelles/collectives : 46% des "managés" ont affirmé fonctionner selon de procédures individuelles, 38% selon des procédures collectives, un seul "managé" n'a pas répondu ;
- investissement/désinvestissement : 46% des "managés" pensent fonctionner selon des procédures dites d'investissement, 8% selon des procédures de désinvestissement et tous les autres (46%) n'ont pas répondu, ou ont évité la réponse ;
- formelles/informelles : 15% des "managés" ont répondu fonctionner, selon les situations, avec des procédures formelles ou informelles, 38% ont répondu travailler selon des procédures formelles, les autres (47%) disent fonctionner au coup par coup étant en phase d'initiation, ou bien n'ont pas répondu.

Au cours de l'entretien, et dans le cadre de cette question sur les procédures organisationnelles, un des fonctionnaires territoriaux de terrain, managé, a soupiré « *ça m'ennuie tout ça, mais, Qualiville et ses procédures, ça a quand même du bon !* ».

L'ensemble des procédures organisationnelles⁹⁴ issues de la littérature a été évoqué et utilisé dans le cadre de la démarche Qualiville de cette collectivité. Les réponses montrent que ces procédures ont été adaptées à chaque service, à chaque situation et parfois à chaque utilisateur. Néanmoins par rapport aux managers, les "managés" ont donné des réponses moins précises et catégoriques que celles données par les managers. Il est loisible de penser que les "managés" accaparés par le travail de terrain, n'auraient pas envisagé ou pris le temps de réfléchir aux types de procédures mises en œuvre. Par leur formation, et/ou leur fonction, les managers auraient déjà effectué cette réflexion.

5.2 Les tactiques individuelles dans le processus de socialisation organisationnelle

Les acteurs, lors du processus de socialisation organisationnelle, recherchent de l'information à l'aide de tactiques individuelles qui leur sont propres. Les chercheurs reconnaissent à l'individu un rôle tantôt passif, tantôt actif, réactif ou encore proactif. La recherche d'information fait l'objet de plusieurs modèles (Miller et Jablin, 1991 ; Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Major et al., 1995 ; Bauer et Green, 1998 ; Taylor et Braun, 1988 ; Manz et Snyder, 1983).

⁹³ fixes ou variables, séquentielles ou non-séquentielles, disjointes ou en série, d'investissement ou de désinvestissement, formelles ou informelles, individuelles ou collectives

⁹⁴ Op. cit.

Question de recherche N°6 : Quelles sont les tactiques individuelles utilisées par les acteurs concernés ? Sont-elles différentes selon les catégories professionnelles ? Quelles formes prennent-elles le plus souvent ?

Les tactiques individuelles de recherche de l'information dans une situation de changement organisationnel contribuent à la socialisation organisationnelle des acteurs. Elles renforcent leurs acquisitions et facilitent leurs pratiques (Perrot, 2009). C'est pourquoi une première question a concerné la nécessité, pour les fonctionnaires territoriaux, de rechercher par eux-mêmes des informations sur la Qualité ou Qualiville. (*Question N°16 du guide d'entretien*). La seconde question portait sur la manière dont ils s'y prenaient pour mettre en œuvre leurs connaissances (issues des formations) et/ou les prescriptions du management. (*Question N°17 du guide d'entretien*)

Les managers

La plupart des managers ont répondu se servir et ont vu que leurs équipes se servent, de toutes les tactiques selon la situation, l'urgence, la nature du besoin et la présence ou non des interlocuteurs capables de leur donner cette information. La tactique individuelle qui prédomine, selon les managers interrogés, est celle de demander à des collègues. D'autres tactiques ressortent également de leur discours :

- l'expérimentation : 57% des managers ont répondu qu'ils utilisent, ou voient utiliser par leurs équipes, la méthode de l'expérimentation. Les autres managers utilisent moins cette tactique ou la voient peu utilisée par leurs équipes ;
- la recherche dans les textes réglementaires : 57% ont déclaré qu'ils utilisent, ou voient utiliser par leurs équipes, cette méthode. Les autres utilisent moins cette tactique ou la voient moins comme étant utilisée par leurs équipes ;
- demander à des collègues : 100% des managers ont répondu qu'ils utilisent et voient utiliser par leurs équipes cette méthode ;
- demander au supérieur : 100% des managers ont répondu qu'ils utilisent et voient utiliser par leurs équipes cette méthode ;
- demander au tuteur : la majorité des managers (71%) a déclaré utiliser, ou voir utiliser par leurs équipes, cette méthode. 39% des managers utilisent moins cette tactique ou la voient peu utilisée par leurs équipes ;
- réguler les émotions : 43% des managers ont affirmé faire appel à cette tactique (ou voient leurs équipes faire appel). Cependant, la majorité (57%) des managers ont reconnu utiliser moins souvent cette tactique ou la voient peu utilisée par leurs équipes ;
- l'imitation : 43% d'entre eux ont dit avoir fait appel à cette tactique (ou voient leurs équipes faire appel) tout en l'utilisant d'autres selon les circonstances. Mais la majorité des managers ont déclaré utiliser moins souvent cette tactique ou la voient peu utilisée par leurs équipes ;
- l'auto-management : 71% des managers ont déclaré faire appel à cette tactique (ou voient leurs équipes faire appel) tout en en utilisant d'autres selon les circonstances. Les autres managers (39%) utilisent moins cette tactique ou la voient peu utilisée par leurs équipes ;
- le retrait : aucun des managers n'utilisent et ne voient cette tactique utilisée par leurs équipes.

S'agissant de cette question des tactiques individuelles, plusieurs verbatim ont été relevés, montrant que la mise en œuvre des tactiques individuelles n'étaient pas univoques. Elle procède du caractère conjoncturel de la tâche à réaliser. Ainsi les managers se sont exprimés : « *Tout est utilisé à la fois, tout est permis, pourvu qu'on soit dans l'efficacité* », « *Le personnel fait preuve d'initiative et me propose beaucoup de choses* ».

Les managers ont abordé la question des tactiques individuelles en se rapportant à celles qu'ils mettent eux-mêmes en œuvre ainsi qu'à celles que leurs équipes utilisent. Globalement, les tactiques basées sur la communication entre pairs ou avec la hiérarchie ont été plus souvent évoquées que celles où l'individu, seul, recherche des ressources dans les textes (procédures ou référentiel) ou en lui-même (régulation des émotions, auto-management). Il ressort de ces données que les acteurs fonctionnent avec un certain degré de liberté et une aisance relationnelle enrichissante éloignés du conformisme habituellement prêté aux démarches qualité. Lors de l'étude quantitative, les tactiques individuelles seront interrogées dans le cadre du rôle de l'individu souligné par Lacaze (2001) dans ses travaux sur la socialisation organisationnelle des acteurs d'une société de service.

Les "managés"

Pour les "managés", la mise en œuvre des tactiques individuelles ne semble pas non plus univoque. Ainsi les résultats obtenus sont les suivants :

- l'expérimentation : 70% des "managés" ont déclaré utiliser la méthode de l'expérimentation et 30% n'ont pas répondu ;
- la recherche dans des textes ou des ouvrages : seulement 30% des "managés" ont dit y avoir recours tandis que 70% des "managés" ont déclaré n'avoir pas choisi cette méthode ;
- la demande à des collègues : 38% des "managés" ont déclaré utiliser cette méthode (parmi eux 8% a dit l'utiliser ponctuellement), 8% des "managés" a affirmé utiliser la procédure écrite en priorité, les 46% autres ont répondu qu'ils utilisaient également d'autres tactiques ;
- la demande au supérieur : 38% des "managés" ont déclaré utiliser cette méthode (parmi eux 8% a dit l'utiliser ponctuellement), 8% des "managés" ont répondu utiliser la procédure écrite en priorité et les 46% restants ont déclaré utiliser également d'autres méthodes ;
- la demande au tuteur, 23% des "managés" ont affirmé utiliser cette méthode (parmi eux 8% ont dit l'utiliser ponctuellement). 8% des "managés" confirment utiliser la procédure écrite en priorité, et 8% des "managés" ont affirmé utiliser d'autres méthodes. Les autres "managés" (53%) n'ont pas répondu, sans doute parce que le tutorat n'a pas été instauré dans tous les services ;
- la régulation des émotions : 8% des "managés" a déclaré utiliser cette méthode ou en utilisent d'autres selon les circonstances ;
- l'imitation, l'observation : « *ma supérieure est très organisée alors ça m'aide beaucoup* » a reconnu spontanément, un des acteurs, détenant également la fonction "référént Qualiville" dans son service. Au total, 15% des "managés" ont affirmé clairement utiliser cette méthode alors que les autres "managés" l'utilisaient, « *selon les circonstances* » ;
- l'auto-management : 23% des "managés" ont affirmé utiliser cette méthode, et en utilisent d'autres selon les circonstances. Les autres "managés" n'ont pas répondu ou n'ont pas réfléchi à cette question qui les aurait surpris ;
- le retrait : aucun des managés interrogés n'utilise cette tactique.

Les remarques suivantes ont été relevées concernant les tactiques individuelles mises en œuvre par les "managés". L'un des fonctionnaires territoriaux de terrain managés a insisté sur la pertinence et le rôle efficace du tutorat : « *L'utilisation des tuteurs pour les stagiaires ou les nouveaux est très efficace ! Pour ma part je recueille également des informations "au vol" !* ». Il ajoute que, procédures et tactiques trouvent leur solution principale dans les classeurs de procédures qui, de son point de vue, s'avèrent « *indispensables* ».

Un acteur, relativement ancien, ayant participé aux débuts de la mise en œuvre de Qualiville, a admis : « *C'est plus facile pour moi, j'étais là au tout début !* ». Ce "managé" a acquis les modes de fonctionnement avec le temps et les "mises à l'épreuve".

Un autre "managé" semble avoir une préférence pour la tactique de "demander aux collègues" lorsqu'il précise : « *Entre collègues, même si on ne s'est jamais vus, on est toujours bien reçus, comme le sont les usagers* ».

Un autre "managé", déclare : « *Tout ce que je sais faire, je le fais ! On est dans un esprit d'obéissance, vous savez !* ».

L'investigation portant sur les tactiques individuelles de recherche d'informations a permis aux fonctionnaires territoriaux managés de s'exprimer sur leur propre manière de travailler. D'autres types de tactiques sont alors apparues comme celles visant la régulation des émotions.

De nombreux types de tactiques sont utilisés mais il semble que ce soit la tactique de l'expérimentation la plus couramment utilisée chez les "managés", ensuite viennent les tactiques qui consistent à demander soit aux collègues, soit au supérieur pour les managers. L'auto-management et la recherche dans les documents ou les textes, l'imitation et l'observation s'avèrent moins utilisées pour rechercher des solutions dans le travail en démarche Qualiville. Globalement, les acteurs mettent en œuvre des tactiques en toute confiance. Aucun n'évoque la peur ou le doute. Ces comportements indiquent qu'ils détiennent une certaine marge de manœuvre dans leur travail, celles-ci leur permettant même de varier leurs tactiques.

6 Les domaines de la socialisation organisationnelle (effets de premier niveau)

Question de recherche N°7 : Dans quels domaines, les fonctionnaires territoriaux ont-ils fait des acquisitions lors de la mise en œuvre de Qualiville ?

Les fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville ont été interrogés afin de repérer quels seraient les domaines les plus présents dans leur socialisation organisationnelle. (*Question 20 du guide d'entretien*)

La direction et de l'élu

Sur les cinq personnels de direction interrogés, trois ont considéré que des apprentissages ont été réalisés, voire des compétences nettement améliorées chez les fonctionnaires de terrain managers et "managés" relatifs à l'ensemble des domaines cités. Concernant le langage spécifique à Qualiville ou aux démarches Qualité, l'un d'eux a expliqué : « *comme on fonctionne de la même manière partout, le langage est le même partout, ça simplifie tout !* ».

Un autre décideur a insisté sur les valeurs acquises, précisant qu'il s'agissait de « *celles de la qualité de service véhiculées par Qualiville, surtout* », et de l'adéquation des valeurs nouvelles avec celles des fonctionnaires territoriaux. Ce dirigeant a poursuivi en constatant également que tous les agents à tous niveaux, fonctionnent « *avec une clarté de leur rôle, bien centrée sur le service au public mais avec les limites de leur cadre d'intervention, ce qui est important !* ».

Le DGS a considéré que le travail en équipe est ressorti comme une des principales acquisitions « *notamment, au début, quand il a fallu tout mettre à plat* ».

Deux personnels de la direction ne se sont pas véritablement prononcés dans leurs réponses portant sur les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle, considérant justement que les chefs de services se trouvent davantage concernés par ce type de questions.

Le Responsable Qualité indique que, dans le domaine de la maîtrise de tâche les fonctionnaires territoriaux ont une bonne appréhension des réclamations des usagers, ils s'en emparent comme une évaluation utile qui fait avancer leur travail. Cependant, avoue-t-elle avec clairvoyance : « *Le niveau de satisfaction ne sera jamais totalement atteint, tant la population multiplie et diversifie ses attentes.* »

Un des dirigeants, évoquant le travail sur les réclamations des usagers, affirme qu'il : « *Evite les dysfonctionnements, c'est nouveau aussi, ça* »

En parlant des fonctionnaires de terrain, managers ou "managés", les différents membres de la direction et l'élu déclarent à propos des compétences des fonctionnaires territoriaux : « *Quand un habitant pose une question, nous, élu, on sait ce qui va lui être dit. On connaît tout le circuit.* » ; « *Les acteurs de terrain ont plus confiance en eux parce qu'ils connaissent mieux le travail et le fonctionnement des services. Ils ont mieux compris pourquoi ça ne pouvait pas fonctionner et comment ça pouvait fonctionner.* » ;

Les dirigeants constatent que les fonctionnaires territoriaux ont fait de nombreux apprentissages pour atteindre un bon niveau de maîtrise de tâches : « *Ils ont appris pourquoi telle ou telle procédure ne fonctionnait pas. Le fait de tout mettre à plat, ils ont compris* ». La démarche Qualiville a ajouté du sens à leur travail.

L'un des directeurs déclare qu'il a appris à faire des audits blancs et d'ajouter : « *Pour ma part, j'en apprends tous les jours sur le fonctionnement de la mairie !* ».

Compte tenu de l'éloignement des membres de la direction avec le "terrain", les procédures organisationnelles n'ont pas ou peu été évoquées. Les tactiques individuelles remarquées par les membres de la direction concernent essentiellement celle consistant à s'appuyer sur le Responsable Qualité omniprésent et particulièrement efficace.

Tous les membres de la direction déclarent que la démarche fonctionne sur la base de la confiance et de bonnes relations de travail. Ainsi lorsqu'ils abordent la question des acquisitions des fonctionnaires du terrain dans les domaines de la socialisation organisationnelle, celles mises en évidence se rapportent à la maîtrise de tâche, à la connaissance du fonctionnement de la collectivité et à l'autonomie. Les membres de la direction considèrent que l'autonomie dont dispose les acteurs du terrain se situe dans l'utilisation qu'ils font des procédures qu'ils ont eux-mêmes mis en place. Ils ont la liberté de pouvoir les faire évoluer ensemble ce qui tend vers une amélioration de la qualité du travail et par conséquent du service rendu.

La prise en compte notoire des dysfonctionnements avec l'analyse des réclamations des usagers et l'étude de pistes d'amélioration a été particulièrement mise en évidence.

6.1 Les domaines de socialisation organisationnelle

Les domaines de la socialisation organisationnelle qui ont été mis en évidence par les managers sont les suivants :

-La maîtrise de la tâche (Qualiville) :

Une large majorité des managers (71%) ont déclaré que Qualiville leur a permis de faire des nouvelles acquisitions dans leur travail « *Oui, pour moi ça a été radical !* » a affirmé un manager. « *Je ne connaissais pas l'Etat-civil et Qualiville m'a beaucoup aidé !* » a déclaré un autre manager.

La plupart d'entre eux reconnaissent que le référentiel et surtout ses procédures ont facilité l'apprentissage du travail des nouveaux arrivés et consolidé les savoirs des autres. Plusieurs managers n'ont pas répondu, soit parce qu'ils n'ont pas voulu répondre ou pas compris la question.

Il est à remarquer que les managers interrogés ont eu moins de difficultés apparentes que les 'managés' à distinguer les tâches propres à Qualiville de leurs tâches habituelles.

Tous les managers ont déclaré que leurs équipes maîtrisent les tâches relatives à Qualiville. Mais, 29% ont précisé : « *d'une certaine manière, oui* », « les manières de faire, mais pas les tâches elles-mêmes ». Cette maîtrise de tâches prend des formes spécifiques à la démarche Qualiville. Les managers évoquent :

-des modes de fonctionnement acquis : « *dire les choses et se montrer positif* », « *ça a apporté plus de rigueur* », « *les audits, les bases d'un bon accueil et le respect des délais* », « *les audits permettent de voir les autres, c'est ce qui me manque le plus ! Pour mon équipe, je souhaite la rendre actrice de sa vie professionnelle* », « *un cadre de travail* », « *une simplification, une prise de conscience de l'obligation de faire attention à l'information donnée aux usagers, l'importance de l'information délivrée* » ;

-du savoir-être (comportements et attitudes) acquis : « *une remise en cause de soi* », « *une prise de conscience de l'importance de leur travail donc leur valorisation par ...eux !* », « *ces acquis étaient déjà bien ancrés à l'Etat-civil* », « *un esprit de synthèse, une vision précise des différentes tâches à accomplir* » ;

-des savoirs acquis : les managers ne se sont pas exprimés sur les savoirs acquis considérant qu'ils le sont au travers des formations qui ne s'avèrent pas en rapport direct avec la démarche Qualiville ;

-des nouvelles capacités des équipes à réfléchir sur leurs tâches : 28% des managers ont reconnu cette caractéristique comme acquise grâce à la mise en œuvre de Qualiville, les autres managers n'ont pas développé cette capacité éventuellement nouvelle avec la démarche Qualiville, n'en disent rien de plus ou n'y ont pas réfléchi auparavant ;

-des nouvelles capacités à s'adapter au changement : 28% des managers ont affirmé que les procédures ont permis à leur équipe (ou à certains de ses membres) de s'adapter au changement. 72% des managers n'ont rien répondu à cette question : soit n'ayant pas compris la question, soit ne sachant pas formuler la réponse ou bien n'y ayant jamais réfléchi.

En règle générale, il a été relevé peu de réponses précises concernant l'acquisition de l'autonomie. Les managers ayant évoqué l'autonomie acquise à l'aide de Qualiville ont déclaré la percevoir dans la façon d'utiliser les procédures (vitesse d'exécution de la tâche, d'une façon personnalisée, en diffusant les informations recueillies...). Concernant l'amélioration de la prise en compte de la gestion des situations difficiles, nouvelles et complexes : 28% des managers ont acquiescé à cette nouvelle compétence de leurs équipes. Pour 8%, Qualiville a permis de clarifier son rôle et trouver des informations claires et précises dans ces cas. 64% des managers n'ont pas trouvé cet acquis pour leurs équipes, hormis le fait de se référer aux classeurs. Au sujet des nouvelles qualifications acquises. Certains ont reconnu comme qualification acquise grâce à Qualiville « *l'utilisation et la maîtrise des logiciels* ».

Les autres managers n'ont pas évoqué les qualifications comme acquisitions en lien avec la démarche Qualiville.

-Les relations sociales :

43% des managers ont affirmé que leurs équipes ont de nouvelles relations sociales et quand elles ne sont pas nouvelles, elles sont plus riches car le ‘‘fil directeur’’ est Qualiville. Ainsi l’un d’entre eux a reconnu : « *Grâce à Qualiville, oui on peut le dire, il y a du travail en équipe et une bonne ambiance dans l’équipe* ». Un autre a admis : « Qualiville m’a permis de m’intégrer parmi mes collègues managers ».

Néanmoins, 8% des managers ont déclaré : « *non, ni moi, ni les équipes, n’avons de nouvelles relations sociales et quand elles ne sont pas nouvelles, elles sont plus riches ? non !* ».

Dans le domaine des relations sociales, un manager a toutefois souligné comme apport plutôt négatif de Qualiville : « *Les liens que Qualiville peuvent créer ou ...détruire* ».

49% des managers n’en ont rien dit, ou ne veulent rien dire sur cette question des relations sociales et de leur évolution.

-Les aspects liés à l’organisation :

.Le langage : 86% des managers ont déclaré que leurs équipes ont assimilé le langage spécifique à Qualiville. Un manager a reconnu : « *la capacité à formuler* » comme une acquisition par les membres de son équipe. Cependant 8% des managers ont avoué que leurs équipes n’ont pas intégré ce langage. Les autres n’ont pas répondu ;

.L’histoire : seul 8% (un manager doté d’une grande ancienneté) a affirmé que son équipe avait parfaitement assimilé l’histoire de l’avènement de Qualiville (tranche 1). Les autres disent ne pas en connaître la genèse et leurs équipes non plus ;

.La compréhension du fonctionnement de la collectivité, dans le domaine de la culture organisationnelle, un manager du Centre Technique, où la culture de l’écrit n’est pas particulièrement ancrée, a déclaré : « *Les agents ont modifié leur culture de l’écrit, ils consultent les procédures et même les profils de poste...* » ;

.Les valeurs : tous disent connaître les valeurs de Qualiville (y compris leurs équipes). Concernant l’adéquation des valeurs de Qualiville avec leurs propres valeurs, seul un des managers interrogés dit ne pas être en adéquation totale avec les valeurs portées par Qualiville. Un autre manager a ajouté : « *Je pense être au plus près des attentes des usagers et me trouver au plus juste* ».

-La clarté du rôle (les réponses concernent essentiellement le rôle du manager) : 8% des managers ont souvent évoqué de manière enthousiaste, l’importance de leur rôle de ‘‘moteur’’, de ‘‘pilier’’. 8% des managers encore ont trouvé leur rôle parfaitement clair ainsi que celui de chaque membre de leurs équipes.

Néanmoins 8% des managers à nouveau, réfutent la clarté de leur rôle : « *Je ne trouve pas du tout mon rôle clair !* ».

Une majorité des managers (76%) n’a pas répondu clairement, les autres n’ont pas répondu soit parce qu’ils n’ont pas voulu répondre ou encore ne semblent pas avoir compris la question.

-Le travail en équipe : 39% des managers ont affirmé que leurs équipes ont acquis la méthode de travail en équipe avec Qualiville. Les autres managers (61%) n’ont pas répondu soit parce qu’ils n’ont pas voulu répondre ou encore n’ont pas compris la question.

-Les relations de service : 43% des managers ont répondu que, pour eux et leurs équipes, Qualiville a amélioré les relations de service en nombre et en qualité. Ainsi pour l’un d’entre eux, ces relations jouent notamment sur : « *le partage de connaissances* ».

Cependant, 8% des managers ont confirmé que Qualiville n’a en rien amélioré les relations de service, ni pour eux, ni pour leurs équipes. Les autres managers (49%) n’ont pas répondu soit parce qu’ils n’ont pas voulu répondre ou encore n’ont pas compris la question.

6.2 Les domaines qui ont été mis en évidence par les ‘‘managés’’ sont les suivants :

Les réponses des ‘‘managés’’ ont concerné les domaines suivants :

-La maîtrise des tâches relatives à Qualiville :

Nous constatons que, pour répondre cette question, les personnes interrogées ont eu du mal à distinguer les tâches propres à Qualiville de leurs tâches habituelles.

31% des ‘managés’ ont déclaré maîtriser les tâches relatives à Qualiville, 15% ont affirmé qu’ils sont en train d’apprendre et 54% n’ont pas répondu clairement à la question. La plupart ont fait un amalgame avec les tâches propres à leurs fonctions.

La maîtrise de la tâche est un des principaux domaines de la socialisation organisationnelle (Taormina, 1998). A ce titre, ces données s’avèrent importantes pour notre recherche. Ce thème sera interrogé lors du questionnaire de l’étude quantitative adressé à l’ensemble des acteurs de la mairie.

-Les relations sociales :

31% des ‘managés’ ont reconnu avoir de nouvelles relations sociales et quand elles ne sont pas nouvelles, elles sont plus riches grâce au fil directeur qui est Qualiville. 54% n’ont pas répondu clairement à la question, l’évitant, ou donnant une réponse ‘à côté’. Pour cette question, la plupart, ont également fait un amalgame avec les tâches propres à leurs fonctions. 15% ont déclaré être encore trop nouveau donner un avis éclairé.

La connaissance et le fonctionnement de l’organisation :

-Le langage

31% des ‘managés’ ont affirmé avoir intégré le langage spécifique à Qualiville dans leurs façons de travailler et de communiquer dans le travail. 31% des ‘managés’ n’ont pas répondu à cette question et n’ont pas développé. L’un des interviewés a déclaré : « *ce langage est trop vague* » tandis qu’un autre affirme que « *les mots sont compliqués au début* ».

-L’histoire

7% des ‘managés’, de la première tranche de certification, a dit connaître l’histoire de Qualiville dans la collectivité. 15% ont reconnu n’en rien savoir alors que les autres (78%) n’en ont rien dit.

-Les valeurs

Les ‘managés’ se sont montrés intéressés par la question portant sur les valeurs. Ainsi, l’un d’eux a déclaré que, pour lui : « *Les valeurs de Qualiville sont un service de qualité pour tous et le respect des personnes et du travail accompli* ». Pour une autre, les valeurs de Qualiville sont : « *Unification, continuité, polyvalence et mise en valeur du travail* ». Un ‘managé’ a presque récité les principes du service public alors que 15% d’entre eux ont affirmé : « on détient une mission sociale donc des valeurs sociales ». Enfin, un seul a dit connaître simplement les valeurs de Qualiville et un dernier a évoqué comme valeur de Qualiville : « *L’ajustement du coût avec la qualité* ».

L’adéquation des valeurs de Qualiville avec les propres valeurs de l’individu concerné par sa mise en œuvre a été abordée par les ‘managés’. Ainsi 31% des ‘managés’ ont affirmé, d’emblée et sans hésiter, que leurs valeurs sont en adéquation avec celles de Qualiville. 7% a déclaré : « *les valeurs de Qualiville concernent le service de qualité pour tous. Mes valeurs personnelles sont en phase avec celles-ci* ». Les autres (62%) n’en ont rien dit, semblant presque étonnés d’entendre la question.

-La clarté du rôle :

31% des ‘managés’ ont estimé que leur rôle dans la mise en œuvre de Qualiville est clair et 39% n’en ont rien dit. Ces derniers appartiennent à la catégorie des nouveaux arrivants en cours d’apprentissage ou bien à celle des personnes semblant ne pas comprendre la question. Les 30% des ‘managés’ restants n’ont pas répondu.

-Le travail en équipe :

46% des ‘managés’ ont déclaré avoir acquis la méthode de travail en équipe tandis que les autres ‘managés’ (54%) n’en ont rien dit.

-Les relations de service :

46% des ‘managés’ ont admis que Qualiville a amélioré les relations de service en nombre et en qualité. 7% des ‘managés’ pense qu’elles existaient avant et une autre encore précise que ce sont surtout les audits internes qui permettent de nouvelles relations de service *via* Qualiville. 15% des ‘managés’ ont affirmé que Qualiville n’a rien modifié des relations de service existantes : « *elles ont surtout à voir avec le ‘cœur du métier’* ». 32% n’en disent rien du tout.

<p>Question de recherche N°7a : Qui dispose vraiment du pouvoir dans la mise en œuvre de Qualiville ?</p>
--

La compréhension de ce qui se joue dans l'organisation, en termes de pouvoir, avait été soulignée dans la littérature comme un des domaines de la socialisation organisationnelle (Taormina, 1994). C'est pourquoi cette variable du domaine "organisation" nous amène à poser deux questions supplémentaires :

- *Qu'est-ce ce que vous avez compris dans le fonctionnement interne de la mairie et plus précisément, à votre avis, qui est reconnu pour ses compétences en matière de qualité et peut agir concrètement sur les règles du jeu et règles de travail dans le cadre de la démarche ? (Question N°18 du guide d'entretien)*

- *Selon vous, quels sont les acteurs qui pèsent réellement dans le fonctionnement de la mairie depuis la mise en œuvre de Qualiville ? (Question n°19 du guide d'entretien).*

Globalement, le Responsable qualité domine dans les réponses relatives à la détention du pouvoir concernant Qualiville.

La direction et l'élu

En définitive, seul le DGS avoue détenir le pouvoir mais, finalement, c'est : « *Avec l'ensemble de la direction et le Responsable Qualité et...tout le personnel !* ». Les autres ont souri sans donner de réponse claire.

Les managers

Pourtant plus formellement, les managers disent que, pour eux, celui qui détient le pouvoir est indifféremment :

-« *le Maire pour le pouvoir et, pour les bonnes informations, le Responsable Qualité* »,

-« *dans l'ordre, le DGS, le Directeur de cabinet et la RQ, mais au final, les usagers donnent le ton avec le questionnaire de satisfaction* »,

-« *le DGS, et je n'aime pas ça, je n'y retrouve pas mon compte !* »,

-« *le comité délibérant (le comité stratégique) soit le Maire, le DGS et la DRH* »,

-« *le Responsable Qualité* »,

-« *la direction, c'est-à-dire la Direction Générale* ».

Les managers indiquent que le Responsable Qualité détient principalement le pouvoir de faire bouger les choses du côté de Qualiville. Cependant les réponses des managers concernent davantage leur N+1, à savoir La direction.

Par les réponses à cette question relative à l'origine du pouvoir dans le cadre de la mise en œuvre de Qualiville, émerge l'importance du domaine de la socialisation organisationnelle portant sur la compréhension du fonctionnement de l'organisation par les acteurs.

Les "managés"

Recherchant si les interviewés avaient compris le fonctionnement de la mairie, nous avons posé une question sur la détention du pouvoir en matière de Qualiville. Très surpris par cette question, certains ont eu du mal à y répondre, vraisemblablement n'ayant pas compris le sens de la question ou craignant de mettre en cause l'une ou l'autre des personnes qu'ils auraient nommées. Sept "managés" disent avoir compris ce qui se jouait en matière de pouvoir dans la mise en œuvre de Qualiville et quatre n'en ont rien dit du tout. Le pouvoir semble être partagé, néanmoins, les réponses désignant le Responsable qualité détenteur du pouvoir concernant Qualiville s'avèrent majoritaires.

Plusieurs réponses ont été données à la question : « *à votre avis, qui ou quelle instance détient le pouvoir en matière de Qualiville ?* » :

« *Le DGS et le chef de cabinet* »,

« *Les encadrants et les politiques* »,

« *Le Maire* »,

« *Le DGS et le Responsable Qualité* »,

« *Un peu tout le monde, le Maire, le DGS, le Responsable qualité* »,

« *Le Responsable Qualité et bien sûr le DGS et le Maire* »,

« *Le Responsable Qualité, sans s'imposer !* »,

« *C'est le Maire qui pèse le plus mais les directeurs aussi s'ils font remonter les remarques des agents, donc les agents aussi. C'est un pouvoir partagé !* ».

et pour finir, un des "managés" déclare : « *Rien ! En fait, les services qui font, pèsent eux, dans la balance* ». Il ajoute : « *Nous, les gens de terrain, on détient le pouvoir* ».

Plusieurs remarques ont été relevées : « *La certification n'existe que par nous, les agents, et puis on est force de proposition !* ».

Mais tous les "managés" ont désigné le Responsable Qualité, présent sur le terrain et détenteur du savoir concernant le fonctionnement de la démarche Qualiville. Ainsi un acteur a précisé : « *Elle n'impose pas, elle suggère, ça ne "braque" pas !* ».

Même si un acteur désigne le Maire comme détenant le pouvoir en matière de Qualiville, il ajoute : « *et nous, nous sommes les acteurs !* » .

Les "managés se sont montrés unanimes sur la réponse à la question du pouvoir lorsqu'il s'agissait des règles et des actions relatives à la démarche Qualiville. Cependant ils reconnaissent aussi leur part dans ce pouvoir ainsi que celle de leur hiérarchie. Cette notion du pouvoir dans l'organisation constitue un des domaines de la socialisation organisationnelle (Chao et al., 1994). Elle rejoint celui de la compréhension du fonctionnement de l'organisation (Taormina 1998) et, avec lui, fera l'objet d'un item relatif au domaine se rapportant à l'organisation, dans notre prochain questionnaire.

-L'autonomie

Question de recherche N°7b : Quelle est la nature et le niveau de l'autonomie des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville ?

Dans notre étude, l'autonomie des acteurs apparaît comme variable des actions du management et des effets de premier ordre de la socialisation organisationnelle.

En effet l'autonomie constitue une des caractéristiques de l'organisation du travail, c'est pourquoi elle a auparavant été investiguée à la suite de l'étude des actions du management.

Cependant, elle a été ici prise en compte en tant qu'acquisition du processus de socialisation organisationnelle suite à la mise en œuvre de la démarche Qualiville. De fait, la question a été posée différemment aux acteurs. (*Question N°21 du guide d'entretien*)

La direction et l'élu

Nous avons recueilli peu d'apports concernant l'autonomie dans le travail, que ce soit le leur ou celui des fonctionnaires territoriaux de terrain. Pour l'élu, « *Les procédures fixent un cadre, mais les managers utilisent ces procédures, les font évoluer au fur et à mesure qu'ils travaillent avec leurs équipes. Ainsi elles gagnent en autonomie et du coup les managers aussi.* »

Les autres membres de l'équipe de direction ne se sont pas exprimés sur l'autonomie des acteurs.

Les managers

Ayant été ajouté aux treize domaines relevés dans la littérature, l'autonomie a été traitée de manière distincte. La notion de l'autonomie fait l'objet d'une réflexion qui nous a incité à l'ajouter comme domaine de socialisation organisationnelle dans notre étude. L'autonomie se réfère d'une part à une certaine liberté dans le cadre du travail et d'autre part à la capacité d'en user, cette capacité étant un domaine de la socialisation organisationnelle. Plusieurs aspects de l'autonomie ont été approfondis en dehors des domaines de socialisation organisationnelle et plus particulièrement les questions de la "marge de manœuvre" (Crozier, 1963). Tous les managers interrogés ont déclaré disposer d'une marge de manœuvre dans le travail en mode Qualiville. Un manager, plus ancien que les autres et présent au moment du lancement de la démarche, reconnaît qu'elle a conquis son autonomie avec l'expérience et la diversité des postes occupés : « *Dans l'organisation du travail, on a un atout fort quand on a de l'expérience : je connais le fonctionnement des services de la mairie pour avoir servi dans presque tous avant* »

Les managers déclarent détenir de l'autonomie dans leur travail avec la démarche Qualiville. Ils constatent que les membres de leurs équipes font, paradoxalement, preuve d'autonomie dans l'application des procédures. Majoritairement, les managers déclarent tout à la fois se sentir autonomes et accorder de l'autonomie à leurs équipes. Il ressort que leur ancienneté dans la mairie leur a permis d'acquérir une somme de connaissances qui les conforte dans leur autonomie. Celle-ci se trouve souvent comprise par rapport à la norme représentée par le référentiel Qualiville. Un paradoxe semble exister entre la caractéristique de rigidité de ce dernier et les marges de manœuvre que les managers disent mettre en œuvre et également octroyer à leurs équipes pour travailler en mode Qualiville

(Emery et Giaouque, 2007). Il sera donc utile de vérifier grâce au questionnaire de l'étude quantitative ce qu'il en est de l'autonomie en nous aidant d'un nombre plus important d'acteurs.

Les "managés"

Dans notre étude, la question portant sur l'autonomie avait été élaborée selon les travaux de de Terssac (2012) et visait à repérer comment cette autonomie avait émergé.

Parmi les agents interrogés, 23% des "managés" ont affirmé être autonomes. Un "managé" a déclaré : « *Mon autonomie est totale, je ne me sens pas contrôlé, je me sens responsable* ». Nous précisons que cette personne appartient à la catégorie de personnel la plus ancienne ayant vécu la première tranche de certification 1. Un autre "managé" a souri : « *Tant qu'il y a des résultats, on peut être autonomes* ». Il a ajouté : « *Avec cette démarche, les possibilités d'amélioration sont autorisées, alors je propose.* » Ce dernier "managé" s'approprie son autonomie et a lancé : « *Autonome, oui, mais grâce à mes compétences techniques auxquelles je tiens.* »

Cependant, 31% des "managés" ont déclaré ne pas se sentir autonomes dans leur travail avec Qualiville et les autres (39%) n'en disent rien du tout, laissant comprendre que, pour, eux le sens du mot « autonome » s'avérait assez subjectif.

Très peu des "managés" ont abordé le changement relatif à l'autonomie dans le travail en mode Qualiville. Un seul des interviewés affirme qu'il a ressenti un véritable changement parce que son chef de service lui a effectivement octroyé davantage d'autonomie dans son travail.

Dans notre étude quantitative, la partie du questionnaire interrogeant les acquisitions des domaines de la socialisation organisationnelle portera sur les sept principaux domaines ressortis de ces entretiens.

Après avoir relevé les acquisitions dans les différents domaines de la socialisation organisationnelle des managers et celles de leurs équipes, il ressort qu'elles correspondent aux domaines de la socialisation organisationnelle relevés dans la littérature, excepté la capacité d'apprentissage individuelle et les perspectives d'avenir. Ainsi, ont notamment émergé lors de nos entretiens avec les managers : **les relations de service** au travers des échanges de pratiques, la culture **organisationnelle** avec l'usage d'un langage et de principes de fonctionnement empruntés au management par la qualité, **la maîtrise des tâches** afférentes à la démarche avec l'évocation d'une constante recherche d'amélioration de la qualité de service rendu. Les managers interrogés ont considéré que, grâce à la mise en œuvre de la démarche Qualiville, il a fallu réfléchir, s'organiser ensemble et trouver des consensus. Ainsi, ils avaient, tout comme les membres de leurs équipes, appris à mieux **travailler en groupe**. **La clarté du rôle** de chacun a été mise en évidence dans les discours des managers qui se voient grâce aux objectifs formalisés par Qualiville, assimilé à un "pilier", ou à "un moteur" au sein de leur équipe. Les résultats montrent qu'une majorité de managers n'a pas répondu à toutes les questions. Il est possible que leur position de manager ait pu jouer sur "l'aveu" de nouveaux apprentissages. Cependant, il semblerait que les fonctionnaires territoriaux, d'une manière générale, aient eu des difficultés à se représenter les acquisitions effectuées. Ces acquisitions seront investiguées de manière plus large et plus approfondie dans l'élaboration de notre questionnaire de l'étude quantitative adressé à une population plus nombreuse.

Il ressort que dix domaines ont pu être mis en évidence dans l'étude qualitative. Trois domaines évoqués dans la littérature n'ont pu y être relevés. Aussi la capacité individuelle d'apprentissage (Anakwe et Greenhauss, 1999), l'acceptation des perspectives d'avenir (Taormina, 1994) et l'identité professionnelle (Fischer, 1986) ne sont pas apparus dans le discours des managers.

7 Les résultats de second ordre du processus de socialisation organisationnelle

Dans la littérature, le second ordre des effets de socialisation organisationnelle concerne la performance, le *turn-over*, l'absentéisme et le désir de quitter l'organisation. Dans notre recherche, nous ne nous intéressons pas à la performance, celle-ci faisant l'objet de la certification Qualiville et étant mesurée par les audits. Les chiffres de l'absentéisme et du *turn-over* nous ont été communiqués de façon déclarative et par téléphone. Aussi, même si ceux-ci se situaient un peu en dessus de la moyenne nationale, nous n'en tiendrons pas compte.

Dans le contexte d'un management public territorial, le désir de quitter l'organisation est peu significatif car, dans la plupart des cas, l'agent sera muté dans une autre collectivité en général proche de celle qu'il quitte.

La motivation a été prise en compte dans l'étude précédente des actions du management en tant que moyen pour impliquer les acteurs dans la démarche. Cependant la motivation peut s'envisager à la fois comme résultat des actions du management et de la socialisation organisationnelle.

7.1 La nouvelle motivation des fonctionnaires territoriaux

Question de recherche N°9 : *A l'issue de la mise en œuvre de Qualiville, quelle est la motivation des fonctionnaires territoriaux pour continuer à travailler en démarche Qualiville ?*

Les fonctionnaires territoriaux resteraient-ils motivés pour poursuivre la démarche (Question N°25 du guide d'entretien). Pour étudier la motivation des fonctionnaires territoriaux, nous avons posé une première question relative à la motivation de leurs débuts dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville et une seconde relative à leur motivation du moment pour continuer à travailler selon cette démarche qualité.

Les managers

71% des managers se sont dits « *très motivés* » pour continuer à travailler selon la démarche Qualiville. Parmi ceux-ci un manager a déclaré : « *oui motivée mais avec de l'aide et puis raison gardée : pas d'excès dans la qualité !* ». (N°18)

Ce manager du service Jeunesse se montre un peu moins enthousiaste et émet des conditions : « *OK pour continuer mais en simplifiant notamment les indicateurs et en les adaptant à la filière !* » (N°19)

La progression du niveau de motivation des managers est significative entre celle déclarée à leurs débuts avec Qualiville et celle qu'ils expriment pour continuer à travailler ainsi. La motivation des managers interrogés a progressé durant leur activité avec Qualiville.

Les "managés"

92% des "managés" ont affirmé se sentir motivés pour continuer à travailler avec la démarche Qualiville. Ainsi les verbatim suivants ont pu être relevés : « *oui, oui, oui, quand même, j'ai émis des critiques, mais je reconnais les atouts de Qualiville, surtout les procédures* » (N°1) ; « *Qualiville nous met dans une base de travail rigoureuse mais simple* » (N°11)

Une minorité (8%) a déclaré être « un peu » motivé pour continuer. Celui-ci s'est expliqué : « *Pour les valeurs de travail, oui, je reste motivée, mais je n'ai plus envie de consacrer du temps à l'usine à gaz de chaque audit de certification* » (N°7).

La motivation des "managés" interrogés a nettement progressé durant leur activité avec Qualiville. Seul un "managé" (N°7) ressent une baisse de motivation pour continuer, sans doute parce qu'il se sent accablé par une charge de travail qu'il serait utile d'identifier.

Le niveau de motivation finale a progressé chez les fonctionnaires territoriaux managers et surtout "managés". On peut penser que la pratique a permis à tous les acteurs de prendre en compte le facteur facilitant des procédures, qui, associé à une certaine autonomie leur permet d'effectuer leurs tâches de manière satisfaisante pour eux, pour leur management de proximité, pour l'équipe de direction et pour les clients/usagers que le référentiel Qualiville identifie comme bénéficiaires.

7.2 Les représentations sociales de la démarche Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux

Définies comme « *formes de connaissances comprenant des éléments informatifs, cognitifs, idéologiques, normatifs, croyances, valeurs, attitudes, opinions, images...* » (Jodelet, 2012), les représentations sociales servent entre, autres, à comprendre et faciliter le fonctionnement des groupes d'individu (fonction de savoir). Selon de nombreux auteurs (Moscovici, 2012 ; Doise, 2012 ; Abric, 2012 ; Bonardi et Roussiau, 1999 ; Manonni, 2010), elles discriminent la façon dont les acteurs perçoivent leur travail (fonction de justification) et la démarche Qualiville.

Question de recherche N°10 : *Quelles sont les représentations sociales de la démarche Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux ?*

C'est au travers d'une double question que l'équipe de direction et les fonctionnaires territoriaux ont été interrogés sur les représentations sociales de Qualiville.

-*Tout au début de votre travail avec Qualiville, selon vous, quels adjectifs auraient le mieux caractérisé cette démarche ? (Question N°5 du guide d'entretien)*

-*Aujourd'hui, pour vous, quels adjectifs qualifieraient le mieux Qualiville ? (Question N° 26 du guide d'entretien)*

La direction et l'élu

Pour évaluer les représentations sociales de la direction et de l'élu interrogés sur le début de la mise en œuvre de la démarche Qualiville, nous avons relevé les adjectifs qu'ils auraient alors attribués à cette démarche pour la qualifier. Certains adjectifs s'avèrent plutôt positifs comme :

« *C'est structurant, Qualiville* ». D'autres révèlent plutôt un aspect négatif de Qualiville : « *Très lourd au début !* », « *Complicqué* ». Un d'entre eux reconnaît « *On est en deuxième ligne !* », sous-entendu, « *ce sont les Agents du terrain qui sont eux, en première ligne* ».

Au moment de l'enquête, après les certifications obtenues et avant l'audit de renouvellement, les cinq personnes interrogées se sont exprimées en utilisant des mots bien plus positifs qu'à leurs débuts pour caractériser la démarche Qualiville. L'une d'entre elles a déclaré considérer maintenant Qualiville comme « *Un outil managérial* ».

Les représentations sociales de Qualiville chez les membres de l'équipe de direction évoquent une perception de l'idée d'un "outil", moyen efficace et essentiel pour les modes de fonctionnement. Elles rendent compte également de la lourdeur ressentie et de l'aspect plutôt complexe et difficile de la démarche au début de sa mise en place. Il ressort de leurs représentations actuelles de Qualiville, un "noyau central" (Abric, 1994) fortement caractérisé par un sentiment de réussite et de fierté. Le système périphérique qui l'entoure fait état d'un outil facilitateur, pour le management, pour l'image de la mairie et de ses agents, pour l'attribution de sens au travail et pour un développement individuel et collectif des personnes.

Les managers et les "managés" regroupés

Afin d'examiner si les représentations sociales des acteurs concernés auraient subi des modifications au cours de la mise en œuvre de la démarche, nous avons demandé quel aurait été le mot qui, au début de la démarche Qualiville, l'aurait caractérisé le mieux. Les réponses ont fait ressortir son aspect "pesant", (« *lourd* », « *complicqué* », « *stressant* »).

Pendant la certification, ce qui a le plus marqué les fonctionnaires de terrain managés c'est : « *L'effervescence et le dur labeur autour de la mise en place. Qualiville fait un seul bloc, les informations sont toutes pareilles dans tous les services* ». Certains ont ajouté au cours de l'échange, que « *Qualiville facilite l'intégration des nouveaux* », « *on a tout de suite vu l'intérêt de le faire* », « *Qualiville allait donner du sens à l'organisation* ».

Nous avons relevé les représentations sociales de Qualiville au moment de notre enquête donc, pour certains acteurs, après plusieurs mois ou années de pratique de travail avec la démarche qualité.

Beaucoup disent « *procédures* » pour qualifier spontanément Qualiville.

On entend également les termes suivants dans les commentaires des fonctionnaires territoriaux : « *qualitatif* », « *intéressant* », « *amélioration constante* », « *harmonisation du travail* », « *meilleure relationnel* ».

En définitive, pour les managés, après avoir vécu la mise en œuvre de la démarche Qualiville, les représentations sociales peuvent se synthétiser en huit thèmes. Ainsi, la démarche Qualiville :

- se rapporterait à des procédures, à une méthode de travail efficace et rigoureuse,
- faciliterait le travail et son apprentissage,
- fournirait du sens au travail,
- contribuerait à la valorisation du travail des acteurs de terrain,
- se présenterait comme un outil complicqué et lourd,
- occasionnerait une intensification du travail surtout au début,
- occasionneraient un travail de groupe,
- favoriserait les relations entre acteurs.

Ainsi, à l'issue de la mise en œuvre de Qualiville, ces mêmes managés complexifient leurs représentations de la démarche Qualiville. Cette première ébauche des représentations sociales de l'effectif réduit nous incite à approfondir le sujet et à le proposer à une population plus nombreuse grâce à la passation d'un questionnaire.

En effet, les représentations sociales des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville pourraient influencer leur socialisation organisationnelle et leur motivation.

7.3 La nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux

Question de recherche N°11 : la participation à la mise en œuvre de Qualiville a-t-elle abouti à une nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux ?

Il ressort de notre revue de la littérature que la socialisation organisationnelle des acteurs en démarche Qualiville a vraisemblablement débouché sur l'acquisition d'une nouvelle identité. Cette nouvelle identité conjoint à la fois une identité organisationnelle et professionnelle déjà existante, mais amplifiée dans le cadre des nouveaux savoirs et savoir-faire inhérents à la démarche Qualiville. La question posée (*Question N°14 du guide d'entretien*) utilise le terme d'identité "professionnelle" pour faciliter la compréhension des fonctionnaires territoriaux. Cette question participe ainsi à l'aspect organisationnel de Qualiville et à un aspect professionnel qui pourrait être utilisé dans une autre collectivité ou organisation.

Aussi avons-nous demandé aux fonctionnaires territoriaux de dire ce qu'ils avaient appris dans leurs fonctions avec la démarche Qualiville, qui puisse être utile dans une autre mairie qui, elle, ne travaillerait pas en mode Qualiville.

Les managers

14% des managers ont évoqué en priorité leur identité professionnelle (métiers) et celle de leurs équipes. 14% encore ont préféré déclarer qu'ils se trouvaient en phase avec l'identité des métiers du technique au centre technique municipal (CTM). Les autres (72%) n'ont pas répondu, soit parce qu'ils n'ont pas voulu répondre, ou encore parce qu'ils n'ont pas compris le sens de la question.

Avec Qualiville, l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et qu'ils donnent à autrui est différente. En ce sens, un des managers a déclaré : « *Les fonctionnaires territoriaux de notre mairie sont distingués des autres fonctionnaires territoriaux qui ne travaillent pas avec Qualiville* » (N°4). Cette différence peut s'interpréter comme un aspect de leur nouvelle identité organisationnelle.

Lorsque le manager du Centre Technique affirme que Qualiville a permis d'apporter « *une tenue, un vocabulaire, une posture* » pour les membres de son équipe, il indique par-là des éléments de son identité à la fois professionnelle et organisationnelle qui deviennent alors visible et reconnue.

Les "managés"

23% des "managés" ont déclaré que leur identité professionnelle correspondait à celle de Qualiville et 77% n'en n'ont rien dit du tout, vraisemblablement surpris par la question ou ne l'ayant pas comprise. En fait, ces déclarations peuvent être interprétées comme relatives à l'identité organisationnelle puisqu'elles sont liées à la démarche Qualiville.

Cependant parmi les "managés" s'étant exprimé, l'un a rapporté, à plusieurs reprises, qu'elle était "fière" de travailler dans cette mairie (N°7). Cette réflexion se rapporte également à l'identité organisationnelle. Un autre "managé" a affirmé qu'il souhaitait à tous prix « *modifier l'image dégradée des fonctionnaires territoriaux car je suis fier de ce que je fais* » (N°6). Les verbatim précédents indiquent à la fois des éléments d'une identité professionnelle et organisationnelle.

L'identité professionnelle a été une question relativement difficile à traiter avec les acteurs interrogés. Certains managers ont mis en évidence leur désir d'acquisition d'une identité professionnelle plus marquée dans leur métier, mais aussi, qui se réfère à une identité organisationnelle. Les "managés" se sont montrés moins prolixes et aspirent, dans leurs pratiques de Qualiville, à ce que leur image soit améliorée grâce à la certification Qualiville. En général, ils ont exprimé une difficulté réelle à parler de leur identité.

8 Synthèse des résultats de l'étude qualitative

Pour conclure ce chapitre portant sur l'étude qualitative, nous rappelons ses objectifs, la méthodologie employée et une synthèse des résultats obtenus. Les objectifs de cette étude qualitative étaient de recueillir des informations concernant les contextes de cette collectivité territoriale, le management et la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux. Elle était composée de trois

principaux modes de recueil de données : les observations relevées par le chercheur, la consultation de documents portant sur la démarche Qualiville et de 24 entretiens concernant un échantillon d'acteurs de toutes les catégories professionnelles.

Nous rappelons, tout d'abord, l'intérêt de cette étude qui se situait dans les perspectives suivantes :

- acquérir des connaissances sur un contexte d'études lorsque la littérature fait défaut ;
- repérer le fonctionnement et un état des lieux des situations relatives aux grands thèmes de notre étude (management et socialisation organisationnelle) ;
- et permettre de dégager des énoncés pour l'élaboration d'un questionnaire en vue d'une validation quantitative. (Kirk et Miller 1986).

Ce sont précisément ces objectifs que nous avons visés grâce à la méthodologie utilisée.

Le choix de notre étude qualitative repose sur le fait que « *les enquêtes qualitatives permettent de comprendre des logiques d'action, des argumentations et des représentations, alors que les enquêtes quantitatives mesurent et dénombrent opinions et pratiques, évaluant l'intensité des liens entre ces différentes opinions, pratiques et caractéristiques sociales* » et encore parce que « *la démarche d'enquête qualitative correspond tout particulièrement à l'idéal épistémologique de Weber (1922) qui privilégie une démarche de compréhension, consistant à découvrir le sens que les humains donnent aux choses, la signification qu'ils accordent à leurs actions. Les intentions des acteurs sociaux, individuels et collectifs, leurs motivations, contribuent à expliquer les événements et le devenir des sociétés* » (Bréchon, 2011).

De plus, l'approche contextualiste de notre recherche correspond à la démarche qualitative qui « *affiche une visée compréhensive. Cette dernière se caractérise par deux choses : elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation* » (Dumez, 2013). Concernant notre recherche, cette visée de compréhension s'effectue dans le contexte d'une étude de cas "élargie" de la collectivité choisie, et une situation, celle d'une certification Qualiville obtenue pour 100% de ses services.

Les données recueillies et analysées ont permis d'établir un état des lieux de notre terrain d'enquête et de faire émerger les thématiques à questionner plus largement et de manière plus approfondie. En ce sens, nous rejoignons Evrard et al. (1997) affirmant qu'une étude qualitative consiste à « explorer un univers ». Ainsi, notre étude nous a permis de :

- « -de nous familiariser avec un problème, en cerner les composantes et les contours,
- d'identifier les hypothèses de travail,
- d'explorer les motivations, les attitudes et les valeurs,
- de comprendre les comportements et les processus de décision,
- de structurer les formes, les objets, les rendre intelligibles et comprendre leur sens ».

L'enquête documentaire a été facilitée par la coopération de notre interlocuteur dans la collectivité enquêtée. Celui-ci a pu mettre à notre disposition les documents utiles comportant des données éclairantes pour situer le fonctionnement tant d'un point de vue global (à l'aide d'organigrammes détaillés, mais aussi d'articles de presse) que particulier grâce aux comptes-rendus d'audits interne et de certification. Ces documents ont donc fait l'objet d'une analyse

En rassemblant le corpus de connaissances théoriques et empiriques étudiés, nous avons listé une série de questions à poser se rapportant aux principaux concepts mis en évidence. Puis nous avons inventorié les acteurs concernés compte tenu de leur poste et de leur rôle dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Il en est ressorti la typologie, figurant en ANNEXE 1, comprenant : les experts, les décideurs, les employés de la collectivité, les instances représentatives du personnel, les usagers locaux, les fournisseurs et les autres organismes en interaction avec la collectivité.

Dans la réalité, il n'a pas été possible d'interroger chacune des catégories évoquées ci-dessus. Nous avons donc réduit les catégories inventoriées à l'équipe de direction, à un élu, à des managers et à des "managés". Les représentants du personnel se trouvent dans la catégorie des "managés" et ils ont été codés de manière distincte pour l'analyse de contenu. Le choix des catégories a été effectué en faisant référence aux théories existantes portant sur le management public par la Qualité.

Les personnes interrogées ont été retenues grâce à nos critères émis auprès du responsable Qualité. Celui-ci, dans un premier temps, a identifié les fonctions-clé des personnels concernés. Il leur a présenté l'objectif de cette enquête et seules les personnes volontaires ont été interviewées. « *Toutes*

*correspondent à des situations diverses*⁹⁵, ce qui permet de faire apparaître les thèmes importants » (Lacaze, 2001).

Pour chacune de ces catégories d'interviewés, le guide d'entretien a été élaboré et formulé à partir du questionnement issu de la problématique et des onze questions de recherche posées.

Ensuite, ce guide d'entretien a été testé plus particulièrement auprès de fonctionnaires du terrain de deux communes différentes et certifiées Qualiville. Ces tests ont permis de modifier la sémantique utilisée dans nos questions semi-directives (Grawitz, 1993), le plus souvent en la simplifiant davantage. Ils ont également permis d'améliorer la procédure de prise de notes tout en restant à l'écoute de notre interlocuteur (Kirk et Miller, 1986). Ces notes ainsi que les enregistrements "audio" des entretiens acceptés au préalable par les interviewés, se sont avérées d'une importance fondamentale pour recueillir les données. Par ailleurs, nous avons observé la recommandation de Miles et Huberman (2003) qui soulignent, que la validité et la fiabilité de l'instrument (guide d'entretien) repose largement sur les compétences du chercheur. Ce dernier doit tenter de faire preuve d'un niveau de rigueur élevé pour standardiser la qualité de son écoute et l'utilisation de son guide d'entretien, tout en prenant en compte les nombreux biais qui peuvent modifier la restitution d'entretiens (Streiner et Norman, 1989 ; de Singly, 1992 ; Dickes, 1994). Par conséquent, l'exercice consistant à effectuer des pré-tests d'enquêtes qualitatives aura contribué à améliorer ces compétences déjà éprouvées en situation professionnelle.

La passation des entretiens s'est déroulée sur deux semaines dans la collectivité qui a fait l'objet de notre étude de cas "élargie". Les variables ont été codées puis les entretiens ont été retranscrits et analysés dans leurs contenus (Bardin, 1977 ; Desmarais et Moscarola, 2004).

Une présentation détaillée de notre terrain d'enquêtes a été réalisée au début du chapitre consacré à l'enquête qualitative.

Cette étude qualitative a permis d'obtenir un ensemble de données très large qui a permis une vision élargie du fonctionnement de la démarche Qualiville avec différentes catégories d'acteurs.

Les conséquences des contextes dans lesquels se déploie la démarche Qualiville a suscité peu de réponses de la part des fonctionnaires territoriaux "managés". Cependant, les témoignages recueillis évoquent un climat d'incertitude anxiogène dû à un contexte externe contraignant avec ses crises économiques et sociales et les réformes en cours. Mais les difficultés présentées par ce contexte externe de crises ont été ressenties par ailleurs comme de solides raisons de s'impliquer dans une démarche Qualité, où la rigueur et la recherche d'efficacité prévalent. Les réponses sur le contexte externe dans cette collectivité territoriale n'avaient pas fait apparaître d'écart entre le discours de la Qualité et la réalité du travail. Par conséquent, le questionnaire qui suivra ne tiendra pas compte de ce thème qui apparaissait susceptible d'influencer le comportement des fonctionnaires territoriaux et leur processus de socialisation organisationnelle.

L'enquête a montré les aspects d'un contexte interne spécifique avec une équipe de direction déterminée et impliquée dans la démarche, un personnel soigneusement recruté, formé et motivé par le management de proximité.

La perception du changement de mode de travail engendré par la mise en œuvre de la démarche Qualiville a été surtout évoquée au travers d'une intensification des tâches pour les managers. Cette investigation les a incités à adapter leur communication. Par ailleurs, les managers n'ont pas ressenti, dans les audits, de notion de contrôle. Toutefois, ils considèrent les actions de suivi comme étant nécessaires pour, éventuellement, améliorer les procédures organisationnelles. La plupart des managers ont également remarqué une amélioration de leur autonomie.

Pour les fonctionnaires territoriaux "managés", les changements dans le travail en démarche Qualiville apparaissent nombreux. L'intensification de leurs tâches n'ayant pas été une surprise, ils l'ont caractérisée comme un changement négatif mineur. Les "managés" ont perçu une modification importante de leur mode de fonctionnement qui a changé de façon importante : l'utilisation de procédures, l'actualisation systématique de tableaux chiffrés, l'implication dans les audits internes et de certification sont des changements notoires dans leur travail. Cependant ils reconnaissent les aspects positifs d'une approche rigoriste dans leurs activités, de l'instauration de la polyvalence des tâches, de nouvelles et meilleures relations sociales ainsi que d'un travail de groupe bénéfique.

⁹⁵ Ancienneté, manager/managé, genre, filière professionnelle spécifique à la fonction publique territoriale

Globalement, les "managés" semblent avoir vécu ces changements de façon plus positive que les managers, ces derniers ayant eu à faire face à des évolutions touchant à la fois le terrain et leur management.

En définitive, cette rupture dans la vie professionnelle des fonctionnaires territoriaux a été bien acceptée et facilitée par un management adapté et vigilant.

De fait, les moyens alloués, le style et le type de management à l'œuvre dans le cadre de la démarche Qualiville se sont avérés fondamentaux pour le vécu des acteurs et leur socialisation organisationnelle.

Les données recueillies ont permis d'affirmer que les fonctionnaires territoriaux perçoivent les actions du management de façon globalement positives :

- les objectifs de la démarche ont été compris et l'attribution de moyens dédiés apparaît satisfaisante pour l'ensemble,
- le pilotage, le contrôle et l'évaluation de la démarche ont été souvent décrits comme participant Du leadership du DGS et surtout du Responsable Qualité,
- une certaine forme d'autonomie est ressentie par les acteurs, leurs attentes ont été en majorité satisfaites
- enfin leur motivation a été sollicitée par le management tout au long de la mise en œuvre de la démarche.

Cette collectivité fait apparaître un contexte interne efficient mettant en œuvre les ressources idoines en vue d'atteindre les objectifs fixés par le référentiel Qualiville. L'équipe de direction et l'élu interrogés se sont montrés impliqués dans la démarche : l'enquête documentaire en atteste autant que les entretiens avec les fonctionnaires territoriaux. Le style et le type de management ont pu être décrits grâce au modèle des rôles des managers de Bartoli (1997). Un management par la Qualité a été mis en place avec le choix de Qualiville. Mais, il est à noter que son style est plutôt "tourné vers la personne" avec son soutien organisationnel et une qualité de vie au travail non démentis. La stratégie de la direction a été effectivement comprise par la majorité. La communication interpersonnelle, l'évaluation au travers des entretiens individuels semblent satisfaire une majorité des fonctionnaires territoriaux. L'impression d'être "contrôlés" ressort comme une nécessité dans le cadre de la démarche Qualiville. Le pilotage des activités est ressenti de manière positive et favorable à du « bon travail ».

Généralement les auditeurs et parfois des formateurs interviennent dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Leur rôle a participé en partie au processus de socialisation organisationnelle des acteurs concernés. Cependant, le travail des intervenants extérieurs ne concerne pas le management et se rapporte davantage à l'évaluation de la performance qu'à la socialisation professionnelle, elle-même. Par conséquent, ces "acteurs socialisants" ne seront pas pris en compte dans le questionnaire de l'étude quantitative.

Les résultats obtenus concernant le processus de la socialisation organisationnelle peuvent maintenant être synthétisés.

Dans l'enquête relative au contexte interne de notre étude, après avoir obtenu successivement un descriptif de la perception par les acteurs du changement induit par la mise en œuvre de Qualiville, des intervenants extérieurs et du management, il restait à obtenir le descriptif de leur socialisation organisationnelle par l'analyse de son processus : des procédures, des tactiques et des domaines de socialisation.

Les procédures organisationnelles ne pouvant pas concerner le niveau "macro" du management dont les tâches sont plutôt relatives à la prise de décisions, l'équipe de direction et l'élu n'ont pas été interrogés sur ce point.

Les managers ont apporté des réponses très hétérogènes qui témoignent de leur adaptation au rythme et aux individualités de leurs équipes. Les "managés" ont déclaré utiliser l'ensemble des procédures organisationnelles relevées dans la littérature, car sur le terrain, ils se trouvaient face à des situations très diverses. La majorité d'entre eux a affirmé "procéder" également avec leurs propres ressources lors de situations particulières, notamment dans des fonctions d'accueil. Ceci pourrait s'expliquer par le fait qu'ils se trouvent souvent seuls dans l'exécution de leurs tâches. Selon les "managés", les autres procédures sont tour à tour utilisées selon la nécessité du moment.

Managers et ‘‘managés’’ utilisent les procédures organisationnelles, donc à la fois individualisées et institutionnalisées (Jones, 1986), sans privilégier l’une par rapport à l’autre, exceptés les ‘‘managés’’ qui ont déclaré majoritairement travailler avec les procédures individuelles et d’investissement.

‘‘Les procédures’’, à savoir leurs classeurs de procédures, se trouvent citées en priorité par les fonctionnaires territoriaux ‘‘managés’’ comme le moyen essentiel pour apprendre à travailler en démarche Qualiville. Ces procédures participent aux représentations sociales avec, comme signifiants, ‘‘outil d’intégration’’ ou encore ‘‘professionnalisant’’. Les moyens mis en œuvre pour apprendre à travailler en démarche Qualiville se trouvent dans les procédures organisationnelles et dans les tactiques individuelles mais aussi dans les ressources matérielles (logiciels) et immatérielles (formations).

Nous observons donc que, lors de cette étude qualitative, les fonctionnaires territoriaux ont déclaré utiliser aussi bien des procédures de la catégorie ‘‘individualisée’’ que celle ‘‘institutionnalisée’’ (Cf Jones, 1986 ; Tableau N°3, Chapitre II, section 4.2.2). Cependant, la partie du questionnaire de notre étude quantitative relative aux procédures, ne s’intéressera pas à la catégorie des procédures individualisées et traitera strictement des procédures liées au référentiel Qualiville et à sa démarche dont les caractéristiques institutionnelles et standardisées existent au travers des classeurs ‘‘Qualiville’’ et du site *intranet* de la collectivité. Les procédures individualisées tendent, quant à elles, à être mises en œuvre essentiellement lorsque l’acteur, seul ou faisant appel à un manager, se trouve face à une situation donnée et doit résoudre un problème sans trouver de réponses parmi les procédures dites ‘‘institutionnalisées’’.

Les tactiques individuelles de recherche d’information ne concernant pas le management du niveau « macro », par conséquent, l’équipe de direction et l’élu n’ont pas été interrogés sur cette question.

Les managers se sont positionnés à la fois en tant qu’utilisateurs des tactiques et en tant qu’observateurs de celles utilisées par leurs équipes. Ils reconnaissent préférer toutes les tactiques faisant appel à une communication interpersonnelle, aux tactiques où une recherche individuelle s’impose.

Les ‘‘managés’’ ont montré un vif intérêt à la question et ont répondu majoritairement mettre en œuvre le plus souvent la tactique de l’expérimentation (essai-erreur), puis, comme les managers, celles qui consistent à demander au supérieur ou aux pairs. Les autres tactiques sont utilisées moins souvent. Ni les managers ni les ‘‘managés’’ n’ont évoqué la tactique de retrait, ce qui tend à prouver que tous se montrent proactifs et mobilisés afin de trouver des informations utiles à leur travail en mode Qualiville. Les ‘‘managés’’, sur le terrain, expérimentent davantage que les managers. Mais globalement tous les fonctionnaires territoriaux privilégient les tactiques individuelles où ils sont amenés à communiquer entre eux.

L’investigation portant sur les tactiques individuelles a montré que les tactiques mises en évidence étaient en accord avec la littérature hormis l’auto-management qui n’est pas véritablement une tactique de recherche d’information et globalement la tactique ‘‘de retrait’’. Les tactiques qui consistent à demander soit aux collègues, soit au supérieur, semblent les plus couramment utilisées, vient ensuite l’expérimentation, puis la recherche dans les documents ou les textes. L’imitation et l’observation s’avèrent moins utilisées pour rechercher des solutions ou des informations dans le travail en démarche Qualiville. Cependant, seule l’étude quantitative sera en mesure de proposer réellement une classification de l’emploi de ces tactiques. Globalement les acteurs, n’évoquant ni la peur ni le doute mettent en œuvre des tactiques en toute confiance. Ces comportements indiquent qu’ils détiennent une certaine marge de manœuvre, celle-ci leur permettant même de varier leurs tactiques.

Les effets de premier ordre (domaines) de la socialisation organisationnelle ont fait apparaître **dix domaines d’acquisitions** dans le cadre de notre recherche : la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle, l’organisation, la capacité à travailler en groupe, les relations sociales, les relations de service et l’autonomie, le langage, l’histoire, l’autonomie.

L’équipe de direction et l’élu ont donné leur avis sur les acquisitions qu’ils ont perçues chez les fonctionnaires territoriaux. Une meilleure maîtrise de la tâche, l’amélioration de la connaissance du fonctionnement de la mairie et davantage d’autonomie ont été les principaux domaines de socialisation repérés chez leurs agents au cours de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Ils ont finalement reconnu avoir eux-mêmes effectué des acquisitions relatives à la démarche Qualiville.

Les managers ont situé leurs réponses par rapport à leur propre socialisation et par rapport à celle qu'ils pouvaient percevoir chez leurs équipes. Ils ont majoritairement considéré être concernés par une socialisation organisationnelle réunissant l'ensemble des dix domaines précités. Cependant, la maîtrise de la tâche, les relations de service, la culture organisationnelle sont les domaines dans lesquels ils reconnaissent avoir le plus progressé. S'agissant de leurs équipes, ils leur reconnaissent une nouvelle capacité à travailler en groupe et une meilleure prise de conscience de la clarté de leur rôle. Tous les managers ont déclaré posséder une autonomie suffisante et en accorder autant à leurs équipes dans la mesure de leurs capacités. Ils ont manifesté une certaine admiration envers celles-ci car elles faisaient manifestement preuve d'autonomie dans un contexte où la démarche Qualiville induit l'application de nombreuses procédures.

Les "managés" ont exprimé quelques difficultés à répondre en distinguant leurs tâches relatives à Qualiville et celles qu'ils réaliseraient sans la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Par conséquent la maîtrise de la tâche et le domaine plus général du travail seront plus précisément interrogées ultérieurement dans notre questionnaire. En effet, la *maîtrise de la tâche* s'avère être un des principaux domaines de la socialisation organisationnelle (Taormina, 1998). Les "managés" ont majoritairement reconnu avoir acquis une meilleure *clarté de leur rôle*, une nouvelle *compréhension du fonctionnement* de la mairie, des *relations de service* plus nombreuses et/ou meilleures, une nouvelle *capacité à travailler en groupe*. Les "managés" ont exprimé surtout une *autonomie "acquise"* et "requisse" mais ont montré des difficultés à répondre à cette question.

Tous les acteurs interrogés ont reconnu avoir effectué des acquisitions au cours de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. La *question du pouvoir* dans l'organisation a été abordée de façon distincte des autres, bien qu'elle relève du domaine relatif aux questions de l'organisation. Ainsi managers et "managés" s'accordent à désigner le Responsable Qualité comme premier acteur détenant le pouvoir sur la démarche Qualiville, puis viennent ensuite, le Directeur Général des Services (DGS), les acteurs de terrain, les managers et la direction.

L'acceptation des perspectives d'avenir (Taormina, 1997) n'a pas été retenue dans la mesure où elle n'apparaissait pas comme un domaine d'apprentissage et concerne moins, a priori, les fonctionnaires territoriaux.

La capacité d'apprentissage de l'individu (Anakwé et Greenhaus, 1999) concerne des caractéristiques subjectives relevant plus spécifiquement du champ de la psychologie. Par conséquent, cet effet de socialisation se trouve écarté de notre étude centrée sur les sciences de gestion et pourra être approfondi ultérieurement.

En définitive, par souci de cohérence et de simplification, nous prendrons en compte sept domaines de la socialisation organisationnelle dans notre étude quantitative : la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle, les relations sociales, la capacité à travailler en groupe, les relations de service et l'autonomie ainsi que l'organisation qui regroupera les dimensions relatives au langage, à la culture, à l'histoire et aux valeurs de Qualiville dans la collectivité investiguée.

Les effets de second ordre de la socialisation organisationnelle se rapportent, dans notre étude de cas élargie, aux représentations sociales de Qualiville, à l'identité professionnelle, à la satisfaction des attentes et à la motivation des acteurs.

Les représentations sociales de Qualiville semblent avoir évolué positivement au cours de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Elles apparaissent globalement positives pour l'ensemble des acteurs interrogés, mettant en évidence l'« *outil efficace* » qu'ils voient en Qualiville. Cependant, les fonctionnaires territoriaux évoquent l'idée d'une « certaine lourdeur » dans la démarche Qualiville. Ces représentations sociales expriment également un *satisfecit* unanime allié à un sentiment de fierté très manifeste. Les représentations sociales mériteront d'être approfondies dans le questionnaire de l'étude quantitative afin d'analyser d'éventuels liens avec les acquisitions des domaines de la socialisation organisationnelle, la perception du management et la motivation des fonctionnaires territoriaux.

Une nouvelle identité, à la fois organisationnelle et professionnelle, bien qu'ayant été difficile à appréhender par les managers et par les "managés", semble acquise par tous les fonctionnaires territoriaux.

Le niveau de motivation finale des acteurs pour continuer à travailler avec la démarche Qualiville s'est avéré majoritairement élevé. Préalablement étudiée comme variable des actions du management, la

motivation des acteurs pour continuer à travailler selon les mêmes modes de fonctionnement a été ajoutée comme effet de second ordre de la socialisation organisationnelle des acteurs concernés par la démarche Qualiville. Il en est de même pour la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux. Les attentes des répondants se présentent de façon hétérogène et concernent aussi bien des aspects matériels que symboliques.

Le désir de quitter l'organisation aurait également pu être traité comme effet de second ordre de la socialisation organisationnelle. Cependant les dispositifs de mobilité pris en compte par les services des Ressources Humaines s'avèrent compliqués et soumis à des règles spécifiques. De plus démissionner définitivement de ses fonctions revient à abandonner le statut de fonctionnaire. Les conséquences sont alors différentes de celles du secteur privé.

Les données recueillies lors des entretiens indiquent que les acteurs ont rapporté les principaux éléments qui constituent le processus de socialisation organisationnelle avec les effets de premier et de second ordre de socialisation organisationnelle.

La mesure du niveau de socialisation organisationnelle demeure un débat entre les chercheurs car les échelles de mesure de la socialisation organisationnelle varient considérablement selon le contexte du lieu, de l'espace, de la nature, de l'organisation ou de la structure... (Perrot, 2009 ; Chanlat, 1990). Cette mesure fera l'objet d'une prochaine investigation dans notre étude quantitative.

A l'issue de cette première partie de notre étude, avec l'ensemble des données issues de la revue de la littérature, de l'enquête exploratoire et de l'enquête qualitative, il va être possible d'émettre un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses viseront d'une part à affiner la précédente description, et à établir des corrélations explicatives entre certaines variables voire à rechercher des causes rendant compte des constatations relevées. La confirmation de ces hypothèses permettrait d'expliquer, d'analyser la perception des actions du management par les fonctionnaires territoriaux. Les différents aspects de la socialisation organisationnelle à l'œuvre, pourront être également mis en évidence, ainsi que leurs interactions dans la collectivité investiguée (collectivité D).

Nous allons élaborer un questionnaire en nous appuyant sur ces hypothèses et mettre en place les différentes analyses statistiques nécessaires pour tenter de les confirmer. Leurs résultats éclaireront quantitativement l'étude de l'influence du management sur la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux de cette collectivité.

II L'élaboration des hypothèses

Selon certains chercheurs, une des conditions clés pour qu'un travail puisse être considéré comme une véritable recherche est qu'il soit structuré autour d'une, voire plusieurs hypothèses (Quivy et Campenoudt, 1988). Une hypothèse consiste « à formuler qu'au moins deux variables mesurables sont liées, tout en rendant explicite le mode de liaison » (Kerlinger, 1999). Elle s'appuie sur la connaissance préparatoire que constitue la phase exploratoire et se présente comme « une présomption non gratuite portant sur le comportement des objets réels étudiés. Elle se présente comme un fil conducteur qui devra être suivi au cours de confrontations avec des données tangibles recueillies ». Une hypothèse peut se définir également comme « une proposition provisoire, une présomption qui demande à être vérifiée » (Quivy et Campenoudt, 1988).

A l'issue d'une revue de la littérature et de l'étude des théories appropriées et d'une enquête exploratoire, nous avons pu affiner une problématique assortie de plusieurs questions de recherche. Celles-ci nous ont permis d'effectuer une recherche qualitative nous éclairant sur la compréhension des logiques d'action et de représentations de la mise en œuvre de la démarche Qualiville et de la socialisation organisationnelle des acteurs.

A ce stade de notre étude, nous élaborons un corps d'hypothèses dans la perspective de quantifier et de mesurer les perceptions des fonctionnaires territoriaux et d'évaluer leurs liens existants. Nos hypothèses ont pu être décomposées en sous-hypothèses qui seront également testées, tout en vérifiant qu'elles n'aboutissent pas à des hypothèses triviales (Gavard-Perret et al., 2012). Ces auteurs définissent ces variables comme « la contrepartie empirique du concept ». L'élaboration des hypothèses va permettre, lors de l'approche quantitative, une investigation plus précise, en cohérence avec l'enquête qualitative précédente.

Dans notre recherche, les hypothèses concerneront les relations entre les variables des concepts mobilisés, de façon à apporter des réponses à la problématique énoncée. Nous rappelons que notre problématique interroge le management et la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux dans un contexte externe et interne spécifiques. Le contexte interne organisationnel se caractérise par la mise en œuvre de la démarche Qualiville dans le cadre d'un management par la qualité.

Il faut noter que les données relatives au contexte externe dans lequel se situe notre étude ne seront pas prises en compte dans l'enquête quantitative. En effet, lors des entretiens individuels, les réponses avaient indiqué que ce contexte externe de crises économique et sociale et de réformes ne semblait pas avoir eu d'influence négative sur l'adhésion à la mise en œuvre de Qualiville. Compte tenu de la complexité de ce contexte externe, ces réponses auraient certainement mérité une analyse plus approfondie qui nous aurait trop éloigné de notre problématique. En revanche, le contexte interne organisationnel et individuel concernant véritablement notre recherche, sera questionnée au travers des trois modalités du management. Nous essaierons d'établir et analyser l'influence du management sur la socialisation organisationnelle. Ensuite, le processus de la socialisation organisationnelle sera investigué avec une focalisation particulière sur ses effets, à savoir ses différents domaines. Les conséquences de ces effets ou domaines seront aussi étudiées.

Nous tenterons également de montrer l'importance de certains facteurs sur la motivation et certains résultats liés à la socialisation (nouvelle identité, représentations sociales et satisfaction des attentes). Le niveau de la motivation des acteurs dépendant en particulier des actions du management (FE+POS+QVT)⁹⁶ et du processus de socialisation organisationnelle, s'avère d'une grande importance dans la mobilisation des fonctionnaires territoriaux au travail.

L'hypothèse générale, découlant de notre problématique et de l'analyse des données provenant de l'enquête qualitative, est la suivante :

HYPOTHESE GENERALE : LE MANAGEMENT INFLUE POSITIVEMENT ET DE MANIERE SIGNIFICATIVE SUR LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX EN DEMARCHE QUALIVILLE

⁹⁶ FE pour Fonctions d'Encadrement, POS pour Perceived Organizational Support et QVT pour Qualité de vie au Travail.

Afin de valider cette hypothèse générale, nous nous appuyons sur notre modèle théorique (cf Figure N°11 dans le chapitre III, § I, section 2.9) pour tester chacun des concepts mobilisés et leurs interactions. Nous proposons ainsi plusieurs hypothèses principales et secondaires.

1 La perception du management par les fonctionnaires territoriaux

Notre modèle théorique, issu de la revue de la littérature et de l'enquête qualitative, nous a conduit à retenir trois sous-dimensions du management, à savoir les fonctions d'encadrement à proprement parler, le soutien organisationnel perçu ainsi que la qualité de vie au travail. Nous émettons donc consécutivement des hypothèses de recherche concernant ces trois sous-dimensions.

L'enquête qualitative, au travers de l'étude documentaire et des déclarations des interviewés, a mis en évidence les efforts de la mairie pour mettre en place un management plutôt 'tourné vers la personne' en allouant des moyens humains, techniques et logistiques adaptés. Ainsi, nous émettons donc l'hypothèse principale 1 suivante :

HYPOTHESE PRINCIPALE 1 : le style de management à l'œuvre est plutôt « tourné vers la personne ».

Afin de valider cette première hypothèse principale, nous cherchons à montrer que les modalités du management à l'œuvre dans cette collectivité présentent des orientations tournées vers la personne, sans pour autant délaisser l'aspect performatif de ses actions. C'est pourquoi nous nous attachons également à l'importance de la motivation des acteurs.

1.1 Les fonctions d'encadrement du management : caractéristiques et interactions

Les données obtenues lors de l'enquête qualitative ont fait ressortir plusieurs des dimensions du management évoquées par Bartoli (1997) dans son modèle. Ces dimensions, relevant des fonctions d'encadrement du management, ont été alors majoritairement reconnues comme des leviers efficaces pour les apprentissages et l'adhésion au nouveau mode de travail. Aussi, ce résultat n'appelle pas la formulation d'hypothèses mais sera seulement l'expression d'un constat dans l'étude quantitative.

Ces dimensions portent notamment sur la formation et les moyens alloués à la démarche Qualiville, sur le pilotage des activités associées à la démarche Qualiville, sur la prise en compte de la politique de la municipalité concernant la qualité ainsi que du travail des autres services, sur le niveau de satisfaction des relations de services, sur les objectifs fixés aux acteurs, sur la clarté des missions de service, sur la capacité à les motiver dans leur travail en mode Qualiville, sur la définition de leurs tâches et sur l'autonomie octroyée aux acteurs. Ces dix dimensions deviendront des variables propres aux fonctions d'encadrement (FE) dans l'enquête quantitative.

Les données de l'enquête qualitative avaient montré un niveau de motivation satisfaisant au début de la mise en œuvre de la démarche, et manifestement plus élevé après l'obtention de la certification et au moment de notre enquête. Or, certaines actions managériales paraissent à même d'influer sur la *capacité à motiver le personnel*.

Ainsi, parmi les principes du management par la qualité, l'implication de la direction et l'appropriation de sa politique par les acteurs, s'avèrent primordiales. En effet, si la perception du pilotage des activités concernant Qualiville se trouve bien comprise et perçue favorablement par l'ensemble des acteurs, leur motivation pourrait s'en trouver favorisée. Leur mise en actions vers le but à atteindre (la certification) ne leur apparaîtra réalisable que si le moyen (pilotage correct) paraît pertinent et facilement identifié (Vroom, 1964). En fait nous pensons que chacune des neuf fonctions d'encadrement évoquées au travers des énoncés de notre questionnaire est associé à la capacité de motiver le personnel. Cette argumentation nous permet d'émettre l'hypothèse secondaire suivante relative aux fonctions d'encadrement :

Hypothèse 1.1 : l'ensemble des fonctions d'encadrement est associé à la capacité à motiver le personnel.

La démarche Qualiville se situe dans un contexte de changement où les actions de pilotage prennent toute leur importance. Les managers transmettent à leurs équipes les directives émanant du niveau 'macro' c'est-à-dire de l'équipe de direction. Ils décident des tâches prioritaires à réaliser, orientent le travail en fonction des impératifs de gestion. Ils identifient également les besoins en matière de formation qui se définissent comme un des moyens de la transformation. De plus, un management

plutôt ‘‘tourné vers la personne’’ conduit le manager à satisfaire ce besoin de formation en portant une attention particulière à chacun des membres de son équipe. Ceux-ci s’en trouvent reconnus et valorisés. Les fonctionnaires territoriaux ont le sentiment d’être considérés lorsqu’ils obtiennent les formations nécessaires. Cette réponse du management apparait alors un moyen de motiver le personnel (Vroom, 1964).

Cependant, les fonctionnaires territoriaux réalisent couramment les tâches dites ‘‘de terrain’’ (rédaction des formulaires, contacts avec les usagers, ...), et ont souvent plus besoin de pilotage que d’une formation puisque la démarche Qualiville induit un changement dans les modes de travail et la mise en place de nouveaux moyens pour faciliter et optimiser la réalisation des tâches. Les activités de pilotage guident et orientent le travail des fonctionnaires territoriaux. Nous formulons donc l’hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 1.2 : le pilotage correct des activités concernant Qualiville (M10) est la fonction d’encadrement influençant le plus la capacité à motiver le personnel (M4).

1.2 Le soutien organisationnel perçu (POS) : caractéristiques et interactions

Notre modèle théorique indique que le soutien organisationnel perçu ou POS (Eisenberger et al., 1986) se positionne comme la seconde dimension du management tel que nous l’avons défini. Par ailleurs, notre enquête qualitative a montré l’importance de la perception du soutien organisationnel par les acteurs concernés managers et ‘‘managés’’.

Les caractéristiques des fonctions d’encadrement (FE) précédemment évoquées, ainsi que l’ensemble des données portant sur le POS obtenues lors des entretiens, indiquent que l’encadrement a mis en œuvre un style plutôt ‘‘tourné vers la personne’’. Les acteurs pourraient donc percevoir un soutien organisationnel significativement positif en lien avec ce type de management. Ceci nous conduit à formuler l’hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 1.3 : les fonctions d’encadrement sont associées au soutien organisationnel perçu.

1.3 La qualité de vie au travail (QVT) : caractéristiques et interactions

Le management dans la mesure où il est plutôt ‘‘tourné vers la personne’’, (enquête qualitative) devrait prendre également en compte la qualité de vie au travail. Ces dimensions apparaitront dans notre questionnaire en tant que variables à interroger. Nous formulons donc l’hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 1.4 : les fonctions d’encadrement sont associées à la qualité de vie au travail.

1.4 Relations entre les modalités du management

Bien que ces dimensions du POS et de la QVT soient indépendantes, elles se trouvent très proches les unes des autres, participant ainsi, chacune à un management plutôt ‘‘tourné vers la personne’’. Les tableaux ci-dessous illustrent ce phénomène.

Soutien organisationnel perçu (POS)	Qualité de vie au travail (QVT)
Valorisation du travail effectué	Conditions de travail satisfaisantes
Reconnaissance de l’engagement dans la démarche	Travail intéressant
Prise en compte de la carrière	Travail ne gênant pas la vie privée
Prise en compte du bien-être	Ambiance de travail satisfaisante
Démonstrations d’intérêt à la personne	Niveau satisfaisant de confiance accordé
Prise en compte des valeurs de la collectivité	Justice sociale appliquée
Aide en cas de besoin	Accès facile au supérieur direct

TABLEAU 12 : PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU POS ET DE LA QVT

En effet, si nous les considérons de manière concomitante, nous pouvons ainsi constater que l’accès facile au supérieur direct peut permettre une aide en cas de besoin, mais aussi qu’accorder de la confiance se trouve associé au fait de montrer de l’intérêt à la personne. Plus globalement, la prise en compte du bien-être serait logiquement proche de la qualité de vie au travail.

Afin de vérifier l'existence de liens entre ces modalités du management, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1.5 : la qualité de vie au travail est associée au soutien organisationnel perçu.

2 Le processus de la socialisation organisationnelle : caractéristiques et interactions

Les hypothèses relatives au management dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville ayant été émises, nous nous intéressons maintenant à celles portant sur le processus de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux concernés.

Si les premiers résultats concernant les domaines de la socialisation organisationnelle s'avéraient tous positifs, à savoir supérieurs ou égaux à la moyenne établie à 2,5, la socialisation organisationnelle serait dite "réussie".

Etant donné la spécificité du contexte interne et les résultats de l'enquête qualitative, il semble pertinent d'émettre la seconde hypothèse principale suivante :

HYPOTHESE PRINCIPALE H2 : la socialisation organisationnelle des FT en démarche Qualiville s'avère spécifique.

Le processus de socialisation se compose de procédures organisationnelles et de tactiques individuelles produisant des acquisitions dans sept domaines différents. C'est pourquoi, nous testerons avant de valider l'hypothèse principale, les 5 hypothèses secondaires correspondantes suivantes.

2.1 Les procédures organisationnelles : caractéristiques et interactions

Nous avons privilégié, dans notre étude, les procédures de socialisation "institutionnalisées" liées au référentiel Qualiville, plutôt que celles dites "individualisées" (Jones, 1986).

Les procédures organisationnelles ont été scindées en trois catégories par Jones (1986) à savoir celles correspondant au contexte, au contenu, ainsi qu'aux aspects sociaux de la socialisation.

Or la nature du référentiel Qualiville, avec ses engagements précis et organisés dans une suite logique, privilégie les procédures liées au contenu, à savoir des procédures séquentielles et fixes. Ce constat, conforté par les résultats de l'analyse qualitative, nous incite à formuler l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 2.1 : les procédures les plus utilisées par les FT se rapportent au contenu de la socialisation.

2.2 Les tactiques individuelles : caractéristiques et interactions

Le type de management par la Qualité et son style participatif prépondérant dans ses principes visent à donner à chaque acteur un rôle dans la mise en œuvre de la démarche qualité.

Tenant compte de cette caractéristique ainsi que des résultats de l'enquête qualitative mettant en évidence la prédilection des acteurs pour l'utilisation de tactiques où ils recherchent par eux-mêmes des informations, nous formulons l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 2.2 : les tactiques d'auto-management sont privilégiées par les fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

3 Les domaines de la socialisation organisationnelle : caractéristiques et interactions

La réalisation de *tris à plat* permettra d'évaluer si la socialisation organisationnelle, au travers des moyennes obtenues, s'avère réussie⁹⁷ pour les fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville dans cette collectivité.

Les engagements du référentiel Qualiville ainsi que le management par la Qualité qu'il engendre induisent un changement important de la manière dont les tâches sont réalisées. Ces tâches concernant le "cœur de métier" des fonctionnaires territoriaux, à savoir délivrer des services de qualité aux usagers. Bien que d'autres variables comme les *relations de service*, l'*autonomie* et la *clarté du rôle*

⁹⁷ Nous posons que, si la moyenne est supérieure ou égale à 2,5, alors, les acquisitions dans les domaines sont "bonnes" et si l'ensemble des sept domaines montrent ce résultat, nous pourrions affirmer que la socialisation organisationnelle des Fonctionnaires territoriaux est réussie.

paraissent également importantes dans le processus de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, le domaine de la *maîtrise de la tâche* en serait donc la variable centrale. Ainsi, nous émettons l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 2.3 : les capacités les plus élevées des fonctionnaires territoriaux se rapportent au domaine de la maîtrise de la tâche.

Il ressort à l'issue de la revue de la littérature et de l'analyse des données de l'enquête qualitative, que les différents domaines de la socialisation organisationnelle pourraient également se trouver corrélés. En effet, il apparaît que chaque domaine est tributaire de chacun des autres domaines. Ainsi, le domaine des *relations de service* se trouve lié à celui de la *maîtrise de la tâche*, de *l'organisation*, de la *capacité à travailler en groupe* et des *relations sociales*. Les caractéristiques du domaine de la *clarté du rôle* se retrouvent en partie associées à celles du domaine de *l'organisation*. De la même manière, une certaine *autonomie* pour proposer ou prendre des initiatives individuelles, est susceptible d'améliorer des apprentissages dans d'autres domaines.

C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 2.4 : dans le contexte de la mise en œuvre de la démarche Qualiville, les différents domaines de la socialisation organisationnelle sont en relation.

4 Les relations entre les variables de la socialisation organisationnelle

Les trois variables composant le processus de la socialisation organisationnelle paraissent posséder entre elles certaines relations, comme semble le montrer la recherche (Mignerey, Rubin et Gorden, 1995 ; Gruffin, Codelle et Goparu, 2000 ; Lacaze, 2001) et notre étude qualitative. Les hypothèses secondaires qui suivent concernent les trois variables suivantes : les procédures, les tactiques et les domaines.

Hypothèse 2.5 : les variables de la socialisation organisationnelle sont associées entre elles.

Les tactiques se présentent comme des moyens d'accomplir les procédures requises. Aussi nous formulons la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 2.5.1 : les tactiques individuelles sont associées aux procédures organisationnelles.

Les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle se trouvent associées aux procédures mises en œuvre. En effet, les procédures organisationnelles participent aux apprentissages dans les différents domaines. Les procédures ayant été conçues et élaborées par les acteurs du terrain, relèvent alors, pour une part, de leurs compétences. Par conséquent, nous formulons la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 2.5.2 : les procédures organisationnelles sont associées aux domaines de la socialisation organisationnelle.

On peut considérer également que les tactiques individuelles et les acquisitions dans les domaines puissent se trouver associées. En effet, les acteurs choisissent des tactiques individuelles pour résoudre des problèmes et réaliser les tâches à produire dans les différents domaines. Ils effectueront d'autant plus aisément leur apprentissage dans les différents domaines de la socialisation organisationnelle que les tactiques individuelles sélectionnées et mises en œuvre sont bien sélectionnées. Par conséquent, nous formulons la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 2.5.3 : les tactiques sont associées aux domaines de la SO.

5 Les relations entre le management et la socialisation organisationnelle

L'objectif principal de notre étude consiste à montrer l'influence du management sur la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville. Nous formulons donc la troisième hypothèse principale :

HYPOTHESE PRINCIPALE 3 : le management influe sur la socialisation organisationnelle.

Dans un premier temps, pour tenter de valider cette hypothèse, nous essaierons d'établir un lien entre le management dans ses diverses composantes et les résultats de la socialisation organisationnelle, à savoir les domaines. Puis pour analyser plus en profondeur ce lien, nous considérerons le processus de la socialisation organisationnelle en testant successivement ses variables face aux trois modalités du management.

5.1 Les relations entre les fonctions d'encadrement et les variables de la socialisation organisationnelle

Considérant d'une part, les dimensions précédemment énoncées des fonctions d'encadrement⁹⁸ et, d'autre part les procédures, les tactiques et les domaines de la socialisation organisationnelle, l'hypothèse secondaire suivante peut être formulée ainsi :

Hypothèse 3.1 : les fonctions d'encadrement influent sur les variables de la socialisation organisationnelle.

Cependant pour être testée, cette hypothèse devra faire l'objet d'analyses portant sur chacune des trois variables de la socialisation organisationnelle, à savoir les procédures, les tactiques et les domaines.

Les managers ayant en charge de faire fonctionner leurs équipes selon la démarche Qualiville, s'appuient dans leurs fonctions d'encadrement, comme le préconise toute démarche qualité, sur des procédures. Nous formulons donc la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 3.1.1 : les fonctions d'encadrement influent sur les procédures organisationnelles.

Le management à l'œuvre, notamment dans ses fonctions d'encadrement, tient compte des tactiques que les acteurs utiliseront. Ainsi les managers observent le plus souvent les tactiques employées par les fonctionnaires territoriaux. Quand les conditions de travail le permettent, Ils favorisent l'emploi des tactiques qui leur semblent les plus efficaces. Par conséquent, nous émettons la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 3.1.2 : les fonctions d'encadrement influent sur les tactiques

Enfin, les fonctions d'encadrement et les domaines de socialisation organisationnelle montrent une certaine proximité. En effet, les fonctions d'encadrement expliquent et facilitent l'exécution du travail et des tâches spécifiques à chaque service de la collectivité. Les fonctions d'encadrement, par conséquent, président à une appropriation des différents domaines de la socialisation organisationnelle par les fonctionnaires territoriaux. C'est pourquoi nous formulons cette sous-hypothèse :

Hypothèse 3.1.3 : les fonctions d'encadrement influent sur les domaines de la socialisation organisationnelle.

5.2 Les relations entre le soutien organisationnel perçu et les variables de la socialisation organisationnelle

La littérature ayant montré que le soutien organisationnel perçu favorisait la performance (Wayne et al., 2002 ; Eisenberger et al., 1986 ; Armeli et al., 1998), nous avons intégré ce concept dans les modalités du management. Le P.O.S. facilite, reconnaît et valorise le travail des fonctionnaires territoriaux ainsi que leur bien-être. Il concourt ainsi au développement du processus de socialisation organisationnelle. Nous émettons donc l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 3.2 : le POS influe sur les variables de la socialisation organisationnelle des acteurs en démarche Qualiville.

Dans la mesure où le management fournit un soutien organisationnel, il est vraisemblable qu'il veille à la qualité et à l'adéquation des procédures concernant le travail des fonctionnaires territoriaux. En

⁹⁸ 1/Définition de la politique qualité de la municipalité, 2/Pilotage des activités, 3/Mise en place de formations, 4/Clarté des missions de service, 5/Définition des tâches, 6/Réalisme des objectifs fixés, 7/Niveau de relations de services, 8/Transversalité du travail avec les autres services, 9/Existence d'une autonomie octroyée, 10/Capacité à motiver le personnel.

effectuant un rapprochement entre les caractéristiques du POS⁹⁹ et les catégories des procédures¹⁰⁰, nous pouvons remarquer que les manifestations *d'intérêt pour la personne* passent par la mise en œuvre de procédures organisationnelles d'investissement ou en série reposant sur les qualités personnelles des acteurs. Ces procédures se réfèrent aux aspects sociaux des procédures (Jones, 1986). Ainsi, nous formulons la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 3.2.1 : le POS influe sur les aspects sociaux des procédures organisationnelles.

Il semble exister une certaine proximité entre les caractéristiques du POS et celles des quatre tactiques individuelles¹⁰¹. En effet, la démarche de soutien favorise implicitement la proactivité et par conséquent les tactiques individuelles. C'est pourquoi nous formulons la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 3.2.2 : le POS influe sur les tactiques individuelles utilisées par les acteurs en démarche Qualiville.

Le soutien aux fonctionnaires territoriaux facilite leur travail, et par conséquent, leurs apprentissages dans les différents domaines. Le soutien organisationnel perçu est donc un comportement managérial qui favorise la socialisation organisationnelle.

Valoriser le travail est un encouragement important pour la motivation des fonctionnaires territoriaux : c'est donner du sens et de la valeur aux buts qu'ils poursuivent. *Montrer de l'intérêt* sous différentes formes envers le personnel, *l'aider* dans son travail, c'est également agir sur l'engagement des fonctionnaires territoriaux dans la démarche. Par conséquent, nous formulons donc la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 3.2.3 : le POS influe sur l'acquisition dans les domaines de la SO.

5.3 Les relations entre la qualité de vie au travail (QVT) et les variables de la socialisation organisationnelle

Les données recueillies lors de notre enquête qualitative et au travers des documents étudiés mettent en avant les efforts consentis par la mairie pour l'amélioration des conditions et de l'ambiance de travail. Ces efforts ont particulièrement retenu notre attention. L'intérêt pour le travail, la justice dans le traitement des personnes, la confiance sont des facteurs motivationnels puissants pour s'approprier la démarche Qualiville et réaliser les apprentissages nécessaires à la socialisation organisationnelle. Ainsi, nous formulons l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 3.3 : la qualité de vie au travail influe sur la socialisation organisationnelle.

Les caractéristiques de la qualité de vie au travail (QVT)¹⁰² paraissent détenir une certaine proximité avec chacune des trois variables de la socialisation organisationnelle, à savoir, les procédures, les tactiques et les domaines de la socialisation organisationnelle.

Les caractéristiques de la QVT, et notamment celles qui s'intéressent aux fonctionnements dans le travail (conditions et ambiance de travail, niveau de confiance accordée, intérêt du travail), paraissent favoriser le travail qui s'appuie en partie sur l'existence et la mise en œuvre de procédures organisationnelles. La QVT favoriserait, pour une part la réalisation des procédures, ce qui nous amène à formuler la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 3.3.1 : la QVT influe sur les procédures organisationnelles.

⁹⁹ Caractéristiques du POS : 1/Valorisation du travail effectué, 2/Reconnaissance de l'engagement dans la démarche, 3/Prise en compte de la carrière, 4/ Prise en compte du bien-être, 5/Démonstrations d'intérêt à la personne, 6/ Prise en compte des valeurs de la collectivité portées, 7/Aide en cas de besoin.

¹⁰⁰ Catégories des procédures selon Jones (1986) : 1/relatives au contenu de la socialisation organisationnelle (procédures séquentielles et fixes), 2/relatives au contexte de la socialisation organisationnelle (procédures collectives et formelles), 3/relatives aux aspects sociaux de la socialisation organisationnelle (procédures d'investissement et en série).

¹⁰¹ Types de tactiques individuelles mentionnées dans notre étude : 1/Auto-management, 2/Essai-erreur, 3/Demander, 4/Actions-cognitives.

¹⁰² Caractéristiques de la QVT : 1/Conditions de travail satisfaisantes, 2/Travail intéressant, 3/Travail ne gênant pas la vie privée, 4/Ambiance de travail satisfaisante, 5/Niveau satisfaisant de confiance accordé, 6/Justice sociale appliquée, 7/accès facile au supérieur direct.

La proactivité et la recherche d'informations des acteurs bénéficieraient d'un climat favorable. Ainsi, un *accès plus facile au supérieur direct*, et un *niveau d'ambiance de travail satisfaisant* inciteraient les fonctionnaires territoriaux à mettre en œuvre des tactiques qui favoriseraient ainsi leurs apprentissages dans les domaines concernant la mise en œuvre de la démarche Qualiville. C'est pourquoi nous formulons la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 3.3.2 : la qualité de vie au travail influe sur leurs tactiques individuelles.

Les caractéristiques de la qualité de vie au travail (QVT) apparaissent comme des conditions optimales pour inciter les FT à s'inscrire avec plus de facilité dans leur travail et produire les résultats d'une socialisation organisationnelle réussie, avec un niveau élevé d'acquisitions dans ses domaines. Par conséquent, nous formulons la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 3.3.3 : la qualité de vie au travail influe sur les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle.

6 Les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle et leurs interactions

Les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle sont nommés ainsi car les domaines sont considérés comme les résultats de premier ordre de la socialisation organisationnelle (Bauer et Green, 1998 ; Goudarzi et Eiglier, 2006).

L'enquête qualitative a montré que les résultats de second ordre retenus dans notre étude concernant la motivation à poursuivre la démarche Qualiville, les représentations sociales de Qualiville, l'identité des acteurs concernés et la satisfaction de leurs attentes, étaient globalement positifs. De même, la perception du management et de la socialisation organisationnelle mise en évidence dans cette enquête, nous permet d'établir l'hypothèse de l'existence d'un lien entre ces deux dimensions et les résultats de second ordre. Avant de rechercher l'existence de liens entre les concepts mobilisés précédemment et ces résultats de second ordre, nous effectuerons un focus particulier sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.

Nous tenterons de valider ensuite la quatrième hypothèse principale :

HYPOTHESE PRINCIPALE 4 : LE MANAGEMENT ET LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE INFLUENT SUR LES RESULTATS DE SECOND ORDRE

4.1 L'évolution du niveau de motivation au cours la mise en œuvre de la démarche Qualiville

La réussite de la mise en œuvre de Qualiville a permis aux fonctionnaires territoriaux d'obtenir la certification de leur collectivité locale et d'élever leurs compétences dans les différents domaines de la socialisation organisationnelle.

C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 4.1 : la motivation a évolué de façon positive et significative au cours de la mise en œuvre de la démarche Qualiville.

4.2 L'influence des modalités du management sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle

On peut remarquer que plusieurs caractéristiques des modalités du management semblent se trouver associées aux résultats de second ordre.

Tout d'abord le type de management par la qualité a été mis en place en tenant compte du référentiel Qualiville et de ses exigences. Les modalités de ce management se trouvent donc associées à la démarche Qualiville. Les caractéristiques de ces trois modalités joueraient sur le niveau de motivation et sur la satisfaction des attentes comme « être bien dirigé », « être soutenu » et de « bénéficier de qualité de vie au travail ».

Par ailleurs, il semblerait que, la *capacité de motiver le personnel* se trouve associé au niveau de la *motivation*, et que *faire procéder à la mise en place de formations en cas de besoin* soit associé à la *construction de l'identité professionnelle*.

Concernant le soutien organisationnel perçu (POS), le fait que les managers *aident les "managés" si le besoin s'en fait sentir*, tend à *satisfaire une attente*. S'agissant de la qualité de vie au travail,

valoriser le travail effectué dans le cadre de Qualiville s'associe parfaitement avec l'élément suivant de la représentation « *Qualiville, c'est une valorisation de mon travail* ». Nous pointons cependant que le management et ses modalités influencent, seulement en partie, les représentations sociales de Qualiville des fonctionnaires territoriaux. En effet, les représentations sociales sont produites et modifiées par d'autres facteurs. Nous formulons donc l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 4.2 : le management influence les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle.

Afin de vérifier cette hypothèse, il est nécessaire, compte-tenu de la structure du management en trois modalités, de la tester successivement dans chacune de ses modalités.

Tout d'abord nous rechercherons s'il existe des corrélations entre le management et les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle. Puis des régressions linéaires seront réalisées afin de mettre en évidence un éventuel lien causal.

4.2.1 LES RELATIONS ENTRE LES MODALITES DU MANAGEMENT ET LA MOTIVATION

Tout d'abord, les fonctions d'encadrement, première composante du management, peuvent toutes¹⁰³ être associées à la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville. En effet, si la *définition de la politique de la qualité par la municipalité*, n'existait ou n'était pas suffisamment claire, elle ne ferait pas sens auprès des acteurs et ceux-ci ne seraient pas en mesure d'identifier l'objectif à atteindre. Ces aspects touchent ce qui est nommé les « *expectations* » des acteurs (théorie V.I.E., Vroom, 1964). De la même manière, *les tâches nécessitent d'être bien définies*, précises et délimitées, et les *missions de services relatives à Qualiville d'être claires*, ce qui les rend « *instrumentales* » (Vroom, 1966.). La définition des tâches et la clarté des missions de service favorisent également un sentiment de compétence chez les acteurs. Le fait d'*être formé quand le besoin s'en fait sentir* contribue à accroître le niveau de la motivation (sentiment de compétence : Harter, 1978). En effet, la formation s'inscrit en tant que moyen (« *instrumentalité* » de la théorie V.I.E., Vroom, 1964) pour atteindre l'objectif de performance, soit individuellement, la réalisation de la tâche, puis collectivement, la certification. Ainsi nous formulons la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 4.2.1 : les fonctions d'encadrement influent sur la motivation.

Ensuite, les caractéristiques du concept du POS retenues¹⁰⁴ dans notre étude se trouvent également toutes associées à la motivation. Ainsi, *Valoriser le travail effectué* augmente le sentiment de compétence donc le niveau de la motivation (Harter, 1978). Il en est de même en ce qui concerne *la reconnaissance de l'engagement dans la démarche*. La prise en compte du bien-être, de la personne en tant que telle (théorie des besoins, Maslow, 1954) et de la carrière (un but pour l'acteur) contribue à la motivation des acteurs (théorie V.I.E, Vroom, 1966). Le POS se présente donc comme un facteur motivationnel important. Nous formulons par conséquent la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 4.2.2 : le POS influe sur la motivation.

Enfin les modalités¹⁰⁵ de la qualité de vie au travail (QVT) peuvent également s'interpréter comme des facteurs motivationnels. Ainsi :

- un *travail intéressant*, peut être un objectif,
- des *conditions et une ambiance de travail satisfaisantes*, se réfèrent à des besoins comblés,

¹⁰³ 1/Définition de la politique qualité de la municipalité, 2/Pilotage des activités, 3/Mise en place de formations, 4/Clarté des missions de service, 5/Définition des tâches, 6/Réalisme des objectifs fixés, 7/Niveau de relations de services, 8/Transversalité du travail avec les autres services, 9/Existence d'une autonomie octroyée, 10/Capacité à motiver le personnel

¹⁰⁴ Modalités du POS : 1/Valorisation du travail effectué, 2/Reconnaissance de l'engagement dans la démarche, 3/Prise en compte de la carrière, 4/Prise en compte du bien-être, 5/Démonstrations d'intérêt à la personne, 6/Prise en compte des valeurs de la collectivité portées, 7/Aide en cas de besoin.

¹⁰⁵ Modalités de la QVT : 1/Conditions de travail satisfaisantes, 2/Travail intéressant, 3/Travail ne gênant pas la vie privée, 4/Ambiance de travail satisfaisante, 5/Niveau satisfaisant de confiance accordé, 6/Justice sociale appliquée, 7/accès facile au supérieur direct.

-un accès facile au supérieur direct et un niveau satisfaisant de confiance accordé, peuvent également être vus comme moyens (« instrumentalité » dans la théorie V.I.E. ; Vroom, 1964) et comme satisfaction des besoins.

Ces modalités de la QVT contribuent donc à accroître le niveau de la motivation. La conjugaison de ces variables nous conduit à formuler la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 4.2.3 : La QVT influe sur la motivation.

4.2.2 LES RELATIONS ENTRE LES MODALITES DU MANAGEMENT ET LA SATISFACTION DES ATTENTES (OU « EXPECTATIONS »)

Dans l'enquête qualitative, un certain nombre de verbatims ont indiqué la satisfaction de ce qui était attendu de la part du management. Il en est ainsi : de la reconnaissance sociale, de la propension à effectuer son travail avec des objectifs, de l'amélioration de l'image des fonctionnaires territoriaux et de la compréhension du travail et de celui des autres services.

C'est pourquoi, nous formulons la sous-hypothèse suivante :

Ainsi pour tenter de valider que le management influe sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux, il convient de vérifier ce lien de causalité pour chacune des modalités du management : fonctions d'encadrement, POS et QVT.

➤ **FE et satisfaction des attentes**

Les fonctions d'encadrement portant sur l'organisation du travail, la *définition des missions de service* et *des tâches* ainsi que sur la *faisabilité des objectifs fixés*, sont susceptibles d'influer sur les attentes relatives au travail lui-même. Ces fonctions d'encadrement comblent l'intérêt et le sens donnés au travail et certaines « *expectations* ». Une autre des fonctions d'encadrement retenues porte *l'octroi de formation en cas de besoin*. Bien que, dans notre étude, la notion de satisfaction des attentes puisse s'envisager de manière très large, nous chercherons malgré cela, à identifier les liens possibles avec les fonctions d'encadrement.

Hypothèse 4.2.4 : les fonctions d'encadrement influent sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

➤ **POS et satisfaction des attentes**

Les liens éventuels entre les caractéristiques du POS et la satisfaction des attentes paraissent importants. En effet, le fait de constater une *valorisation de son travail* contribue à l'élévation du sentiment de compétence (Harter, 1978). La satisfaction des attentes des acteurs en démarche Qualiville peut également se trouver associée à certains éléments du POS comme, la *prise en compte de son bien-être* (théorie des besoins Maslow, 1954), *de sa personne* en tant que telle, voire *de sa carrière*, ou comme le fait de *se sentir aidés en cas de besoin*. Nous posons donc la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 4.2.5 : le soutien organisationnel perçu influe sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

➤ **QVT et satisfaction des attentes**

Une part des attentes des fonctionnaires territoriaux peut être liée aux conditions de vie au travail. Ce que les acteurs attendaient aux débuts de leur travail en démarche Qualiville a été le résultat des annonces de la part de la direction et/ou de lectures ou jugements précoces des fonctionnaires territoriaux. Les données de l'enquête qualitative ont montré que les fonctionnaires territoriaux validaient globalement un certain nombre d'éléments de la QVT comme un *travail intéressant*, de *bonnes conditions* et une *bonne ambiance de travail*, une *standardisation des méthodes de travail* induisant une certaine *justice sociale*, une *confiance* et un *dialogue possible* et la garantie que le travail en mode Qualiville ne *gêne pas la vie privée*. Ces verbatims indiqueraient qu'un certain nombre de besoins des fonctionnaires territoriaux ont été satisfaits (Maslow, 1954). Ces caractéristiques de la QVT participent donc à la satisfaction de certaines attentes des fonctionnaires territoriaux. Nous formulons donc la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 4.2.6 : la qualité de vie au travail influe sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

4.2.3 LES RELATIONS ENTRE LES MODALITES DU MANAGEMENT ET LES REPRESENTATIONS SOCIALES

Les représentations sociales prennent de plus en plus d'importance dans le monde du travail (Décréau, 2018)¹⁰⁶. Le management, dans ses divers rôles, est susceptible de jouer sur les représentations sociales de acteurs. En effet, le management sous toutes ses formes, vise la qualité des services, le travail en groupe, promeut des méthodes d'organisation, développe le relationnel, valorise le travail et valide les procédures dans le contexte de la démarche Qualiville. Toutes ces actions participent de la mise en place des représentations sociales de la démarche Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux. Un certain nombre d'affirmations, formulées spontanément et de manière répétitive par les interviewés, ont été relevées comme représentant l'idée qu'ils se faisaient de Qualiville au travers du management. Rapprochant les modalités du management de ces déclarations, nous pouvons formuler cette sous-hypothèse :

Ainsi pour tenter de valider que le management influe sur la construction des représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux, il convient de vérifier ce lien de causalité pour chacune des modalités du management : fonctions d'encadrement, POS et QVT.

➤ **FE et représentations sociales**

Les fonctions d'encadrement retenues dans notre étude paraissent associées aux représentations de Qualiville chez les acteurs concernés car elles s'exercent par rapport à cette démarche. C'est pourquoi nous formulons la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 4.2.7 : les fonctions d'encadrement influent sur les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux.

➤ **POS et représentations sociales**

Le soutien organisationnel perçu en tant que modalité du management contribue à donner une image de la démarche Qualiville chez les Fonctionnaires.

Ainsi, une forme de soutien de la part de l'organisation consistant à valoriser le travail réalisé dans le cadre de Qualiville, serait logiquement associée à la représentation « Qualiville, c'est une valorisation du travail ». Nous formulons donc la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 4.2.8 : le soutien organisationnel perçu influe sur les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux.

➤ **QVT et représentations sociales**

Les études en cours (ANACT) portant sur la QVT soulignent le rôle important du management. Dans cette collectivité, il est ressorti que la qualité de vie au travail constituait, pour la direction, un levier important pour le fonctionnement global de la démarche Qualiville. Le fait que les fonctionnaires territoriaux estiment que les conditions de travail en mode Qualiville soient bonnes, concourt à donner une image positive de la démarche Qualiville. Nous testerons donc la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 4.2.9 : la qualité de vie au travail influe sur les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux.

4.2.4 LES RELATIONS ENTRE LES MODALITES DU MANAGEMENT ET LA CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE IDENTITE

Le management, dans sa globalité, contribue à la définition d'une nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux. Chacune des trois modalités du management est susceptible d'influer sur les caractéristiques¹⁰⁷ de leur nouvelle identité.

¹⁰⁶Décréau L., 2018, Tempête sur les représentations du travail. Manuel-intellectuel, Voie pro-voie générale, Col bleu-col blanc..., La fabrique de l'industrie, Laboratoire d'idées, Presse Des mines. Source : <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/representations-du-travail/> recueillie le 3/01/2019

¹⁰⁷ Variables de la nouvelle identité : 1/Se sentir reconnu comme un acteur de la démarche Qualiville, 2/Se sentir représentant au quotidien de la Mairie dans sa démarche, 3/Se sentir professionnel de la démarche, 4/Se sentir davantage fonctionnaire territorial avec la démarche, 5/Penser que la certification est son propre résultat, 6/Penser que sa fonction s'inscrit dans la démarche Qualiville, 7/Sentir que la démarche Qualiville fait partie de sa pratique professionnelle

Ainsi pour tenter de valider que le management influe sur la construction d'une nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux, il convient de vérifier ce lien de causalité pour chacune des modalités du management : fonctions d'encadrement, POS et QVT.

➤ **FE et identité**

Les fonctions d'encadrement s'inscrivent dans la démarche Qualiville et renvoient à des éléments de la construction d'une nouvelle identité. Les acteurs se sentiront « *professionnels de la démarche* » s'ils sont « *formés lorsqu'ils en ont besoin* ». Mais, le fait que la « *politique de la mairie en matière de Qualité soit bien définie* » contribuerait à « *se sentir représentant au quotidien de la mairie dans sa démarche Qualiville* » et à penser que « *sa fonction s'inscrit dans la démarche Qualiville* ». Le rapport entre ces items montre que les fonctionnaires territoriaux témoignent d'une double identité avec une composante organisationnelle et professionnelle. Pour ces raisons, nous formulons la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 4.2.10 : les fonctions d'encadrement du management influent sur la nouvelle identité.

➤ **POS et identité**

Certaines caractéristiques du POS semblent également influencer sur la nouvelle identité des acteurs, comme le montre le rapport entre ces items : « *Valoriser le travail effectué* » contribue d'une part, à « *se sentir reconnu comme acteur de la démarche* » et d'autre part, à « *penser que la certification est son propre résultat* ». Le fait que « *le management ait remarqué que les acteurs portent les valeurs de la mairie au travers de Qualiville* », est associé au fait « *de se sentir représentant au quotidien de la mairie dans sa démarche Qualiville* ». Ces constats nous conduisent à formuler la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 4.2.11 : le soutien organisationnel perçu par les FT en démarche Qualiville influe sur leur nouvelle identité.

➤ **QVT et identité**

La qualité de vie au travail (QVT) fait partie des actions du management et s'inscrit dans la démarche Qualiville, et par conséquent, participe à la construction d'une nouvelle identité. Concernant les caractéristiques de la qualité de vie au travail, on constate que le fait que « *le travail soit intéressant* » contribue à faire « *sentir que la démarche Qualiville fait partie de sa pratique professionnelle* ». De la même manière, pouvoir « *discuter avec son supérieur direct dans le travail en mode Qualiville* » autorise à « *se sentir reconnu comme acteur de la démarche* ». « *Être traité avec justice* » correspond aux principes d'équité du service public, peut être corrélé au fait de « *se sentir davantage fonctionnaire territorial avec la démarche* ». En conséquence, nous pouvons formuler la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 4.2.12 : la qualité de vie au travail des FT en démarche Qualiville influe sur leur nouvelle identité.

4.3 L'influence de la socialisation organisationnelle sur les résultats de second ordre

A ce stade de notre étude, nous nous intéressons à des résultats associés à la socialisation organisationnelle.

Cependant et afin de conserver une cohérence par rapport à notre modèle théorique, nous rechercherons les liens éventuels, y compris un lien causal, entre chacune des variables de la SO et les résultats de second ordre liés à la SO, à savoir : le niveau de la motivation, la construction d'une nouvelle identité, les représentations sociales et la satisfaction des attentes. Il est rappelé que ces résultats de second ordre subissent l'influence d'autres facteurs, dont le management. Nous formulons donc l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 4.3 : les variables de la socialisation organisationnelle influent sur les résultats de second ordre de la SO.

4.3.1 L'INFLUENCE DES PROCEDURES SUR LES RESULTATS DE SECOND ORDRE

Les procédures participent à la réalisation des tâches et à la performance produite, ainsi qu'au résultat du processus de la socialisation organisationnelle et, à ce titre, entrent, pour une part, dans les résultats de second ordre.

Hypothèse 4.3.1 : les procédures organisationnelles influent sur les résultats de second ordre de la SO.

Pour tenter de valider cette hypothèse, il convient de tester les quatre résultats de second ordre.

Les procédures se trouvent au cœur du travail des fonctionnaires territoriaux. Il peut être motivant pour les acteurs d'utiliser les procédures dont ils sont les concepteurs. Celles-seraient perçues alors comme des moyens « instrumentaux » de réaliser le travail (Vroom, 1966). Ainsi, nous vérifierons également la sous-hypothèse suivante :

les procédures organisationnelles influent sur la motivation.

Le fait que, les fonctionnaires territoriaux aient élaboré et appliqué les différentes procédures, pourrait contribuer à la construction d'une nouvelle identité. La sous-hypothèse suivante devra donc être testée :

les procédures organisationnelles influent sur la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux.

Les représentations sociales se constituent à partir de différentes sources. Les procédures concourent à l'élaboration des représentations sociales de Qualiville en ce qu'elles organisent et structurent le travail de la démarche Qualiville. Les procédures peuvent donc, en partie participer à la construction des représentations sociales des acteurs. Ainsi, un des éléments des représentations de Qualiville a été formulée de la manière suivante : « *Qualiville c'est fonctionner avec des procédures* ». C'est pourquoi nous formulons cette sous-hypothèse :

les procédures organisationnelles influent sur les représentations sociales.

Les procédures semblent être perçues par les fonctionnaires territoriaux comme répondant à une « instrumentalité » pertinente pour la satisfaction des attentes (ou l'atteinte des « attentes » Vroom, 1966). C'est pourquoi nous formulons la sous-hypothèse suivante :

les procédures organisationnelles influent sur la satisfaction des attentes.

4.3.2 LES RELATIONS ENTRE LES TACTIQUES INDIVIDUELLES ET LES RESULTATS DE SECOND ORDRE DE LA SO

Les tactiques de recherche d'information représentent pour les fonctionnaires territoriaux les moyens d'accéder à des savoirs et savoir-faire qui se concrétisent dans différents domaines, entraînant eux-mêmes des conséquences attitudinales ou comportementales. Par conséquent, ces tactiques paraissent associées aux résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle.

Cependant, les hypothèses concernant la recherche de lien entre les tactiques et les résultats de second ordre se rapporteront à la fois à la recherche de corrélation et de lien causal (régressions linéaires). La sous-hypothèse proposée est donc la suivante :

Hypothèse 4.3.2 : les tactiques individuelles influent sur les résultats de second ordre de la SO.

Les tactiques individuelles sélectionnées et mises en œuvre par les acteurs pourraient se trouver associées à leur motivation dans la mesure où elles participent à la bonne réalisation de la tâche (Vroom, 1966). En ce sens, les tactiques mises en œuvre pourraient influencer sur la motivation des acteurs en démarche Qualiville. Aussi nous testerons la sous-hypothèse suivante :

les tactiques individuelles influent sur la motivation.

L'acteur en démarche Qualiville se pose comme le principal décideur du choix et de la mise en œuvre de ses tactiques. Il aurait alors le sentiment « *d'être acteur de la démarche Qualiville* », voire que « *la certification est le résultat de son travail professionnel* ». Ceci nous conduit à formuler la sous-hypothèse suivante :

les tactiques individuelles influent sur la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux.

Les tactiques utilisées par les acteurs, véhiculant des informations concernant les tâches relatives à Qualiville, concourent ainsi à la construction des représentations sociales de la démarche. Nous testerons donc la sous-hypothèse suivante :

les tactiques individuelles influent sur les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux.

Les tactiques individuelles sélectionnées et mises en œuvre par les acteurs se présentent comme des moyens (« *instrumentalité* ») pour réaliser les tâches requises par la démarche Qualiville. Les tactiques individuelles des fonctionnaires territoriaux font donc partie du processus qui vise l'atteinte des objectifs et donc, la satisfaction des « *expectations* » liées à la démarche Qualiville. En ce sens, nous pouvons formuler la sous-hypothèse suivante :

les tactiques individuelles influent sur la satisfaction des attentes.

4.3.3 L'INFLUENCE DES DOMAINES SUR LES RESULTATS DE SECOND ORDRE

La recherche sur la socialisation organisationnelle n'a pas approfondi la question de la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux, ni celle de leurs représentations sociales ou de la satisfaction de leurs attentes en tant que résultats de second ordre. L'influence des domaines sur ces résultats de second ordre apparaît pertinente dans notre étude.

La recherche de corrélations, puis celle d'un lien causal seront questionnées à un niveau global, puis, pour approfondir le résultat de ces tests, d'autres analyses plus approfondies seront réalisées.

En premier lieu, la sous-hypothèse qui émerge est la suivante :

Hypothèse 4.3.3 : les acquisitions dans les domaines de la SO influent sur les résultats de second ordre de la SO.

Au fur et à mesure des acquisitions dans les domaines de la socialisation, les acteurs se sentent de plus en plus compétents (Harter, 1978). Ceux-ci sont susceptibles d'être motivés pour continuer en démarche Qualiville. Leurs nouvelles compétences leur permettraient de viser de nouveaux objectifs fixés par le management. Ces derniers correspondraient au principe d'amélioration continue propre aux démarches Qualité. Par ailleurs, ces acquisitions constitueraient également des moyens pour atteindre ces nouveaux objectifs managériaux et pourraient donc être considérés comme « *instrumentaux* » et s'inscrire dans une deuxième étape de la motivation (Vroom, 1964). Les domaines de la SO apparaissent ainsi comme des facteurs motivationnels multidimensionnels. C'est pourquoi nous formulons la sous-hypothèse suivante :

les acquisitions dans les domaines de la SO influent sur la motivation.

Les acquisitions dans les domaines de la SO participent à la construction d'une nouvelle identité. Ainsi, les *relations de service*, la *maîtrise de la tâche*, l'*organisation* et la *clarté du rôle* apparaissent comme des éléments constituant une identité *professionnelle et organisationnelle* des acteurs. *Maîtriser les tâches* relatives à la démarche Qualiville pourrait avoir un lien avec le fait de *se sentir un acteur de la démarche*. De la même manière, les *relations de service* prévalant dans la fonction publique, puisque la notion de service public y est centrale, devraient également pouvoir être associées au fait de « *se sentir encore plus Fonctionnaire territorial* ». Aussi, nous faisons la sous-hypothèse suivante :

les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle des FT en démarche Qualiville influent sur leur nouvelle identité.

Les acquisitions dans les domaines de la SO se rapportent aux représentations sociales de Qualiville. Travailler avec la démarche Qualiville rend possible la construction d'une image de Qualiville. Acquérir les compétences et les valeurs s'y référant, participe également, pour une part, de la construction des représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux. Ainsi, l'élément de la représentation indiquant que « *Qualiville est un travail de groupe* » s'avère proche du *domaine de la capacité à travailler en groupe*. Une autre représentation retenue a été ainsi exprimée : « *Qualiville, c'est davantage de relationnel* ». Cette assertion rejoint les *domaines des relations de service et des relations sociales*. On peut également associer les représentations « *Qualiville, c'est fonctionner avec des procédures* » et « *Qualiville c'est une méthode efficace pour améliorer la qualité des services* » au *domaine de la maîtrise de la tâche*. C'est pourquoi nous formulons la sous-hypothèse suivante :

les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle influent sur les représentations sociales de Qualiville.

Parmi les nombreuses attentes relevées chez les fonctionnaires territoriaux, figure l'ambition de bien tenir son rôle et d'être compétent grâce à leurs efforts dans le travail. Avoir réalisé correctement ses apprentissages dans les différents domaines permet aux fonctionnaires territoriaux de se sentir compétents (Harter, 1978), d'avoir accompli avec réussite les tâches requises, de recevoir de l'approbation sociale (Maerh et Nicholls, 1980) et, par conséquent, d'avoir atteint des "expectations" (Vroom, 1964). Ainsi, nous formulons la sous-hypothèse suivante :

les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle influent sur la satisfaction des attentes.

Après avoir mis en évidence les hypothèses associant les trois variables de la socialisation organisationnelle avec les résultats de second ordre, il apparaît d'un grand intérêt de faire ressortir les déterminants de la motivation à poursuivre le travail avec la démarche Qualiville.

4.4 Les principaux déterminants de la motivation des acteurs

Le niveau de la motivation met l'acteur en "mouvement" vers un but personnel ou organisationnel. Mais, une fois le but atteint, la motivation peut soit se maintenir, soit diminuer selon la situation à venir. Les managers, responsables du fonctionnement organisationnel, recherchent toujours l'accroissement de la motivation des acteurs afin de constamment élever le niveau de la performance. Dans cette optique, ils sont dans l'obligation de proposer aux acteurs de nouveaux objectifs qui paraissent atteignables et dotés d'une valeur suffisante. La démarche Qualité s'inscrit dans ce dispositif avec le principe de l'amélioration continue, qui est concerné à la fois par le but et les moyens pour l'atteindre.

Par conséquent, nous avons regroupé successivement dans le paragraphe suivant, les hypothèses susceptibles d'être validées par des corrélations puis des régressions linéaires entre certaines variables et la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville. Les déterminants de cette motivation pourraient ainsi être identifiés.

Dans la collectivité investiguée, tous les services ont obtenu la certification Qualiville et donc la démonstration d'un haut niveau de qualité « totale », c'est-à-dire étendue à l'ensemble des services, situation unique alors en France. Aussi, les instances décisionnaires, élus et direction, vont devoir s'interroger sur la question du renouvellement de la certification Qualiville et par conséquent, sur le niveau de motivation actuel des acteurs pour continuer à travailler avec cette démarche Qualiville.

Avec son management par la Qualité plutôt « tourné vers la personne », le fonctionnement organisationnel de cette mairie s'avère spécifique et génère une socialisation organisationnelle réussie avec, comme nous venons de les décrire, des caractéristiques particulières. Par conséquent, nous émettons la cinquième hypothèse principale :

HYPOTHESE PRINCIPALE 5: LE MANAGEMENT ET LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE SONT DES DETERMINANTS DE LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER AVEC QUALIVILLE.

Pour vérifier cette hypothèse principale, nous rechercherons l'existence d'éventuelles corrélations, puis de liens de causalité entre la motivation et le management et les domaines. Pour finir, il paraît utile de tenter de repérer quelle serait la dimension qui influence le plus la motivation des acteurs à continuer à travailler en démarche Qualiville, à savoir, le management, les domaines de la socialisation organisationnelle, les représentations sociales, l'identité professionnelle ou la satisfaction des attentes.

4.4.1 L'EXISTENCE DE LIENS DE CAUSALITE ENTRE LE MANAGEMENT ET LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER EN DEMARCHE QUALIVILLE

Il est vraisemblable que le management perçu positivement influence la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville. Ce management plutôt "tourné vers la personne" s'avère donc susceptible de jouer sur la motivation des acteurs. Pour le vérifier nous formulons l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 5.1 : le management influe sur la motivation des acteurs à continuer à travailler en démarche Qualiville.

4.4.2 L'EXISTENCE DE LIENS DE CAUSALITE ENTRE LES ACQUISITIONS DANS LES DOMAINES DE LA SO ET LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER EN DEMARCHE QUALIVILLE

Nous rechercherons également l'existence de corrélations puis de liens de causalité entre la socialisation organisationnelle et les autres résultats de second ordre.

Comme l'ont montré les données de l'étude qualitative, les apprentissages réalisés dans les domaines de la socialisation organisationnelle sont susceptibles de produire chez les acteurs un sentiment de compétence les motivant à poursuivre de nouveaux objectifs en démarche Qualiville, et ainsi, élargir le champ de leurs acquisitions dans tous les domaines.

Par ailleurs, nous pensons qu'il existe un intérêt managérial à identifier quel domaine de la socialisation organisationnelle influence le plus la motivation à continuer à travailler avec Qualiville. Le management identifierait ainsi de nouveaux leviers motivationnels. C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 5.2 : les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle influent sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.

4.4.3 L'EXISTENCE DE LIENS DE CAUSALITE ENTRE LA MOTIVATION ET LES ACQUISITIONS DANS LES DOMAINES DE LA SO

Nous nous situons dans un contexte où la production de services municipaux nécessite de connaître les missions de son propre service mais également celle des autres services. Or la transversalité du fonctionnement des démarches Qualité repose sur un système de management où les processus mettent à l'œuvre des actions entre directions et entre services. Autrement dit, le fonctionnement d'une entité ou d'un service est susceptible d'intéresser plusieurs autres entités, les obligeant à une communication définie en amont comme étant des relations de service qui font référence à des échanges techniques opérationnels, à la courtoisie et au civisme.

De plus, lors des entretiens, les audits internes nous ont très souvent été décrits comme particulièrement motivants dans la mesure où les acteurs apprenaient beaucoup sur le fonctionnement des autres services. Tout l'intérêt d'un fonctionnement commun a pu alors émerger. Il apparaît que, ce domaine des relations de service, impliquant la plupart des autres domaines, pourrait donc s'avérer le plus influant sur la motivation. L'hypothèse secondaire suivante est susceptible d'être détaillée en fonction de chacun des domaines. Auparavant nous avons pris soin de montrer que les domaines de la socialisation organisationnelle sont associés à la motivation.

Hypothèse 5.3 : le domaine des relations de service est le domaine qui influe le plus sur la motivation des acteurs à continuer travailler avec la démarche Qualiville.

4.4.5 L'EXISTENCE PREPONDERANTE DE LIENS DE CAUSALITE ENTRE LA NOUVELLE IDENTITE ET LA MOTIVATION A CONTINUER LE TRAVAIL AVEC QUALIVILLE

La particularité de l'identité professionnelle et organisationnelle en rapport avec la démarche Qualiville dans la collectivité se situe dans la nature même du référentiel. En effet, ce référentiel, conçu en partie par les collectivités territoriales et pour les collectivités territoriales, met en question des engagements spécifiques à la Fonction Publique Territoriale et, par conséquent, à tout ce qui touche l'identité professionnelle des acteurs concernés, comme l'appartenance à la Fonction publique Territoriale, la capacité à délivrer des prestations et services municipaux de qualité. En fait, l'existence de cette nouvelle identité implique la détention des différents domaines nécessaires à la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Cette nouvelle identité, relative à la démarche Qualiville dans la collectivité, s'est également construite autour des trois dimensions mises en évidence par Dubar (2000) qui résume en quelque sorte les différents bénéfices obtenus par le travail : le *moi* (je me sens acteur de la démarche Qualiville), le *nous* (je suis reconnu par ma collectivité comme tel), et *autrui* (au travers de la valorisation de mon travail à l'extérieur de la collectivité).

L'identité nouvelle est une représentation de soi permanente qui, dans le cas de la démarche Qualiville, repose sur la détention d'un certain nombre d'attributs valorisants et qui touchent à l'estime de soi, tandis que les représentations sociales de Qualiville sont "un objet externe", certes apprécié, mais qui ne procurent pas les mêmes bénéfices à l'acteur en question. La satisfaction des attentes est

temporaire et se projette relativement peu dans l'avenir. Pour ces raisons, nous formulons l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 5.4 : la nouvelle identité des acteurs est le résultat de second ordre influençant le plus la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.

4.4.5 L'EXISTENCE DE LIENS DE CAUSALITE ENTRE LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER EN DEMARCHE QUALIVILLE ET L'ENSEMBLE DES FACTEURS

Nous chercherons finalement quel serait le facteur le plus déterminant susceptible de jouer sur la motivation des acteurs, à savoir le management, les domaines de la socialisation organisationnelle, les représentations sociales, la nouvelle identité ou la satisfaction des attentes.

La qualité de vie au travail concerne les fonctionnaires territoriaux au quotidien et constitue un élément important du management. Les caractéristiques de cette qualité de vie au travail concernent à la fois *l'intérêt pour le travail*, le *bien-être* dans la vie de tous les jours, le fait *d'être perçu comme une personne*. Ces caractéristiques ajoutées au fait de *se sentir soutenu, et bien dirigé* constituent des facteurs motivationnels puissants. Cependant, les apprentissages réalisés dans les domaines de la socialisation organisationnelle paraissent importants, quant à leurs aspects motivationnels. Ils sont le garant d'une bonne intégration des fonctionnaires territoriaux dans la collectivité territoriale, leur fait éprouver un sentiment de compétence tout en contribuant à leur donner une nouvelle identité. Néanmoins, ils paraissent moins déterminants dans la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville que les bénéfices issus du soutien organisationnel qui touchent directement les acteurs dans les différentes composantes de leur personne. Ainsi nous émettons l'hypothèse secondaire suivante :

Hypothèse 5.5 : le soutien organisationnel perçu est le facteur le plus déterminant de la motivation des fonctionnaires territoriaux à continuer à travailler en démarche Qualiville.

Avant de tenter de valider ces hypothèses, nous synthétisons sous la forme du schéma suivant le déroulement de notre questionnement jusqu'à l'élaboration des hypothèses :

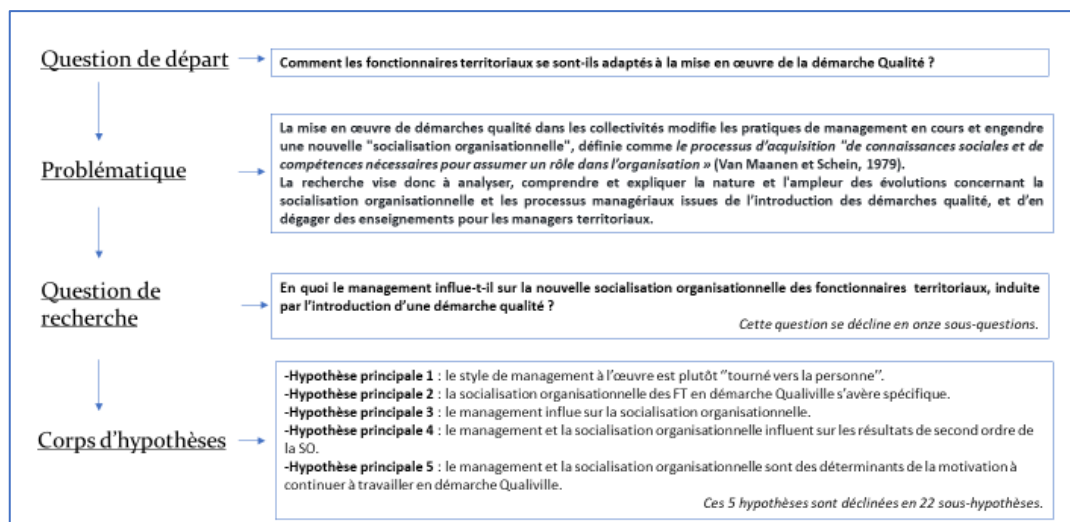


FIGURE 14 : CONSTRUCTION DU QUESTIONNEMENT ET DES HYPOTHESES

Et pour clore cette partie, le tableau N°13 ci-après résume l'ensemble du corpus d'hypothèses structurées autour de cinq hypothèses principales, lesquelles traitent : du management, de la socialisation organisationnelle, des relations management-socialisation organisationnelle et des résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle. Nous avons passé en revue l'ensemble des facteurs susceptibles de jouer sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville. Il semblerait que le soutien organisationnel soit particulièrement présent dans tous ces facteurs, et il apparaît comme le plus valorisant pour les fonctionnaires territoriaux.

TABLEAU 13 : SYNTHESE DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

HYPOTHESE GENERALE : LE MANAGEMENT INFLUE POSITIVEMENT ET DE MANIERE SIGNIFICATIVE SUR LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX EN DEMARCHE QUALITE
LE MANAGEMENT
HYPOTHESE PRINCIPALE H1 : le style de management à l'œuvre est plutôt « tourné vers la personne ».
<p>Hypothèse 1.1: l'ensemble des fonctions d'encadrement est associé à la capacité à motiver le personnel.</p> <p>Hypothèse 1.2 : le pilotage correct des activités concernant Qualiville est la fonction d'encadrement influençant le plus la capacité à motiver le personnel.</p> <p>Hypothèse 1.3 : les fonctions d'encadrement sont associées au soutien organisationnel perçu.</p> <p>Hypothèse 1.4 : les fonctions d'encadrement sont corrélées à la qualité de vie au travail.</p> <p>Hypothèse 1.5 : la qualité de vie au travail est associée au soutien organisationnel perçu.</p>
LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE
HYPOTHESE PRINCIPALE H2 : la socialisation organisationnelle des FT en démarche Qualiville s'avère spécifique.
<p>Hypothèse 2.1 : les procédures les plus utilisées par les acteurs concernent le contenu de la socialisation organisationnelle.</p> <p>Hypothèse 2.2 : les tactiques d'auto-management sont privilégiées par les acteurs en démarche Qualiville.</p> <p>Hypothèse 2.3 : les acquisitions les plus élevées des fonctionnaires territoriaux se rapportent au domaine de la maîtrise de la tâche.</p> <p>Hypothèse 2.4 : dans le contexte de la mise en œuvre de la démarche Qualiville, les différents domaines de la SO sont en relation.</p> <p>Hypothèse 2.5 : les variables de la socialisation organisationnelles sont associées entre elles.</p>
LES RELATIONS « MANAGEMENT-SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE »
HYPOTHESE PRINCIPALE H3 : le management influe sur la socialisation organisationnelle.
<p>Hypothèse 3.1 : les fonctions d'encadrement influent sur les variables de la socialisation organisationnelle.</p> <p>Hypothèse 3.2 : le POS influe sur les variables de la socialisation organisationnelle des acteurs en démarche Qualiville.</p> <p>Hypothèse 3.3 : la qualité de vie au travail des acteurs influe sur leur socialisation organisationnelle.</p>
LES RESULTATS DE SECOND ORDRE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE
HYPOTHESE PRINCIPALE H4 : le management et la socialisation organisationnelle influencent les résultats de second ordre de la socialisation.
<p>Hypothèse 4.1 : le niveau de la motivation a évolué de façon positive et significative au cours de la mise en œuvre de la démarche Qualiville.</p> <p>Hypothèse 4.2 : le management influe sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle.</p> <p>Hypothèse 4.3 : les variables de la socialisation organisationnelle influent sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle.</p>
HYPOTHESE PRINCIPALE H5 : le management et la socialisation organisationnelle sont des déterminants de la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.
<p>Hypothèse 5.1 : le management influe sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.</p> <p>Hypothèse 5.2 : la socialisation organisationnelle influe sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.</p> <p>Hypothèse 5.3 : le domaine des relations de service est le domaine qui influence le plus la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.</p> <p>Hypothèse 5.4 : la nouvelle identité est le résultat de second ordre influençant le plus la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.</p> <p>Hypothèse 5.5 : le soutien organisationnel perçu est le facteur le plus déterminant de la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.</p>

L'enquête quantitative qui suit a pour but de confirmer ou d'infirmer les hypothèses précédentes. Les résultats obtenus deviendront alors le produit de notre recherche.

PARTIE III - LES PROCESSUS MANAGERIAUX DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : RECHERCHE QUANTITATIVE

L'ensemble des matériaux théoriques et empiriques rassemblés jusqu'à ce stade, nous conduit vers la dernière partie de notre recherche à savoir l'enquête quantitative qui permettra d'envisager la confirmation de nos hypothèses.

CHAPITRE V : LES PERCEPTIONS DU MANAGEMENT ET DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE PAR LES ACTEURS

Selon Bréchon (2011), « une enquête quantitative dénombre des opinions ou des comportements déclarés qui sont autant de phénomènes considérés comme des objets extérieurs, que l'on ne cherche pas à expliquer en demandant d'abord aux enquêtés le pourquoi de leurs réponses, mais en étudiant "objectivement" leurs relations statistiques avec d'autres réponses de la même enquête. ». Au cours de ce chapitre, l'exposition des résultats concerne les perceptions du management et de la socialisation organisationnelle par des fonctionnaires territoriaux. Les résultats afficheront dans un premier temps des constats simples comme les tris à plat ou tris croisés qui auront un objectif descriptif. Puis, afin d'apporter des éléments de compréhension, certains résultats pourront donner lieu à des comparaisons de moyennes (managers/managés). Enfin un traitement statistique plus poussé permettra d'analyser les données afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

La présentation des résultats et leur interprétation se déroulera en trois temps. Les résultats observés concernant les perceptions du management et de la socialisation organisationnelle seront exposés et analysés. Puis nous traiterons les données afin de repérer les liens de causalité entre les principales variables. Le dernier chapitre sera consacré aux résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle. Ces résultats pourront apporter des enseignements aux managers territoriaux pour leur permettre de concevoir un management favorisant la socialisation organisationnelle de leurs équipes.

Nous précisons ici que l'ensemble des résultats des analyses statistiques ne pourront pas tous être insérés en annexes sous leur forme originale. Seuls les résultats principaux figurent dans notre texte. Cependant, nous en insérerons un certain nombre par catégorie d'analyses : corrélations, comparaisons de moyennes, régressions, analyses en composantes principales afin d'illustrer leurs représentations telles que les logiciels les donne.

I Les perceptions du management

Le modèle de Bartoli (1997) repose sur dix fonctions du manager prenant en compte deux niveaux d'analyse « macro » et « micro ». Il nous a permis d'explorer pratiquement la totalité du management dans le cadre de l'étude de cette collectivité et de construire notre questionnaire en fonction d'un type hybride de management, assorti d'un style plutôt "tourné vers la personne", lors de sa mise en œuvre.

Chacun des rôles du manager précisés par Bartoli (1997) dans son modèle fait l'objet d'un énoncé du module "management" dans notre questionnaire¹⁰⁸.

	Définitions d'objectifs	Organisation	Allocation de moyens	Activation et animation	Contrôle
"Macro" Pilotage de l'unité	-Stratégie (M7) -Projet de l'unité (M8)	-Répartition des missions (M8) -Coordination (M6) (M9)	-Budgétisation (QV2) -Affectation selon les priorités (QV2)	-Communication interne (QV5) (M6) -Actualisation des méthodes de travail (M1)	-Evaluation des résultats (M10) -Pilotage des activités (M10)
"Micro" Relation Manager / "Managé"	-Objectifs individuels (M5)	-Définition de fonction (M2) -Délégation (M3) (QV6)	-Conditions et moyens de travail (M1) (M3) (QV2)	-Entretiens individuels (QV7) -Motivation + et - (M4)	-Appréciation (POS et QVT) -Suivi/Assistance (POS) -Sanction (POS et QVT)

TABEAU 14: ROLE DU MANAGER, UN DOUBLE NIVEAU D'ACTION/MACRO ET MICRO

Source : *management dans les organisations publiques*, Annie Bartoli, 2009, p.217, 1^oéd. 1997, Dunod

Nous avons interprété ce modèle selon trois grands thèmes : les fonctions d'encadrement, les fonctions de soutien (POS) et les fonctions orientées vers la qualité de vie au travail (QVT). Au cours de nos analyses, nous avons séparé ces trois thèmes étant donné que la littérature explore séparément le POS et la QVT. De plus, comme nous l'avons vu dans la partie théorique, il n'existe pas, à ce jour, de recherche proposant un

¹⁰⁸ Les items correspondants aux énoncés de notre questionnaire figurent entre parenthèses dans le tableau 14.

modèle global de la socialisation organisationnelle qui prenne en compte toutes les actions proprement dites du management.

Dans cette collectivité, les fonctions d'encadrement du management en situation de démarche Qualiville, les actions liées au POS et à la QVT, ainsi que leurs liens avec le processus de la socialisation organisationnelle des acteurs, ont été questionnés à partir d'analyses issues de la revue de la littérature, des contenus des entretiens précédemment conduits et de notre enquête qualitative.

Cette partie du questionnaire porte en fait sur la démarche qualité et le management qu'elle induit. Ainsi, comme il l'a été stipulé au préalable, ce type de management est hybride. On y trouve à la fois un management par objectifs (M5)¹⁰⁹, par résultats (M10)¹¹⁰, par les compétences (M1¹¹¹ et POS6¹¹²), par processus (M9)¹¹³, stratégique (M7)¹¹⁴, et par le sens (M2¹¹⁵, M4¹¹⁶ et M8¹¹⁷, QV1¹¹⁸) et, globalement par la qualité.

D'autres types de management sont également apparus dans les fonctions d'encadrement du manager : le management des **risques**, rattaché à la QVT et au POS avec, notamment les items (QV2)¹¹⁹ et (QV5)¹²⁰, (POS1)¹²¹, (POS2)¹²² et (POS5)¹²³ et le management par les valeurs que l'on retrouve avec l'item POS7¹²⁴. Le management par l'innovation et celui par les idées sont sous-entendus par l'incitation du management à proposer aux "managés" des initiatives en vue de simplifier et d'améliorer les modes de travail. Le style de management apparaît alors "participatif". Cette incitation fait également partie des principes de management par la Qualité.

A l'issue de la revue de la littérature et des entretiens, nous avons repéré un style de management participatif qui s'exprime à la fois par l'existence d'autonomie (M3)¹²⁵, par la recherche de la motivation des fonctionnaires territoriaux (M4) et par l'instauration de la confiance (QV6)¹²⁶. Ce style de management permet l'amélioration continue des méthodes de travail, et par conséquent, du niveau de performance. Il contribue également à pointer un style délégué car, dans l'enquête qualitative, un *verbatim* du DGS indiquait qu'il accordait d'emblée sa confiance aux agents. Cette situation s'est reproduite chez le Responsable Qualité qui a procédé de la même manière avec les référents Qualiville de chacun des services de la mairie. Les caractéristiques de ce style de management à la fois participatif et délégué se retrouvent principalement dans les items de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et du *Perceived Organizational Support* (POS). La notion de Qualité de vie au travail induit la mise en place de dispositifs concernant le travail, son intérêt et ses modes de fonctionnement, mais également les conditions matérielles et immatérielles de sa réalisation, ainsi que le bien-être des employés. Le soutien organisationnel porte sur l'aide fournie par l'organisation et surtout par le management, sur la valorisation et la reconnaissance du travail effectué, la prise en compte des personnes en tant que telles mais également de leur carrière. Ainsi nous formulons ***l'hypothèse principale H1 : le style de management à l'œuvre est plutôt "tourné vers la personne"***. Pour tenter de la valider, nous examinerons successivement les résultats obtenus et en effectuerons les analyses correspondantes.

¹⁰⁹ « Concernant mon travail en mode Qualiville, les objectifs que l'on me fixe sont réalistes » (M5)

¹¹⁰ « Le management pilote correctement les activités concernant Qualiville » (M10)

¹¹¹ « Dans le travail en mode Qualiville, je suis formé-e quand j'en ai besoin » (M1)

¹¹² « Dans le travail en mode Qualiville, le management m'aide quand j'en ai besoin » (POS6)

¹¹³ « Dans le travail en mode Qualiville, chaque service tient compte du travail des autres » (M9)

¹¹⁴ « La politique de la municipalité concernant la qualité est bien définie » (M7)

¹¹⁵ « Mes tâches relatives à Qualiville sont bien définies » (M2)

¹¹⁶ « Le management sait motiver son personnel dans le travail en mode Qualiville » (M4)

¹¹⁷ « Les missions de service relatives à Qualiville sont claires » (M8)

¹¹⁸ « Mon travail en mode Qualiville est intéressant » (QV1)

¹¹⁹ « Mes conditions de travail en mode Qualiville sont bonnes » (QV2)

¹²⁰ « L'ambiance au travail en mode Qualiville est satisfaisante » (QV5)

¹²¹ « Le management valorise mon travail réalisé dans le cadre de Qualiville » (POS1)

¹²² « Dans le cadre du travail en mode Qualiville, le management prend soin de mon bien-être » (POS2)

¹²³ « Le management montre de l'intérêt pour ma personne » (POS5)

¹²⁴ « Le management a remarqué que je porte les valeurs de la collectivité au travers de Qualiville » (POS7)

¹²⁵ « Mon travail en mode Qualiville m'octroie une certaine autonomie » (M3)

¹²⁶ « Dans mon travail en mode Qualiville, on me fait confiance » (QV6)

1 Les perceptions des fonctions d'encadrement du management

Le modèle de Bartoli (1997) nous a permis de poser des questions ayant trait aux différentes fonctions du management. Ce module regroupe dix items relatifs aux fonctions d'encadrement du management. Ils concernent les moyens dédiés (M1), la maîtrise des tâches (M2), l'autonomie (M3), la motivation (M4), les objectifs à atteindre (M5), les relations de service (M6), la politique de la qualité (M7), les missions de service (M8), le fonctionnement transversal entre les services (M9) et le pilotage des activités (M10), comme l'indique l'ANNEXE 9 (questionnaire). La fiabilité de cette partie du questionnaire est vérifiée avant tout traitement statistique (1.1).

Notre démarche empirique pour étudier la perception des fonctions d'encadrement du management chez les fonctionnaires territoriaux et vérifier notre hypothèse principale H1, se décline de la manière suivante.

Dans un premier temps, nous effectuons des tris à plat afin d'évaluer l'appréciation de ces fonctions d'encadrement – d'abord globalement, puis item par item. Or notre population, qui effectue le même travail de terrain, contient à la fois des managers (qui ont eux-mêmes des supérieurs hiérarchiques) et leurs managés. Nous nous intéressons donc aux différences entre ces deux sous-populations, en effectuant des tris croisés puis des comparaisons de moyennes sur des items choisis. Dans un deuxième temps, nous cherchons à identifier les dimensions structurantes du management, en étudiant les liens entre les différentes fonctions d'encadrement au moyen d'une analyse en composantes principales. Enfin, nous nous intéressons plus spécifiquement à la capacité à motiver le personnel et recherchons quels sont les déterminants d'un bon leadership.

Avant de décliner les résultats de la perception des fonctions d'encadrement du management par les acteurs, la vérification de la fiabilité de cette partie du questionnaire doit être vérifiée.

La valeur du alpha de Cronbach s'élève à 0,93, ce qui est un résultat très élevé, prouvant la cohérence des variables entre elles pour les items des fonctions d'encadrement.

Ce constat induit que cette partie de notre questionnaire est bien cohérente, et que les questions relatives à ce thème de notre étude interrogent effectivement les individus sur un même aspect de leur ressenti.

1.1 Une bonne appréciation des fonctions d'encadrement du management par les F.T.

a) Appréciation globale des fonctions d'encadrement

Afin d'évaluer la perception globale des fonctions d'encadrement chez les fonctionnaires territoriaux, nous avons calculé la moyenne des items M1 à M10 pour chaque individu.

La perception des fonctions d'encadrement du management chez les fonctionnaires territoriaux s'avère globalement bonne et peu dispersée.

Appréciation des fonctions d'encadrement du management chez les fonctionnaires territoriaux (note moyenne aux items M1-M10)	
Minimum	1,0
Premier quartile	2,4
Médiane	2,7
Moyenne	2,7
Troisième quartile	3,0
Maximum	4,0
Ecart-type	0,5

TABLEAU 15 : TRIS A PLAT DE L'APPRECIATION GLOBALE DES FONCTIONS D'ENCADREMENT PAR LES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

Pour l'ensemble des fonctionnaires territoriaux, le **score minimal** de la moyenne des 10 items est de 1, qui est également la première valeur de l'échelle de Lickert choisie. Le **score le plus élevé** des moyennes des dix items sur les fonctions d'encadrement est 4, qui est également la cotation maximale de l'échelle proposée. L'écart entre les scores minimal et maximal est important ce qui montre que les avis semblent, pour certains, très divers, ce qui est courant dans les enquêtes.

La médiane obtenue est 2,7, indiquant que la moitié des individus (N=236 donc N/2=118) a donné une réponse située entre 1 et 2,7. Cette mesure a pour avantage de n'être en rien affectée, dans son calcul, par les notes extrêmes obtenues, contrairement à la moyenne. Au moins 25% des valeurs obtenues (N=236 donc N/4=59) sont inférieures ou égales à 2,4. Cela induit que l'on trouve alors 48 valeurs entre 2,4 et 2,7, confortant le constat ci-dessus d'un fort regroupement des réponses entre 2 et 3.

De la même façon, la valeur 3 obtenue pour le **3^{ème} quartile** signifie qu'au moins 75% des valeurs sont inférieures ou égales à 3. Par conséquent, le 3^{ème} quartile rassemble 177 (N=236, donc $3N/4=177$) valeurs les plus petites de 1 à 3. On en déduit que les 59 valeurs restantes se situent entre 3 et 4.

Nous remarquons que la moyenne des scores obtenus (2,7) est égale à la médiane, ce qui peut signifier qu'il y a peu de valeurs 1 et 4, ou alors, que ces valeurs 1 et 4 s'équilibrent parfaitement en haut et en bas de la distribution, l'écart-type étant de 0,5. La perception du management par les fonctionnaires s'avère donc assez cohérente. Les réponses données montrent un certain consensus.

En construisant notre questionnaire, nous avons délibérément écarté le choix d'une échelle en nombre impair pour inciter les personnes enquêtées à fournir des réponses tranchées, et éviter, par exemple, une réponse centrée sur (3) avec une échelle de 5 modes de réponses. Cette première analyse montre que l'ensemble des résultats se situent bien au-dessus de 2 et même plus proche de 3. L'appréciation des fonctions d'encadrement par les FT s'avère bonne et unanime.

Observons à présent l'appréciation de chaque item séparément, afin de distinguer quelles dimensions de l'encadrement sont les mieux perçues et quelles dimensions le sont moins.

b) L'appréciation item par item des fonctions d'encadrement du management par les FT

Les résultats relatifs aux fonctions d'encadrement du management sont présentés par item dans le tableau ci-dessous :

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
1 ^{er} quartile	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0
Médiane	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0
Moyenne	2,5	2,9	2,8	2,6	2,9	2,8	3,0	2,9	2,4	2,7
3 ^{ème} quartile	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Maximum	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Ecart-type	0,86	0,74	0,76	0,82	0,64	0,8	0,73	0,74	0,86	0,76
½ Moyenne	1,25	1,5	1,4	1,3	1,45	1,4	1,5	1,45	1,2	1,35

TABEAU 16 : TRIS A PLAT DE L'APPRECIATION ITEM PAR ITEM DES FONCTIONS D'ENCADREMENT PAR LES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

Tous les scores des items concernant les médianes, les moyennes et les quartiles obtenus, se situent au-dessus de 2.

Observant plus particulièrement les moyennes, nous constatons que les plus élevées concernent le pilotage des objectifs et des missions avec les items suivants :

- (M7) pour la perception de la politique de la qualité de la mairie, avec un score de 3,
- (M2) pour la bonne définition des tâches relatives à Qualiville, avec un score de 2,9,
- (M5) pour le réalisme des objectifs fixés, avec un score de 2,9,
- (M8) pour la perception de la clarté des missions de services, avec un score de 2,9.

La perception positive de la politique de la qualité diffusée par la mairie au sein des directions (M7) paraît cohérente pour les fonctionnaires territoriaux dans la mesure où celle-ci figure dans les premiers principes d'un management de la qualité (ISO 9001/vs 2015). Il en est de même pour la clarté des missions de service (M8) et du pilotage des activités réalisées par le management (M10).

Il ressort donc que la perception du management concernant le niveau macro est très positive.

Les scores des moyennes les plus basses (inférieures ou égales à la moyenne globale 2,7), tout en étant supérieures ou égales à 2, concernent plus particulièrement les items suivants :

- « Dans le travail avec Qualiville, je suis formé quand j'en ai besoin » (M1) avec un score de 2.5. Celui-ci indique la perception d'une certaine insuffisance de formation. En effet, si on transpose le score de 2,5 sur 4 à une échelle sur 20, on obtient 12,5/20, ce qui montre un résultat passable. L'enquête documentaire a montré que le plan de formation s'étendait sur cinq années et l'entretien avec le Responsable Qualité également responsable de la Formation au sein de la direction des ressources humaines avait confirmé que la plupart des formations était réalisées au sein de la mairie avec des ressources endogènes. L'interprétation de ce score indique vraisemblablement que les agents aspirent à un autre type de formation ;
- « le management sait motiver son personnel dans le travail avec Qualiville » (M4) traduit avec un score de 2,6 une perception selon laquelle, pour les fonctionnaires territoriaux, le management paraît capable

de motiver le personnel. Nous supposons que la certification de 100% des services sanctionne un travail long et lourd. Une fois cet objectif atteint, une certaine fatigue, voire une lassitude ou une baisse de l'implication peut logiquement s'installer. Certaines attentes ou bénéfices des efforts fournis ont pu ne pas être satisfaits. Dans ce cas, le management aurait sans doute pu alors se montrer innovant afin de relancer la motivation de ses équipes. Nous avons effectivement relevé, lors des passations de questionnaires, après le départ du Responsable Qualité muté promu à un poste à responsabilité dans une collectivité voisine, que le comportement des agents avait évolué. Une baisse d'enthousiasme dans les échanges informels, une sémantique nettement moins positive s'agissant de la démarche Qualiville, s'est manifestée chez les "managés", mais également chez les managers, lors de la passation du questionnaire.

- Enfin, si la capacité du management à motiver ses équipes (M4), est relativement peu élevée, avec une moyenne de 2,6. Il convient de reconnaître que l'obtention d'une certification de 100% des services a dû fortement mobiliser, sur le moment, l'ensemble des agents. Mais un relâchement du management pour motiver les agents au travail en mode Qualiville explique alors le niveau relativement bas des réponses. Il correspond à cette baisse significative souvent observée suivant la certification.
- « *Chaque service tient compte du travail des autres* » (M9) obtient un score relativement faible (2,4) qui montre que la perception d'un travail transversal s'avère perfectible. En effet cette transversalité engendrée par un management de processus dans le cadre de démarches qualité, est présente dans la mairie investiguée. Nous avons pu le constater au travers de la lecture des documents notamment des rapports d'audits et lors des entretiens. Cependant, il ressort un besoin de travailler avec d'autres services. Il est vraisemblable également que les audits internes aient suscité un certain intérêt pour le travail des autres services.

Les modalités de formation de cette collectivité sont construites sur un plan de formation quinquennal. Peu de formations concernent Qualiville puisque le Responsable Qualité ainsi que le référent Qualiville pouvoient aux besoins exprimés.

Le management par la qualité dont découle la mise en œuvre de la démarche Qualiville semble avoir fait ses preuves au vu de ces résultats. Cependant, les services continuent à œuvrer selon une organisation dite "en silo". Un management par le sens rappelant l'intérêt d'un travail en transversalité pourrait équilibrer cette perception.

Il paraît nécessaire de rappeler qu'en répondant à notre questionnaire, les managers évaluaient les dirigeants, et les managés évaluaient les managers. Il convient donc d'étudier les réponses fournies par ces deux sous-populations (managers et "managés") séparément.

1.2 Une perception différenciée des fonctions d'encadrement chez les managers et les managés

La population interrogée étant composée de l'équipe de direction, des managers et des "managés", il nous a semblé opportun de constater, quand cela était possible, les différences de résultats entre ces deux dernières catégories. Ce type de comparaisons avec l'équipe dirigeante apporterait des informations trop éloignées de notre problématique. En effet, cette dernière donne sa vision et les grands axes de politique managériale qu'elle confie aux managers. C'est essentiellement à partir de cette étape que notre recherche intervient. Une étude ultérieure pourrait mettre en évidence une socialisation organisationnelle concernant à la fois l'équipe de direction, les managers et les "managés" dans une collectivité en démarche Qualiville.

Nous effectuons des tris croisés afin d'observer les différences entre les réponses des managers et des managés aux questions relatives aux fonctions d'encadrement :

Approche globale

Types de résultats	Managers	"Managés"
Minimum	1,6	1,2
Premier quartile	2,4	2,4
Médiane	2,7	2,7
Moyenne	2,8	2,7
Troisième quartile	3,1	3,0
Maximum	4,0	4,0

TABLEAU 17 : TRI CROISE, RESULTATS PERCEPTION DES FONCTIONS D'ENCADREMENT PAR LES MANAGERS ET LES "MANAGES".

Il semble y avoir, globalement, peu de différences entre les scores des moyennes des managers et des "managés". Cependant, regardons les différences par item.

Approche par item

moyennes	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
managers	2,5	2,9	2,8	2,6	2,9	2,8	2,9	2,9	2,4	2,7
managés	2,4	2,9	3,0	2,6	3,0	2,8	3,1	2,9	2,4	2,6

TABLEAU 18 : TRIS CROISES DE L'APPRECIATION ITEM PAR ITEM DES FONCTIONS D'ENCADREMENT PAR LES MANAGERS ET LES "MANAGES"

Nous repérons que la différence entre managers et "managés" se situe sur deux items en particulier où les moyennes sont inversées par rapport à la moyenne globale :

- (M3) "mon travail en mode Qualiville m'octroie une certaine autonomie" dont le score est respectivement 2,8 et 3,0 pour les managers et pour les "managés" ;
- (M7) "La politique de la municipalité concernant la qualité est bien définie" avec un score de 2,9 pour les managers et de 3,1 pour les "managés".

Ces écarts pourraient être significatifs puisque deux points les séparent.

Etant donné que managers et managés n'évaluent pas les mêmes supérieurs hiérarchiques, tous les items des fonctions d'encadrement ne se prêtent pas à une comparaison pertinente de ces deux sous-populations. Cependant, les questions liées à la perception d'une autonomie octroyée (M3) et à la perception de la politique de la qualité (M7) peuvent faire l'objet d'une comparaison pour les deux raisons suivantes :

- le fait de se sentir autonome dans le cadre d'une délégation se décline dans les principes d'un management de la qualité (ISO 9001/vs 2015), incitant les acteurs à prendre des initiatives dans le sens de l'amélioration continue. Le niveau professionnel des managers justifierait, pour une part, leur niveau d'autonomie, car nous supposons que les managers détiennent un niveau de formation plus important que les "managés". Cependant les "managés", se consacrant uniquement au travail de terrain relatif à Qualiville contrairement aux managers qui détiennent aussi des fonctions d'encadrement, peuvent se sentir suffisamment compétents pour détenir également certaines marges de manœuvre ;
- la perception de la politique de la Qualité (M7) figure sur le réseau interne et est régulièrement rappelée dans les comptes-rendus d'audits, lors de diverses communications du Maire en interne mais également à l'extérieur de la collectivité afin de valoriser le travail des agents et l'image de la mairie. De plus, l'appropriation de la politique de la qualité, comme dit plus haut, est le principe premier d'un management de la qualité.

Afin de nous assurer de la significativité de ces différences, nous effectuons les tests de comparaison de moyennes suivants :

	M3	M7
W	5000	5000
p-value	0,06	0,03

TABLEAU 19 : TRI CROISE DE L'APPRECIATION PAR LES MANAGERS ET LES "MANAGES" DES FONCTIONS D'ENCADREMENT M3 ET M7

a) La perception de l'autonomie par les managers et les "managés"

Bien que la comparaison des résultats obtenus par les managers par les "managés" n'entre pas directement dans le cadre de notre problématique, nous nous intéressons à leurs différences.

Pour effectuer cette comparaison, la fonction *rquery.t.test* de R est utilisée.

Le résultat de la statistique de test de Wilcoxon est 5000 et la p-value est de 0.06. On en conclut donc que la différence entre les scores obtenus à l'item (M3) *mon travail en mode Qualiville m'octroie une certaine liberté* » par les managers et par les "managés" n'est pas significative car le risque est de 6% au lieu de 5%. Cette différence s'avère donc minime. En effet concernant Qualiville les deux catégories de personnel effectuent le même travail excepté que les managers détiennent des fonctions supplémentaires d'encadrement. De plus, pour la direction, la responsabilité de l'atteinte des objectifs repose sur eux ce qui est susceptible d'ajouter des contraintes dans leurs tâches au lieu de leur octroyer une certaine liberté. Du côté des "managés", il est loisible de penser que les plus anciens "managés", ayant vécu le lancement de la démarche et l'ensemble des difficultés rencontrées, ont acquis des savoirs et des comportements habiles leur permettant de gagner en temps et en efficacité en s'appuyant également sur une certaine légitimité. Ceux-ci ont vraisemblablement dû à montrer à leurs collègues comment s'octroyer davantage d'autonomie. En effet, lors de l'enquête qualitative, certains "managés" se sont dits "parfaitement autonomes". De plus, ils

s'octroient une certaine autonomie également par le fait que les managers les incitent à se montrer autonomes.

De la même manière s'agissant de l'item *M7 relatif à la définition de la politique de la municipalité concernant la qualité*, les managers, s'ils y ont participé avec l'équipe de direction, ont pu avoir à en débattre. Ainsi ils ont pu se créer leur propre opinion par rapport à cette politique de la qualité tandis que les 'managés', s'ils détiennent une opinion, elle n'est pas questionnée dans le travail. Ils savent qu'ils ont à la mettre en oeuvre et, finalement, y trouvent du sens.

Ce constat s'explique par le fait que les 'managés' ont conscience de leur rôle d'interface directe avec les usagers et de l'importance de leur travail en mode Qualiville.

b) La définition de la politique de la Qualité par la Municipalité vue par les managers et les 'managés'

De façon à approfondir le résultat précédent, c'est-à-dire à vérifier que le score des 'managés' pour l'item (M7) est significativement plus élevé que celui des managers, de la même façon, un nouveau test d'hypothèse a été réalisé (Cf ANNEXE 12.1).

Le résultat de la statistique de test de Wilcoxon est 5000 et la p-value est de 0.03. On en conclut que la différence entre les scores obtenus à l'item (M7) '*la politique de la municipalité concernant la qualité est bien définie*' par les managers et par les 'managés' est significativement positive.

La capacité des managers à apprécier la bonne définition de la politique qualité de la mairie pourrait apparaître globalement plus *facile* que pour les 'managés' puisque les managers participent avec l'équipe de direction à son élaboration. Néanmoins, il est possible que les managers ne se trouvent pas toujours en accord avec cette politique et aient émis une certaine réserve dans leurs réponses. Les 'managés' plus éloignés, disposent de supports de communication pour se forger un avis à ce sujet. Le journal interne et les communiqués des élus rappellent l'argumentation en faveur d'une visibilité des efforts des agents mais également de la performance obtenue. Par conséquent ils sont amenés à mettre en oeuvre les prolongements de cette politique sans éprouver d'avis opposés très marqués par rapport à la définition de la politique qualité de la mairie et, finalement, ils y trouvent du sens.

Ce constat peut s'expliquer par le fait que les 'managés' ont conscience de leur rôle d'interface directe avec les usagers et de l'importance de leur travail en mode Qualiville.

La perception de ces fonctions d'encadrement par les managers et les 'managés' s'avère donc peu différenciée.

Il apparaît qu'une bonne perception de la politique de la municipalité concernant la Qualité donne du sens au travail des 'managés' et joue vraisemblablement sur leur motivation.

Après avoir évalué l'appréciation des fonctions d'encadrement par les fonctionnaires territoriaux, nous nous intéressons aux liens entre ces différentes fonctions, afin d'identifier les principes structurants du management.

1.3 La dimensionnalité des fonctions d'encadrement

Afin de mettre en évidence les principales dimensions des actions du management et de le caractériser, **une analyse en composantes principales** a été effectuée sur les dix items correspondants. (Cf ANNEXE 13.1)

L'axe 1 explique 41,5% de l'inertie, et l'axe 2 en explique 11,3%. L'axe 3 n'en explique que 9,5%. D'après la règle de Kaiser, il conviendrait de ne retenir que les deux premiers axes, mais le troisième se situe juste sous la limite tolérée, mais nous choisissons de retenir trois axes, pour des raisons expliquées ultérieurement. Au total, près de 62% de l'inertie se trouve expliquée par ces trois premiers axes.

Nous effectuons ensuite une rotation avec Varimax des trois premiers axes factoriels de manière à mieux faire apparaître leurs corrélations avec les variables et à faciliter leur caractérisation. Les résultats sont présentés dans les tableaux suivants des résultats de l'analyse en composantes principales sur 3 axes (Tanagra).

Nous choisissons de retenir trois axes car, nous appuyant sur les chapitres précédents relatifs au management, nous avons constaté que les facteurs d'un management le plus adapté à la mise en oeuvre de la démarche Qualiville, concernaient les deux niveaux du management, « macro » et « micro », tout en pratiquant un management de proximité. Pour ces raisons, et bien que dans un cadre strict, il eût fallu

conserver seulement deux axes, voire même un seul selon le critère de Kartis-Saporta-Spinaki (2003), nous souhaitons conserver trois facteurs.

Ces trois premiers axes peuvent être interprétés en fonction du modèle de management de Bartoli (1997), dont deux se réfèrent au niveau micro du management :

- avec le premier axe, les cinq items ressortant se rapportent à **un management de proximité** dans le cadre de la mise en œuvre de Qualiville, orienté vers la personne, mais avec une dimension relative au fonctionnement ce qui paraît logique puisque il s’agit d’un management par la qualité. Ce dernier facteur permettra le déploiement d’un soutien organisationnel (POS) et d’une meilleure qualité de vie (QVT), favorisant l’efficacité du management mais également la socialisation organisationnelle des acteurs ;
- en observant les items du deuxième axe, nous relevons que les deux items mis en évidence par le logiciel concernent **des fonctions d’encadrement centrées sur la maîtrise de la tâche au niveau micro** ;
- le troisième axe met en évidence **l’importance du management du niveau “macro”** avec les items M7 (*bonne définition par la municipalité de la politique relative à la qualité*), M8 (*clarté des missions de service*) et M9 (*prise en compte du travail des autres services*). M7 rappelle ici l’importance du sens fourni par la perception de la définition de la politique par la Municipalité.

<i>Facteur 1 « un management de proximité »</i>	
M4	« Le management sait motiver son personnel dans le travail en mode Qualiville » (0,75416)
M6	« Dans le travail en mode Qualiville, le management veille à un niveau de relations de service satisfaisant » (0,72322)
M3	« Mon travail en mode Qualiville m’octroie une certaine autonomie » (0,65359)
M1	« Dans mon travail en mode Qualiville, je suis formé-e quand j’en ai besoin » (0,65201)
M10	« Le management pilote correctement les activités concernant Qualiville » (0,58543)

TABLEAU 20 : FACTEUR 1 CONCERNANT LES ENONCES DES FONCTIONS D’ENCADREMENT.

<i>Facteur 2 « des fonctions d’encadrement centrées sur la maîtrise de la tâche au niveau micro »</i>	
M2	« Mes tâches relatives à Qualiville sont bien définies » (0,77388)
M5	« Concernant mon travail en mode Qualiville, les objectifs que l’on me fixe sont réalistes. (0,77246)

TABLEAU 21 : FACTEUR 2 CONCERNANT LES ENONCES DES FONCTIONS D’ENCADREMENT.

<i>Facteur 3 « de l’importance du management du niveau “macro” »</i>	
M9	« Dans le travail en mode Qualiville, chaque service tien compte du travail des autres » (0,72796)
M8	« Les missions de service relatives à Qualiville sont claires » (0,68353)
M7	« La politique de la municipalité concernant la qualité est bien définie » (0,58926)

TABLEAU 22 : FACTEUR 3 CONCERNANT LES ENONCES DES FONCTIONS D’ENCADREMENT.

Le fait de conserver un troisième axe, malgré une valeur propre juste en-dessous du seuil d’acceptabilité, permet de conserver les deux niveaux, macro et micro, caractérisant le modèle de Bartoli (1997). En effet, nous appuyant sur les chapitres précédents relatifs au management, nous avons constaté que les facteurs d’un management le plus adapté à la mise en œuvre de la démarche Qualiville, concernaient les deux niveaux du management, « macro » et « micro », tout en pratiquant un management de proximité.

Ce résultat apporte la confirmation d’un ensemble de fonctions d’encadrement perçues de manière relativement équilibrée, chacun des axes rassemblant des items dont le coefficient de corrélation (*Rho sur R*) s’avère élevé.

L’importance des deux niveaux de management, “macro” et “micro”, se trouve mise en évidence au travers des trois dimensions relevées.

Au-delà du management hybride et du style participatif, il apparaît, en se référant au modèle de A Bartoli (1997), une synthèse du management à l’œuvre dans cette collectivité locale qui montre à la fois deux dimensions tournées vers les deux niveaux de gestion du travail (macro et micro) et une dimension du travail “tournée vers la personne”.

1.4 Les déterminants managériaux de la capacité à motiver le personnel

Au regard de l’importance du leadership dans le management, nous nous intéressons particulièrement aux liens entre la capacité à motiver le personnel (M4) et les autres fonctions d’encadrement car nous pensons que la motivation est le principal levier pour impliquer le personnel et atteindre les objectifs fixés. Cette

fonction perçue par les répondants est le résultat d'actions préalables, et d'autres paramètres que nous ne prendrons pas en compte ici.

Pour valider *l'hypothèse H 1.1 : l'ensemble des fonctions d'encadrement est associé à la capacité à motiver le personnel*, nous observons le résultat des corrélations effectuées globalement puis entre chacun des items relatifs aux fonctions d'encadrement et l'item M4, met en évidence les résultats suivants :

Approche globale

La corrélation effectuée présente un score élevé : **Rho = 0,67 et p-value = <2^e-16** ce qui confirme que toutes les fonctions d'encadrement désignées par les items du module portant sur le management sont fortement corrélées à la capacité à motiver le personnel.

Notre hypothèse H 1.1 de l'existence d'un lien entre l'ensemble des fonctions d'encadrement et la capacité à motiver le personnel (M4) est confirmée.

Cette capacité du management à motiver ses équipes se rapporte également au *leadership* du manager pointé lors des enquêtes exploratoire et qualitative précédentes. Le *leader* sait fédérer et piloter, coordonner et organiser les activités afin d'impliquer ses équipes dans le but commun à atteindre, ici, les objectifs fixés dans le cadre de Qualiville et en définitive, la certification.

Approche par items

	M1/M4	M2/M4	M3/M4	M5/M4	M6/M4	M7/M4	M8/M4	M9/M4	M10/M4
p-value	= 3 ^e -15	= 5 ^e -13	= 9 ^e -15	= 2 ^e -05	= 2 ^e -13	= 7 ^e -08	= 4 ^e -08	= 4 ^e -08	<2 ^e -16
Cor (Rho)	= 0.48	= 0.44	= 0.47	= 0.27	= 0.45	= 0.34	= 0.34	= 0.34	= 0.63

TABLEAU 23 : CORRELATIONS ENTRE LA CAPACITE A MOTIVER LE PERSONNEL (M4) ET LES AUTRES FONCTIONS D'ENCADREMENT

Le tableau N°23 ci-dessus montre que toutes les corrélations sont significativement positives ; le coefficient de corrélation *Rho* étant supérieur 0.19 (Cf ANNEXE 5). Par conséquent, toutes les fonctions d'encadrement apparaissent "motivantes", certaines l'étant plus que d'autres.

Le score le plus faible se rapporte à l'item M5 'concernant mon travail en mode Qualiville, les objectifs que l'on me fixe sont réalistes' (0,27). Ceci s'explique par le fait que la connaissance par les fonctionnaires territoriaux de leurs objectifs a peu de rapport avec leur perception de la capacité du management à les motiver. En effet, au cours de l'entretien individuel annuel, leurs objectifs leur sont précisés. De plus, les objectifs principaux figurent clairement sur le référentiel Qualiville.

En ce qui concerne le lien entre les perceptions de la capacité à motiver le personnel (M4) et le fait d'être formé quand le besoin s'avère nécessaire (M1) il ressort que la statistique de corrélation indique un score élevé (0,48) tandis que la *p-value* tend fortement vers 0.

Ceci signifie que les fonctionnaires territoriaux perçoivent positivement la capacité du management à motiver ses équipes lorsqu'ils pensent que les formations constituent un moyen pour atteindre leurs objectifs (« instrumentalité » dans la théorie V.I.E de Vroom, (1964). A l'inverse, si leur besoin de formation n'était pas satisfait, ils ne seraient pas en mesure de réaliser correctement leurs tâches ce qui diminuerait le niveau de leur motivation et l'appréciation de la capacité du management à motiver son personnel. Ce constat met en exergue et confirme le rôle de suivi et d'assistance ainsi que celui de l'allocation des moyens dans le modèle de Bartoli (1997).

L'item M10 'le management pilote correctement les activités concernant Qualiville' obtient le coefficient de corrélation *Rho* le score le plus élevé (0,63) avec une *p.value* extrêmement faible (p-value < 2^e-16). Ceci montre que la perception qu'ont les fonctionnaires territoriaux du pilotage des activités concernant Qualiville (M10) est fortement liée à celle qu'ils ont de la capacité du management à les motiver (M4). Autrement dit, la perception d'un bon pilotage des activités est motivante pour les fonctionnaires territoriaux.

Nous posons donc *l'hypothèse H 1.2 : le pilotage correct des activités concernant Qualiville (M10) est la fonction d'encadrement influençant le plus la capacité à motiver le personnel (M4).*

En effet, les activités de pilotage du management comme la prise de décision, l'orientation dans le travail et le repérage de risques potentiels dans la démarche, visent à réduire l'incertitude du personnel dans ce contexte de changement. Le pilotage correct des activités liées à la démarche contribue pour le personnel à

identifier et clarifier ses objectifs ainsi que les moyens qu'il mobilise pour les atteindre. Toutes ces activités apparaissent comme des déterminants motivationnels.

REGRESSIONS

Nous observons comment l'ensemble des 9 items relatifs aux fonctions d'encadrement influent sur M4. Ainsi la régression linéaire aura donc le score de M4 pour variable dépendante, et les scores des neuf autres fonctions d'encadrement pour variables indépendantes. Nous incluons également, comme variables de contrôle, l'ancienneté et la filière professionnelle. Notre modèle s'écrit alors de la manière suivante pour chaque individu i :

$$M4_i = \alpha + \beta_1 M5_i + \beta_2 M10_i + \beta_3 M1_i + \beta_4 M2_i + \beta_5 M3_i + \beta_6 M6_i + \beta_7 M7_i + \beta_8 M8_i + \beta_9 M9_i + \beta_{10} tranche_i + \beta_{11} filiere_i + \epsilon_i$$

où α désigne la constante du modèle, β les coefficients associés à chaque variable explicative et ϵ le terme d'erreur.

Les résultats de la régression linéaire (ANNEXE 15.1) indiquent que, toutes choses égales par ailleurs, les items *M1 l'attribution de moyens notamment en formation, et M10 le pilotage des activités relatives à la démarche*, influent très significativement sur M4 la capacité à motiver le personnel. En effet, pour M1 les résultats font apparaître une statistique de test de 0,23509 et une p-value de 3.7e-06 ***, tandis que pour M10 la statistique de test est de 0,44074 et la p-value de 4.8e-11 ***. Ces derniers résultats se rapprochant plus de la valeur 0, on en conclut que la perception d'un pilotage correct M10 est la fonction qui influe le plus M4 capacité à motiver le personnel.

Dans une certaine mesure, ce pilotage appartient plus particulièrement au Responsable Qualité, qui, nous l'avons vu au cours de l'enquête qualitative, coordonne et organise la démarche Qualiville efficacement tout en tenant compte des spécificités des services, ainsi que des individualités.

L'hypothèse H 1.2 : le pilotage correct des activités concernant Qualiville (M10) est la fonction d'encadrement influençant le plus la capacité à motiver le personnel (M4) est donc validée.

Néanmoins il convient d'admettre que l'allocation de moyens, comme celui de mises en formations lorsque le besoin se fait sentir (M1), est le facteur suivant qui permet aux acteurs de déduire que le management sait motiver son personnel dans la mise en œuvre de Qualiville. Cette démarche Qualiville induit des modes de travail nouveaux et l'application de nouvelles procédures en lien avec le référentiel. Les acteurs mis en situation face à des usagers ou lors de réponse aux usagers via un canal de communication différent (téléphone, messagerie électronique, courrier...) peut se trouver en difficulté et peuvent avoir besoin d'une formation complémentaire à celle reçue lors de leur arrivée dans la collectivité. Les formations relatives à Qualiville sont dispensées en interne et par conséquent, facilement réalisables. Les managers avaient d'ailleurs reconnu lors de notre enquête qualitative qu'ils avaient largement favorisé la mise en place de moyens adaptés, y compris ceux relatifs aux formations

L'impression que leur travail en mode Qualiville leur octroie une certaine autonomie (M3) joue également positivement sur l'évaluation par les fonctionnaires territoriaux de la capacité du management à motiver son personnel. L'autonomie octroyée dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville avait été prise en compte dans notre enquête qualitative comme une des variables valorisées du management. Aussi il n'est pas surprenant qu'elle influe sur le fait que, pour les acteurs, la perception d'une autonomie octroyée indique que le management sait motiver le personnel. Cependant, lors des entretiens, il avait alors été constatée une difficulté sémantique portant sur la nature et l'étendue de l'autonomie. Nous retenons néanmoins l'importance particulière de cet item dans la mesure où l'autonomie des fonctionnaires territoriaux compte également comme un de leurs domaines de socialisation organisationnelle.

Le résultat de notre enquête qualitative montrait également que les procédures organisationnelles facilitaient la mise en œuvre pratique de la démarche pour les "managés". Les managers voyaient dans les procédures un outil organisant, définissant le travail en termes d'activités et de tâches. Ces dernières se déclinent logiquement, depuis les exigences du référentiel en passant par les procédures, jusqu'aux modes opératoires de leurs réalisations. Les fonctionnaires territoriaux ont l'impression que ces tâches bien définies participent à la capacité du management à motiver son personnel dans le cadre de Qualiville.

Enfin, l'impression que chaque service tienne compte du travail des autres (M9) joue positivement sur M4. La mise en œuvre de la démarche Qualiville implique, la plupart du temps, l'application des procédures de

façon transversale en coordination avec d'autres services. Le Responsable Qualité a reçu de la part du DGS les objectifs généraux de la démarche : il détient donc à son niveau, une vision d'ensemble du fonctionnement de la démarche. Ainsi, grâce à la mise en place d'une politique de transparence et de communication des résultats des enquêtes de satisfaction des usagers, des compte-rendu d'audits et des bilans annuels Qualité, les acteurs ont accès aux informations générales concernant la collectivité. Comme nous l'avons relevé dans notre enquête documentaire, les interprétations de réussites ou d'achoppements de la démarche sont alors faciles à réaliser. Elles sont communiquées de manière à responsabiliser les acteurs. De la même façon, l'instauration de la polyvalence avait été repérée dans l'enquête documentaire ainsi que l'organisation régulière de réunion interservices qui prouvent que les services tiennent compte du travail des autres. Cette situation influe sur le fait que les acteurs pensent que le management sait manager son personnel.

En définitive, les managers évaluent les fonctions d'encadrement de leurs dirigeants de manière semblable aux perceptions des "managés" par leurs managers, excepté pour les items M3 et M7. Globalement, les scores étant supérieurs à la moyenne (2,7), managers et "managés" s'estiment bien managés.

Cette partie de l'enquête visait à caractériser les fonctions d'encadrement du management selon la perception des fonctionnaires territoriaux. **La fiabilité de cette partie du questionnaire a été confirmée** par la réalisation d'un test alpha de Cronbach au résultat élevé 0,93).

Les résultats globaux sont positifs et se situent au-dessus de la moyenne (2,7/4, soit ramené à une note sur 20, 13,5/20). Cependant, ils traduisent vraisemblablement une baisse d'enthousiasme suite à l'effort important soutenu durant plusieurs années pour obtention la certification totale des services. Il se pourrait également que la mutation du Responsable Qualité, principal *leader* de la démarche, ayant eu lieu entre l'étude qualitative et l'étude quantitative, ait engendré une certaine "chute de l'enthousiasme" chez les agents.

Il ressort néanmoins que les dix fonctions d'encadrement montrent des scores bien au-dessus de la moyenne (2,9 ou 3,0 soit 14,5 et 15/20). Les résultats les plus élevés concernent la perception de la politique de la mairie, celle de la clarté des missions de service et celle du pilotage de la démarche Qualiville. Les résultats les moins élevés s'avèrent cependant, d'un niveau satisfaisant. Ils se rapportent à la perception des moyens dédiés à la démarche Qualiville (2,5/4 soit 12,5/20) à celle du fonctionnement transversal entre services (2,6/4 soit 13/20).

La comparaison des moyennes entre les résultats des managers et des "managés" porte sur la perception de leur autonomie et celle de la politique de la municipalité concernant la qualité. Les "managés" ayant vécu les débuts de la démarche ont montré à leurs collègues qu'ils pouvaient s'octroyer une certaine autonomie. Les managers, détenant la responsabilité de la performance et moins habitués à être contrôlés en quantifiant toutes les activités de leurs équipes, se sont sentis un peu moins autonomes. Les managers, plus proches de la direction et des élus détiennent une vision plus précise de la politique définie par la municipalité mais ils sont susceptibles de se trouver directement en désaccord avec celle-ci tandis que les "managés" en reçoivent les prescriptions sous la forme descendante "top-down", et ensuite les remerciements après les rapports d'audits et l'obtention des certifications.

La dimensionnalité des fonctions d'encadrement a pu ensuite être mise en évidence. Une analyse en composantes principales a fait ressortir trois axes principaux : le premier se rapporte à un management orienté vers la personne, le second fait référence à la maîtrise de tâches au niveau micro du management et le troisième concerne le management du niveau macro.

Nous avons recherché les liens éventuels entre les dix fonctions d'encadrement du management. Nous avons émis l'hypothèse que les perceptions de l'ensemble des fonctions d'encadrement étaient liées positivement et significativement, sans lien causal, à celle de la *capacité à motiver le personnel (sous-hypothèses H 1.1)*. Cette hypothèse a été confirmée.

La dernière analyse portait sur l'hypothèse de l'existence d'un lien causal plus important entre le *pilotage des activités et la capacité à motiver le personnel (M10/M4)* que le lien causal entre *la mise en formation et la capacité à motiver le personnel (M1/M4)*. Une régression linéaire a été réalisée pour faire ressortir laquelle de ces deux fonctions d'encadrement du management, ayant les taux les plus élevés, influençait le plus la

capacité à motiver le personnel. Le résultat a montré que *la perception du pilotage de la démarche* influait le plus sur la *capacité à motiver le personnel*. (*sous-hypothèse H 1.2 confirmé*).

2 Les perceptions du soutien organisationnel

Le "managé" se sent soutenu par l'organisation lorsque celle-ci valorise son travail, prend soin de son bien-être, lui fournit éventuellement une aide et pense à sa carrière ainsi qu'à ses besoins. Ce comportement managérial tendant vers un management plutôt « tourné vers la personne » a été entrevu dans l'enquête qualitative. Par ailleurs, le fait que les managers, dans leurs fonctions d'encadrement, motive son personnel semble indiquer que celui-ci est pris en considération comme le montre également les réponses à certains des items des fonctions d'encadrement (M).

Avant d'aller plus loin dans l'analyse des données recueillies, la rigueur statistique exige la vérification de la fiabilité de cette nouvelle partie du questionnaire portant sur le POS.

La valeur du alpha de Cronbach indique un score élevé à 0.87, ce qui signifie que les items de cette partie du questionnaire traitent effectivement du même thème et sont bien construits. Ceci permet donc d'augurer de réponses cohérentes.

2.1 Une bonne perception globale du soutien organisationnel

a) Appréciation globale du soutien organisationnel

Afin d'obtenir, en premier lieu, une restitution globale de l'appréciation du soutien organisationnel chez les fonctionnaires territoriaux, managers et "managés" confondus, nous avons calculé la moyenne des items POS1 à POS7.

Appréciation du soutien organisationnel chez les fonctionnaires territoriaux (note moyenne aux 7 items relatifs au POS)	
Minimum	1,0
Premier quartile	2,1
Médiane	2,6
Moyenne	2,6
Troisième quartile	3,0
Maximum	4,0
Ecart-type	0.63

TABLEAU 24 : TRIS A PLAT DE L'APPRECIATION GLOBALE DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL CHEZ LES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

Les valeurs minimale et maximale sont semblables aux résultats obtenus précédemment dans l'appréciation globale des fonctions d'encadrement. Elles correspondent aux valeurs minimale et maximale de l'échelle de cotation des réponses et indiquent que les réponses s'avèrent, pour certaines, dispersées.

La valeur de la médiane fait l'objet du constat identique au résultat précédent relatif aux fonctions d'encadrement, à savoir qu'un fort regroupement des réponses se situe entre 2 et 3 'pas d'accord' et 'd'accord'. Ce constat conduit à penser que les réponses les plus extrêmes 1 et 4 s'avèrent moins nombreuses, montrant ni enthousiasme, ni rejet marqué.

Le premier quartile pour l'ensemble des items du POS, est moins élevé que le résultat obtenu concernant les fonctions d'encadrement (2.7) et traduit une meilleure perception globale du POS. Ainsi 25% des réponses sont inférieures ou égales à 2.0, ce qui signifie que 75% des réponses sont supérieures ou égales à 2.0 et, donc, se situent dans les réponses positives de l'échelle de Lickert (soit 3 et 4).

La valeur de la moyenne obtenue (2.5) est strictement égale à la moyenne théorique de notre échelle de Lickert. Toutes les réponses confondues se situent donc dans une réelle moyenne.

Quant à la valeur de l'écart-type (0.63) qui est plus élevé que dans le résultat précédant portant sur les fonctions d'encadrement (0.5), il indique que la dispersion des résultats est plus grande et que les réponses s'avèrent un peu plus différenciées mais semblent cohérentes et montrent un certain consensus.

Après avoir observé les résultats de l'appréciation globale du soutien organisationnel, nous étudions maintenant ces résultats par items afin de repérer leurs différences.

b) Appréciation item par item de la perception du soutien organisationnel

Les scores obtenus par item se présentent sous la forme du tableau ci-dessous :

	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
1 ^{er} quartile	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Médiane	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
Moyenne	2,6	2,4	2,7	2,4	2,6	2,7	2,7
3 ^{ème} quartile	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Maximum	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Ecart-type	0,82	0,85	0,83	0,93	0,81	0,81	0,83

TABEAU 25 : TRIS A PLAT DE L'APPRECIATION ITEM PAR ITEM DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU PAR LES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

On observe que **les scores des moyennes du POS** se situent majoritairement au-dessus de la moyenne 2,5 retenue comme significative. Ces résultats concernent une majorité des items sauf POS2 ‘dans le cadre du travail en mode Qualiville, le management prend soin de mon bien-être’ et ‘POS4’ ‘le management pense à ma carrière’. Ces deux items semblent avoir surpris les fonctionnaires territoriaux qui n’ont, apparemment pas donné une estimation élevée de ces deux éléments du POS. La notion de ‘bien-être’ ainsi nommée peut être interprétée dans cette collectivité comme relativement nouvelle alors que des moyens logistiques ont été mis en œuvre pour fournir aux fonctionnaires territoriaux une logistique et un environnement adaptés et souvent modernisés. Dans l’enquête qualitative, l’étude documentaire avait mis en évidence la mise à disposition de distributeurs de boissons chaudes gratuites, d’une salle de convivialité équipée de télévisions, de jeux vidéo, d’espaces de lectures et de repos. Les répondants pourraient avoir répondu de manière individuelle sans avoir pris la mesure des moyens mis à disposition collectivement. Leur ressenti par rapport au fait que leur manager prenne soin de leur ‘bien-être’ semble avoir été perçu de manière subjective et non par rapport aux moyens alloués, sans doute faute de pouvoir se comparer à d’autres collectivités moins bien équipées (réflexion d’un membre de la direction lors de notre entretien).

L’item ‘POS4’, qui indique un score identique au ‘POS2’ (2,4), laisse supposer que les fonctionnaires territoriaux constatent que leurs managers ne s’intéressent pas suffisamment à leur carrière, ou pourraient s’y intéresser davantage. En effet, leurs réponses (managers et ‘managés’ confondus), se situent en dessous de la moyenne globale. Pourtant, l’évaluation annuelle, qui remplace dorénavant la notation, est l’occasion pour le manager d’aborder les besoins en formation de ces ‘managés’ et d’entendre ses aspirations de promotion. Cependant, il arrive que la concrétisation de ces projets énoncés relatifs au parcours professionnel s’avère souvent difficilement réalisable devant la difficulté du changement de statut. Le coût en formation et en ressources organisationnelles pour assurer la continuité du travail dans le service durant la mise en formation se présentent comme des freins pour le management y compris pour la direction dans son rôle de pilotage.

On remarque néanmoins que les réponses aux cinq autres items se situent au-dessus de la moyenne globale, sans toutefois atteindre le score de 3, comme précédemment, pour les fonctions d’encadrement.

Les moyennes les plus élevées sont de (2,7) et concernent ‘POS3’ : « La mairie reconnaît mon engagement dans mon travail en mode Qualiville », ‘POS6’ « Dans le cadre de la démarche Qualiville, le management m’aide quand j’en ai besoin » et ‘POS7’ « Le management a remarqué que je porte les valeurs de la collectivité au travers de Qualiville ». Ces trois items concernent différents aspects du POS. Le premier item traite de la reconnaissance de l’engagement des acteurs, le second de l’aide apportée par le management sur des tâches en lien avec Qualiville, le troisième se rapporte à la perception des valeurs de la collectivité que chacun s’est approprié au travers de la mise en œuvre de Qualiville.

Les fonctionnaires territoriaux considèrent globalement qu’il existe une bonne attribution du POS dans cette collectivité en démarche qualité.

2.2 La perception différenciée du soutien organisationnel chez les managers et les ‘managés’

a) Le constat d’une perception différenciée du soutien chez les managers et les ‘managés’

Savoir si les managers se sentent plus soutenus par leur direction que les ‘managés’ par leurs managers, ou le contraire, n’entre pas dans le périmètre de notre problématique, cependant, nous analyserons les résultats de manière à fournir des explications supplémentaires dans la compréhension de la mise en œuvre de la démarche Qualiville.

b) Premières observations

Un tri à plat de chacune des catégories sera effectué, les résultats permettront de repérer les différences potentiellement significatives et, dans ce cas, d’envisager des comparaisons de moyennes pour les vérifier.

Cependant, l'item POS3 évoquant une action de soutien de la part de "la mairie" concerne à la fois les managers et les "managés", il sera analysé séparément.

Approche globale

Types de résultats	Managers	"Managés"
Minimum	1,0	1,0
Premier quartile	2,1	2,3
Médiane	2,7	2,6
Moyenne	2,6	2,6
Troisième quartile	3,1	3,0
Maximum	4,0	4,0

TABEAU 26: TRI A PLAT DES RESULTATS DU POS POUR LES MANAGERS ET LES "MANAGES".

Il ressort que les résultats sont identiques.

Approche _____ par _____ items

moyennes	POS1	POS2	POS4	POS5	POS6	POS7
managers	2,6	2,3	2,5	2,6	2,7	2,7

TABLEAU 27 : TRI A PLAT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PAR LES MANAGERS ITEM PAR ITEM (SAUF POS3)

Globalement, les managers se perçoivent comme bien soutenus par l'organisation puisque les scores par item se situent de manière supérieure ou équivalente au score moyen (2,5), sauf pour POS2 « *le management prend soin de mon bien-être* », item certainement inattendu de la part des fonctionnaires territoriaux, non habitués à ce que, de manière générale, on « *prenne soin d'eux* ».

Pour les mêmes raisons, le score de l'item POS4 « *le management pense à ma carrière* » est relativement « moyen ». En effet, dans la réalité, le fait que l'organisation s'intéresse à l'évolution du parcours professionnel des acteurs s'avère très nouveau. Par conséquent, il est logique que les réponses de ces derniers soient dans la moyenne.

moyennes	POS1	POS2	POS4	POS5	POS6	POS7
«managés»	2,6	2,4	2,3	2,6	2,7	2,7

TABLEAU 28 : TRI A PLAT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU PAR LES «MANAGÉS» ITEM PAR ITEM (SAUF POS3)

De la même façon, les scores du POS des «managés» indiquent des résultats globalement bons, proches de la moyenne (2.5). On peut constater que leurs résultats au POS2 sont supérieurs de 0,1 point à ceux des managers. Lors des entretiens individuels, les «managés» avaient fait ressortir qu'ils avaient été sensibles aux moyens mis en œuvre pour leur bien-être (fauteuil de travail plus ergonomiques, distribution d'eau dans les bureaux...) alors que les managers avaient émis quelques critiques sur leur stress qui semblait ne pas être entendu, ni pris en compte. Pour cet item, et en nous appuyant sur les contenus des entretiens individuels, les perceptions de chacune des catégories semblent, a priori, porter sur des sujets différents : pour les uns, les conditions d'ordre logistique primeraient, tandis que pour les autres, ce sont les conditions d'ordre psychologique qu'ils percevraient comme améliorables.

Quant au score de l'item POS4, il se situe en dessous de la moyenne ainsi que le score obtenu par les managers, ce qui indique que les «managés» perçoivent un intérêt insuffisant porté sur l'évolution de leur parcours professionnel. Cette insuffisance est nettement en dessous de la moyenne (2,5) et différente du score obtenu par les managers (2.5).

Ainsi, alors que les résultats par item semblent identiques entre managers et «managés» pour POS1, POS5, POS6 et POS7 et avec une différence insuffisamment significative pour POS2, le score pour POS4 fait apparaître un écart impliquant de vérifier sa significativité.

Avant d'effectuer la comparaison de ces dernières moyennes par un test de Student, observons les scores obtenus par les managers et les «managés» pour l'item POS 3 « *La mairie reconnaît mon engagement dans mon travail en mode Qualiville* », item qui n'a pu être intégré dans la comparaison des résultats.

moyennes	POS3
managers	2,8
«managés»	2,7

TABLEAU 29 : TRIS CROISES DE LA PERCEPTION DU POS PAR LES MANAGERS ET LES «MANAGÉS» POUR L'ITEM POS3

L'écart entre ces scores n'apparaît pas potentiellement significatif. Ceci peut s'expliquer par le fait que la mairie reconnaisse l'engagement de chacun des acteurs dans leur travail en mode Qualiville, que ces acteurs détiennent le statut de managers ou de «managés». La perception par l'une ou l'autre de ces catégories ne peut être comparée, la différence constatée n'implique pas sa vérification.

La perception des managers est plus élevée que celle des «managés» concernant le POS portant sur leur carrière (POS4)

Le résultat suivant : $W=5000$ et $p\text{-value} = 0.4$ indique qu'effectivement les managers ont un niveau de perception supérieur à celui des «managés» concernant l'attention du management pour leur carrière.

Il semble donc que la direction pense plus à la carrière des managers qu'à celles des «managés», peut-être parce que ses membres sont issus de cette catégorie et ont été promus.

2.3 Dimensionnalité des perceptions du soutien organisationnel

La réalisation d'une analyse en composantes principales (ACP) met en évidence deux facteurs avec une variance expliquée à 67%.

Le décrochage s'effectue sur un seul facteur, cependant lorsqu'on établit l'ACP avec Varimax sur deux facteurs, il ressort deux axes dont l'*egen-value* est de 3,93 pour le premier et de 0,72 pour le second. Leur contenu par rapport aux items se rapporte bien à la réalité du management. En effet il ressort un soutien provenant du management interne à l'équipe, et un soutien externe à l'équipe provenant de la mairie. Cette ACP convient tout à fait à la réalité observée sur le terrain ainsi qu'aux déclarations faites lors des entretiens.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, le premier axe porte sur l'intérêt concret pour la personne avec les items POS5, POS2, POS6, POS4 et POS1. Ce résultat est à mettre en lien avec les théories du management et plus particulièrement, le style de management plutôt "tourné vers la personne". Ce premier axe est également à mettre en rapport avec le niveau *micro* des rôles du manager (partie "contrôle" du modèle de Bartoli, 1997). Il concerne donc le management de proximité existant entre le manager et le "managé".

Facteur 1 « Soutien du management de proximité (endogène à l'équipe) »	
POS5	« Le management montre de l'intérêt pour ma personne » (0,8363)
POS2	« Dans le cadre de mon travail en mode Qualiville, le management prend soin de mon bien-être » (0,7589)
POS6	« Dans le cadre de mon travail en mode Qualiville, le management m'aide quand j'en ai besoin » (0,7346)
POS4	« Le management pense à ma carrière » (0,6767)
POS1	« Le management valorise mon travail réalisé dans le cadre de Qualiville ». (0,6153)

TABLEAU 30 : FACTEUR 1 DE L'ACP CONCERNANT LE POS.

Le second axe se rapporte à l'intérêt immatériel pour les valeurs et le sens de l'engagement des acteurs ainsi qu'un soutien provenant de la mairie, avec les items PO7 et POS3. Cet axe n'est pas sans rappeler les principes des types de management par la qualité, par les valeurs et le sens décrits dans la partie théorique de notre étude. Ces aspects concernent les deux niveaux *macro* et *micro* du management (Cf Tableau N°14 rôle du manager, un double niveau d'action/macro et micro). On les retrouve dans la catégorie *Pilotage des activités* avec la stratégie et le projet de l'unité qui posent les valeurs organisationnelles et expliquent et annoncent le sens de l'engagement attendus.

Facteur 2 « Soutien de la mairie (exogène à l'équipe) »	
POS7	« Le management a remarqué que je porte les valeurs de la collectivité au travers de Qualiville » (0,8652)
POS3	« La mairie reconnaît mon engagement dans mon travail en mode Qualiville » (0,7994)

TABLEAU 31 : FACTEUR 2 DE L'ACP CONCERNANT LE POS.

3 Les perceptions de la Qualité de Vie au Travail (QVT)

Pour l'ANACT, la qualité de vie au travail c'est « concilier le bien-être des salariés et la performance de l'organisation du secteur public ou privé par la mise en œuvre d'une démarche collective visant à améliorer la façon de travailler ». ¹²⁷ Cette dernière génère des répercussions sur les acteurs et les variables de leur socialisation. De nombreux aspects sont également concernés par la QVT : les clients/usagers, l'organisation, l'image de la mairie et la performance organisationnelle ainsi que sur la santé, l'absentéisme, le dialogue social y compris l'ambiance au travail.

Depuis 2013, l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin s'inscrit dans le prolongement d'autres ANI portant sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (01/03/2004), sur le stress au travail (02/07/2008) et sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail (26/03/2010). En 2016, l'ANACT a signé une convention de partenariat avec la Direction Générale de l'Administration et

127

<https://www.anact.fr/la-qualite-de-vie-au-travail-quest-ce-que-cest>,

de la Fonction Publique (DGAFP) afin d’y améliorer les conditions de travail et d’y promouvoir la qualité de vie au travail. Cette convention comporte trois principaux objectifs : « *produire de la santé et du bien-être pour les salariés, une amélioration de l’organisation du travail et de la qualité de service rendu pour les citoyens* »¹²⁸.

La notion de qualité de vie se trouve assez proche de celle du soutien organisationnel perçu, notamment sur les dimensions de reconnaissance et de valorisation du travail, de la prise en compte du bien-être des acteurs et de l’intérêt porté aux acteurs par l’organisation. En fait, il paraît difficile de s’attacher à la qualité de vie au travail des acteurs sans leur apporter du soutien. Les éléments descriptifs de la qualité de vie au travail énoncés dans l’ANI de 2013 traitent particulièrement de l’engagement de tous à tous niveaux, des relations de travail, du contenu du travail, des modalités de mise en œuvre du travail, de l’égalité professionnelle, ainsi que de la possibilité de concilier vie personnelle et vie professionnelle.

L’approche ergonomique montre l’importance de la notion de QVT en abordant celle de « *charge de travail* » intégrée dans le code du travail (loi Aubry, 2000) et également dans la loi Travail de 2016 (Rousseau, 2017). La « *charge de travail* » avait fait l’objet d’études scientifiques des débuts des travaux sur de l’ergonomie (Wisner, 1974 ; Leplat, 1977).

Or dans notre étude, l’intensification des tâches avec la mise en œuvre de la démarche Qualiville a été mise en avant lors de l’enquête exploratoire, puis lors des entretiens de l’enquête qualitative dans la collectivité investiguée. Nous avons donc considéré la QVT comme une des modalités du management qui pourraient accompagner le changement de mode de travail. La QVT se retrouve effectivement dans le modèle de Bartoli (1997) aux niveaux macro et micro sur les thèmes de la *délégation* (item QV6), de la *budgetisation* (item QV2), de *l’affectation selon les priorités* (item QV2), de la communication interne (item QV5), de *l’entretien individuel* (item QV7), de l’appréciation et de la *sanction*.

Ainsi, nous avons introduit sept items portant sur la QVT dans notre questionnaire afin de mettre en évidence la perception de la QVT par fonctionnaires territoriaux de cette collectivité en démarche Qualiville.

Cherchant à nouveau à démontrer que le management à l’œuvre est plutôt ‘‘tourné vers la personne’’ (Hypothèse principale 1), et que le POS et la QVT concourent à ce style de management, nous allons tenter de valider ***l’hypothèse H 1.5 la qualité de vie au travail est associée au soutien organisationnel perçu.***

Nous avons vérifié la fiabilité du module portant sur la qualité de vie au travail en calculant l’alpha de Cronbach. Le résultat obtenu s’élève à 0.76, ce qui est un résultat satisfaisant (Nunnally, 1978).

3.1 Perception globale de la qualité de vie au travail

L’équipe de direction de cette collectivité a mis en place des conditions favorables à la mise en œuvre de Qualiville.

Suite à l’enquête qualitative, nous avons relevé que les fonctionnaires territoriaux perçoivent de manière positive leur qualité de vie au travail. Le tri à plat présenté par le tableau suivant confirme ces données.

a) Approche globale

Les résultats globaux de la perception de la QVT par les fonctionnaires territoriaux sont les suivants :

Appréciation de la QVT par les fonctionnaires territoriaux (note moyenne aux 7 items relatifs à la QVT)	
Minimum	1
Premier quartile	2,7
Médiane	2,9
Moyenne	2,9
Troisième quartile	3,1
Maximum	4
Ecart-type	0,48

TABLEAU 32 : TRIS A PLAT DE L’APPRECIATION GLOBALE DE LA QVT PAR LES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

¹²⁸ Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l’appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux, Modifié par [Décret n°2017-722 du 2 mai 2017 - art. 5](#)

b) Approche par items :

	QV1	QV2	QV3	QV4	QV5	QV6	QV7
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
1 ^{er} quartile	2	2	3	2	2	3	3
Médiane	3	3	3	3	3	3	3
Moyenne	2,9	2,8	3,2	2,7	2,8	3	3,1
3 ^{ème} quartile	3	3	4	3	3	3	4
Maximum	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Ecart-type	0,73	0,67	0,78	0,78	0,77	0,66	0,82

TABLEAU 33 : TRIS A PLAT DE L'APPRECIATION ITEM PAR ITEM DE LA QVT

La perception de la qualité de vie au travail est globalement bonne puisque la moyenne des réponses se situe à 2.92, valeur très proche de 3.

L'item QV3 « *Mon travail en mode Qualiville ne gêne pas ma vie privée* » est l'item le plus valorisé (3,2) par l'ensemble des répondants, suivi, avec un score très proche (3,1), par l'item QV7 « *dans le travail en mode Qualiville, je peux discuter avec mon supérieur direct* ».

Les scores les plus faibles tendent vers 3. Ils concernent plus particulièrement QV4 (« *Dans mon travail en mode Qualiville, je suis traité-e avec justice* » avec un score de (2,7), QV2 (« *Mes conditions de travail en mode Qualiville sont bonnes* ») et QV5 (« *l'ambiance au travail en mode Qualiville est satisfaisante* »).

3.2 Une perception différenciée de la qualité de vie au travail chez les managers et les "managés"

Il peut s'avérer intéressant, à ce stade, de repérer quels aspects de la QVT sont les plus valorisés chez les managers et chez les "managés".

L'enquête qualitative avait montré que les managers percevaient une qualité de vie au travail de meilleur niveau que celle perçue par les "managés". Les managers avançaient que le fait d'avoir tenu des postes dans d'autres collectivités leur apportaient des éléments de comparaisons qui leur permettaient d'affirmer que la direction consacrait des efforts importants dans de nombreux domaines : entretien et réaménagement des locaux, mise à disposition d'espaces de convivialité et de distributeurs de boissons gratuits, organisation de cérémonies, fêtes ou rassemblements afin de favoriser la cohésion.

3.2.1 RESULTATS GLOBAUX ENTRE MANAGERS ET "MANAGES"

Les résultats suivants confirment les données de notre enquête qualitative mais l'écart entre le score des managers et celui des "managés ne semble pas significatif.

Approche globale

Types de résultats	Managers	"Managés"
Minimum	1,0	1,3
Premier quartile	2,6	2,7
Médiane	3,0	2,9
Moyenne	3,0	2,9
Troisième quartile	3,3	3,1
Maximum	4,0	4,0

TABLEAU 34 : TRI A PLAT RESULTATS QVT DES MANAGERS ET "MANAGES".

Néanmoins nous effectuerons une comparaison de moyennes dont le résultat est le suivant :

w = 5000, p-value = 0.4

Le seuil conventionnellement retenu est de 5%. Or la valeur de la *p-value* est 0,4, donc supérieure à 0.05. Nous déduisons donc, qu'en fait, **la différence entre ces deux scores n'est pas significative.**

Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les "managés" réalisant le travail dit "de terrain" et ayant conscience que la certification relève essentiellement du résultat de leurs efforts, ont besoin de se sentir valorisés, reconnus, d'effectuer un travail intéressant, dans de bonnes conditions et une bonne ambiance sans que cela ne gêne leur vie privée. Les managers détiennent des tâches spécifiques, en plus de celles du terrain où ils sont attendus notamment pour résoudre des problèmes. Ainsi c'est à eux qu'il appartient, après accord de la direction, de mettre en place ces caractéristiques de qualité de vie. Il n'en est pas moins vrai qu'ils en

bénéficient au même titre que les ‘managés’. Cependant, on peut penser que leurs besoins sur ce plan et compte tenu de leur statut, serait d’importance moindre.

Approche par items

La réalisation d’un tri croisé permet d’obtenir le tableau suivant :

moyennes	QV1	QV2	QV3	QV4	QV5	QV6	QV7
managers	2,7	2,9	3,3	2,8	2,8	3,1	3,1
‘managés’	2,9	2,8	3,1	2,6	2,8	3,0	3,1

TABLEAU 35 : TRIS CROISES DE L’APPRECIATION ITEM PAR ITEM DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL PAR LES MANAGERS ET LES ‘MANAGES’

On relève qu’il pourrait exister une différence entre les niveaux de perception des managers et des ‘managés’ pour QV1, QV3 et QV4.

3.2.2 RESULTATS DU TEST D’HYPOTHESE POUR VERIFIER SI LA DIFFERENCE EST SIGNIFICATIVE

La synthèse des résultats de comparaisons de moyennes figure dans le tableau ci-dessous :

	QV1	QV3	QV4	QV6
W	6000	5000	5000	5000
p-value	0,1	0,2	0,2	0,2

TABLEAU 36 : RESULTATS DES COMPARAISONS DE MOYENNES POUR LES ITEMS QV1, QV3 ET QV4 ENTRE MANAGERS ET ‘MANAGES’

Pour QV1

La comparaison de moyennes des scores des managers et des ‘managés’ portant sur QV1 présente le résultat suivant : **w = 6000, p-value = 0.1.**

La p-value étant supérieure à 5%, la différence entre ces moyennes n’est pas significative.

Pour QV6, en procédant de la même manière, on obtient le résultat : **w = 5000, p-value = 0.2**

La p-value étant supérieure à 5%, et malgré les scores des moyennes, la p-value étant supérieure à 5%, la différence entre ces moyennes n’est pas significative.

Pour QV3, la comparaison de moyenne donne le résultat suivant : **w = 5000, p-value = 0.2**

La perception que le *travail en mode Qualiville ne gêne pas ma vie privée (QV3)* est plus élevée chez les managers que chez les ‘managés’ n’est donc pas significative.

Pour QV4, on relève le résultat suivant : **w = 5000, p-value = 0.06**

La p-value étant inférieure à 5%, la perception que, *dans le travail en mode Qualiville, je suis traité-e avec justice (QV4)* est plus élevée chez les managers que chez les ‘managés’ est donc significative.

La QVT est significativement perçue meilleure chez les managers uniquement pour ce qui est de la *perception de justice sociale (QV4)*. Pour les trois autres items, *l’intérêt du travail (QV1)* et *l’équilibre vie privée/vie professionnelle (QV3)* qui montrent des différences de perception, les ‘managés’ déclarent percevoir un niveau de qualité de vie au travail supérieur à celui de celui des managers sauf en ce qui concerne le sentiment d’un traitement juste, égalitaire. Cependant **les différences ne sont pas significatives malgré les écarts entre les moyennes.**

Les ‘managés’ présentent une perception de ‘justice sociale’ relativement moins élevée que celle des managers. Ce constat rappelle certaines déclarations relevées lors des entretiens où les ‘managés’ regrettaient de ne pas recevoir la même information que celle des managers, ou encore faisaient remarquer que, bien qu’ils aient toujours plus travaillé, ils ne recevaient aucune compensation.

Globalement, il ne semble pas que les managers, bien que détenant une position qui les expose plus au stress dû à l’obligation de résultats, à des responsabilités en matière de gestion d’équipes, aient une perception de la QVT de moindre niveau.

3.3 Dimensionnalité de la perception de la qualité de vie au travail

L’analyse en composante principale (ACP) avec Varimax fait ressortir deux principaux axes avec 57% de la variance expliquée, ce qui est satisfaisant.

Tous les items du module relatif à la QVT se retrouvent dans le premier axe, sauf QV3 (« *Mon travail en mode Qualiville ne gêne pas ma vie privée* »). Cet item se trouve isolé, mais avec un coefficient de corrélation très élevé (96%) dans le second axe.

Facteur 1 « caractéristiques de la qualité de vie au travail »	
QV2	« <i>Mes conditions de travail en mode Qualiville sont bonnes</i> » (0,7806)
QV5	« <i>L'ambiance ce travail en mode Qualiville est satisfaisante</i> » (0,7351)
QV4	« <i>Dans mon travail en mode Qualiville, je suis traité-e avec justice</i> » (0,7182)
QV6	« <i>Dans mon travail en mode Qualiville, on me fait confiance</i> » (0,6663)
QV7	« <i>Dans le travail en mode Qualiville, je peux discuter avec mon supérieur direct</i> » (0,6451)
QV1	« <i>Ma fonction s'inscrit dans la démarche Qualiville</i> ». (0,5882)

TABLEAU 37 : FACTEUR 1 DE L'ACP CONCERNANT LA QVT.

Facteur 2 « équilibre vie professionnelle et vie privée »	
QV3	« <i>Mon travail en mode Qualiville ne gêne pas ma vie privée</i> ». (0,9610)

TABLEAU 38 : FACTEUR 2 DE L'ACP CONCERNANT LA QVT.

Nous pouvons interpréter ce résultat de la façon suivante. Les items de l'axe 1 concernent essentiellement les conditions et les relations de travail, tandis que QV3 faisant allusion à *la vie privée* s'est fortement démarqué. Lors de l'enquête qualitative, l'ensemble des répondants avaient unanimement reconnu que ce mode de travail n'affectait en rien leur vie privée.

La question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée prend ici une dimension considérable en se distinguant nettement des autres items et également par le score élevé du coefficient de corrélation obtenu.

4 Les interactions entre fonctions d'encadrement, POS et QVT

L'hypothèse principale HP 1 de l'existence d'un management plutôt "tourné vers la personne" dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville ne saurait être validée sans l'examen des résultats obtenus entre les fonctions d'encadrement, le soutien organisationnel perçu et la qualité de vie au travail. En effet un certain nombre d'items de ces trois caractéristiques du management s'attachent particulièrement à la personne en tant que telle.

4.1 Les interactions entre les fonctions d'encadrement et le POS

On a regardé successivement chacun des items des fonctions d'encadrement pour nous assurer qu'ils prenaient en compte l'individu. La plupart des items portant sur les fonctions d'encadrement dénotent une certaine attention portée vers les fonctionnaires territoriaux. Cependant, il ressort que trois des items M7 M8 et M10 concernent uniquement l'organisation du travail et la performance.

Il apparaît ainsi que les fonctions d'encadrement s'inscrivent, pour une part, dans un management bienveillant (Iacono et Douzel, 2013 ; Truong et Chavanne, 2017) plutôt "tourné vers la personne" et, par conséquent, s'attache à soutenir les différents acteurs.

Ceci nous amène à **l'hypothèse H 1.3 : les fonctions d'encadrement sont associées au soutien organisationnel perçu.**

Pour qualifier plus avant ce style de management, nous établirons une corrélation avec les items du POS. Pour cela nous avons créé la nouvelle moyenne des items des fonctions d'encadrement « mpers »¹²⁹ regroupant M1 M2 M3 M4 M5 M6 M9.

Le résultat de la corrélation linéaire effectuée entre la moyenne des items du POS (pos) et celle des fonctions d'encadrement, sans M7 M8 M10 (mpers) est le suivant : **p-value <2e-16 et rho =0.83**

Notre hypothèse H 1.3 est validée car le coefficient de corrélation Rho est très élevé (0,83) et la p-Value est extrêmement faible.

Ce constat confirme que les fonctions d'encadrement en place se trouvent associées au POS. Le soutien perçu par les fonctionnaires territoriaux pourrait donc provenir des fonctions d'encadrement hormis M7 M8 M10. Ainsi il est admis dans la littérature qu'un management bienveillant soit en mesure d'apporter du soutien. D'ailleurs *être formé lorsque le besoin s'en fait sentir* (M1) pourrait être associé au *management m'aide quand j'en ai besoin* (POS6) et également au *management pense à ma carrière* (POS4).

¹²⁹ Codage dans R

4.2 Les interactions entre les fonctions d'encadrement et la QVT

L'enquête qualitative, avec des réponses concernant la QVT, avait fait ressortir l'existence d'un management bienveillant. Or le management bienveillant s'attache à la présence de la QVT. Il devrait exister un lien significatif entre la QVT (qvt) et les fonctions d'encadrement (m) dénotant une certaine attention portée aux fonctionnaires territoriaux. C'est pourquoi nous tenterons de démontrer *l'hypothèse H 1.4 Les fonctions d'encadrement sont liées à la qualité de vie au travail.*

Nous considérons que la qualité de vie au travail ne concerne pas exclusivement le management plutôt "tourné vers la personne", mais également les modes, les conditions et l'ambiance de travail (ANACT). Par conséquent, nous incluons tous les items des fonctions d'encadrement dans le test de corrélation.

Après avoir effectué une corrélation linéaire entre la moyenne des items de la QVT (qvt) et celle de l'ensemble des fonctions d'encadrement (m), nous obtenons :

Corrélation	p-value	rho
entre m/QVT	<2e-16	0.74

TABLEAU 39 : CORRELATION ENTRE MOYENNES DES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET CELLES DE LA QVT.

Le coefficient de corrélation étant très élevé tandis que la p-value présente un score infiniment bas. **Notre hypothèse H 1.4 est donc validée car le coefficient de corrélation Rho tend à se rapprocher de 1 et est supérieur au seuil de 0.19.**

Tout d'abord, il est légitime de penser que pour qu'un *travail soit intéressant* (QV1), il convient que les *objectifs fixés soient réalistes* (M5) et les *missions de services soient claires* (M8). Mais si les équipes connaissent des contraintes, notamment une intensification de la tâche, et des nouvelles conséquences dans le travail dues à la mise en œuvre de la démarche Qualiville, pour maintenir la motivation des acteurs, le management pourra soutenir le personnel, mais il prodiguera également des attentions particulières relatives à la qualité de vie au travail. Cette QVT se présente sous plusieurs formes dont une reconnaissance notamment matérielle : l'équipement moderne de la salle de convivialité en atteste.

4.3 Les interactions entre le POS et la QVT

L'hypothèse principale HP 1 de l'existence d'un management plutôt "tourné vers la personne" dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville trouve une confirmation supplémentaire avec un lien significatif entre le soutien organisationnel perçu et la qualité de vie au travail. En effet ces deux caractéristiques du management s'attachent particulièrement à la personne en tant que telle.

Il est effectivement apparu dans l'enquête qualitative au travers des documents examinés et des observations que le management avait mis en place une politique de QVT.

Or pour réussir, cette politique de QVT, les managers sont appelés à apporter du soutien au personnel.

Etant donné les résultats précédents du soutien et de la QVT, nous formulons l'hypothèse que la CL apporte du soutien pour renforcer l'efficacité de la QVT, soit, *l'hypothèse H 1.5 la qualité de vie au travail est associée au soutien organisationnel perçu.*

Nous allons examiner cette hypothèse au travers du résultat de la corrélation linéaire entre la moyenne des items du POS (pos) et celle des items de la QVT (qvt) : *p-value <2e-16 et rho 0.67.*

Corrélation entre QVT/POS	p-value	rho
	<2e-16	0.67

TABLEAU 40 : CORRELATION ENTRE MOYENNES DE LA QVT ET CELLES DU POS.

Le POS et la QVT sont donc significativement associés puisque le coefficient de corrélation Rho est très élevé (et supérieur 0,19). Par conséquent notre hypothèse H 1.5 est confirmée.

Les différents aspects du management ont été formalisés et analysés : les fonctionnaires territoriaux ont émis une bonne appréciation du management (score supérieur à 2,5). Le traitement statistique des données a permis d'affirmer que la caractéristique des fonctions d'encadrement dont le score est le plus élevé (M4 = *capacité à motiver le personnel*) dépendait du *pilotage correct des activités concernant Qualiville* (M10). Par ailleurs les fonctions d'encadrement se trouvent associées au POS et à la QVT, ceux-ci interagissant entre eux. Par conséquent, nous sommes en mesure de confirmer que *l'hypothèse principale HP 1: le management à l'œuvre dans cette mairie est plutôt "tourné vers la personne"* est confirmée.

II La socialisation organisationnelle

Notre étude de cas ‘‘élargie’’ se situe dans des contextes externe et interne spécifiques et nous venons de démontrer que le style de management à l’œuvre est ‘‘tourné vers la personne’’ et que le type de management est un management par la qualité. Compte tenu de l’ensemble de ces spécificités, nous chercherons à valider *l’hypothèse principale HP 2 la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville s’avère spécifique.*

1 Les procédures organisationnelles

Nous rappelons ici que le cadre de notre recherche s’attache essentiellement aux procédures institutionnalisées dont les caractéristiques s’avèrent plus proches du fonctionnement de la démarche Qualiville que celles des procédures individualisées (Jones, 1986).

Les procédures des différentes catégories¹³⁰ ont été citées au cours des entretiens individuels. Néanmoins, les procédures fixes et séquentielles se référant au contenu de la socialisation, la démarche Qualiville imposant les notions d’ordres, de logique et de successions d’étapes semblaient avoir été plus souvent évoquées. Ainsi, nous tentons de valider ci-après *l’hypothèse H 2.1 les procédures les plus utilisées par les acteurs concernent le contenu de la socialisation organisationnelle.*

Mais avant d’effectuer ce test, la vérification de la fiabilité du module a été testée en calculant l’alpha de Cronbach. Le résultat obtenu 0,86 confirme cette fiabilité et permet de penser que réponses sont cohérentes entre elles.

1.1 Une bonne perception globale des procédures organisationnelles

Un premier résultat concernant les procédures organisationnelles permet d’appréhender notamment la moyenne de l’ensemble des procédures qui s’élève à **2,7** soit légèrement au-dessus de la moyenne 2,5. Ce score montre que les fonctionnaires territoriaux reconnaissent les procédures qu’ils ont utilisées et les évaluent de manière satisfaisante.

Ainsi que l’avaient déclaré les interviewés lors des entretiens individuels, toutes les procédures ont été utilisées lors de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. L’examen des différents documents communiqués lors de l’enquête qualitative a montré qu’une planification précise du déroulement de la démarche avait été conçu. De la même façon, les comptes-rendus d’audits indiquent une évolution constante dans les résultats et notamment dans les ‘‘points forts’’ inventoriés à chaque audit. Le constat d’une amélioration continue suggère que les efforts de progrès ont été suivis régulièrement. En effet, la mise en œuvre d’une démarche Qualité suppose un déroulement d’étapes successives afin de conduire le changement de mode de travail de façon durable et en apportant du sens : sensibilisation, formation, élaboration des procédures, extension du périmètre de certification de services en services, valorisation des résultats en interne, communication extérieure. Ce type de management par le sens conduit à penser que les procédures séquentielles seraient les plus utilisées par les fonctionnaires territoriaux de cette collectivité, ce qu’un constat par un tri à plat confirme.

Tri à plat

Approche par type de procédures

Codage des types de procédures :

Psq = procédures séquentielles, **piv**=procédures d’investissement, **pfi**=procédures fixes, **pfo**=procédures formelles, **pse**=procédures en série, **pco**=procédures collectives.

¹³⁰ Les types de procédures (Van Maanen et Schein, 1979) suivants avaient été cités au cours des entretiens : *formelles*, qui relèvent de la catégorie relative au contexte de la SO, *fixes et séquentielles* qui relèvent de la catégorie relative au contenu de la SO et *en série* qui relèvent de la catégorie relative aux aspects sociaux de la SO. Ces trois types de procédures se retrouvent dans la catégorie des procédures institutionnalisées de Jones (1986). Voir Partie I, Chapitre II La socialisation organisationnelle, contribution au cadre théorique, 3.

	Psq	piv	pfi	pfo	pse	pco
minimales	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
1 ^{er} quartile	2,7	2,3	2,3	2,1	2,5	2,2
médianes	3,0	2,7	2,7	2,4	3,0	2,8
moyennes	2,9	2,7	2,7	2,4	2,8	2,8
3 ^{ème} quartile	3,3	3,0	3,0	2,7	3,5	3,0
Maximales	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

TABLEAU 41 : RESULTATS PAR TYPES DE PROCEDURES

On relève en effet que la moyenne relative aux procédures séquentielles est la plus élevée. Ce résultat paraît justifié dans la mesure où lors des entretiens, le DGS avait bien insisté sur la démarche Qualiville qui visait à apporter du sens au travail des fonctionnaires territoriaux de cette collectivité. Le maire nouvellement élu désirait alors une véritable rupture avec le mode de fonctionnement de la précédente mandature. Ce changement devait donc s'opérer de manière rationnelle en tenant compte du contexte interne et en élaborant une planification scrupuleusement étudiée.

Le référentiel Qualiville dans sa forme se présente sous la forme d'une succession d'étapes avec 5 modules¹³¹ suivant un ordre logique. Mais pour le mettre en œuvre les acteurs doivent opérer de manière formelle en s'appuyant sur des procédures le plus souvent fixes même si elles évoluent dans une perspective d'amélioration continue.

Par conséquent, on constate en effet que les procédures évoquées sont institutionnalisées, relèvent du contexte (formelle) et surtout du **contenu** (séquentielle et fixe), avec certains aspects sociaux.

Afin de vérifier *l'hypothèse H 2.1 les procédures les plus utilisées par les acteurs concernent le contenu de la socialisation organisationnelle (séquentielle et fixe)*, nous avons effectué les moyennes et les tris à plat de chacune des catégories de procédures (Jones, 1986), nommées « pctx » pour les procédures relatives au contexte (séquentielles et fixes), « pctn » pour les procédures relatives au contenu socialisation (procédures collectives + formelles) et « psoc » pour les procédures relatives aux aspects sociaux (en série et investissement).

Approche par catégorie de procédures

	pctx	pctn	psoc
minimales	1,3	1,0	1,0
1 ^{er} quartile	2,3	2,5	2,4
médianes	2,5	2,8	2,8
moyennes	2,6	2,8	2,7
3 ^{ème} quartile	2,8	3,2	3,0
maximales	4,0	4,0	4,0

TABLEAU 42 : tri à plat par catégories de procédures

Il ressort que la moyenne la plus élevée est effectivement celle se rapportant aux procédures relatives au contenu de la socialisation organisationnelle.

Nous procédons donc à une comparaison de moyennes des catégories de procédures relatives au contenu (pctn) et relatives aux aspects sociaux (psoc) (Cf ANNEXE 12.2. Nous obtenons le résultat **w = 30000**, **p-value = 0.01** qui confirme que la différence entre ces deux moyennes est significative et que la catégorie de procédures relatives au contenu de la SO est la plus utilisée par les fonctionnaires territoriaux de cette mairie, ce qui nous amène à conclure : *l'hypothèse H 2.1 : les procédures les plus utilisées par les acteurs concernent le contenu de la socialisation organisationnelle (séquentielle et fixe) est donc validée.*

Ce résultat paraît cohérent avec la nature de la démarche qualité s'appuyant sur un référentiel (Qualiville) aux engagements fixes et "fixes" et aux étapes prescrites (Cf ordre des modules du référentiel ANNEXE

¹³¹ Les cinq modules du référentiel Qualiville ref 111-02 : 1/Accueil, orientation, information ; 2/ Délivrance d'actes administratifs ; 3/Prestations ; 4/Interventions ; 5/Evaluation de la satisfaction Clients-Gestion des réclamations. (Cf ANNEXE 17)

17). Les procédures pour réaliser les tâches correspondantes ont donc effectivement été perçues par les fonctionnaires territoriaux comme principalement fixes et séquentielles

1.2 Une perception similaire des procédures chez les managers et les ‘managés’

Les procédures ont pour fonction de donner un mode opératoire des tâches à effectuer. Dans le cadre d’une démarche qualité elle sont élaborées de manière collégiale de préférence par les acteurs du terrain qui ont principalement à les mettre en œuvre. Une fois établies, elles sont validées par le management qui aura également à les utiliser. Les procédures concernent donc les deux catégories professionnelles managers et ‘managés’. Les ‘managés’ utilisent davantage les procédures que les managers qui consacrent une partie de leur temps à encadrer le travail. Néanmoins il n’existe pas de différence significative dans les moyennes globales des uns et des autres.

Types de résultats	Managers	‘Managés’
Minimum	1,6	1,4
Premier quartile	2,4	2,4
Médiane	2,7	2,6
Moyenne	2,7	2,6
Troisième quartile	3,1	2,9
Maximum	4,0	3,7

TABLEAU 43 : TRI A PLAT DES MOYENNES GLOBALES DES PROCEDURES POUR MANAGERS ET ‘MANAGES’.

Cependant, il pourrait exister une différence significative entre les scores des managers et des ‘managés’ concernant les procédures formelles et fixes. **Les managers attachent plus d’importance à ce type de procédures fixes parce qu’ils sont attachés au côté stable de celles-ci**, ce qui diminue l’incertitude et le risque d’erreurs dont ils seraient responsables en tant que managers.

Nous vérifierons cet aspect en effectuant un tri croisé pour chacune des procédures formelles et fixes et une comparaison de moyennes.

Pour pfi

Types de résultats	Managers	‘Managés’
Minimum	1,3	1,0
Premier quartile	2,7	2,3
Médiane	3,0	2,7
Moyenne	2,9	2,7
Troisième quartile	3,3	3,0
Maximum	4,0	4,0

TABLEAU 44 : TRI A PLAT DES MOYENNES DES PROCEDURES FIXES

Afin de vérifier si cet écart est significatif, nous effectuons des comparaisons de moyennes en utilisant la fonction *rquery.t.test*, puis le test de *Wilcoxon*. Ainsi, **pour les procédures fixes (pfi)**, les résultats de la comparaison de moyennes sont les suivants :

Comparaison de moyennes managers et ‘managés pour utilisation ‘pfi’	W	p-value
	4000	0.02

TABLEAU 45 : COMPARAISON DE MOYENNES DES RESULTATS PFI ENTRE MANAGERS ET ‘MANAGES’.

La différence est significative car la p-value est inférieure à 5%.

Pour pfo

Types de résultats	Managers	‘Managés’
Minimum	1,3	1,0
Premier quartile	2,1	2,1
Médiane	2,6	2,4
Moyenne	2,6	2,4
Troisième quartile	2,9	2,7
Maximum	4,0	3,9

TABLEAU 46 : TRI A PLAT DES MOYENNES DES PROCEDURES FORMALLES

Afin de vérifier si la différence de moyennes est significative, nous effectuons une comparaison de moyennes.

Pour les procédures formelles (pfo), on obtient les résultats :

Comparaison de moyennes managers et "managés pour utilisation "pfo"	W	p-value
	5000	0.1

TABLEAU 47 : COMPARAISON DE MOYENNES DES RESULTATS PFO ENTRE MANAGERS ET "MANAGES".

La différence n'est pas significative car la p-value est supérieure à 5%.

Il ressort donc que les résultats des managers concernant l'utilisation des procédures fixes sont significativement supérieurs à ceux des "managés. Mais, s'ils apparaissent également supérieurs en ce qui concerne les procédures formelles, cette différence n'est pas significative.

Le premier constat peut s'expliquer dans la mesure où les managers détiennent une posture prescriptive, porteuse des procédures en général, et responsable de leur application dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville. En ce sens, et dans le cadre d'un management par la qualité, ces procédures se doivent d'être formalisées et fixes. Elles subiraient les seules évolutions éventuellement proposées par les "managés", dans le cadre de l'amélioration continue, et validées par eux-mêmes ainsi que par la direction. Nous avons vu lors des entretiens, que les "managés" avaient apprécié et utilisé les procédures formelles et fixes à leurs débuts. Ensuite, ils les utilisent un peu moins, s'appuyant sur leurs acquisitions.

C'est ainsi que les managers, devant se référer à la formalisation des outils (procédures) et à leur stabilité, sans changements constants, privilégient davantage que leurs équipes l'utilisation des procédures fixes et formelles. Néanmoins managers et "managés" s'appuient sur le référentiel Qualiville, très formalisé, et en ce sens, réalisent leur travail en traçant leurs tâches dans le but d'en améliorer constamment le résultat.

1.3 Dimensionnalité de la perception des procédures organisationnelles

Jones (1986) a distingué les procédures institutionnalisées selon trois dimensions : les procédures relatives au contexte, celles relatives au contenu et les procédures dites sociales. Cependant, au-delà de cette catégorisation, il paraît intéressant d'établir la dimensionnalité des procédures propres à Qualiville.

Afin de mettre en évidence les dimensions de ce module relatif aux procédures organisationnelles établies par les fonctionnaires territoriaux, nous avons effectué une analyse en composantes principales. Cette dernière fait ressortir trois facteurs avec 43% de la variance expliquée.

Le premier axe indique essentiellement l'aspect collectif des procédures (PCO14, PCO24), le second axe caractérise un déroulement diachronique logique (PSQ2, PFI7, PFO6, PFI10) et le troisième décrit un facteur programmé logique (PSQ1, PFI25, PFI18).

Facteur 1 « Aspect collectif des procédures »	
PCO24	« Les procédures de Qualiville incitent à travailler en groupe » (0,7039)
PCO14	« Le service auquel j'appartiens a facilité l'entraide entre collègues dans le travail en mode Qualiville » (0,6255)
PIV13	« Dans mon travail en mode Qualiville, on m'a accepté-e pleinement comme véritable acteur de la démarche » (0,5548)
PFO17	« J'ai eu des responsabilités une fois que j'ai été formé-e au travail en mode Qualiville » (0,5548)
PSE8	« Le management m'a guidé-e dans mon travail en mode Qualiville » (0,5359)
PSE3	« Mes collègues m'ont aidé-e quand j'en ai eu besoin dans mon travail en mode Qualiville » (0,5351)

TABLEAU 48 : FACTEUR 1 DE L'ACP CONCERNANT LES PROCEDURES.

Facteur 2 « Chronicité des procédures »	
PSQ2	« Dans la mairie, la certification Qualiville s'est faite par étapes » (0,6290)
PFI7	« Je suis acteur de la démarche Qualiville » (0,79643)
PFO6	« J'ai fait exactement les mêmes apprentissages Qualiville que les autres » (0,5861)
PFI10	« Le travail a été organisé selon le référentiel Qualiville et les règlements de la collectivité ». (0,5395)
PSQ1	« La mise en œuvre de Qualiville a suivi un ordre logique » (0,5023)

TABLEAU 49 : FACTEUR 2 DE L'ACP CONCERNANT LES PROCEDURES.

Facteur 3 « Déroulement des procédures selon un programme logique »	
PSQ1	« La mise en œuvre de Qualiville a suivi un ordre logique » (0,5036)
PFI25	« Mes apprentissages de Qualiville ont été programmés » (0,7464)
PFO18	« Au début de mon travail en mode Qualiville, j'ai eu une formation spécifique à Qualiville » (0,6930)
PCO21	« Ma fonction s'inscrit dans la démarche Qualiville ». (0,65634)
PFO19	« On m'a indiqué précisément les modes de travail de Qualiville » (0,6371)

TABLEAU 50 : FACTEUR 3 DE L'ACP CONCERNANT LES PROCEDURES.

Ces résultats peuvent s'interpréter dans la mesure où le contexte d'une démarche Qualité implique à la fois l'élaboration et la mise en place de procédures de façon collective, la prise en compte d'engagements édictés par le référentiel Qualiville et le suivi d'étapes organisées selon un programme pour obtenir la certification et attribuer du sens aux tâches à réaliser.

2 Les tactiques individuelles

L'utilisation des procédures organisationnelles a incité les fonctionnaires territoriaux à mettre en place des tactiques individuelles soit pour les contourner, soit pour les rendre plus faciles à réaliser ou encore pour rechercher de l'information. L'appropriation des procédures organisationnelles passerait par la mise en œuvre de tactiques individuelles qui sont, d'un point de vue théorique, la seconde composante du processus de la socialisation organisationnelle.

Il est à noter que, dans les tactiques individuelles, nous convoquons les "tactiques de prises d'information" et le comportement pro-actif "d'auto-management" (Sacks et Ashford, 1996). Par facilité de traitement et considérant les résultats de nos études de terrain précédentes, nos analyses suivantes prendront en compte une typologie de quatre tactiques : de demandes (tdm), d'essai-erreur (tee), d'actions cognitive (tac) et d'auto-management (tam) (Ashford et Cumming, 1984 ; Gommer, 1991 ; Miller et Jablin, 1991 ; Ostroff et Koslowski, 1992).

Tout d'abord, nous avons vérifié la fiabilité du module relatif aux tactiques individuelles en calculant l'alpha de Cronbach. Sa valeur obtenue est de 0,78 ce qui est une valeur tout à fait satisfaisante et confirme la fiabilité de cette partie du test. Les items apparaissent donc bien construits et les réponses obtenues devraient donc être cohérentes en interrogeant les acteurs sur un même aspect de leur ressenti.

2.1 Une bonne perception des tactiques individuelles

A l'instar des résultats précédents nous présentons tout d'abord le score global de la perception des tactiques utilisées puis ceux obtenus par types de tactiques individuelles¹³².

a) Résultat global

Le score global des tactiques individuelles est le suivant :

Utilisation des tactiques individuelles	
Minimum	1,2
Premier quartile	2,5
Médiane	2,8
Moyenne	2,7
Troisième quartile	3,0
Maximum	3,8
Ecart-type	0,47

TABLEAU 51 : TRI A PLAT RELATIF AUX RESULTATS CONCERNANT LES TACTIQUES INDIVIDUELLES.

A l'identique des procédures organisationnelles, les tactiques individuelles utilisées obtiennent un score satisfaisant soit, légèrement au-dessus de la moyenne (2,7).

b) Résultats par types de tactiques

Lors de l'enquête qualitative, les personnes interrogées ont toutes évoqué l'utilisation de tactiques individuelles de recherche d'informations.

Cependant, il paraît intéressant de considérer les résultats par catégorie de tactiques.

Le type de management par la Qualité attribuant de l'autonomie aux acteurs, associé à un management par le sens serait susceptible d'engendrer la mise en œuvre de tactiques d'auto-management où les individus se responsabilisent par une démarche réflexive. En effet, nous nous appuyons sur une des caractéristiques du management par la Qualité qui incite la personne concernée à devenir l'acteur principal de ses tâches, l'invitant à une réflexion tant individuelle qu'en réunion de travail avec des pairs ou des hiérarchiques.

Aussi nous émettons *l'hypothèse H 2.2 : les tactiques d'auto-management sont privilégiées par les acteurs en démarche Qualiville.*

Les résultats obtenus sont les suivants :

¹³² Types de tactiques individuelles : auto-management (TAM), essai-erreur (TEE), demandes (TDM) et actions cognitives (TAC)

Types de résultats	tee (essai-erreur)	tac (actions cognitives)	tam (auto-management)	tdm (demandes)
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0
Premier quartile	2,2	2,5	2,7	2,3
Médiane	2,5	3,0	3,0	2,7
Moyenne	2,5	2,8	2,9	2,7
Troisième quartile	2,8	3,0	3,3	3,0
Maximum	4,0	4,0	4,0	4,0

TABLEAU 52 : TRI A PLAT CONCERNANT LES QUATRE TYPES DE TACTIQUES INDIVIDUELLES

Il ressort que les tactiques d'auto-management obtiennent le score le plus élevé chez l'ensemble des fonctionnaires territoriaux, Nous remarquons que ce résultat diffère de celui relevé lors de notre étude qualitative où les tactiques de demandes apparaissaient majoritairement utilisées.

Un premier constat a permis d'établir une différence entre les TAM et les autres tactiques mais une comparaison de moyenne s'avère nécessaire pour examiner sa significativité. Nous vérifions que la différence des scores obtenus concernant l'utilisation des tactiques est significative. Pour cela nous utilisons la fonction *rquery.t.test* suivi de test de *Wilcoxon*. Ainsi, les résultats des comparaisons de moyennes figurent dans le tableau ci-dessous :

	entre tam et tee	entre tam et tac	entre tam et tdm
W	40000	30000	30000
p-value	<2e-16	0,1	1e-04

TABLEAU 53 : COMPARAISON DE MOYENNES RELATIVES AUX CATEGORIES DE TACTIQUES ENTRE MANAGERS ET "MANAGES".

Il s'avère que les comparaisons de moyennes apportent la précision suivante : les différences sont positives significativement, sauf pour la différence entre *tam* et *tac* (tactiques d'actions cognitives) qui n'est pas significative.

On pourrait expliquer ce résultat par le fait que l'information se trouve la plupart du temps dans les procédures organisationnelles, toutes accessibles soit en version papier sous forme de classeur, soit en version numérique sur le réseau *intranet* de la mairie. Dans ce cas, les acteurs utiliseraient presque autant la tactique de recherche d'information *tac*, en particulier dans les procédures, ou dans une ressource documentaire distincte, que celle de l'auto-management *tam*, qui pourrait consister à constituer ses propres 'consignes de travail', un mode de réflexion individualisé tout en recherchant de l'information. Par conséquent, ***l'hypothèse H 2.2 est en partie vérifiée.***

2.2 Une perception différenciée des tactiques individuelles

Afin d'apporter des éléments complémentaires à notre étude, nous recherchons quelles seraient les tactiques les plus utilisées par chacune des catégories managers et 'managés'.

2.2.1 TRI CROISE

Eu égard à leur formation, il est loisible de penser que les managers auraient tendance à rechercher des informations au moyen de tactiques d'actions cognitives c'est-à-dire en recherchant les informations dans des documents et en faisant des efforts pour les mémoriser. Ainsi le résultat du tri croisé effectué se présente sous la forme du tableau ci-dessous :

moyennes	tee	tam	tdm	tac
managers	2,4	2,9	2,7	3,0
managés	2,5	2,9	2,7	2,7

TABLEAU 54 : TRIS CROISES DE L'UTILISATION DES TACTIQUES INDIVIDUELLES THEME PAR THEME PAR LES MANAGERS ET LES MANAGES

On voit sur ce tableau N°54, qu'effectivement, les tactiques d'actions cognitives (*tac*) ressortent nettement comme étant les plus utilisées par les managers.

2.2.2 UNE DIFFERENCE SIGNIFICATIVE POUR LES TACTIQUES D' ACTIONS COGNITIVES (TAC)

Pour nous assurer que cet écart est significatif nous effectuons une comparaison de moyennes et obtenons le résultat suivant : **W = 4000, p-value = 0.02.**

Comparaison de moyennes managers et "managés pour utilisation "tac"	W	p-value
	4000	0.02

TABLEAU 55 : COMPARAISON DE MOYENNES DES RESULTATS TAC ENTRE MANAGERS ET "MANAGES".

La p-value est inférieure à 5% donc la différence entre les résultats des managers et des "managés" est significative, ce qui n'est pas étonnant puisque les managers sont généralement des agents de catégorie B soit détenant un diplôme d'études supérieures, soit ayant réussi un concours interne et par conséquent ayant l'habitude de lire et d'effectuer des recherches documentaires.

2.3 Dimensionnalité de la perception des tactiques individuelles

L'analyse en composantes principales (ACP) effectuée avec la méthode Varimax indique trois axes principaux qui expliquent 53% de la variance. Ces axes présentent des tendances mais incorporent certaines variables hétérogènes.

Le premier axe réunit principalement les items des tactiques "essai-erreur" (tee). L'item TDM15 avec dans son intitulé la mention "en cas de besoin", implique éventuellement dans un premier temps, la réalisation de tactiques d'essai-erreur, et justifie pour une part par la présence de cet item dans le premier facteur.

Le second axe porte sur les tactiques de "demande" (tdm) où l'on constate que l'énoncé TEE6 s'oppose aux tactiques de demande.

Le troisième, essentiellement sur les tactiques d'auto-management (tam) et cognitives (tac). La recherche et la lecture de documents (TAC12, TAC11) présentent un aspect qui s'apparente à de l'auto-management (TAM).

Ainsi peut-on dire que la structure des réponses concernant les tactiques individuelles se présente d'abord selon des caractéristiques d'action et de prise de risques (tee), puis prend en compte l'aspect collectif du travail qui permet de solliciter ses pairs et/ou ses hiérarchiques (tdm) et une dimension réflexive et responsabilisantes en énonçant la pratique de l'auto-management (tam). Ces trois principaux axes sont présentés ci-dessous avec les items correspondants ainsi que leurs coefficients de corrélation.

Facteur 1 « Tactiques d'actions et de prises de risques »	
TEE3	« Pour me perfectionner dans les tâches relatives à Qualiville, j'ai observé mes collègues » (0,8422)
TDM15	« En cas de besoin sur des questions relatives à Qualiville, je demandais de l'aide à mes collègues » (0,7802)
TEE9	« Pour certaines tâches relatives à Qualiville, je faisais des essais, puis je les corrigeais si besoin » (0,6555)

TABLEAU 56 : FACTEUR 1 DE L'ACP CONCERNANT LES TACTIQUES INDIVIDUELLES.

Facteur 2 « Tactiques de demandes »	
TEE6	« J'ai appris par moi-même ce qui concerne Qualiville » (-0,6390)
TDM8	« Quand j'avais un doute sur Qualiville, je demandais à mon supérieur direct » (0,6004)
TDM1	« En cas de nécessité, je demandais un supplément de formation pour être plus performant-e dans mon travail en mode Qualiville » (0,5635)

TABLEAU 57 : FACTEUR 2 DE L'ACP CONCERNANT LES TACTIQUES INDIVIDUELLES.

Facteur 3 « Tactiques d'auto-management »	
TAC12	« J'ai lu des documents se référant à Qualiville » (0,7738)
TAM16	« J'ai essayé d'améliorer progressivement la qualité de mon travail en mode » (0,6072)
TAM13	« J'ai appris progressivement le travail propre à Qualiville » (0,5825)
TAM14	« J'ai essayé de me motiver dans les apprentissages se référant à Qualiville ». (0,5523)
TAC11	« Durant mon apprentissage de Qualiville, j'ai fait des efforts pour mémoriser les procédures » (0,5016)

TABLEAU 58 : FACTEUR 3 DE L'ACP CONCERNANT LES TACTIQUES INDIVIDUELLES.

Nous remarquons que ces résultats concernant l'utilisation des tactiques de recherche d'information corroborent globalement les déclarations des fonctionnaires territoriaux lors de notre précédente étude qualitative.

3 Les domaines comme résultats de la socialisation organisationnelle

Les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle sont l'aboutissement de son processus. C'est la raison pour laquelle nous leur portons un intérêt particulier.

Lors de notre enquête qualitative, il a été relevé que tous les acteurs interrogés ont reconnu avoir progressé dans le travail inhérent à la démarche Qualiville. Une bonne perception de leurs acquisitions dans les domaines relatifs à la mise en œuvre de ce nouveau mode de travail a pu être constatée.

Comme les autres modules de notre questionnaire, celui relatif aux domaines de la socialisation organisationnelle doit faire l'objet d'une vérification de sa fiabilité. L'alpha de Cronbach global calculé étant de 0,71, ce module s'avère globalement fiable et nous pouvons prendre en considération la cohérence de ses réponses.

Les résultats d'alpha de Cronbach calculé par domaine¹³³ se présentent sous la forme suivante :

Domaines de la SO	Alpha de Cronbach
EMT : maîtrise de la tâche	0,72
ECTG : capacité à travailler en groupe	0,71
EAU : autonomie	0,61
ECL : clarté du rôle	0,64
ERSE : relations de service	0,84
ERSO : relations sociales	0,70
EORG : organisation	0,77

TABEAU 59 : RESULTATS DU TEST ALPHA DE CRONBACH POUR LES MODULES DE CHAQUE DOMAINE DE LA SO.

La valeur de l'alpha de Cronbach la plus élevée est celle du domaine des relations de services en partie parce que le nombre des items est supérieur à celui des autres domaines. La valeur la plus basse est celle concernant l'autonomie. Nous avons repéré lors des entretiens que la notion d'autonomie concernant les domaines était perçue comme floue par les répondants qui n'arrivaient à définir le périmètre de leur autonomie et parfois même à définir clairement ce qu'était pour eux "être autonome". Les résultats avaient d'ailleurs montré une grande disparité dans les réponses. Pour le domaine de l'autonomie, on pouvait par conséquent s'attendre à des réponses moins homogènes et donc moins fiables que pour les autres domaines, la valeur de l'alpha de Cronbach se situant proche de 0,70, seuil reconnu comme "acceptable" dans la littérature.

3.1 Une bonne perception des domaines de la socialisation organisationnelle

La perception par les fonctionnaires territoriaux de leurs acquisitions dans les sept domaines de la socialisation organisationnelle sera présentée tous domaines confondus, puis par domaine de socialisation organisationnelle, afin d'approfondir les données obtenues.

La maîtrise de tâches concerne le cœur de métier des fonctionnaires territoriaux à savoir délivrer des services de qualité aux usagers. Ce domaine se trouve en lien avec les compétences requises pour tenir son poste de travail. La maîtrise de tâches s'avère un domaine central de la socialisation organisationnelle. Aussi nous tentons de valider maintenant la *sous-hypothèse H 2.3* : « les acquisitions les plus élevées des fonctionnaires territoriaux se rapportent au domaine de la maîtrise de la tâche ».

a) Appréciation globale des acquisitions, tous domaines confondus

Les scores des domaines sont élevés et témoignent d'une bonne perception des compétences de la part des fonctionnaires territoriaux. Le tri à plat concernant les résultats des domaines de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualité se présente sous la forme du tableau ci-dessous :

Types de résultats	e
Minimum	1,9
Premier quartile	2,8
Médiane	3,1
Moyenne	3,1
Troisième quartile	3,4
Maximum	4,0

TABEAU 60 : TRI A PLAT DES RESULTATS GLOBAUX DES DOMAINES

b) Appréciation des acquisitions par domaine

¹³³ Les domaines de la socialisation organisationnelles sont les suivants : maîtrise de la tâche **EMT**, capacité à travailler en groupe **ECTG**, autonomie **EAU**, clarté du rôle **ECL**, relations de services **ERSE**, relations sociales **ERSO** et organisation **EORG**

Types de résultats	emt	ectg	eau	ecl	erse	erso	eorg
Minimum	2,0	1,6	1,0	1,7	1,3	1,5	1,4
Premier quartile	3,0	2,8	3,0	3,0	2,6	2,8	2,6
Médiane	3,3	3,0	3,2	3,3	2,9	3,2	3,0
Moyenne	3,3	3,1	3,3	3,3	2,9	3,2	2,9
Troisième quartile	3,7	3,6	3,5	3,7	3,3	3,8	3,3
Maximum	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Ecart-type	0,41	0,49	0,48	0,50	0,53	0,58	0,51

TABLEAU 61 : TRI A PLAT DES RESULTATS PAR TYPE DE DOMAINES.

Les scores des moyennes les plus élevés concernent les domaines de la maîtrise de la tâche (emt), de l'autonomie (eau) et de la clarté du rôle (ecl). Ces trois domaines présentent des moyennes équivalentes (3,3).

Le score des moyennes de erso (3.2) étant très proche, nous effectuons une comparaison de moyennes avec le score de la moyenne de emt. Le résultat montre une statistique de test $W=30000$ et $p\text{-value} = 0,02$ qui montre que le score de emt et de erso sont significativement différents.

Nous considérons donc notre hypothèse selon laquelle le domaine de la maîtrise de tâches est celui où les fonctionnaires territoriaux disent avoir effectué le plus d'acquisitions, comme validée car la moyenne des résultats obtenus portant sur le domaine de la maîtrise de tâches (emt) est la plus élevée, à égalité avec celles des domaines de l'autonomie (eau) et de la clarté du rôle (ecl).

Notre hypothèse **H 2.3** : « *les acquisitions les plus élevées des fonctionnaires territoriaux se rapportent au domaine de la maîtrise de la tâche* » est validée.

Cependant, il s'avère que ce domaine de la maîtrise de la tâche est proche, par sa nature, à d'autres domaines¹³⁴ notamment la *clarté du rôle* ainsi que l'*autonomie* qui s'inscrivent dans la sphère plus générale du travail.

3.2 Une perception peu différenciée des domaines de la socialisation organisationnelle

En plus des tâches communes à celles des 'managés', les managers, ont à tenir leur rôle d'encadrement au niveau 'micro' concernant les relations avec les 'managés' sur les plans de la définition des objectifs, de l'organisation, de l'allocation des moyens, de l'activation et de l'animation ainsi que du contrôle. Ainsi les 'managés' seraient davantage centrés sur les tâches relatives à la démarche Qualiville que les managers détenant des fonctions supplémentaires de par leur statut.

3.2.1 DIFFERENCE GLOBALE

Le tri croisé offre un premier constat des résultats obtenus par catégorie professionnelle. Il se présente sous la forme du tableau ci-dessous :

	managers	"managés"
minimales	2,0	2,0
1 ^{er} quartile	3,0	2,8
médianes	3,3	3,0
moyennes	3,2	3,1
3 ^{ème} quartile	3,6	3,3
maximales	4,0	4,0

TABLEAU 62 : TRI CROISE DES RESULTATS DU DOMAINE DE LA MAITRISE DE TACHE ENTRE MANAGERS ET "MANAGES"

Les moyennes des scores obtenus relatifs aux domaines de la socialisation organisationnelle, tous domaines confondus, indiquent une faible différence entre les managers et les 'managés'. Les managers s'estiment légèrement plus compétents que les 'managés'.

Une comparaison de moyenne dont les résultats sont les suivants : $w = 4000$, $p\text{-value} = 0.004$, confirme que cette différence est significative. En effet la p-value est inférieur au seuil de 5%.

Globalement, bien que significatif, cet écart entre les réponses des managers et des 'managés' devrait, dans la réalité, s'avérer relativement réduit car le changement de mode de travail touche les deux catégories professionnelles. Cependant, le statut des managers et leurs fonctions spécifiques peuvent vraisemblablement

¹³⁴ L'existence de cette corrélation sera confirmée grâce au test d'une hypothèse ultérieurement validée.

les amener à se percevoir avec un niveau de capacités à réaliser des acquisitions plus élevées que celui des ‘managés’.

3.2.2 UN DOMAINE SUPPLEMENTAIRE POUR LES MANAGERS

Cinq énoncés¹³⁵ de notre questionnaire s’adressaient uniquement aux managers. En effet nous avons cherché à repérer leur perception du niveau de leurs acquisitions relatives aux principales actions du management.

Approche globale

Les résultats globaux se présentent de la manière suivante :

	man
Moyennes	3,05
Ecart-types	0,65

TABLEAU 63: TRI A PLAT DES RESULTATS GLOBAUX DES 5 ENONCES CONCERNANT UNIQUEMENT LES MANAGERS

Approche par items

Les résultats par items se présentent sous la forme du tableau suivant :

	MAN1	MAN2	MAN3	MAN4	MAN5
Moyennes	3,14	3,25	2,83	2,91	3,14
Ecart-types	0,53	0,64	0,60	0,85	0,63

TABLEAU 64 : TRI A PLAT DES RESULTATS PAR ITEMS DES 5 ENONCES CONCERNANT UNIQUEMENT LES MANAGERS

Ces cinq questions portent sur leurs compétences spécifiques mobilisées dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville, à savoir :

- à organiser le travail en démarche Qualiville,
- à favoriser des discussions informelles,
- à organiser la formation des collaborateurs,
- à coordonner les actions des collaborateurs,
- à suivre les demandes des usagers jusqu’à leur satisfaction finale.

Les résultats montrent que les managers se perçoivent comme compétents dans leurs tâches spécifiques. Cependant concernant les items aux scores inférieurs à 3, on peut remarquer que les managers, s’ils peuvent se trouver à l’origine de la demande d’organisation de la formation des collaborateurs, ils ne sont pas en capacité de l’assurer de manière complète. En effet la formation des agents dépend de la direction des ressources humaines. De plus la coordination des actions des collaborateurs s’avère chronophage et requiert la mise en œuvre de processus d’observation et d’analyses que les managers n’ont apparemment pas le temps d’approfondir. Cependant, les scores obtenus à ces cinq items se trouvent tous au-dessus de la moyenne précédemment établie à 2,5.

Ce domaine spécifique aux managers, a fait l’objet d’une analyse factorielle où un seul facteur ressort :

Facteur unique « perception par les managers de leurs fonctions d’encadrement »	
MAN4	« Dans le travail en mode Qualiville, je sais organiser le travail en groupe » (0,85415)
MAN1	« Dans le travail en mode Qualiville, je sais favoriser les discussions informelles » (0,83792)
MAN3	« Dans le travail en mode Qualiville, je peux organiser la formation de mes collaborateurs » (0,82051)
MAN2	« Dans le travail en mode Qualiville, j’ai appris à coordonner les actions de mes collaborateurs. » (0,75895)
MAN5	« Dans le travail en mode Qualiville, je suis capable de suivre les demandes des usagers jusqu’à leur satisfaction finale » (0,65996)

TABLEAU 65 : DIMENSIONNALITE DES ITEMS (MAN) CONCERNANT SEULEMENT LES MANAGERS.

Dans les faits, les managers détiennent deux rôles : le rôle de manager (MAN) et celui de praticien du travail en mode Qualiville. Ce facteur lié à leur socialisation organisationnelle fait apparaître 5 fonctions d’encadrement pour les managers de terrain, en sus de leurs tâches propres à la démarche Qualiville : organiser, former, coordonner, favoriser la communication et contrôler.

¹³⁵ Les cinq énoncés destinés uniquement aux managers sont les suivants : MAN1 « Dans le travail en mode Qualiville, je sais organiser le travail en groupe. » ; MAN2 « Dans le travail en mode Qualiville, je sais favoriser les discussions informelles. » ; MAN3 « Dans le travail en mode Qualiville, je peux organiser la formation de mes collaborateurs. » ; MAN4 « Dans le travail en mode Qualiville, j’ai appris à coordonner les actions de mes collaborateurs. » ; MAN5 « Dans le travail en mode Qualiville, je suis capable de suivre les demandes des usagers jusqu’à leur satisfaction finale. »

L'objectif de ce questionnement se situait dans la perception d'un domaine spécifique aux managers de terrain. Ainsi notre étude apporte des résultats concernant les acquisitions dans un domaine spécifique de la socialisation organisationnelle des managers travaillant dans une collectivité en démarche qualité.

3.2.3 DIFFERENCES ENTRE DOMAINES

Afin d'affiner le résultat concernant les domaines de la socialisation organisationnelle des managers et des "managés", nous recherchons les différences par types de domaines et observons s'il existe des différences entre managers et "managés" dans le tableau de tri croisé ci-dessous :

moyennes	EMT	ECTG	EAU	ECL	ERSE	ERSO	EORG
managers	3,4	3,3	3,3	3,4	3	3,4	3,1
managés	3,3	3,1	3,2	3,2	2,9	3,1	2,8

TABLEAU 66 : TRI CROISE DE L'APPRECIATION DES ACQUISITIONS DANS LES DOMAINES DE LA SO PAR LES MANAGERS LES "MANAGES"

A la première lecture de cette synthèse de l'appréciation distincte par les managers et par les "managés de leurs acquisitions par domaines, il ressort que les scores obtenus par les managers sont tous supérieurs à ceux des "managés".

Ce constat prolonge ainsi l'interprétation précédente selon laquelle les managers détenant des rôles supplémentaires dans leurs fonctions, multiplient et amplifient leurs acquisitions.

Pour effectuer correctement chacune de ces fonctions spécifiques, les managers se doivent d'être performants dans leurs compétences concernant les domaines de la socialisation. Le niveau de certains apprentissages devrait être plus élevé que ceux réalisés par les "managés". Les fonctions des managers de terrain requièrent des compétences spécifiques. Ainsi, pour coordonner des activités liées à Qualiville, ils vont donc devoir tenir compte des caractéristiques organisationnelles du service ou de la direction dont ils dépendent pour que ces activités se trouvent réparties de manière cohérente et efficiente. C'est pourquoi le niveau de leur réponse dans les domaines EORG et ECL leur permet de s'évaluer également de manière élevée aux items « MAN ».

Des comparaisons de moyennes sont effectuées successivement pour chacun des domaines pour vérifier si les différences constatées au vu du tableau 66 sont significatives.

La synthèse des résultats portés dans le tableau ci-dessus, indique que la **différence entre les managers et les "managés" s'avère significative uniquement pour les domaines de la clarté du rôle (ecl), des relations sociales (erso) et de l'organisation (eorg).**

Entre managers et "managés"	emt	ectg	eau	ecl	erse	erso	eorg
p-value	0,09	0,1	0,4	0,03	0,2	0,003	2e-04
Significativité	non	non	non	oui	non	oui	oui

TABLEAU 67 : SYNTHESE DE LA SIGNIFICATIVITE DES COMPARAISONS DE MOYENNES DES RESULTATS DES DOMAINES ENTRE MANAGERS ET "MANAGES".

Le domaine des relations sociales (erso) pourrait faire apparaître un rôle d'animation et de sociabilité dans le management de terrain chez les managers. Dans l'enquête qualitative, lors des entretiens, les uns et les autres ont reconnu que le travail "du terrain" était le vecteur principal de la performance reconnue par la certification totale de la collectivité. Les "managés" s'évaluent globalement de manière plus élevée que les managers dans les domaines de la clarté du rôle et de l'organisation. Ces deux domaines apparaissent effectivement confortant leur fonction de manager. Ces derniers, eu égard à leur statut, possèdent un sentiment de compétences élevé, et même supérieur à celui des "managés".

L'enquête qualitative a mis en évidence que les "managés" ont conscience que la certification est due à leurs efforts. Les managers pensent qu'elle est due à leurs propres compétences mises en œuvre sur le terrain avec les "managés", mais que leur formation de manager a permis également aux "managés" de réussir dans leur travail. Par conséquent, les managers s'évaluent plus compétents du fait qu'ils ont été sélectionnés comme tels suite à l'obtention de diplômes, ou de réussite à un concours. Les scores des acquisitions des "managés" sont plus élevés que ceux des managers

3.3 La dimensionnalité des acquisitions dans les domaines de la SO

Le fonctionnement du travail dans un contexte de démarche Qualité et plus particulièrement selon le référentiel Qualiville créé par et pour les collectivités territoriales, génère des acquisitions multiples et

variées. Après avoir vérifié la fiabilité du module, constaté que l'appréciation par les fonctionnaires territoriaux de leurs acquisitions est bonne. Il s'avère maintenant intéressant de faire émerger une structure de ces acquisitions, de l'analyser et enfin de l'interpréter.

Une première analyse en composantes principales (ACP) a été réalisée avec Varimax. Quatre facteurs ont été mis en évidence avec une variance expliquée de 16%, 29%, 40% soit au total de 47%. Le logiciel Tanagra retient les items à partir de la valeur 0,50. Par conséquent, certaines corrélations indiquant des scores inférieurs à 0,50, n'ont pas été retenues pour plus de lisibilité (Lacaze, 2001).

Comme le montre le tableau ci-dessous, le premier axe est orienté vers la réalisation du travail, le second axe porte sur les relations de services, le troisième sur l'organisation et le quatrième sur les relations sociales.

Ces quatre facteurs illustrent l'aspect complexe de la structure des domaines.

Le premier facteur que nous nommons '*Réalisation du travail*', dépasse la notion de maîtrise de tâches en incluant la 'clarté du rôle', le 'travail en groupe' et 'l'autonomie' dans le travail. Dans ce facteur, apparaissent différentes modalités du travail proprement dit.

Facteur 1 « Réalisation du travail »	
EMT8	« Je maîtrise les aspects techniques de mon poste » (0,63302)
EMT4	« Je suis réactif-ve vis-à-vis de la satisfaction des usagers » (0,62955)
EMT2	« Je sais m'adapter aux nouvelles tâches relatives à Qualiville » (0,61536)
EAU8	« Je peux me rendre autonome dans mon travail en mode Qualiville ». (0,6025)
ECL5	« Dans le travail en mode Qualiville, je suis capable de suivre les demandes des usagers jusqu'à leur satisfaction finale » (0,60126)
ECTG5	« Je me sens à ma place dans un groupe de travail concernant Qualiville » (0,59726)
ECL2	« Je connais ma place dans l'organisation de la collectivité et dans celle de la démarche Qualiville » (0,58929)
ECTG1	« Je sais travailler en groupe sur les procédures Qualiville » (0,57105)
ECTG6	« Dans le cadre de Qualiville, je peux travailler en groupe » (0,5675)
EAU9	« Les procédures Qualiville ne m'empêchent pas d'avoir de l'autonomie dans mon travail » (0,54781)
EMT6	« Je connais les caractéristiques d'un bon accueil » (0,5393)
ECL4	« Je connais le sens de mon travail en mode Qualiville » (0,52678)

TABLEAU 68 : FACTEUR 1 DE L'ACP RELATIVE AUX ITEMS CONCERNANT LES DOMAINES DE LA SO.

Le second facteur se rapporte aux relations de service, domaine qui permet l'articulation entre les fonctionnaires territoriaux et leurs services. Il montre différentes facettes du fonctionnement avec les autres agents et leurs services. Nous remarquons que l'item ERSO4 se trouve plus proche des relations de service que des relations sociales car il implique la démarche Qualiville dans la relation avec les autres acteurs.

Facteur 2 « Relations de service »	
ERSE3	« Avec Qualiville, je travaille couramment avec ma hiérarchie » (0,73406)
ERSE1	« Avec Qualiville, je travaille assez facilement avec les autres » (0,70639)
ERSE7	« Avec Qualiville, j'ai des contacts avec les collègues des autres services » (0,6846)
ERSE4	« J'échange avec les autres des informations dans le travail avec Qualiville » (0,67204)
ERSE6	« Dans le travail en mode Qualiville, je connais les capacités de mes collègues » (0,65779)
ERSE9	« Mes relations de travail en mode Qualiville sont souvent amicales » (0,60353)
ERSO4	« En démarche Qualiville, je discute volontiers avec mes collègues » (0,57416)

TABLEAU 69 : FACTEUR 2 DE L'ACP RELATIVE AUX ITEMS CONCERNANT LES DOMAINES DE LA SO.

Le troisième facteur s'oriente vers des caractéristiques organisationnelles des acquisitions des agents territoriaux travaillant en démarche Qualiville : fonctionnement, valeurs, objectifs, langage... Dans ce facteur l'item EMT5 supposé relever de la maîtrise de tâche apparaît dans le *facteur 3 Organisation*, la notion de 'service' dans cet item l'a rattaché au *facteur 3 Organisation*.

Facteur 3 « Organisation »	
EORG3	« Je connais les objectifs de la mise œuvre de Qualiville » (0,73791)
EORG8	« Je connais les valeurs portées par Qualiville dans la mairie » (0,63395)
EORG10	« Ce qui est demandé dans la démarche Qualiville est clair pour moi » (0,6329)
EORG7	« J'ai compris le fonctionnement de la mise en œuvre de Qualiville ». (0,6283)
EORG9	« Je connais le langage spécifique à Qualiville » (0,62196)
EORG11	« Je connais les documents administratifs et la réglementation propres à mon service » (0,52325)
EMT5	« Je maîtrise la délivrance des prestations de mon service » (0,50519)

TABLEAU 70 : FACTEUR 3 DE L'ACP RELATIVE AUX ITEMS CONCERNANT LES DOMAINES DE LA SO.

Le quatrième facteur concerne les relations entre fonctionnaires territoriaux. Elles favorisent la réalisation des tâches, surtout dans un contexte de changement de mode de travail.

<i>Facteur 4 « Relations sociales »</i>	
ERSO2	« Il m'arrive de boire un café (ou autre) avec mes collègues » (0,67744)
ERSO6	« J'ai des relations professionnelles avec un certain nombre de mes collègues ». (0,63284)
ERSO5	« Je participe de temps à autre à des activités de groupe (anniversaires, galette des rois, fête du personnel)» (0,57312)

TABLEAU 71 : FACTEUR 4 DE L'ACP RELATIVE AUX ITEMS CONCERNANT LES DOMAINES DE LA SO.

La dimensionnalité des domaines de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche qualité présente la spécificité de regrouper pour le premier facteur, plusieurs sous-dimensions qui définissent un domaine du travail élargi, un facteur "relations de service" propres au travail avec Qualiville et enfin les facteurs liés à l'organisation et aux relations sociales qui se présente comme un domaine où les acquisitions de sociabilité concourent à la socialisation et facilite l'implication dans l'organisation. Ce domaine des relations sociales nous est apparu présent dans les entretiens de l'étude qualitative. Il se différencie des relations de travail (Chao et al., 1994) et participe du lien social qui peut concourir à l'établissement d'un climat favorable au travail et donc à la qualité de vie.

Au cours de ce cinquième chapitre, les données observées portant sur les perceptions du management et de la socialisation organisationnelle par les fonctionnaires de territoriaux en démarche Qualité ont fait l'objet d'une présentation.

Le chapitre suivant exposera les interactions entre le management et la socialisation organisationnelle. Nous rechercherons l'existence de liens "classiques" puis de liens de causalité entre ces deux concepts afin d'en comprendre le fonctionnement.

CHAPITRE VI : LES INTERACTIONS ENTRE LE MANAGEMENT ET LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

I Les interactions entre les variables de la socialisation organisationnelle

Le processus même de la socialisation nous incite à nous interroger sur les interactions potentielles entre ses propres variables dans la mesure où les tactiques font suite aux procédures et que les effets ou domaines, sont les résultats de ce processus.

Dans ce paragraphe, nous tenterons de valider *l'hypothèse H 2.5 : les variables de la socialisation organisationnelle sont associées entre elles*. Pour cela, nous recherchons l'existence de liens entre les variables du processus de socialisation à savoir, les procédures, les tactiques et les domaines.

Nous traiterons ensuite *l'hypothèse H 2.4 : dans le contexte de la mise en œuvre de la démarche Qualiville, les différents domaines de la SO sont en relation* » (section 4 de ce même §I).

1 Les interactions entre les procédures et les tactiques

Il est évident que le type de procédures imposé implique la mise en œuvre de tactiques individuelles et souvent, de tactiques d'un type particulier.

Ainsi, afin de caractériser la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous allons rechercher dans un premier temps l'existence de corrélations entre les procédures et les tactiques. Puis, dans un second temps, nous réalisons des régressions linéaires pour identifier le lien causal éventuel qui unirait procédures et tactiques.

CORRELATIONS

Le résultat des corrélations entre la moyenne des procédures et celle des tactiques se présentent sous la forme du tableau ci-dessous, tout d'abord globalement et ensuite par catégories de tactiques :

Approche globale :

	p/t
p-value	<2e-16
Rho	0.52

TABLEAU 72 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES DES PROCEDURES ET DES TACTIQUES

Le coefficient de corrélation *Rho* étant supérieur à 0,19, et la p-value présentant un score extrêmement bas, la corrélation est significative.

Nous pouvons donc confirmer que les procédures sont associées aux tactiques.

Approche par types de tactiques :

Afin d'approfondir notre étude nous recherchons les corrélations entre la moyenne des procédures et celle de chacun des types de tactiques.

	p/tam (auto-management)	p/tdm (demandes)	p/tee (essai-erreur)	p/tac (actions cognitives)
p-value	4e-11	<2e-16	4e-05	5e-13
Rho	0.41	0.52	0.25	0.44
Significativité	oui	oui	oui	oui

TABLEAU 73 : SYNTHÈSE DES CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES PROCEDURES ET LES TYPES DE TACTIQUES

Toutes les corrélations entre la moyenne des procédures et celle de chacun des thèmes des tactiques sont significativement positives. La corrélation la plus élevée concerne celle des procédures et des tactiques de demande, tandis que la plus basse porte sur les tactiques d'essai-erreur. Ces résultats sont en accord avec la littérature. Mignerey, Rubin et Gorden (1995), Griffin, Codelle et Goparagu (2000) et Lacaze (2001) remarquent que les procédures sont liées aux tactiques. En effet, dans cette collectivité, un tutorat est très fréquemment mis en place au profit des nouveaux arrivants. Ceux-ci prennent alors l'habitude de demander des informations dès leurs débuts avec la démarche Qualiville. Ensuite, au fur et à mesure de leur apprentissage, ils utilisent les autres types de tactiques.

REGRESSIONS

Ensuite, cherchant à approfondir l'analyse de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux, nous avons effectué les régressions selon une approche globale, puis par types des procédures, en tentant de répondre à la question : « *quel type de procédures influence le plus quel type de tactiques ?* ».

Approche globale

En effectuant une régression linéaire selon une approche globale, nous tentons de répondre à la question : “les procédures influencent-elles significativement l'utilisation des tactiques et dans quelles mesures ?”

Résultats ¹³⁶	Les procédures influant sur les tactiques
***	***
**	
*	
.	

TABLEAU 74 : LIEN CAUSAL EXISTANT ENTRE LES PROCEDURES ET LES TACTIQUES.

Nous constatons que globalement les procédures influencent de manière très significatives les tactiques. On peut alors penser que plus les procédures seraient claires et facilement réalisables, moins les fonctionnaires territoriaux mettraient en œuvre des tactiques de recherche d'information.

Pour obtenir davantage d'informations, nous regardons quels sont les liens de causalité existants par types de procédures et de tactiques.

Approche par types de procédures et de tactiques

Le tableau ci-dessous rassemble les résultats obtenus de la régression réalisée afin de repérer quel type de procédures influe sur quel type de tactiques :

Résultats ¹³⁷	Les types de procédures, pco, pfo, psq, pfi, pse, piv, influant sur les tactiques			
	tee (essai-erreur)	tam (auto-management)	tdm (demandes)	tac (actions cognitives)

**	pse (en série)	pse (en série)	pco (collectives)	
*			piv (investissement)	pfo (formelles)
.			pse (en série)	

TABLEAU 75 : LIEN CAUSAL EXISTANT ENTRE CATEGORIES DE PROCEDURES ET CATEGORIES DE TACTIQUES.

On peut relever que les procédures en série (pse) ressortent plus fréquemment dans la mise en œuvre des tactiques individuelles, seules les tactiques d'actions cognitives ne sont pas influencées par les procédures en série (pse). Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les fonctionnaires territoriaux ‘*se passent les consignes*’ en cas de mutation, d'absence de courte ou longue durée. Cette transmission des procédures influence le choix des tactiques individuelles sauf la catégorie tac. En effet, *rechercher des informations dans des documents* ne suppose pas d'avoir systématiquement reçu des informations par ses pairs.

On peut également constater que trois types de procédures influencent les tactiques de demandes. En effet les procédures collectives favorisent les échanges entre acteurs lors des procédures d'investissement. Les fonctionnaires territoriaux perçoivent que leurs compétences sont appréciées (PIV14). Ils se sentent alors plus confiants et plus apte à faire face à l'incertitude. La nécessité de rechercher des informations s'en trouvera alors facilitée pour demander des informations. De la même façon, les procédures conduisant à changer de façon d'être au travail (PIV12), notamment pour les agents en contact avec le public qui apprennent à maîtriser leur stress, à faire preuve d'écoute et d'attention, pourront favoriser une certaine sérénité qui favoriserait la recherche d'information. Enfin les procédures dites ‘en série’ qui consistent à transmettre les connaissances d'un ‘ancien’ vers un nouvel arrivant ou un stagiaire, entraînent des tactiques de demandes.

Le choix d'une tactique en fonction de la procédure à appliquer peut dépendre également de la personnalité de l'acteur qui sera enclin à prendre un risque en essayant puis en corrigeant son action (tee) ou bien à

¹³⁶ Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

¹³⁷ Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

demander de l'aide ou une information (tdm) ou encore à rechercher dans une source documentaire ou enfin en adoptant une posture réflexive sur la situation de travail qui s'impose à lui (tam).

2 Les interactions entre les procédures et les domaines

Après avoir vérifié que les procédures et les tactiques étaient associées, il convient maintenant de rechercher l'existence de liens entre les procédures et les domaines afin de tenter de valider *l'hypothèse H 2.5 les variables de la socialisation organisationnelle sont associées entre elles*.

Il semble donc que les procédures entretiennent des liens avec les domaines de la socialisation organisationnelle des acteurs. Les procédures organisent, pour une part, les acquisitions dans les différents domaines.

Nous recherchons tout d'abord l'existence de corrélations puis de liens de causalité entre les procédures et les domaines.

2.1 Recherche de corrélations entre procédures et domaines

Approche globale

Les corrélations entre la moyenne de l'ensemble des résultats relatifs aux procédures et celle de l'ensemble des résultats relatifs aux domaines se présente de la façon suivante :

	Corrélation entre p et e
p-value	<2e-16
Rho	0,54

TABLEAU 76 : CORRELATION ENTRE LES MOYENNES DES PROCEDURES ET DES DOMAINES.

Ce résultat montre un coefficient de corrélation *Rho* nettement supérieur à 0,19 et une valeur de *p-value* extrêmement basse. Ainsi la corrélation entre la moyenne des domaines et celle des procédures est significativement positive.

Nous pouvons donc confirmer que les procédures sont associées aux domaines.

Ces résultats trouvent un certain accord avec la littérature. Cooper-Thomas et Anderson (2002) ont trouvé que les procédures institutionnalisées étaient liées à 4 domaines de connaissances. Baker (1992) a montré que les procédures institutionnalisées étaient positivement liées aux compétences mises en œuvre. Sacks et Ashford (1997) ont rapporté que les procédures institutionnalisées étaient positivement liées à la maîtrise de tâches.

Nous faisons le choix de ne pas réaliser d'analyse par thème ni par item des procédures car ces calculs alourdiraient la lecture¹³⁸. De plus, la valeur des coefficients de corrélation portant sur des variables au nombre de données moins important, serait d'un niveau moindre, ce qui en rendrait l'interprétation plus complexe. Cependant, cet approfondissement pourra être effectué lors d'une prochaine étude.

2.2 Recherche d'un lien de causalité entre procédures et domaines

Nous cherchons maintenant à répondre à la question : « Quelle catégorie de procédures (Jones, 1986) influe le plus sur les différents domaines ? ». L'existence de liens de causalité entre les trois catégories de procédures et les différents domaines a été mise en évidence grâce à la réalisation de régressions linéaires. Les résultats se présentent sous la forme du tableau récapitulatif suivant :

Rappel du codage des catégories de procédures :

- **pctx**= relatives au contexte de la socialisation (procédures collectives + formelles) ;
- **pctn**=relatives au contenu de la socialisation (procédures séquentielles + fixes) ;
- **psoc**=relatives aux aspects sociaux de la socialisation (procédures d'investissement + en série).

¹³⁸ A raison de 7 types de domaines à mettre en relation avec 6 types de procédures 4, soit 28 analyses.

Résultats	Les catégories de procédures (pctx,pctn, psoc) influant sur les domaines suivants						
	erse (relations de services)	erso (relations sociales)	ecl (clarté du rôle)	eau (autonomie)	eorg (organisation)	ectg (capacité à travailler en groupe)	emt (maîtrise de la tâche)
***	pctn psoc	psoc					
**					psoc		
*				psoc	pctn pctx	pctx	pctn
.			pctx			pctn psoc	

TABLEAU 77 : LIEN CAUSAL EXISTANT ENTRE LES CATEGORIES DE PROCEDURES (JONES, 1986) ET THEMES DE DOMAINES.

Nous constatons, comme nous l'avions fait concernant leurs liens avec les tactiques, que les procédures relatives aux aspects sociaux (psoc) de la socialisation influencent très significativement les domaines des relations de service (erse) et des relations sociales (erso) et dans une moindre mesure les domaines de l'organisation (eorg) et de l'autonomie (eau). Ce phénomène se justifie par le fait que ces variables comportent toutes des aspects relationnels importants.

La seconde catégorie de procédures décrite par Jones (1986) est celle relative au contenu de la socialisation (pctn) qui joue très significativement sur le domaine des relations de service (erse) et dans une moindre mesure sur ceux de l'organisation (eorg) et de la maîtrise de la tâche (emt).

La catégorie de procédures relative au contexte de la socialisation intervient seulement et dans une moindre mesure sur les domaines de l'organisation (eorg) et de la capacité à travailler en groupe (ectg). On observe que tous les domaines de la socialisation sont influencés par une ou plusieurs catégories de procédures mises en évidence par Jones (1986).

Il apparaît que les acquisitions dans le domaine **des relations de service** dépendent très fortement des procédures séquentielles et fixes, et en série et d'investissement. La caractéristique "séquentielle" tient au référentiel Qualiville et à ses engagements qui induisent une suite d'actions : identifier des objectifs par rapport au service concerné par cet engagement, puis mettre en place des procédures élaborées selon des étapes logiques et réaliser les tâches qui permettront de répondre à l'engagement. Le fait que les procédures possèdent un aspect fixe procure aux acteurs des repères simples et en cohérence avec le service auquel ils appartiennent. Leurs évolutions dans le but d'amélioration n'altéreront pas le principe fondamental des procédures existantes. Les procédures en série permettent de transmettre leur contenu à d'autres acteurs afin qu'ils puissent exécuter les tâches qui leur sont liées. Cette caractéristique facilite les échanges techniques entre les services. Les procédures d'investissement faisant notamment appel aux divers traits de la personnalité des acteurs, interviennent de façon importante dans les relations de service.

Le domaine **des relations sociales** dépend très significativement des procédures relatives aux aspects sociaux de la socialisation (en série et investissement) ce qui présente une certaine évidence attendue que ces dernières se réfèrent à la prise en compte de la personnalité des acteurs.

Les procédures relatives au contexte de la socialisation organisationnelle (collectives et formelles) jouent, mais faiblement, sur les acquisitions dans **le domaine de la clarté du rôle**. En effet, le fait que les procédures soient accessibles et inscrites sur le réseau *intranet* de la mairie, mais aussi rangées dans chaque service sous forme de classeurs, permet à l'ensemble des acteurs de les utiliser aisément, individuellement mais aussi collectivement, notamment lors de séance de travail en groupe. Ce type de procédures contribue ainsi à la clarté du rôle du fonctionnaire territorial en démarche Qualiville.

Pour acquérir de l'autonomie, en dehors de l'autonomie "octroyée" par les managers qui invitent à la prise mesurée d'initiative, les acteurs doivent "le vouloir" et mettre en place des stratégies personnelles. En ce sens, le **domaine de l'autonomie** est influencé par les procédures d'investissement où les traits de personnalité (volonté, pugnacité, indépendance, ...) interviennent. De plus, un agent qui reçoit de la part de son tuteur, de son collègue ou de son hiérarchique, des informations relatives aux modes de travail, acquiert,

une fois l'information assimilée, une nouvelle marge de manœuvre dans son travail. Ainsi, les procédures en série influencent l'autonomie des acteurs.

Le domaine de l'organisation dépend des trois catégories de procédures (Jones, 1986). D'une manière générale, le fait que les procédures proviennent des fonctionnaires territoriaux (des "managés" à la phase de leur conception, des managers à la phase de leur validation) reflète un calquage fonctionnel et hiérarchique. Plus précisément les acquisitions dans le **domaine de l'organisation** se trouvent d'emblée en relation avec la connaissance du fonctionnement et des règlements propres à la collectivité, qui a procédé à la mise en œuvre de la démarche Qualiville par étapes (quatre tranches de certification) et a dû instaurer des procédures évolutives, dites séquentielles. Ces procédures s'avèrent nécessairement formelles afin que tous les acteurs concernés puissent s'y référer et s'approprier le même langage. Travailler à l'aide de procédures fixes, c'est-à-dire standardisées dans leur contenu, apporte aux acteurs une vision globale claire à l'approche transversale qu'un management par la Qualité induit. Mais, le domaine de l'organisation est également influencé par des procédures relatives aux aspects sociaux de la socialisation car les comportements variés des fonctionnaires territoriaux à tous les niveaux laissent voir où se situe, dans l'organisation, le réel pouvoir de décider, de sanctionner ou de récompenser. Les comportements apportent également des indications sur le mode de communication organisationnel, qu'il soit vertical ou horizontal.

Les acquisitions dans le **domaine de la capacité à travailler en groupe** sont aussi influencées par l'ensemble des trois catégories de procédures (Jones, 1986). En effet, toutes les fonctions d'une collectivité territoriale, sans exception, s'envisagent de manière collective, la notion de groupe commençant avec le binôme. De plus, le management par la Qualité nécessite l'instauration de séances de travail avec des critères variés, propres à un sujet relevant du service auquel l'acteur appartient, comme une proposition de modification de procédures ou encore une préparation ou un compte-rendu d'audit concernant plusieurs acteurs d'un même service et/ou d'autres services, ... De fait, tous les types de procédures existants influent sur cette capacité à travailler en groupe. En effet, les procédures séquentielles s'attachent à planifier et organiser les séances de travail en groupe, les procédures fixes permettent de se référer à un cadre commun dans un groupe, les procédures collectives concernent plusieurs des membres ou des services représentés dans le groupe, les procédures en série sont utilisées pour qu'un participant puisse être remplacé dans un travail de groupe en toutes connaissances de cause et les procédures d'investissement confèrent au travail de groupe une qualité d'écoute et de bienveillance lors des échanges.

Les acquisitions dans le **domaine de la maîtrise de la tâche** dépendent des procédures relatives au contenu de la socialisation. Ainsi, dans cette optique, les procédures séquentielles et fixes se trouvent convoquées dans le phénomène d'apprentissage du travail. Les acteurs maîtrisent les tâches à la condition qu'elles soient réalisables dans un ordre logique et selon des étapes connues. Les logigrammes que nous avons pu observer dans les classeurs des procédures montrent bien ce caractère rigoureux et ordonné des procédures à appliquer. Les procédures fixes déterminent la maîtrise des tâches dans la mesure où elles se rapportent au référentiel et à la prise en compte de ses engagements. Travailler en s'appuyant sur des procédures fixes, susceptibles d'évoluer au travers de certains détails dans le seul but d'améliorer ou de faciliter le travail, conditionne la réalisation des tâches et leur maîtrise.

3 Les interactions entre les tactiques et les domaines de la S.O.

Afin de vérifier *l'hypothèse H 2.5 les variables de la socialisation organisationnelle sont associées entre elles*, il convient de vérifier l'existence de corrélations, et éventuellement, de liens de causalité entre les tactiques et les domaines.

3.1 Corrélations entre les tactiques individuelles et les domaines de la socialisation organisationnelle

Les résultats des corrélations linéaires effectuées entre les tactiques et les domaines sont présentés globalement, dans le tableau ci-dessous.

Les corrélations par thèmes n'ont pas été effectuées. En effet, elles concernent 4 types de tactiques et 7 types de domaines qui, rapportées en corrélations les uns avec les autres, nécessiteraient un trop grand nombre d'analyses susceptibles de donner une certaine confusion à la lecture des résultats ainsi qu'à leur interprétation.

Il apparaît plus intéressant d'effectuer des régressions linéaires afin de rechercher quel type de tactiques influence quel domaine.

Approche globale

	Corrélation entre domaines (e) et tactiques (t)
p-value	3e-15
Rho	0.48

TABLEAU 78 : CORRELATION ENTRE LES MOYENNES DES DOMAINES ET DES TACTIQUES

La corrélation est donc très significative. En effet, l'utilisation de tactiques individuelles par les acteurs s'inscrit dans l'apprentissage des nouveaux modes de travail. En recherchant des informations par eux-mêmes, ils mémorisent plus aisément ces informations et par conséquent, se les approprient et les intériorisent. Elles participent aux acquisitions dans les différents domaines de leur socialisation organisationnelle (Perrot, 2009).

Les domaines de la socialisation organisationnelle sont donc significativement associés aux tactiques individuelles et l'hypothèse 2.5 est confirmée.

3.2 Régressions linéaires des tactiques sur les domaines de la socialisation organisationnelle

Approche globale sur la moyenne des domaines

Nous tentons de répondre à la question « quel type de tactique joue le plus sur l'ensemble des domaines ? ». Pour cela, nous effectuons une régression linéaire dont le résultat est présenté ci-dessous :

Résultats	Les tactiques tam,tac,tdm,tac influant sur les domaines de socialisation (e)

**	tam (auto-management) tac (actions cognitives)
*	tdm (de demandes)
.	

TABLEAU 79 : LIEN CAUSAL EXISTANT ENTRE LES TYPES DES TACTIQUES ET L'ENSEMBLE DES DOMAINES.

Nous constatons que l'ensemble des domaines est influencé, dans l'ordre décroissant, par les tactiques d'auto-management (tam), d'actions cognitives (tac) et de demandes (tdm). Les tactiques d'auto-management (tam) influent le plus sur les domaines. Les tactiques d'actions cognitives (tac) puis de demandes (tdm) viennent ensuite jouer sur l'ensemble des domaines.

Pour obtenir davantage d'informations, nous regarderons quels sont liens de causalité existants par type de domaines.

Approche par thèmes des domaines

Poursuivant notre analyse, nous tentons de répondre à la question « quel type de tactiques influence le plus quel domaine ? ». Pour cela, nous effectuons les régressions linéaires dont les résultats sont présentés ci-dessous :

Résultats	Les types de tactiques (tam, tac, tdm, tee) influant sur les domaines						
	erse (relations de service)	erso (relations sociales)	ecl (clarté du rôle)	eau (autonomie)	eorg (organisation)	ectg (capacité à travailler en groupe)	emt (maîtrise de la tâche)
***			tdm (demandes)		tac (actions cognitives)		
**	tam (auto-management) tac (actions cognitives)	tdm (demandes)		tdm (demandes)			tam (auto-management)
*		tac (actions cognitives)				tam (auto-management) tac (actions cognitives)	
.	tee (essai-erreur)	tam (auto-management)	tam (auto-management)		tam (auto-management)	tdm (demandes)	

TABLEAU 80 : LIEN CAUSAL EXISTANT ENTRE THEMES DE PROCEDURES ET THEMES DE DOMAINES.

Nous constatons que les différents types de tactiques jouent sur les domaines :

- **des relations de service (erse)**

Dans l'ordre décroissant, les tactiques d'auto-management (tam), d'actions cognitives (tac) et d'essai-erreur (tee) influencent les relations de service. Les acquisitions dans le **domaine des relations de service** se présentent comme le domaine fonctionnel de la socialisation des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, dans la mesure où l'organisation du travail forme un système. En effet les missions d'un service se trouvent la plupart du temps en relation avec celles des autres services. C'est pourquoi les relations entre les services s'avèrent importantes dans la démarche Qualiville. Ainsi les tactiques d'auto-management permettent d'adopter un rôle actif dans ces interactions. Les tactiques d'actions cognitives favorisent l'utilisation du référentiel qui introduisent des objectifs ainsi qu'une sémantique, communs et partagés, enrichissant les relations de service.

- **des relations sociales (erso)**

Les tactiques de demandes (tdm), d'actions cognitives (tac) et d'auto-management (tam) jouent dans cet ordre sur les acquisitions dans le domaine des relations sociales. Les **relations sociales** sont influencées par les tactiques de demandes dans la mesure où, demander de l'information à autrui, passe par une communication verbale et non-verbale qui pourra développer des contacts sociaux et faire naître, éventuellement, de la sympathie entre eux. Ce domaine dépend également des tactiques d'actions cognitives qui permettent à certains acteurs d'échanger et de partager des connaissances et des documents ayant trait aux mêmes problématiques. Les tactiques d'auto-management permettant la résolution de problèmes et facilitent les échanges entre les acteurs, la qualité des échanges favorisant les liens sociaux.

- **de la clarté du rôle (ecl)**

Les tactiques de demandes (tdm) et d'auto-management (tam) jouent dans l'ordre décroissant sur les acquisitions dans le domaine de la clarté du rôle. Les acquisitions dans le **domaine de la clarté du rôle** dépendent très significativement des tactiques de demandes. En effet dans le contexte de changement que la mise en œuvre de la démarche Qualiville génère, les acteurs ont besoin de se situer, de délimiter clairement le périmètre de leurs tâches par rapport à celles que les missions de service prescrivent. C'est précisément en sollicitant leurs collègues leurs supérieurs ou leur "parrain" (Ostroff et Kozlowski, 1990) sur ce qu'ils attendent de leur rôle qu'ils vont gagner en compréhension dans l'utilité et le sens de leur fonction et, par conséquent, en efficacité. Les tactiques d'auto-management impliquent une réflexion et une action individualisées contribuant aussi à la clarté du rôle.

- **de l'autonomie (eau)**

Seules les tactiques de demandes (tdm) influencent les acquisitions dans le domaine de l'autonomie. Nous aurions pu supposer que les tactiques d'auto-management influenceraient les acquisitions dans le **domaine de l'autonomie** plutôt que les tactiques de demandes. En effet, demander de l'information à ses pairs ou à ses supérieurs paraît contraire à l'acquisition d'autonomie. Cependant, les tactiques de demandes conditionnent en partie dans un second temps l'autonomie dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Comme nous l'avons relevé lors de l'enquête qualitative, l'autonomie est "octroyée" (de Terssac, 2011) par le type de management par la Qualité qui invite les fonctionnaires territoriaux à être les acteurs à part entière de la démarche Qualiville dans cette collectivité territoriale. Mais cette autonomie "octroyée", nouvelle pour les fonctionnaires territoriaux, peut susciter des appréhensions voire créer des situations anxiogènes. Cependant, le management de cette collectivité locale plutôt "tourné vers la personne" permet aux individus d'interroger leurs collègues et/ou leur supérieur qui ont adopté une communication interactive.

- **de l'organisation (eorg)**

Les tactiques d'actions cognitives (tac) et d'auto-management (tam) influencent dans cet ordre les acquisitions dans le domaine de l'organisation. Les tactiques d'actions cognitives influencent très significativement les acquisitions dans le **domaine de l'organisation**. Ce type de tactiques évoquées par Ostroff et Kozlowski (1992) dans son modèle, portent sur les ressources documentaires de l'organisation dans sa mise en œuvre de la démarche Qualiville. Les acteurs concernés par la délivrance de services et de prestations s'appuyant sur le référentiel Qualiville adoptent les procédures et suivent les objectifs préconisés pour viser la performance espérée, soit la certification. Pour cela, ils utilisent essentiellement les documents mis à leur disposition de la part de l'organisation, ce qui leur permet de justifier la cohérence de leurs tâches

avec Qualiville et les principes du management par la Qualité, lors des audits. Dans ce cadre, les tactiques d'auto-management influencent les acquisitions dans ce domaine de l'organisation puisque l'acteur se fixe des objectifs directement en rapport avec les caractéristiques organisationnelles : appropriation des valeurs portées par Qualiville dans la mairie, du langage propre à la qualité et acquisition des connaissances administratives et de la réglementation propre à la mairie. Nous remarquons que ce résultat rejoint les travaux de Pennaforte et al. (2016) qui trouvait que la recherche d'information avait un effet positif notamment sur la compréhension des buts et des valeurs de l'organisation et sur les relations sociales.

- **de la capacité à travailler en groupe (ectg)**

Les tactiques d'auto-management (tam), d'actions cognitives (tac) et de demande (tdm) influencent dans l'ordre décroissant les acquisitions dans le domaine de la capacité à travailler en groupe.

Les acquisitions dans le **domaine de la capacité à travailler en groupe** excluent naturellement les tactiques d'expérimentation (essai-erreur), privilégiant les tactiques d'auto-management. Ces dernières renforcent la position de l'acteur membre d'un groupe de travail. Il démontre ses compétences personnelles et sa motivation au travail. Il en est de même pour les tactiques d'actions cognitives qui permettent à tout intervenant d'un groupe d'être reconnu pour ses connaissances sur le sujet traité. Les tactiques de demandes conditionnent le travail en groupe dans la mesure où elles sont mises en œuvre, soit avant, soit pendant la séance de travail en commun et favorise ainsi le travail en groupe en créant des liens.

- **de la maîtrise de la tâche (emt)**

Les tactiques d'auto-management (tam) influencent les acquisitions dans le domaine de la maîtrise de la tâche. Les tactiques d'auto-management ayant été présentées comme « *l'influence exercée sur soi-même pour se motiver et adopter les comportements requis* »¹³⁹ elles produisent des effets positifs directs sur l'apprentissage (Gits, Bavetta et Stevens, 1990). Concernant les acquisitions dans le **domaine de la maîtrise de la tâche**, l'acteur au travail est seul concerné par l'activité dont il a la charge. Ainsi, il a le sentiment d'être responsable du résultat attendu, ce qui peut l'inciter à développer par lui-même sa capacité à réaliser ses tâches. Il retirera de ses actions un "sentiment de compétence" qui élèvera son niveau de motivation au travail. Il semblerait donc que le principe d'amélioration continue sous-jacent à la démarche Qualiville favoriserait particulièrement dans leur stratégie, l'auto-management des acteurs.

Nous remarquons que ces résultats s'avèrent proches des travaux de Lacaze (2005) précédemment évoqués où cette auteure trouve que les tactiques d'auto-management influencent la compréhension du rôle de l'acteur et sa maîtrise de la tâche.

4 Les interactions entre les domaines de la S.O. entre eux

La socialisation est un ensemble où les domaines interagissent entre eux. Ainsi nous tenterons de valider ***l'hypothèse H 2.4 les domaines de la socialisation organisationnelles s'avèrent être en relation.***

4.1 Corrélations entre les domaines de la S.O.

Pour chaque domaine, nous effectuons des corrélations avec les autres domaines.

La lecture de ces résultats s'avère complexe dans la mesure où les domaines étant au nombre de sept, il convient donc d'effectuer successivement les corrélations sur chacun des domaines en tant que variable influencée par les autres domaines.

Nous présenterons donc les résultats de ces corrélations par domaine en tant que variable, sous la forme du tableau ci-dessous :

¹³⁹ Manz et Snyder (1983) in Lacaze 2001

Variables	Corrélations	p-value	Rho
erse (relations de service)	erse/ecl (clarté du rôle)	1e-15	0,49
	erse/emt (maîtrise de la tâche)	<2e-16	0,52
	erse/eau (autonomie)	3.179e-16	0,49
	erse/ectg (capacité à travailler en groupe)	<2.2e-16	0,55
	erse/eorg (organisation)	<2.2e-16	0,58
	erse/erso (relations sociales)	<2e-16	0,61
ecl (clarté du rôle)	ecl/emt (maîtrise de la tâche)	<2e-16	0,78
	ecl/eau (autonomie)	<2e-16	0,58
	ecl/ectg (capacité à travailler en groupe)	<2e-16	0,70
	ecl/eorg (organisation)	<2.2e-16	0,60
	ecl/erso (relations sociales)	2e-11	0,41
emt (maîtrise de la tâche)	emt/eau (autonomie)	<2e-16	0,71
	emt/ectg (capacité à travailler en groupe)	<2e-16	0,71
	emt/eorg (organisation)	<2e-16	0,59
	emt/erso (relations sociales)	4 e-14	0,46
eau (autonomie)	eau/ectg (capacité à travailler en groupe)	<2e-16	0,63
	eau/eorg (organisation)	3e-12	0,43
	eau/erso (relations sociales)	5e-11	0,40
ectg (capacité à travailler en groupe)	ectg/eorg (organisation)	<2e-16	0,52
	ectg/erso (relations sociales)	1e-15	0,49
erso (relations sociales)	erso/eorg (organisation)	<2e-16	0,51

TABLEAU 81 : CORRELATIONS LINEAIRES ENTRE LES DOMAINES

Nous constatons que toutes les corrélations entre les domaines s'avèrent significativement positives car leur coefficient de corrélation (*Rho*) est nettement supérieur à 0,19. Les corrélations dont le score est très élevé sont les suivantes :

Corrélations	Coefficients de corrélation (Rho)
ecl/emt (clarté du rôle/maîtrise de la tâche)	0,78
emt/eau (maîtrise de la tâche/autonomie)	0,71
emt/ectg (maîtrise de la tâche/capacité à travailler en groupe)	0,71
ecl/ectg (clarté du rôle/capacité à travailler en groupe)	0,70
eau/ectg (autonomie/capacité à travailler en groupe)	0,63
erse/erso (relations de services/relations sociales)	0,61
ecl/eorg (clarté du rôle/organisation)	0,60

TABLEAU 82 : SYNTHES DES CORRELATIONS LES PLUS SIGNIFICATIVES ENTRE LES DOMAINES

Les domaines se trouvent associés entre eux. L'hypothèse 2.4 est donc confirmée.

Les plus fortes corrélations concernent la maîtrise des tâches qui se rapporte au cœur de métier des fonctionnaires territoriaux. Puis, la capacité à travailler en groupe est liée très significativement à la clarté du rôle. Le contexte de la Fonction Publique Territoriale suppose que les relations de service entre les acteurs s'avèrent importantes voire déterminantes pour la performance en matière de qualité du service rendu. Les autres domaines interfèrent sur celui des relations de service, qu'il s'agisse de celui de la maîtrise des tâches, de l'autonomie, de l'organisation, de la capacité à travailler en groupe, des relations sociales et de celui de la clarté du rôle. Le fait que tous les domaines s'avèrent associés entre eux fait apparaître une structure particulière des domaines de socialisation organisationnelle dans cette collectivité territoriale.

4.2 Certains domaines influencent d'autres domaines

Pour préciser cette analyse, nous recherchons un lien de causalité entre les domaines. En effet, nous pensons cependant que seuls certains domaines influent réellement sur d'autres domaines.

Nous effectuons des régressions linéaires ayant pour cible chacun des domaines et pour variables les sept domaines. Dans les calculs, les filières professionnelles et les tranches d'ancienneté par rapport aux certifications, serviront de variables de contrôle.

Les résultats sont rassemblés dans le tableau ci-dessous :

Résultats	les domaines erse, ecl, eau, ectg, emt, erso et eorg influant successivement sur						
	erse	erso	ecl	eau	eorg	ectg	emt
***	eorg erso	erse	emt ectg eorg	emt	erse ecl	ecl	ecl eau
**	eau ectg			erse		emt erse	ectg
*		eorg		ectg	erso	eau	
.					emt		eorg

TABLEAU 83 : SYNTHÈSE DES RÉGRESSIONS LINÉAIRES DES DOMAINES ENTRE EUX

Nous constatons l'existence de liens causalité suivants pour les domaines :

- **des relations de service (erse)**

Les domaines de l'organisation (eorg), des relations sociales (erso), de l'autonomie (eau) et de la capacité à travailler en groupe (ectg) influencent le domaine des relations de service (erse) dans l'ordre décroissant. **Les relations de service** dépendent donc significativement de la connaissance que les acteurs ont de l'organisation, tandis que des relations sociales riches et apaisées facilitent les relations entre les services. De plus, l'autonomie qui favorise l'esprit d'initiative et responsabilise les acteurs dans une perspective d'efficacité dans le service, influe significativement sur les relations de service. Enfin, la capacité à travailler en groupe joue sur les relations de service.

- **des relations sociales (erso)**

Les domaines des relations de service (erse) et de l'organisation (eorg) influent significativement et dans l'ordre décroissant sur le domaine des relations sociales (erso). **Les relations sociales** se trouvent cependant plus significativement influencées par les relations de service. En effet, nous nous situons dans le cadre du travail. Celui-ci se rapportant à la Fonction Publique Territoriale, il induit des échanges de natures variées (techniques, civilité, ...) et, pour employer un langage propre au management par la qualité, une *approche processus*. En effet, les organigrammes fonctionnels montraient des interactions transversales entre les principales directions et services. En définitive, les contacts professionnels teintés de civilité et de bonnes pratiques facilitent les relations sociales. Les relations sociales dépendent également de la connaissance du domaine de l'organisation par les acteurs.

- **de la clarté du rôle (ecl)**

Les domaines de la maîtrise de la tâche (emt), de la capacité à travailler en groupe (ectg) et de l'organisation (eorg) influencent significativement et dans l'ordre décroissant le domaine de la clarté du rôle (ecl). **La clarté du rôle** dépend fortement de la maîtrise de la tâche. Ainsi au fur et à mesure de ses apprentissages, le Fonctionnaire territorial identifie le périmètre et la nature de ses tâches. Puis, il comprend sa situation par rapport au travail des autres. Dès lors sa capacité à travailler en groupe devient, dans le cadre de la démarche Qualiville, un facteur de la clarté du rôle que l'acteur sera alors à même de rapprocher des fonctions occupées au regard de son positionnement dans l'organigramme fonctionnel. Ainsi, le domaine de l'organisation influe également sur la clarté du rôle.

- **de l'autonomie (eau)**

Les domaines de la maîtrise de la tâche (emt), des relations de service (erse) et de la capacité à travailler en groupe (ectg) influencent significativement le domaine de l'autonomie (eau). **L'autonomie** ne peut s'envisager sans la capacité à réaliser des tâches, la maîtrise de tâches permettant une certaine indépendance. En effet, plus les fonctionnaires territoriaux sont performants, plus ils sont autonomes. L'autonomie se trouve également très influencée par les relations de services grâce auxquelles les échanges de pratiques s'effectuent et contribuent à accroître à la fois les compétences et la confiance en soi. Ces échanges se retrouvent dans les travaux de groupe portant sur la démarche Qualiville et notamment sur la conduite et/ou les rapports d'audits et sur les pistes d'amélioration des procédures organisationnelles. Résoudre des problèmes en groupe ou "*debrieffer*" des activités réalisées à l'occasion de séance de travail réunissant plusieurs agents permet de s'exprimer et d'activer un mode réflexif qui favorise l'autonomie. Ainsi la capacité à travailler en groupe influe également l'autonomie.

- **de l'organisation (eorg)**

Les domaines des relations de service (erse), de la clarté du rôle (ecl), des relations sociales (erso) et de la maîtrise de la tâche (emt) influencent significativement et dans l'ordre décroissant le domaine de

l'organisation (eorg). **Le domaine de l'organisation** est significativement influencé par les relations de services qui permettent d'entrevoir le fonctionnement entre les services mais également celui de la mairie. Le domaine de l'organisation dépend également de la clarté du rôle en ce sens que, connaissant précisément son positionnement dans son service, l'acteur en démarche Qualiville va repérer plus aisément les stratégies à adopter pour diffuser, ou non, une information ou la considérer comme plus ou moins intéressante pour améliorer les procédures organisationnelles. La maîtrise de la tâche va contribuer aux connaissances dites organisationnelles : appropriation des valeurs portées par Qualiville dans la mairie, du vocabulaire de la Qualité et compréhension du fonctionnement de la mise en œuvre de la démarche Qualiville.

- **de la capacité à travailler groupe (ectg)**

Les domaines de la clarté du rôle (ecl), de la maîtrise de la tâche (emt), des relations de service (erse) et de l'autonomie (eau) influencent significativement et dans l'ordre décroissant le domaine de la capacité à travailler en groupe (ectg). **La capacité à travailler en groupe** est en premier lieu influencée par la clarté du rôle qui autorise en quelque sorte l'acteur à s'exprimer au sein du groupe et à mettre en avant la valeur ajoutée des propos ou apports qu'il fournira lors d'une séance de travail en groupe. Ensuite la capacité à travailler en groupe dépend également des relations de service et notamment de la civilité et du civisme entre les personnes. L'autonomie, comme la clarté du rôle, renforce la capacité à travailler en groupe. L'acteur autonome évitera tout comportement grégaire et aura tendance à s'exprimer et à apporter ses idées et connaissances de manière individuelle sans se sentir aliéné à l'opinion des autres ou à quelque "dogme" interférant dans la séance.

- **de la maîtrise de la tâche (emt)**

Les domaines de la clarté du rôle (ecl), de l'autonomie (eau), de la capacité à travailler en groupe (ectg) et de l'organisation (eorg) influent significativement sur le domaine de la maîtrise de la tâche (emt). **La maîtrise de la tâche** dépend très fortement de la clarté du rôle. De la même manière, l'autonomie joue significativement sur la maîtrise de la tâche. En effet, se sentir autonome et donc d'une certaine manière responsable de son travail, influe sur la réalisation et la maîtrise de celui-ci. Nous avons vu que la capacité à travailler en groupe dépendait de la maîtrise de la tâche mais l'inverse s'avère également validé au vu des résultats des régressions effectuées. L'influence de la capacité à travailler en groupe sur le domaine de la maîtrise de la tâche se justifie par le fait que, tenir compte des idées et des compétences des participants à un groupe de travail, contribue à sa propre maîtrise de la tâche. Enfin, la connaissance organisationnelle du fonctionnement de la mairie, des limites du pouvoir des hiérarchiques directs et de celui du Responsable Qualité, l'appropriation du langage propre à la Qualité influent également sur la maîtrise de la tâche.

Ces corrélations et régressions linéaires entre les domaines de socialisation organisationnelle ont permis de mettre en évidence l'existence des liens qui les unissent. Leurs interactions sont de nature fonctionnelle (relations de services), organisationnelle (connaissances du langage de la qualité...), comportementale (autonomie et relations sociales et de service) voire cognitive (maîtrise de la tâche).

II Les interactions entre le management et la socialisation organisationnelle

Les interactions entre le management et la socialisation organisationnelle constituent le cœur de notre étude en ce sens que notre *hypothèse générale* vise à montrer l'influence positive du management sur la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

Dans cette perspective, nous tentons de valider *l'hypothèse principale H 3 le management influe sur la socialisation organisationnelle*. Un certain nombre d'hypothèses dérivées de H3 et s'appuyant sur les modalités du management et sur les variables de la socialisation seront testées grâce aux calculs des corrélations entre ces variables. Ensuite, des régressions linéaires permettront d'aller plus loin dans l'identification de liens de causalité.

1 Les interactions entre les fonctions d'encadrement et les variables de la socialisation organisationnelle

En vue de rechercher et d'identifier les relations entre le management et la socialisation organisationnelle, nous commençons le traitement des données en mobilisant les fonctions d'encadrement et les procédures organisationnelles. Ensuite nous associons les fonctions d'encadrement aux tactiques puis aux domaines de la socialisation.

Ainsi dans un premier temps, nous tenterons de valider *l'hypothèse H 3.1 les fonctions d'encadrement influent sur les variables de la socialisation organisationnelle.*

1.1 Les interactions entre les fonctions d'encadrement et les procédures organisationnelles

L'hypothèse H 3.1 doit donc être scindée en trois sous-hypothèses correspondant aux trois variables de la socialisation à savoir les procédures, les tactiques et les domaines.

Ci-après nous recherchons donc à valider *la sous-hypothèse H 3.1.1 les fonctions d'encadrement influent sur les procédures.*

1.1.1 CORRELATIONS

Dans une approche globale, le résultat de la corrélation entre la moyenne des fonctions d'encadrement et celle des procédures se présente de la manière suivante :

Corrélation	p-value	Rho
m/p	2e-16	0,61

TABLEAU 84 : CORRELATION ENTRE LES MOYENNES DES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET CELLE DES PROCEDURES.

Les scores obtenus s'avèrent élevés ce qui confirme que, globalement, les fonctions d'encadrement sont positivement et significativement corrélés.

Ce résultat s'explique probablement par le fait que, dans cette collectivité, les procédures aient été élaborées par les "managés" et validées par les managers. Cependant si ces deux catégories de personnel les utilisent de la même manière lors de la résiliation des tâches, les managers détiennent dans leur rôle la responsabilité de leur stricte application pour atteindre l'objectif de performance "certification" de Qualiville.

Nous avons établi précédemment que le management se présentait comme un "système" composé des fonctions d'encadrement, du soutien organisation perçu (POS) et de la qualité de vie au travail (QVT) en vue de faire réaliser les tâches grâce aux procédures organisationnelles. D'une certaine manière, les procédures appartiennent au "système" de management tel qu'il est décrit dans notre cadre théorique.

Par conséquent, nous n'effectuerons pas d'approche par item.

1.1.2 REGRESSIONS

Ne faisant pas l'objet d'hypothèse de recherche, les régressions linéaires qui vont suivre ont pour seul objectif d'approfondir les résultats obtenus en apportant d'éventuels éclairages sur le processus étudié.

Nous cherchons à savoir si les fonctions d'encadrement influencent les procédures et dans l'affirmative, dans quelle mesure ?

Tout d'abord, nous effectuons une régression linéaire globale en prenant en compte les moyennes des fonctions d'encadrement et des procédures.

Globalement la régression linéaire simple effectuée entre la moyenne des fonctions d'encadrement (m) sur les procédures (p) produit un lien de causalité significatif ($p\text{-value} < 2e-16$ ***) ce qui indique que *les fonctions d'encadrement influent significativement sur l'ensemble des procédures.*

Par conséquent, *la sous-hypothèse H 3.1.1 les fonctions d'encadrement influent sur les procédures, est confirmée.*

En effet, nous avons pu constater lors de l'enquête documentaire et au cours des entretiens individuels l'implication des managers dans l'élaboration des procédures avec leurs équipes, puis dans leur validation et surtout dans leur utilisation. Une communication adaptée avait été mise en œuvre par le Responsable qualité pour amener les personnels à comprendre leur utilité.

Pour aller plus loin dans notre analyse, nous regardons maintenant quel est le niveau des liens de causalité des fonctions d'encadrement sur chacun des types de procédures.

Résultats	Les fonctions d'encadrement (m) influant sur					
	psq	piv	pse	pfo	pco	pfi
***	***	***	***	***	***	***
**						
*						
.						

TABLEAU 85 : SYNTHÈSE DES REGRESSIONS LINEAIRES DES FONCTIONS D'ENCADREMENT SUR LES TYPES PROCEDURES

Nous constatons l'existence de liens causalité positifs et très significatifs pour les six thèmes des procédures. Ce résultat de bon niveau (***) se justifie par le fait que les managers détiennent la responsabilité des objectifs de performance à atteindre. Le management par la qualité prescrivant la participation des acteurs de terrain à l'élaboration des procédures, il n'existe pas a priori de distinction entre les types de procédures existants, tous convergeant vers la réalisation des tâches et la performance au travers de l'obtention de la certification de Qualiville.

1.2 Les interactions entre les fonctions d'encadrement et les tactiques individuelles

Après avoir validé l'hypothèse de l'existence de liens entre les fonctions d'encadrement et les procédures, il semble exister une concordance entre certaines fonctions d'encadrement et certaines tactiques. En effet en fonction des procédures, les fonctionnaires territoriaux recherchent les informations utiles pour réaliser la tâche. Or les procédures même si elles ont été élaborées par les "managés" ont été validées par les managers. En ce sens, les fonctions d'encadrement propres au management sont vraisemblablement liées aux tactiques individuelles.

La recherche de corrélations pourra mettre en évidence certains de leurs liens. En conséquence, nous formulons **la sous-hypothèse suivante 3.1.2 : les fonctions d'encadrement influent sur les tactiques individuelles.**

Dans un premier temps nous recherchons des corrélations possibles puis pour approfondir les résultats obtenus, nous effectuerons des régressions linéaires pour identifier les liens de causalité les plus significatifs entre fonctions d'encadrement et tactiques individuelles.

1.2.1 CORRELATIONS

Bien que peu d'items des fonctions d'encadrement¹⁴⁰ aient pu être rapprochés de ceux des tactiques, une corrélation globale entre les moyennes des fonctions d'encadrement et des tactiques a été effectuée.

corrélation	p-value	Rho
m/t	3e-16	0,49

TABLEAU 86 : CORRELATION ENTRE MOYENNES DES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET CELLE DES TACTIQUES INDIVIDUELLES.

Par conséquent, et bien qu'a priori, le management ne puisse influencer le choix et la mise en œuvre des tactiques qui sont de l'ordre individuel, il existe cependant une corrélation significativement positive entre ces deux variables.

Cette analyse montre donc l'existence de liens entre les tactiques et les fonctions d'encadrement.

1.2.2 REGRESSIONS

Pour approfondir notre recherche, nous recherchons tout d'abord si, globalement les fonctions d'encadrement influencent les tactiques individuelles. Puis nous identifions quels types de tactiques seraient influencés par les fonctions d'encadrement ?

Globalement la régression linéaire simple effectuée entre les fonctions d'encadrement (m) sur les tactiques (t) produit un test d'hypothèse de 0,47460 et une p-value de 7.5e-16 ***, ce qui indique que les fonctions d'encadrement influent significativement sur l'ensemble des tactiques. Par conséquent **la sous-hypothèse 3.1.2 les fonctions d'encadrement influent sur les tactiques individuelles est validée.**

Les résultats de la régression calculée en mobilisant les quatre types de tactiques se présentent sous la forme du tableau suivant :

Résultats	Les fonctions d'encadrement influant sur			
	tac	tdm	tee	tam
***	***	***	***	***
**				
*				
.				

TABLEAU 87 : SYNTHÈSE DES REGRESSIONS LINEAIRES DES FONCTIONS D'ENCADREMENT SUR LES TYPES DE TACTIQUES

¹⁴⁰ Seuls les items suivants ont pu être mis en rapport direct avec les tactiques individuelles : **M1** « Dans le travail en mode Qualiville, je suis formé-é quand j'en ai besoin », **M2** « Mes tâches relatives à Qualiville sont bien définies », **M4** « Le management sait motiver son personnel dans le travail en mode Qualiville ».

Nous constatons l'existence de liens causalité positifs et très significatifs pour les quatre types de tactiques individuelles.

Le détail des résultats montre que, dans l'ordre, ce sont les tactiques d'auto-management qui s'avèrent le plus influencées par les fonctions d'encadrement, ce qui semble logique dans la mesure où, dans la mise en œuvre d'un management par la qualité, les acteurs sont responsabilisés et à ce titre utilisent des méthodes de recherches d'information proactives qui les rendent capables de se guider ou de se piloter dans leurs activités à l'instar d'un mode de management tourné vers soi-même.

Par ailleurs, il est probable que le management veillant à un niveau de relation de service satisfaisant et le travail des uns supposant de tenir compte de celui des autres, alors l'utilisation de tactiques de demandes (tdm) s'en trouve facilitée. De la même façon des équipes motivés par le management et détenant une certaine autonomie, tentent aisément des expérimentations (tee) pour rechercher des informations utiles à la réalisation des tâches. Dans le même objectif, une définition des missions de service claire et précise conduit le personnel à s'appuyer sur la documentation (tac).

Les corrélations avaient fait apparaître un lien entre ces variables. Mais les régressions linéaires ont permis de montrer que certaines fonctions d'encadrement influencent les tactiques. Au travers de ces liens de causalité, il apparaît que la politique de formation de cette mairie s'avère dynamique.

1.3 Les interactions avec les fonctions d'encadrement et les domaines de la S.O.

Afin de valider *l'hypothèse 3.1 : les fonctions d'encadrement influent sur les variables de la socialisation*, nous avons précédemment établi l'existence de liens entre les fonctions d'encadrement et les procédures, puis avec les tactiques. Il reste maintenant à examiner si le même type de lien existe entre les fonctions d'encadrement et les domaines de la socialisation en tentant de valider *la sous-hypothèse 3.1.3 les fonctions d'encadrement influent sur les domaines de la socialisation organisationnelle*. Pour cela, nous effectuons tout d'abord les corrélations entre la moyenne des fonctions d'encadrement et celle des domaines, puis entre la moyenne des fonctions d'encadrement et les types de domaines. Puis nous procédons aux régressions correspondantes.

1.3.1 CORRELATIONS

a) Approche globale

Corrélations	p-value	Rho
m/e	<2e-16	0,65

TABLEAU 88 : CORRELATION ENTRE LES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET LES DOMAINES DE LA SO

Le résultat de la corrélation entre la moyenne des domaines et celle des fonctions d'encadrement montre un coefficient de corrélation très élevé (0,65) et une valeur de la p-value extrêmement basse. Par conséquent, cette corrélation s'avère positive et très significative, ce qui permet d'affirmer que *les fonctions d'encadrement sont associées aux domaines de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville*. Le lien entre les fonctions d'encadrement et les résultats de la socialisation organisationnelle est plus important qu'avec les procédures et les tactiques.

b) Approche par type de domaines

Pour préciser les liens de chaque domaine avec les fonctions d'encadrement, nous avons effectué les corrélations suivantes :

Corrélations	p-value	Rho
m/emt (maîtrise de la tâche)	3e-13	0,45
m/ecl (clarté du rôle)	1e-12	0,44
m/eorg (organisation)	<2e-16	0,57
m/ectg (capacité à travailler en groupe)	1e-14	0,47
m/eau (autonomie)	3e-10	0,39
m/erse (relations de services)	<2e-16	0,64
m/erso (relations sociales)	7e-14	0,46

TABLEAU 89 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET LES TYPES DE DOMAINES

L'encadrement favorise, organise et motive les apprentissages dans tous les domaines de la socialisation organisationnelle. Les résultats ci-dessus montrent des scores élevés confirmant l'existence de rapports très significatifs entre les fonctions d'encadrement et les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux.

Cependant, pour poursuivre notre analyse, nous recherchons quels seraient les liens de causalité entre les fonctions d'encadrement et les domaines.

1.3.2 REGRESSIONS

Afin de tenter de répondre à la question : « quels sont les domaines influencés par les fonctions d'encadrement (M) ? » nous effectuons une régression linéaire selon une approche globale puis par types de domaines.

a) Approche globale

Globalement la régression linéaire simple effectuée entre les fonctions d'encadrement (m) sur les domaines de la SO (e) produit une statistique de test de 0,55903 qui tend à se rapprocher de 1 et une p-value < 2e-16 (***) ce qui indique que les fonctions d'encadrement influent sur l'ensemble des domaines. La sous-hypothèse **3.1.3 les fonctions d'encadrement influent sur les domaines de la socialisation organisationnelle est donc validée.**

Les acquisitions dans tous les domaines dépendent en partie des formations délivrées lorsque le besoin s'en fait sentir. Les objectifs fixés par le management fournissent un cap au travail, des tâches bien définies facilitent la réalisation du travail et contribuent à une bonne clarté du rôle et concourt à la compréhension du domaine de l'organisation. La définition des missions de services crée des bases solides lors des échanges. Un pilotage correct des activités favorise les relations sociales et les relations de services. Le fait que le management sache motiver le personnel conditionne d'une certaine manière la confiance en soi et par conséquent facilite l'acquisition d'autonomie dans le travail.

b) Approche par types de domaines

Pour préciser encore notre analyse, nous effectuons les régressions sur chacun des domaines de la socialisation organisationnelle. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Résultats	Les fonctions d'encadrement (m) influant sur						
	erse	erso	ecl	eau	eorg	ectg	emt
***	0.7298 et p.value <2e-16	0.5756 et p.value 2.5e-15	0.4682 et P.value = 1.2e-13	0.3962 et p.value 2.5e-10	0,6492 et p.value< 2e-16	0,4891 et p.value = 1.2e-15	0.3988 et p.value 7.6e-15

TABLEAU 90 : REGRESSIONS DES FONCTIONS D'ENCADREMENT SUR LES 7 TYPES DE DOMAINES

Nous constatons que les régressions linéaires s'avèrent très significatives entre les fonctions d'encadrement et les 7 domaines de la socialisation organisationnelle. Cependant, il ressort que c'est sur le domaine des relations de service que les fonctions d'encadrement influent le plus ce qui paraît assez logique car le management par la qualité s'envisage par un fonctionnement transversal qui implique des échanges entre services. Ceux-ci deviennent alors importants, et ici primordiaux, dans la bonne réalisation des tâches liées à Qualiville.

Ces résultats mettent en valeur l'importance du management sur les résultats de la socialisation organisationnelle, à savoir les apprentissages dans les différents domaines.

La mise en évidence de liens de causalité entre les fonctions d'encadrement et les variables de la socialisation éclaire notre compréhension de la construction du processus de socialisation dans le cadre de la mise en œuvre de Qualiville. Les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle ne sont pas seulement soumises à la mise en œuvre de procédures et de tactiques, ils sont également influencés, comme le montre la littérature par un certain nombre d'agents socialisants (Fischer, 1986 ; Perrot, 2001 ; Bargues, 2009). Mais les analyses effectuées dans notre recherche ont montré la complexité et le poids des actions du management dans la socialisation des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

La recherche de corrélations et les tests de régressions entre les fonctions d'encadrement et les variables de la socialisation ont permis de vérifier les sous-hypothèses 3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3 ce qui conduit, en définitive, à valider **l'hypothèse 3.1 les fonctions d'encadrement influent sur les variables de la socialisation organisationnelle.**

2 Les interactions entre le POS et les variables de la socialisation organisationnelle

Après avoir investigué les interactions entre les fonctions d'encadrement et les variables de la socialisation, notre analyse s'intéresse maintenant aux liens entre les variables du POS et celles de la socialisation organisationnelle. Ainsi, nous allons tenter de valider *l'hypothèse 3.2 le POS influe sur les variables de la socialisation organisationnelle des acteurs en démarche Qualiville*, ce qui sous-entend de passer par les tests de corrélations et de régressions entre le POS et les procédures, le POS et les tactiques et le POS et les domaines.

2.1 Les interactions entre le POS et les procédures organisationnelles

Afin d'aboutir à la validation de cette hypothèse nous entreprenons le test de corrélation entre le POS et les procédures. Mais il a été établi précédemment¹⁴¹ qu'il n'était pas possible d'établir de liens entre l'ensemble des procédures et le POS mais seulement avec les procédures relatives aux aspects sociaux de la SO. Ainsi nous tentons de valider *la sous-hypothèse H 3.2.1 : le POS influe sur les procédures relatives aux aspects sociaux*¹⁴² *de la socialisation organisationnelle*.

2.1.1 CORRELATIONS

a) Approche globale

Nous effectuons la corrélation linéaire simple entre la moyenne du POS et celle des procédures relatives aux aspects sociaux selon Jones (1986), soit les procédures d'investissement et en série.

Corrélations	p-value	Rho
pos/psoc	<2e-16	0,51

TABLEAU 91 : CORRELATION ENTRE MOYENNE DU POS ET CELLE DES PROCEDURES RELATIVES AUX ASPECTS SOCIAUX DE LA SO (PSOC).

Les scores obtenus indiquent une corrélation positivement significative.

Le fait que les fonctionnaires territoriaux perçoivent du soutien de la part de l'organisation en termes de moyens, d'aide ou de reconnaissance se trouve donc en lien avec l'utilisation des procédures relatives aux aspects sociaux de la socialisation organisationnelle. En effet, on peut penser que, les procédures d'investissement faisant particulièrement appel aux traits de personnalité des acteurs, ceux-ci perçoivent d'autant mieux la part du soutien organisationnel qui tend à marquer un intérêt pour la personne en valorisant son travail. De plus, il semble que le soutien organisationnel puisse être particulièrement perçu lors de la mise en œuvre de procédures dites en série consistant pour les plus anciens à transmettre les consignes de travail aux nouveaux.

2.1.2 REGRESSION

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaires dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité dans ces interactions en tentant de répondre à la question : « le soutien organisationnel influence-t-il les procédures de la catégorie relative aux aspects sociaux de la SO ? ». Pour cela, nous effectuons une régression linéaire globale en mobilisant les moyennes du POS et des procédures relatives aux aspects sociaux de la SO.

Le résultat de ces régressions est synthétisé dans le tableau ci-dessous :

Résultats	Le POS influant sur les procédures relatives aux aspects sociaux de la SO (psoc)
***	***
**	
*	
.	

TABLEAU 92 : REGRESSION LINEAIRE DU POS SUR LES PROCEDURES RELATIVES AUX ASPECTS SOCIAUX DE LA SO (PSOC).

¹⁴¹ Cf Chapitre IV, Titre II, section 5.2 : Les relations entre le soutien organisationnelle perçu et les variables de la socialisation roganisationnelle.

¹⁴² Catégorie de procédures relatives aux aspects sociaux de la socialisation organisationnelle : procédures d'investissement et en série. (Jones, 1986)

Nous constatons que le POS influence significativement les procédures relatives aux aspects sociaux de la socialisation organisationnelle. **La sous-hypothèse H 3.2.1 : le POS influe sur les procédures relatives aux aspects sociaux¹⁴³ de la socialisation organisationnelle est donc vérifiée.**

Un des objectifs du référentiel Qualiville est de valoriser les efforts des agents. Aussi la reconnaissance par la mairie du travail des fonctionnaires territoriaux joue très fortement sur la procédure qui consiste à les guider dans leur travail, à les orienter et leur faire prendre en compte les tâches les plus importantes. De la même façon, lorsque la mairie reconnaît l'engagement des acteurs dans la démarche Qualiville, elle influence très fortement la procédure qui les invite à y investir leurs compétences. Enfin l'action de soutien du management, qui consiste à intégrer dans le dossier individuel des acteurs, les attestations de formations liées au travail en mode Qualiville, influe sur la procédure d'investissement, traduisant le fait d'être accepté sans restriction, comme véritable acteur de la démarche. Par ailleurs, le rôle de la reconnaissance au travail semble prépondérant dans les résultats de ces corrélations.

2.2 Les interactions entre le POS et les tactiques individuelles

Afin d'aboutir à la validation de notre **hypothèse 3.2 : le POS influe sur les variables de la socialisation**, et après avoir vérifié l'hypothèse H 3.2.1, il convient maintenant de tenter de valider **la sous-hypothèse H 3.2.2 : le POS influe sur les tactiques individuelles utilisées par les acteurs en démarche Qualiville.**

Nous cherchons à établir tout d'abord l'existence de corrélations entre ces variables. Puis, nous tentons de montrer les différents liens de causalité entre le POS et les tactiques individuelles.

Corrélations

2.2.1 APPROCHE GLOBALE

Corrélations	p-value	Rho
pos /t	<2e-16	0,50

TABLEAU 93 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DU POS ET CELLE DES TACTIQUES

Nous constatons que la corrélation s'avère très significative. En effet le coefficient *Rho* indique un score élevé et très nettement supérieur au seuil de 0,19 requis. De plus le score de la p-value est extrêmement bas, ce qui indique que **le POS est associé aux tactiques.**

Ce constat s'explique par le fait que la perception du soutien contribue à l'estime et à la confiance en soi ce qui peut inciter à la proactivité et donc à l'utilisation de tactiques individuelles.

2.2.2 APPROCHE PAR TYPE DE TACTIQUES

Pour aller plus loin dans notre étude, nous cherchons à répondre à la question : "quel type de tactiques présente un lien avec le POS ?" nous effectuerons des corrélations par thèmes.

Corrélations	p-value	Rho
pos/tam (tactiques d'auto-management)	8e-12	0,42
pos/tdm (tactiques de demandes)	6e-11	0,40
pos/tac (tactiques d'actions cognitives)	6e-10	0,38
pos/tee (tactiques d'essai-erreur)	1e-06	0,30

TABLEAU 94 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES DU POS ET CELLES DES TYPES DE TACTIQUES INDIVIDUELLES

Nous constatons que les corrélations entre la moyenne du POS et celles des types de tactiques sont toutes significatives. Il résulte que la corrélation **pos/tam** (tactiques d'auto-management) indique le score le plus élevé, vient ensuite **pos/tdm** (tactiques de demandes) suivi de **pos/tac** (tactiques d'actions-cognitives) et de **pos/tee** (tactiques d'essai-erreur).

L'auto-management (tam) s'avère la méthode de pro-activité la plus adaptée au travail en mode Qualiville. Elle répond aux principes du management par la Qualité qui suggère aux acteurs d'utiliser leurs compétences pour construire les connaissances nécessaires à la réalisation de leurs tâches. Elles se mettent en œuvre d'autant plus aisément que les acteurs perçoivent du soutien de la part de l'organisation.

Etant donné qu'il n'existe pas, *a priori*, de fonctions où les agents travaillent isolément, ils peuvent alors s'interroger mutuellement, voire questionner leur hiérarchie, pour obtenir des informations utiles à la

¹⁴³ Catégorie de procédures relatives aux aspects sociaux de la socialisation organisationnelle : procédures d'investissement et en série. (Jones, 1986)

réalisation de leurs tâches. Le management plutôt "tourné vers la personne" invite à cette possibilité, les managers se montrant disponibles pour répondre à ce besoin.

La recherche documentaire (tac), dans le référentiel lui-même et/ou dans les procédures accessibles sur le réseau *intranet* ou dans les classeurs existants dans les services, s'avère une tactique de recherche d'informations aisée. L'enquête qualitative avait pointé que les fonctionnaires territoriaux avaient conscience que le management se montrait soucieux de mettre plus constamment et complètement cette ressource à leur disposition.

Les tactiques d'expérimentation (tee) se trouvent en relation avec le soutien organisationnel perçu (POS) uniquement dans le cadre d'une gestion du risque maîtrisée, c'est-à-dire que le fait d'expérimenter une action ne devra pas entraîner de non-conformité lors des audits. Dans d'autres situations, le soutien perçu se traduit par la disposition du management à considérer que toute erreur devient une source potentielle d'amélioration.

Régressions

Approche globale

D'une manière globale, il existe effectivement un lien causal entre le POS et la mise en œuvre des tactiques de recherche d'information car les résultats de la régression effectuée indique une $p\text{-value} = 4e-14$ *** très proche de 0 et une statistique de test de 0,35608 tendant à se rapprocher de 1.

Par conséquent notre *sous-hypothèse H 3.2.2 : le POS influe sur les tactiques individuelles utilisées par les acteurs en démarche Qualiville est validée.*

Approche par type de tactiques

Pour aller plus loin dans notre étude, nous cherchons à répondre à la question : « Sur quel type de tactiques le POS influe-t-il le plus ? ».

Comme l'indique la synthèse des résultats ci-dessous des régressions effectuées le POS, globalement, influe significativement sur chacun des types de tactiques.

Résultats	Le POS influant sur les types de tactiques
***	tac, tdm, tee, tam

TABEAU 95 : REGRESSIONS DE LA MOYENNE DU POS SUR LES TYPES DE TACTIQUES.

Le POS influe de manière significative sur tous les types de tactiques ce qui indique l'importance de cette modalité du management.

2.3 Les interactions entre le POS et les domaines de la S.O.

Afin de valider notre *hypothèse 3.2 : le POS influence les variables de la socialisation*, et après avoir vérifié l'hypothèse H 3.2.1, et totalement H 3.2.2, il convient maintenant de tenter de valider *la sous-hypothèse H 3.2.3 : le POS influe sur les domaines de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.*

Pour arriver à la vérifier, nous chercherons à établir l'existence de corrélations entre ces variables. Puis, pour approfondir le constat alors établi et apporter des éléments de compréhension supplémentaires, les différents liens de causalité entre le POS et les domaines de la socialisation seront mis en évidence.

2.3.1 CORRELATIONS

a) Approche globale

Corrélations	p-value	Rho
e/pos	<2e-16	0,54

TABEAU 96 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES DOMAINES ET CELLE DU POS

Nous constatons que la corrélation entre ces variables s'avère très significative, le score du coefficient de corrélation *Rho* étant très élevé et supérieur au seuil 0,19 et celui de la p-value étant extrêmement bas. Les domaines de la socialisation sont donc associés au POS.

b) Approche par type de domaine

Pour répondre à la question : “quel type de domaines présente un lien avec le POS ?”, nous effectuerons des corrélations par thèmes.

Corrélations	p-value	Rho
pos/emt (maîtrise de la tâche)	8e-08	0,33
pos/ecl (clarté du rôle)	4e-08	0,34
pos/eorg (organisation)	7e-14	0,46
pos/ectg (capacité à travailler en groupe)	5e-10	0,38
pos/eau (autonomie)	1e-06	0,30
pos/erse (relations de services)	<2e-16	0,59
pos/erso (relations sociales)	4e-10	0,39

TABLEAU 97 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DU POS ET CELLE DES TYPES DE DOMAINES

Nous constatons que les corrélations entre la moyenne du POS et celles des types de domaines sont toutes significatives. Il résulte que la corrélation du POS avec le domaine des relations de service (**pos/erse**) montre le score le plus élevé (0,59), se détachant des autres. Le coefficient de corrélation *Rho* le plus bas correspond à la corrélation (**pos/eau**) entre le POS et le domaine de l'autonomie (0,30).

La perception du soutien organisationnel (POS) par les fonctionnaires territoriaux est associée, dans une moindre mesure, aux acquisitions dans le domaine de la clarté du rôle (ecl) davantage soumis aux fonctions d'encadrement (m). Il en est de même concernant les acquisitions dans le domaine de l'organisation (eorg) se trouvant plus proches des fonctions du management (m). La capacité à travailler en groupe (ectg) s'avère davantage associée au soutien perçu du fait de la proximité des acteurs qui fait apparaître de façon plus perceptible la nécessité d'un soutien lors d'une séance de travail en groupe.

Les modes de travail, ayant subi d'importants changements, nous aurions supposé que le domaine de la maîtrise de la tâche (emt) aurait été davantage lié au soutien organisationnel perçu (POS). Toutefois, il est possible d'envisager que les relations de service (erse) nécessitent davantage de soutien de la part de l'organisation, puisque la démarche Qualiville exige de nouvelles interactions entre les diverses entités de la collectivité pour répondre aux engagements de Qualiville.

Le domaine de l'autonomie (eau) se trouve lié, dans une moindre mesure, parce qu'il s'agit d'autonomie "octroyée". En ce sens, cette dernière nécessite un soutien très relatif. Ensuite, l'autonomie relève principalement de l'individu lui-même et moins de ce qui l'entoure, y compris du management. En revanche, le manager aura à trouver un point d'équilibre pour le personnel, entre autonomie et hétéronomie, c'est-à-dire le travail prescrit par les procédures liées à Qualiville et la directivité qu'il incarne.

2.3.2 REGRESSIONS

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaires dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité dans ces interactions pour tenter de valider l'hypothèse **H 3.2.3 le POS influe sur les domaines de la socialisation**. Pour cela, nous effectuerons une régression linéaire selon les approches suivantes : globale puis par *type de domaines*.

a) Approche globale

La régression linéaire visant à rechercher un lien causal entre le POS et les domaines de socialisation est effectuée :

Résultats	Le POS influant sur les domaines de la socialisation (e)
***	***
**	
*	
.	

TABLEAU 98 : SYNTHÈSE DES REGRESSIONS LINEAIRES DU POS SUR LA MOYENNE DES DOMAINES

Nous constatons que les scores indiquent un lien de causalité positivement significatif.

En définitive, *l'hypothèse H 3.2.3 le POS influe sur les domaines de la socialisation est validée*.

La perception d'un soutien organisationnel (POS) par les acteurs influence les acquisitions dans les domaines. Ce soutien apparaît sous ses différentes formes, comme un encouragement pour les fonctionnaires territoriaux et une valorisation de leur travail qui favorisent leurs apprentissages. D'une manière générale, "l'approbation sociale" (Maehr et Nicholls, 1980) influence la motivation à effectuer les apprentissages dans les différents domaines de la socialisation. Le comportement de soutien de la part de l'organisation influence la socialisation. Le soutien perçu, en lien avec les domaines, se réfère au plan opérationnel de la tâche.

b) Approche par types de domaines

Pour préciser l'influence du POS sur les domaines, nous réalisons une nouvelle régression linéaire en tenant compte des 7 types de domaines. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Résultats	les items du POS influant sur						
	erse	erso	ecl	eau	eorg	ectg	emt
***	***	***	***	***	***	***	***
**							
*							
.							

TABLEAU 99 : SYNTHÈSE DES RÉGRESSIONS DU POS SUR CHAQUE TYPE DE DOMAINE

Nous constatons que le POS influe de manière très significative et positive sur chacun des sept domaines de la SO. Ce résultat montre toute l'importance du POS dans le processus de socialisation organisationnelle.

Ce constat indique par ailleurs que le management par l'intermédiaire du soutien apporté porte de l'intérêt aux attitudes des Fonctionnaires territoriaux. Nous constatons à nouveau une manifestation du style de management plutôt "tourné vers la personne".

Ces informations permettent d'aller plus loin dans notre analyse.

Puisque les sous-hypothèses H 3.2.1, H 3.2.2 et H 3.2.3, avançant l'existence de liens de causalité entre les variables de la socialisation et les trois modalités du management : fonctions d'encadrement, POS et QVT, ont été validées, et également l'existence de liens de causalité, on en conclut donc que *l'hypothèse : H 3.2 le POS influe sur les variables de la socialisation organisationnelle est validée.*

3 Les interactions entre la QVT et les variables de la socialisation organisationnelle

Postulant que le management influe sur la socialisation organisationnelle, nous avons scindé l'hypothèse principale H3 en trois hypothèses s'appuyant sur les trois modalités du management. Nous tentons de valider maintenant *l'hypothèse H 3.3 : la qualité de vie au travail influe sur la socialisation organisationnelle.* La validation de H 3.3 passera par les trois sous-hypothèses suivantes : H 3.3.1 : *la QVT influe sur les procédures, H 3.3.2 la QVT influe sur les tactiques et H 3.3.3 la QVT influe sur les domaines.*

3.1 La QVT et les procédures organisationnelles

Ainsi nous tentons ici de valider la *sous-hypothèse H 3.3.1 : la QVT influe sur les procédures.*

Pour aboutir à sa vérification, nous cherchons tout d'abord à établir l'existence de corrélations entre les différentes variables. Puis, pour approfondir le constat et apporter des éléments de compréhension supplémentaires, différents liens de causalité seront mis en évidence entre la QVT et les procédures.

a) Corrélations

La QVT s'intéresse principalement aux fonctionnements et aux méthodes de travail. Il semble donc exister une certaine proximité entre les modalités de la QVT et les procédures de la démarche Qualiville qui vise une optimisation du travail en s'appuyant sur un ensemble de procédures.

Approche globale

Corrélations	p-value	Rho
qvt/p	<2e-16	0,57

TABLEAU 100 : CORRELATIONS ENTRE LA QVT ET LA MOYENNE DES PROCEDURES

Nous constatons que la corrélation entre la moyenne des items de la qualité de vie au travail et celle de l'ensemble des procédures est très significativement positive puisque le coefficient de corrélation est très élevé et largement supérieur au seuil de 0,19 et la valeur de la p-value est extrêmement basse.

Les dispositifs de la QVT comme les conditions de travail, une ambiance de travail satisfaisante, l'instauration de la confiance sont mis en place par l'organisation au travers du management déployé. Ces dispositifs ont des effets sur l'utilisation des procédures qui, de prime abord se présentent comme prescriptives et contraignantes. Mises en œuvre dans un climat où le travail s'avère intéressant et où chacun est traité de manière équitable contribue à considérer les procédures comme la base du travail en mode Qualiville. C'est ainsi que lors des entretiens les classeurs de procédures ont été évoqués par la majorité des répondants comme des références utiles pour apprendre, et pour réaliser les tâches liées à Qualiville.

Pour approfondir notre étude, nous recherchons quels sont les liens entre la QVT et chaque catégorie de procédures (Jones, 1986).

Approche par catégories de procédures (Jones, 1986)

Le codage appliqué aux catégories de procédures pour nos calculs statistiques est le suivant :

- pctx** = procédures relatives au contexte de la socialisation organisationnelle. Elles comprennent les procédures collectives (pco) et les procédures formelles (pfo) ;
- pctn** = procédures relatives au contenu de la socialisation organisationnelle à savoir les procédures séquentielles (psq) et les procédures fixes :
- psoc** = procédures relatives aux aspects sociaux de la socialisation organisationnelle comprenant les procédures d'investissement (piv) et les procédures en série (pse).

Le résultat des corrélations entre les moyennes de ces catégories de procédures et celle de la QVT figurent dans le tableau ci-dessous :

Corrélations	p-value	Rho
qvt/pctx	<2e-16	0,50
qvt/pctn	5e-16	0,49
qvt/psoc	<2e-16	0,53

TABLEAU 101 : CORRELATIONS ENTRE LA QVT ET LES CATEGORIES DE PROCEDURES

Nous constatons que les trois corrélations s'avèrent positives et très significatives car leur niveau de corrélation respectif se situe au-dessus du seuil de 0,19 et le score de leur p-value est extrêmement bas.

Le résultat le plus élevé porte sur la corrélation **qvt/psoc**. Cette catégorie de procédures relatives aux aspects sociaux de la socialisation renvoie à des compétences liées à la personnalité (piv) et à des dispositions de transmission d'information et de savoirs à un autre agent (pse). Par leur nature même, ces procédures se trouvent associées à la qualité de vie au travail, instaurant une bonne ambiance de travail, l'application de justice sociale ainsi que le fait d'un mode de travail basé sur la base de la confiance. La Mairie investiguée a mis en place les moyens nécessaires à la qualité de vie au travail en recrutant le personnel selon des critères prenant en compte, notamment, certains traits de la personnalité de l'agent et ses compétences en relations humaines.

La corrélation **qvt/pctx** se rapporte aux procédures formelles et collectives du travail prescriptif selon la démarche Qualiville. Ces procédures exigent de produire une traçabilité systématique et, le plus souvent, d'effectuer des tâches en groupe. Ainsi la qualité de vie au travail instaurée dans la collectivité au travers de bonnes conditions de travail s'est centrée sur cette catégorie de procédures afin d'en favoriser l'application et de la transformer en activité utile pour la réussite de la certification et intéressante pour les acteurs.

La corrélation **qvt/pctn** concerne les procédures enjoignant un mode de travail réalisable selon un ordre logique et des étapes successives et les dispositifs relatifs à la qualité de vie qui leur ont été assignés en vue d'une réalisation aussi efficace qu'agréable. Associer l'instauration de la confiance mutuelle et faire en sorte que le travail soit intéressant est lié avec l'existence d'un bon climat de travail. De plus, en suivant un ordre logique et des étapes successives claires, il prend alors du sens pour l'agent du terrain.

Approche par types de procédures

Pour tenter d'analyser plus finement encore la relation QVT/procédures, nous réalisons des corrélations par types de procédures :

Corrélations	p-value	Rho
qvt/pse (en série)	3e-13	0,45
qvt/psq (séquentielles)	1e-15	0,49
qvt/pfi (fixes)	8e-11	0,40
qvt/pfo (formelles)	6e-14	0,46
qvt/piv (d'investissement)	6e-13	0,44
qvt/pco (collectives)	5e-13	0,44

TABLEAU 102 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA QVT ET LES TYPES DE PROCEDURES

Nous constatons que toutes les corrélations réalisées par types de procédures s'avèrent positives et significatives. En effet, les coefficients de corrélations se situent tous au-dessus du seuil de 0,19 et les p-value montrent des scores extrêmement bas. Il est remarquable que tous les coefficients soient très proches les uns des autres. L'analyse par thème fait ressortir le fait que tous les types de procédures se trouvent liés à la QVT.

Cependant, compte tenu du fait que le management s'avère plutôt "tourné vers la personne", il aurait été loisible de s'attendre à découvrir le score le plus élevé dans l'un des deux types de procédures d'investissement (piv) ou de série (pse), puisqu'ils détenaient le score maximal lors du test précédent par catégories. Or, c'est la corrélation **qvt/psq** qui obtient le meilleur résultat. En fait, approfondir les analyses revient à regarder plus minutieusement, en les décomposant, les éléments étudiés. Les aspects sociaux de la socialisation se trouvent associés à la QVT parce qu'il n'est pas envisageable d'exiger des agents une application stricte et rigoureuse des procédures sans introduire une dimension sociale suffisante et visible. Cependant, au fond, le travail et les procédures séquentielles (**psq**) qui le guident et le structurent, doivent absolument fournir du sens et rendre la tâche intéressante pour les acteurs.

Le score suivant se rapporte à la corrélation **qvt/pfo**, ce qui paraît tout à fait normal attendu que les procédures formelles (**pfo**) proviennent de l'aspect explicite et précis du référentiel Qualiville. De fait ces caractéristiques confèrent des atouts à la réalisation des tâches et notamment une simplicité à l'exécution favorisée par la clarté des procédures, de bonnes conditions de travail facilitées par des prescriptions compréhensibles par tous les acteurs.

Dans l'ordre hiérarchique, vient ensuite la corrélation **qvt/pse**. Celle-ci se trouve en rapport avec la mobilité des fonctionnaires territoriaux et le principe de continuité du service public. En effet, le travail, y compris celui en mode Qualiville, doit pouvoir être accompli par un autre agent en cas d'absence au poste tenu (formation, congés). Pour cela, il convient d'être en capacité de transmettre savoirs, savoir-faire et parfois savoir-être à un autre agent. Ces compétences paraissent liées à de bonnes conditions de travail. Sans transmission grâce au type de procédure séquentielle (**pse**), les agents devraient assumer aussi les tâches de l'absent, augmentant ainsi considérablement leur charge de travail.

Les corrélations **qvt/piv** et **qvt/pco** obtiennent un score identique. Les procédures d'investissement (**piv**) faisant appel à certains traits de la personnalité des acteurs, contribuent à la bonne ambiance de travail tandis que les procédures collectives (pco) concernent plus particulièrement le groupe, donc le service ou un groupe formé pour travailler ensemble sur un sujet spécifique. Ces procédures collectives contribuent en quelque sorte à la qualité de vie au travail en instaurant une sorte d'équité dans l'information reçue ou partagée, qui pourrait donner le sentiment de justice sociale, critère de qualité de vie au travail.

Le niveau de corrélation le plus bas correspond à **qvt/pfi** ce qui peut s'expliquer par l'aspect fixe des procédures relatives à Qualiville. Néanmoins elles font l'objet de constantes propositions d'amélioration par les acteurs eux-mêmes, participant ainsi à une certaine évolution de ce type de procédures fixes (**pfi**). Le fait d'accéder facilement à son supérieur direct pour lui adresser une proposition d'amélioration contribue à la qualité de vie au travail.

Toutes les corrélations effectuées entre la qualité de vie au travail et les procédures organisationnelles se sont avérées significatives.

b) Régressions

Approche globale

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de

causalité dans ces interactions en tentant de répondre aux questions : « la QVT influe-t-elle sur les procédures ? » et dans l'affirmative, « sur quel type de procédures la QVT influe-t-elle le plus ? ». Pour cela, nous effectuerons une régression linéaire selon les approches suivantes : globale puis par types de **procédures**.

Tout d'abord nous effectuons une régression linéaire globale en prenant en compte les moyennes des fonctions d'encadrement et des procédures.

Globalement la régression linéaire simple effectuée entre la qualité de vie au travail et les procédures (p) produit une statistique de test de 0,5599 et une p-value < 2e-16 ***, ce qui signifie que la QVT influe significativement les procédures. La recherche de liens de causalité montre bien que la qualité de vie au travail influence sur l'ensemble des procédures.

Résultats	La QVT influant sur la moyenne des procédures (p)
***	***
**	
*	
.	

TABLEAU 103 : REGRESSIONS LINEAIRES DE LA QVT SUR LA MOYENNE DES PROCEDURES

Nous constatons que le lien de causalité entre la QVT et les procédures s'avère positivement significatif ce qui confirme les études de l'ANACT qui avancent que l'introduction de la qualité de vie au travail a un effet sur la manière de travailler, et donc sur les procédures à mettre en œuvre.

Notre sous-hypothèse H 3.3.1 : la QVT influe sur les procédures organisationnelles est donc validée.

La mise en œuvre des procédures organisationnelles s'avère d'ordinaire fastidieuse dans la mesure où elle implique l'exécution d'un mode opératoire prescrit. Cependant, si les outils, l'environnement et l'ambiance générale se sont propices et adaptés à la bonne réalisation de la tâche, alors la mise en œuvre des procédures peut s'en trouver moins contraignante et de fait, plus agréable.

Approche par types de procédures

Nous regardons également les liens de causalité de la QVT sur chacun des 6 types de procédures afin de tenter de repérer sur quel type de procédures les QVT influe le plus.

Résultats	La QVT influant sur					
	psq	piv	pse	pfo	pco	pfi
***	***	***	***	***	***	***
**						
*						
.						

TABLEAU 104 : SYNTHESE DES REGRESSIONS LINEAIRES DE LA QVT SUR LES TYPES PROCEDURES

Les résultats montrent que la QVT influence tous les types de procédures de manière très significative. Cependant il ressort que la QVT influence davantage l'utilisation des procédures séquentielles (psq) que les autres ce qui peut s'expliquer par le fait que le référentiel Qualiville énonce ses 33 engagements dans un ordre logique, prenant en compte l'utilisateur dès son arrivée lors de son accueil, puis dans la qualité des informations offertes, et celle des prestations délivrées. Le travail correspondant procède de cet ordre logique et d'ailleurs la collectivité investiguée a présenté ces procédures sous la forme de logigrammes facilitant ainsi leur prise en compte visuelle.

Il ressort que, globalement, le fait d'être traité de façon identique et de travailler dans un climat favorable joue très fortement sur l'ensemble des procédures. L'équité attendue fait référence aux principes d'égalité de traitement du Service Public. Les fonctionnaires territoriaux y sont d'autant plus attachés qu'ils appliquent ce principe aux *usagers/clients/bénéficiaires*¹⁴⁴ des prestations municipales. L'ambiance au travail conditionne dans cette collectivité territoriale les modes de fonctionnement s'appuyant sur des procédures.

L'instauration d'une confiance mutuelle ainsi que la possibilité de dialogue avec le supérieur direct, influent, dans une moindre mesure sur le travail avec l'ensemble des procédures organisationnelles.

¹⁴⁴ Terme utilisé par le référentiel Qualiville

Ces constats apportent des matériaux intéressants pour aller plus loin dans la compréhension de l'influence du management sur la socialisation organisationnelle des fonctionnaires en démarche Qualiville.

3.2 La QVT et les tactiques individuelles

Dans le but de confirmer *l'hypothèse H 3.3 : la QVT influe sur la socialisation organisationnelle*, il convient de vérifier l'existence de liens entre la QVT et les trois variables de la socialisation.

A cet effet, nous chercherons à établir dans un premier temps l'existence de corrélations entre ces variables. Puis, pour approfondir le constat et apporter des éléments de compréhension supplémentaires, les différents liens de causalité entre la QVT et les tactiques individuelles seront mis en évidence.

Nous tentons de valider *la sous-hypothèse H 3.3.2 : la QVT influe sur les tactiques individuelles*.

La qualité de vie au travail, au travers de ses caractéristiques énoncées dans les items de notre questionnaire, incite à mettre en œuvre des tactiques de recherche d'information. Notamment, si le travail en démarche Qualiville est intéressant, alors les acteurs s'y impliquent en recherchant de l'information pour réaliser leurs tâches. Il en est de même dans le cas de l'instauration de la confiance et de la justice sociale qui favorisent également l'implication et la mise en œuvre de tactiques de recherche d'information.

a) Corrélations

Approche globale

Corrélation	p-value	Rho
qvt/t	3e-12	0,43

TABLEAU 105 : CORRELATIONS ENTRE MOYENNE DE LA QVT ET CELLE DES TACTIQUES

Nous constatons que la corrélation entre la moyenne de la QVT et celle des tactiques individuelles est positive et significative. En effet le coefficient de corrélation *Rho* est supérieur au seuil de 0,19 et la p-value indique un score extrêmement bas.

La perception des bonnes conditions de travail sont associées à la recherche d'information chez les fonctionnaires territoriaux.

Approche par types de tactiques

Pour rappel, le codage des variables a été réalisé de la manière suivante :

- tam** = tactiques d'auto-management ;
- tdm** = tactiques de demandes ;
- tee** = tactiques d'essai-erreur ;
- tac** = tactiques d'actions cognitives.

Les résultats des corrélations entre la moyenne de la Qualité de vie au travail et les types de procédures figurent dans le tableau présenté ci-dessous :

Corrélations	p-value	Rho
qvt/tam	2e-11	0,41
qvt/tdm	8e-08	0,33
qvt/tee	4e-04	0,22
qvt/tac	3e-09	0,37

TABLEAU 106 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA QVT ET CELLES DES TYPES DE TACTIQUES

Nous constatons que toutes les corrélations sont significatives mais relativement peu élevées, excepté la corrélation **qvt/tam**.

La qualité de vie au travail détient donc des liens significatifs avec les tactiques d'auto-management (**tam**). En effet, ces variables se trouvent en relation, notamment dans le cas d'un travail intéressant, d'une bonne ambiance au travail, qui favoriseront le fait de rechercher des informations en utilisant ses propres ressources.

La mise en œuvre de tactiques d'action cognitives (**tac**) consistant à compulser la ressource documentaire susceptible de fournir les réponses pour un « *travail intéressant* », se trouvent liée à un climat relationnel favorable qui permettra d'effectuer cette recherche de façon « *décomplexée* ». Ainsi l'enquête qualitative avait mis en évidence l'exemple des agents du centre technique qui dès lors que des classeurs avaient été mis à leur disposition, s'y sont intéressés régulièrement. Alors que la culture de l'écrit dans cette filière n'était

pas une de leurs caractéristiques propres, les fonctionnaires territoriaux ont saisi l'opportunité de recueillir des informations utiles.

De la même manière, les tactiques de demandes (**tdm**) corroborent le fait qu'il est possible de discuter avec le supérieur direct et donc de lui demander des informations en cas de besoin.

Les tactiques d'essai-erreur (**tee**) concernent davantage le fait d'avoir acquis la confiance des managers. Ainsi, prendre le risque de produire une erreur et de la rectifier ensuite en expérimentant une action, constitue un mode d'apprentissage reconnu par le management dans la mesure où ce type de tactiques n'altère pas significativement la performance à atteindre (rapport avec les enjeux des audits de certification).

b) Régressions

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité dans ces interactions en tentant de répondre aux questions : « la QVT influe-t-elle sur les tactiques ? » et dans l'affirmative « Sur quel type de tactiques la QVT influe-t-elle le plus ? ». Pour cela, nous effectuons une régression linéaire selon les approches suivantes : globale puis par *type de tactiques*.

Approche globale

Le résultat de la régression linéaire mobilisant la QVT sur l'utilisation des tactiques individuelles est le suivant :

La statistique de test est de 0,429570 et la p-value de 8.4e-12 (***). On en conclut que la QVT influe très fortement sur l'utilisation des tactiques individuelles.

Résultats	Les items de la QVT influant sur les tactiques
***	***
**	
*	
.	

TABLEAU 107 : REGRESSIONS LINEAIRES DE LA QVT SUR LA MOYENNE DES TACTIQUES

Par conséquent *la sous-hypothèse H 3.3.2 : la QVT influe sur les tactiques individuelles, est validée.*

La qualité de vie au travail, au travers de ses caractéristiques énoncées dans les items de notre questionnaire, incite effectivement à mettre en œuvre des tactiques de recherche d'information. Notamment, si le travail en démarche Qualiville est intéressant, alors les acteurs s'y impliquent en recherchant de l'information pour réaliser leurs tâches.

Approche par types de tactiques

Poursuivant notre analyse, nous effectuons une régression par type de tactiques.

Résultats	La QVT influant sur			
	tee	tdm	tam	tac
***	***	***	***	***
**				
*				
.				

TABLEAU 108 : SYNTHESE DES REGRESSIONS LINEAIRES DE LA QVT SUR LES TYPES DE TACTIQUES

Nous constatons l'existence d'un lien causal significatif entre la QVT et les quatre types de tactiques. Il ressort au vu des résultats que la QVT influe davantage les tactiques de demande que les autres types de tactiques (Cf ANNEXE 15.2). Ce constat s'explique par le fait que la qualité de vie au travail permet d'établir un climat favorable à l'échange interpersonnel et donc permet de formuler des demandes pour rechercher de l'information.

3.3 La QVT et les domaines de la S.O.

Pour démontrer que la qualité de vie au travail des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville est associée à leur socialisation organisationnelle, il reste à valider la dernière *sous-hypothèse la QVT influe sur les domaines de la socialisation organisationnelle (H 3.3.3).*

Dans cet objectif, nous cherchons à établir dans un premier temps l'existence de corrélations entre ces variables. Puis, pour approfondir le constat établi et apporter des éléments de compréhension supplémentaires, les différents liens de causalité entre la QVT et les domaines de socialisation seront mis en évidence.

3.3.1 CORRELATIONS

a) Approche globale

Corrélations	p-value	Rho
e/qvt	<2e-16	0,70

TABLEAU 109 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA QVT ET CELLE LES DOMAINES

Nous constatons que la corrélation entre la moyenne de la QVT et celle des domaines s'avère positive et très significative. Le coefficient obtenu (Rho) est le plus élevé que nous ayons calculé lors de corrélations concernant le lien entre le management et la socialisation organisationnelle. En effet, le coefficient de corrélation *Rho* est supérieur au seuil de 0,19 et la p-value est extrêmement basse. Ces deux variables sont donc associées.

Afin d'approfondir notre étude, il paraît intéressant d'observer les résultats des corrélations effectuées par type de domaines de la socialisation organisationnelle.

b) Approche par types de domaines

Pour approfondir notre étude, nous recherchons les corrélations entre la qualité de vie au travail et chacun des domaines de la socialisation organisationnelle.

Corrélations	p-value	Rho
qvt/emt (maîtrise de la tâche)	2e-14	0,47
qvt/ecl (clarté du rôle)	1e-13	0,45
qvt/eorg (organisation)	<2e-16	0,56
qvt/ectg (capacité à travailler en groupe)	<2e-16	0,54
qvt/eau (autonomie)	1e-11	0,42
qvt/erse (relations de services)	<2e-16	0,68
qvt/erso (relations sociales)	<2e-16	0,55

TABLEAU 110 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA QVT ET LES TYPES DE DOMAINES

Nous constatons que toutes les corrélations s'avèrent significatives et présentent des valeurs élevées.

La corrélation la plus significative est **qvt/erse**, qui confirme que les relations de service (erse) détiennent des rapports très étroits avec la qualité de vie au travail. En effet, le type de management par la Qualité par son principe *d'approche par les processus*, implique un fonctionnement transversal. De plus, si le mode de travail au sein de la fonction publique demeure basé sur des interactions verticales, généralement orientées "top-down", les collectivités ont évolué depuis un certain nombre d'années en modifiant leur organisation, la cohérence de leurs activités interservices, la dénomination des directions et services et donc leurs organigrammes. Ainsi, il n'est pas surprenant que, dans ces conditions, le travail tendant à devenir plus intéressant, les acquisitions dans le domaine des relations de services s'en soient trouvées très améliorées.

La corrélation **qvt/eorg** est également élevée. L'enquête qualitative dans ses trois volets : documents, observations et entretiens, avaient confirmé que les améliorations importantes relatives aux conditions du travail dans la mairie coïncidaient avec la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Pour les fonctionnaires territoriaux, le domaine de l'organisation se rapporte au fonctionnement de la collectivité et au langage spécifique véhiculé par Qualiville. Ce domaine de l'organisation comprend non seulement l'action d'organiser au "niveau macro" mais fait parfois référence à la culture de la collectivité au travers de Qualiville, ses principes et son histoire. Ces différents aspects du domaine organisationnel sont liés à la qualité de vie au travail. Une autre acception du mot "organisation" employé dans notre étude, se rapporte également à l'entité qui rassemble les élus et les directions dans leurs fonctions de décideurs. Cette organisation constitue l'origine des principaux axes de fonctionnement de la mairie. Ainsi s'engager dans la démarche Qualiville, y associer un management plutôt "tourné vers la personne", lui allouer des moyens conséquents pour améliorer les conditions de travail proviennent de décisions organisationnelles. On perçoit alors le rapprochement de l'organisation et de la qualité de vie au travail.

Puis la corrélation **qvt/erso** met en évidence le fait que les relations humaines des fonctionnaires territoriaux dans cette mairie sont respectueuses voire amicales et se trouvent favorisées par la qualité de vie au travail en particulier par sa composante ‘‘ambiance satisfaisante’’. Sans doute que l’effectif relativement réduit par rapport à une commune au nombre d’habitants plus élevé, permet à tous de se connaître et de se reconnaître. C’est ainsi que lors de plusieurs entretiens, il nous a été rapporté que le DGS connaissait les noms de chacun des employés de la mairie. De plus, la personnalité du Responsable Qualité qui a conduit la démarche à la totalité de sa certification s’est montré ouverte et bienveillante en se positionnant comme leader reconnu. Ainsi, l’ambiance de travail avec Qualiville donnait, lors de notre présence, un ressenti positif au travers des relations humaines.

Ensuite, la corrélation **qvt/ectg** rappelle que la capacité à travailler en groupe (ectg) se trouve particulièrement sollicitée par les démarches Qualité. Aussi, pour se réunir, faire entendre ses propos et être en mesure de recevoir ceux des autres participants au groupe, les conditions de travail doivent être les plus favorables possibles. Il se trouve que, nos observations avaient permis de vérifier que les salles de réunion sont toutes particulièrement bien équipées, lumineuses et accessibles. Dans cette collectivité locale, se réunir pour traiter d’un sujet, d’un problème semble une habitude devenue plutôt agréable et enrichissante pour le travail.

La corrélation **qvt/emt** concerne essentiellement le rapport entre les conditions de travail et la réalisation des tâches. Ainsi, les fonctionnaires territoriaux se voient équipés des logiciels les plus performants (Cf déclaration du chef du service Etat-civil), de bureaux et de fauteuils ergonomiques pour la filière administrative et d’équipements notamment vestimentaires, pour la filière technique. Ces moyens logistiques favorisent les conditions de travail et donc favorisent la maîtrise de la tâche. L’intérêt du travail, l’ambiance satisfaisante sont également des éléments qui favorisent l’implication dans la tâche.

La qualité de vie et le domaine de clarté du rôle (**qvt/eau**) se trouvent corrélées. Ainsi, *Pouvoir s’adresser facilement à son supérieur direct et travailler dans une ambiance agréable* invite à des échanges pour apporter les précisions utiles sur le rôle tenu par les acteurs dans la démarche Qualiville.

3.3.2 REGRESSIONS

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité dans ces interactions en tentant de répondre aux questions : « la QVT influe-t-elle sur les domaines de la SO ? » et dans l’affirmative, « sur quel domaine la QVT influe-t-elle les plus ? ». Pour cela, nous effectuerons une régression linéaire selon les approches suivantes : globale puis par *type de domaines*.

Dans une approche globale, nous relevons le résultat de la régression linéaire simple où la statistique de test est de 0,6037 et tend à se rapprocher de 0 tandis que la p-value <2e-16 ***, ce qui indique que la QVT influe significativement sur les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle.

La QVT par ses caractéristiques orientées vers la personne, influence de manière globale les acquisitions dans les domaines de la SO. Par conséquent, la *sous-hypothèse H 3.3.3 : la QVT influe sur les domaines de la socialisation organisationnelle est validée*.

Ensuite, **dans une approche par domaine de socialisation**, nous réalisons les régressions linéaires de manière à repérer de quelle manière la QVT influe sur chacun d’eux :

Résultats	La QVT influant sur						
	erse	erso	ecl	eau	eorg	ectg	emt
***	***	***	***	***	***	***	***
**							
*							
.							

TABLEAU 111 : REGRESSIONS DE LA QVT SUR CHAQUE TYPE DE DOMAINE

Nous constatons que tous les items de la QVT figurent comme déterminant des acquisitions dans les sept types de domaines de la SO. Tous influent sur l’ensemble des domaines de la socialisation organisationnelle.

Le domaine de l’organisation (**eorg**) se trouve influencé par la QVT vraisemblablement pour les raisons évoquées plus haut à savoir : l’organisation, en tant que décideur, *attribue les conditions* d’un niveau élevé de qualité de vie au travail. Le fait de se sentir bien traité entraîne chez les fonctionnaires territoriaux une connaissance de leur organisation et influence leur perception de maîtriser les différents domaines. Nous avons rapproché certains items de la QVT aux domaines de la socialisation organisationnelle. Ainsi, la

caractéristique de la QVT relative à la notion de justice sociale (**QV4**) influence le domaine de l'organisation (eorg) car le principe d'égalité de traitement est fortement inscrit chez les fonctionnaires territoriaux au profit des usagers mais également pour eux-mêmes par rapport à leurs pairs.

Par ailleurs, la notion de justice sociale joue dans une moindre mesure sur les acquisitions du domaine de la capacité à travailler en groupe (**ectg**). Ce domaine dépend plus fortement de l'*intérêt* qu'accorde l'agent à *son travail* en mode Qualiville (**QV1**) qui, vraisemblablement lui permet d'intervenir et d'obtenir des bénéfices en termes d'acquisitions *lors des séances de travail en groupe*.

Les acquisitions dans le domaine des relations de service (**erse**) peuvent être notamment influencées par l'*aspect intéressant du travail* ressortant dans les caractéristiques de la QVT (**QV1**). C'est en effet parce que le sens donné au travail en délivrant des services et prestations de qualité, et selon le mode de fonctionnement prescrit par le référentiel lui-même, qu'un certain nombre d'acteurs, lors des entretiens, avait manifesté le désir de tenir les fonctions d'auditeurs. Il s'agissait pour eux, notamment, de découvrir et de comprendre comment fonctionnent les autres services et comment leurs services seraient en mesure de coopérer ensemble. De la même manière, la *possibilité de dialogue avec le supérieur direct* (**QV7**) détient un rôle important comme déterminant dans les acquisitions du domaine des relations de service (erse). Il ne sera pas possible pour les fonctionnaires territoriaux de se trouver en relation avec un autre service pour des échanges techniques d'importance sans passer par l'accord de son supérieur direct, les organisations publiques détenant une structure "mécaniste" (Mintzberg, 1989) avec une empreinte hiérarchique marquée.

Il ressort que cette même caractéristique de la QVT portant sur la possibilité d'échanges directs avec le supérieur influence très significativement les acquisitions dans le domaine des relations sociales (**erso**). Dans l'animation d'une équipe, le supérieur hiérarchique donne l'exemple en tant que leader. Il en est de même en ce qui concerne les relations sociales. Ainsi, s'il se montre accessible, disponible et ouvert, les relations entre les membres de l'équipe s'en trouveront facilitées car les acteurs calquent très souvent leurs comportements sur celui du leader avec un certain mimétisme.

Le domaine de la clarté du rôle (**ecl**) se trouve influencé par le fait que le *travail* se présente comme étant *intéressant* (**QV1**). Plus l'agent trouve son travail intéressant, mieux il appréhende son rôle dans la réalisation de ses tâches. L'acteur s'inscrit alors dans le rôle qui lui semble le mieux adapté compte tenu de l'intérêt qu'il trouve dans les tâches à réaliser. On a pu constater lors de l'enquête qualitative qu'un certain nombre d'agents tenaient les fonctions de *référents Qualiville* dans leur service. Souvent ces référents avaient montré un intérêt particulier pour la gestion des tableaux de bord, ou encore pour l'actualisation et le classement efficace de la ressource documentaire de leur service comme les procédures. Toutefois, il semblerait que la formation initiale délivrée systématiquement dès leurs débuts avec la démarche, ait suscité un intérêt immédiat permettant ainsi de donner le cadre général du rôle des acteurs concernés.

Les acquisitions dans le domaine de la maîtrise de la tâche (**emt**) dépendent de ce même item **QV1** (travail intéressant). Si le travail n'est pas reçu comme étant intéressant, alors les tâches seront réalisées aléatoirement, sans conviction ni conscience professionnelle, ce qui aura des effets inéluctables sur la qualité du service rendu. Mais la maîtrise de la tâche dépend également de manière significative du fait que le travail en mode Qualiville ne gêne pas la vie privée des acteurs (**QV3**). On peut penser que, si c'était le cas, les fonctionnaires territoriaux porteraient moins d'attention à la réalisation scrupuleuse de leurs tâches, considérant qu'elles altèreraient leur vie privée ce qui toucherait à la représentation de l'éthique de l'employeur et dévaloriserait la nature de la tâche elle-même.

Le domaine de l'autonomie (**eau**) se trouve également influencé par la qualité de vie au travail. Ainsi l'instauration de la confiance mutuelle favorise l'autonomie des acteurs. L'item **QV6** « *Dans mon travail en mode Qualiville, on me fait confiance* » est un atout pour l'acquisition de l'autonomie des fonctionnaires territoriaux. La confiance accordée par le manager ou le co-équipier, invite à prendre des initiatives, et à travailler de manière indépendante. Tout en rappelant que dans cette mairie, le management par la Qualité requiert l'autonomie des acteurs, nous reconnaissons qu'un travail intéressant (**QV1**) et de bonnes conditions de travail (**QV2**) se posent également comme déterminants de l'autonomie pour les fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

On remarque que l'intérêt du travail (**QV1**) se pose comme un dénominateur commun des acquisitions dans tous les domaines.

Ces analyses relatives à des liens de causalité entre les variables laissent envisager des perspectives d'approfondissement du fonctionnement de la socialisation à l'œuvre et d'éventuelles préconisations.

Il est à remarquer que nous n'exposerons pas le résultat des régressions linéaires visant à repérer l'existence de liens de causalité entre le management et les items des domaines de la socialisation organisationnelle. En effet, cette analyse alourdirait nos résultats qui sont déjà présentés par modalités du management et compliquerait l'interprétation.

A l'issue de ce paragraphe portant sur les relations entre le management et la socialisation organisationnelle, le cheminement vers la vérification de *l'hypothèse principale HP 3 : le management influe sur la socialisation organisationnelle* a conduit à la validation de l'ensemble des hypothèses et sous-hypothèses, vérifiant étape par étape, que les modalités du management et les variables de la socialisation se trouvaient effectivement associées puis que les premières influençaient la socialisation organisationnelle des acteurs.

Ce sixième chapitre a permis de mettre en évidence l'existence de liens et de liens de causalité entre le management et la socialisation organisationnelle.

Le dernier chapitre portera sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle. Ils seront décrits puis mis en relation successivement avec le management, avec la socialisation organisationnelle.

CHAPITRE VII : LES RÉSULTATS DE SECOND ORDRE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

D'après la revue de la littérature et notre cadre théorique, les acquisitions dans les différents domaines de la socialisation organisationnelle se posent comme des résultats de premier ordre. Ces derniers donnent lieu à des résultats de second ordre concernant l'absentéisme, le désir de quitter l'organisation et la performance (Feldman, 1981 ; Van Maanen, 1975 ; Wanous, 1980).

Dans notre recherche, nous nous intéressons à d'autres résultats que la littérature n'a pas nécessairement pris en compte, comme la motivation à poursuivre ce travail, une nouvelle identité et les représentations sociales de Qualiville ainsi que la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux concernés.

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats relatifs à ces quatre thèmes : satisfaction des attentes, motivation à continuer, représentations sociales de Qualiville et nouvelle identité. Puis, dans un second temps, nous recherchons à les associer au management, et enfin à la socialisation organisationnelle.

Ainsi nous posons dès maintenant *l'hypothèse principale HP 4 : le management et la socialisation organisationnelle influent sur les résultats de second ordre.*

I Approche descriptive des résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle

1.1 La satisfaction des attentes

La satisfaction des attentes (''expectations'') se comprend comme l'atteinte des buts personnels des fonctionnaires territoriaux travaillant en démarche Qualiville. Selon l'enquête qualitative, en s'engageant dans son travail, ces derniers espèrent obtenir, entre autres, des bénéfices identifiés comme immatériels : reconnaissance, valorisation du travail et de son image personnelle et professionnelle.

Nous décrirons ici le phénomène de la satisfaction des attentes en nous appuyant sur les résultats du questionnaire remis par 236 agents de la mairie enquêtée.

L'objectif de cette analyse n'a pas été de réaliser une étude complexe de la satisfaction des différents buts professionnels des FT. Un seul item portant sur la satisfaction des attentes a été proposé dans notre questionnaire. Nous avons délibérément opté pour obtenir de la part des répondants une réponse globale sur ce thème.

1.1.1 La perception globale de la satisfaction des attentes

L'enquête qualitative avait montré que, globalement, les attentes des FT ont été satisfaites.

Le tri à plat ci-dessous confirme ces données.

	AT
Minimum	1,0
1 ^{er} quartile	2,0
Médiane	3,0
Moyenne	2,7
3 ^{ème} quartile	3,0
Maximum	4,0
Ecart-type	0.72

TABLEAU 112 : TRI A PLAT DE LA SATISFACTION DES ATTENTES DES FT

Le score obtenu relatif à la moyenne se situant au-dessus de 2,5, nous pouvons considérer que les fonctionnaires territoriaux pensent que leurs attentes ont été satisfaites. La valeur de l'écart-type montre une dispersion des données correcte indiquant que la moyenne obtenue est une valeur fiable et représentative. Les réponses montrent un certain consensus.

1.1.2 Une perception similaire de la satisfaction des attentes chez les managers et les ''managés''

Il apparaît intéressant de regarder de quelle manière se différencieraient les réponses des managers et des ''managés''.

Pour cela, nous avons tout d'abord effectué un tri croisé des moyennes obtenues :

Moyennes	AT
Managers	2,7
Managés	2,7

TABLEAU 113 : TRI CROISE DE L'APPRECIATION DE LA SATISFACTION DES ATTENTES PAR LES MANAGERS LES "MANAGES"

Les attentes des managers ne sont pas toutes les mêmes que celles des managés. L'enquête qualitative nous avait appris que les managers attendaient une reconnaissance matérielle "concrétisable" par l'attribution de responsabilité d'un niveau supérieur tandis que les "managés" regrettaient de ne pouvoir obtenir davantage de compensation matérielle (prime, augmentation de salaire, ou autre avantage en nature) par rapport aux efforts fournis. Mais, puisque les bénéfices accordés aux uns et aux autres ont été les mêmes, leurs attentes respectives ont été satisfaites au travers de reconnaissance immatérielle comme la valorisation de leur travail.

1.2 La motivation des fonctionnaires territoriaux pour continuer à travailler en démarche Qualiville

Nous nous sommes particulièrement intéressés à la "motivation" des acteurs pour continuer à travailler avec la démarche Qualiville. En effet, les objectifs de la mise en place de Qualiville ayant été atteints (100% des services de la mairie étudiée ont obtenu la certification Qualiville), une baisse de la motivation chez les fonctionnaires territoriaux pourrait se produire car le but de la collectivité territoriale a été atteint. L'étude qualitative précédente avait montré que le niveau de motivation avait évolué positivement entre le début de la mise en œuvre de la démarche et le moment présent.

Il nous est apparu important de repérer, sur un plus grand nombre, s'il existait un écart entre la motivation initiale (MO1), correspondants aux débuts du travail en démarche Qualiville, et la motivation à continuer dans cette voie (MO2).

L'écart entre MO1 et MO2 signifierait que la mise en œuvre de Qualiville a été motivante, soit par le contenu lui-même, soit par les méthodes employées, soit par la pertinence du management. MO2 témoigne à la fois de la motivation actuelle et d'une motivation à continuer dans les mêmes perspectives que précédemment, c'est-à-dire avec tous les apports positifs et le résultat final de la séquence précédente.

Nous avons demandé aux répondants leurs niveaux de motivation (MO1) à leurs débuts de leur travail avec Qualiville puis, en fin de questionnaire, avec une perspective d'ouverture vers l'avenir (MO2).

1.2.1 Les niveaux de la motivation des fonctionnaires territoriaux de leurs débuts à la certification totale

Approche globale

Nous regardons ici les résultats obtenus sur les réponses concernant le niveau de la motivation finale (MO2) des acteurs, celle de leurs débuts sera utilisée uniquement pour évaluer l'écart de la motivation dans le temps.

	MO1	MO2
Minimum	1,0	1,0
1 ^{er} quartile	2,0	2,0
Médiane	3,0	3,0
Moyenne	2,6	2,8
3 ^{ème} quartile	3,0	3,0
Maximum	4,0	4,0
Ecart-type	0,8	0,8

TABLEAU 114 : TRI A PLAT DE LA MOTIVATION DES FT

Nous constatons des moyennes élevées, situées au-dessus de 2,5 et proche de 3. Les écarts-types indiquent que la dispersion des réponses n'excède pas 0,8 et qu'elles sont assez cohérentes.

1.2.2 Une motivation croissante pour la poursuite de la démarche Qualiville

Bien que la certification totale obtenue en 2014 puisse entraîner une baisse de la motivation, les objectifs généraux ayant été atteints nous tenterons de valider *l'hypothèse H 4.1 : la motivation a évolué de façon positive et significative au cours de la mise en œuvre de Qualiville.*

La statistique de test est de 2000 et la p-value présente un score de 0.02 donc **la motivation a bien augmenté durant la mise en œuvre de Qualiville.**

Notre *hypothèse H 4.1 la motivation a évolué de façon positive et significative au cours de la mise en œuvre de la démarche Qualiville est validée.*

Considérant que la question de la motivation à continuer en démarche Qualiville intervient après l'obtention de la certification pour 100% des services. La mairie affiche cette performance unique en France au moment de notre enquête, sur de nombreux supports muraux, les fonctionnaires territoriaux de cette mairie peuvent donc s'identifier à cette image valorisante. Ils ressentent un sentiment de compétence (Harter, 1978) qui maintient leur motivation. Il faut ajouter, pour que cette motivation actuelle perdure, un nouveau but, qui présente une valence positive et la croyance en une instrumentalité pertinente, sous la forme des différents moyens nécessaires à l'accomplissement du but (Vroom, 1964), doit être fixé par le management.

1.2.3 Un niveau de motivation finale différencié chez les managers et les "managés"

Nous avons souhaité approfondir le traitement des données en considérant de manière distincte les résultats des managers et des "managés". Pour cela un tri croisé des moyennes obtenues a tout d'abord été réalisé.

Moyennes	MO2
Managers	2,6
Managés	2,8

TABLEAU 115 : TRI CROISE DE L'APPRECIATION DE LA MOTIVATION PAR LES MANAGERS LES "MANAGES"

Les managers ont montré le même niveau de satisfaction que les "managés", mais leur motivation s'avère moindre car ayant porté plus que les "managés", le poids et la responsabilité de la mise en œuvre de Qualiville, ils peuvent se sentir atteints d'une certaine lassitude qui toucherait leur motivation à continuer le travail avec la même intensité.

Nous vérifions que l'écart constaté est significatif par la réalisation d'une comparaison de moyennes qui indique que **la différence est bien significative** ($W = 6000$, $p\text{-value} = 0.03$).

Les managers, une fois les objectifs atteints, aspirent vraisemblablement à une reconnaissance qui leur permettrait d'accéder à poste d'un niveau supérieur de responsabilités. Lors des entretiens individuels nous avons effectivement noté que cette "expectation" était manifeste chez certains managers.

1.3 Les représentations sociales

Notre cadre théorique indique également les représentations sociales comme résultat de second ordre lié à la mise en place de dispositifs de Qualité au travers du management et de la socialisation organisationnelle. Les représentations sociales aident à « *comprendre et expliquer la réalité, à orienter les conduites, à constituer et à renforcer l'identité* » (Pfeuti, 1996). L'intérêt de l'étude des représentations sociales a fait l'objet de travaux, y compris dans le domaine du management (Selznick, 2011 ; Grazzini, 2010).

Or, les démarches Qualité sont toujours aujourd'hui souvent l'objet de controverses, et de jugements précoces dans l'opinion publique. Nous souhaitons étudier, chez les fonctionnaires territoriaux, les représentations sociales produites par la mise en œuvre de Qualiville. Il s'agit de rendre compte, modestement, certes, de la véracité des discours concernant la Qualité. Nous tenterons ensuite de relever également les interactions des représentations sociales avec les variables de la socialisation organisationnelle, dans l'objectif de mieux analyser leur constitution et leurs effets.

Pour vérifier la fiabilité de ce module nous avons également calculé son alpha de Cronbach. La valeur obtenue est de 0,68 ce qui est satisfaisant.

Certains items¹⁴⁵ ont rendu compte d'un aspect dévalorisant de l'image de Qualiville, mais ont conservé la même formulation que les autres items afin de réduire le risque de biais dans ce module. En effet, si la formulation avait été négative, la tendance à donner une réponse identique à tous les items du module aurait pu se produire.

Dans le cas des représentations sociales telles que nous les avons formulées, nous effectuons une moyenne globale (rs), puis une deuxième en déduisant RS3 et RS7 (rsb) et troisième avec seulement RS3 et RS7 (rsc) qui présentent des valeurs négatives.

¹⁴⁵ Par exemple les deux items « *Qualiville c'est un investissement lourd* » et « *Qualiville, c'est trop compliqué* »

1.3.1 Les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville

Les tris à plat concernant ces trois moyennes montrent les résultats suivants :

	rs
Minimum	1,1
1 ^{er} quartile	2,7
Médiane	2,9
Moyenne	2,9
3 ^{ème} quartile	3,2
Maximum	4,0
Ecart-type	0,42

TABEAU 116 : TRI A PLAT MOYENNE DES REPRESENTATIONS SOCIALES.

Bien que les deux items à connotation négative figurent dans la moyenne rs, le tri à plat indique des scores élevés, ce qui signifie que, globalement l'image que les fonctionnaires territoriaux se font de Qualiville apparaît positive.

	rsb
Minimum	1,1
1 ^{er} quartile	2,7
Médiane	3,3
Moyenne	3,3
3 ^{ème} quartile	3,4
Maximum	4,0
Ecart-type	0,54

TABEAU 117 : TRI A PLAT MOYENNE DES REPRESENTATIONS SOCIALES SANS LES ITEMS RS3 ET RS7.

Logiquement, le tri à plat prenant en compte l'ensemble des items auxquels ont été déduits RS3 et RS7 montre des résultats plus élevés (3,3 au lieu de 2,9).

	rsc
Minimum	1,0
1 ^{er} quartile	2,0
Médiane	2,5
Moyenne	2,6
3 ^{ème} quartile	3,0
Maximum	4,0
Ecart-type	0,73

TABEAU 118 : TRI A PLAT MOYENNE DES 2 ITEMS RS3 ET RS7.

Le résultat du tri à plat relatif à la moyenne des deux items à connotation négative étant supérieur à 2,5, signifie que les fonctionnaires territoriaux reconnaissent que, pour eux, *Qualiville c'est compliqué* et *Qualiville, c'est un investissement lourd*. Cette observation s'avère particulièrement intéressante pour la suite de notre étude.

Afin d'obtenir des données les plus complètes possibles, nous choisissons d'effectuer seulement un tri à plat par items.

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
1 ^{er} quartile	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
Médiane	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Moyenne	3,1	3,1	2,3	3,1	2,9	2,6	2,8	2,9	3,2
3 ^{ème} quartile	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	2,8	2,9	3,2
Maximum	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Ecart-type	0,73	0,67	0,78	0,78	0,77	0,66	0,82	0,87	0,77

TABEAU 119 : TRIS A PLAT DES REPRESENTATIONS SOCIALES DE QUALIVILLE ITEM PAR ITEM

Ce tri à plat indique des moyennes toutes supérieures à 2,7 (excepté pour RS3 et RS6) et des écarts-types suffisants pour affirmer qu'elles sont fiables et interprétables.

Les items présentent une moyenne élevée. Ces scores se rapportent aux différents aspects du travail engendré par la démarche Qualiville. Cependant, parmi ceux-ci, l'item concernant le relationnel (RS6) présente une moyenne plus basse que les items valorisant Qualiville. Il se pourrait que les fonctionnaires territoriaux

pensent que cet aspect relationnel s'avère moins important pour qualifier Qualiville, car il est le plus éloigné du travail à proprement parler.

Les items RS3 et RS7 présentent des scores relativement élevés qui montrent l'aspect difficile du travail en mode Qualiville : la lourdeur de l'investissement l'emportant sur sa complexité.

1.3.2 Des représentations sociales différenciées chez les managers et les "managés"

Dans un souci d'approfondir notre étude, nous avons souhaité considérer les résultats des managers par rapport à ceux des "managés". Pour cela, un tri croisé des moyennes a été effectué. Certains écarts semblent significatifs, seront confirmés par un test de comparaison de moyennes.

Les résultats du tri croisé des moyennes par items selon la catégorie manager et "managé" présentent sous la forme du tableau suivant :

moyennes	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9
managers	3,2	3,2	2,4	3,3	3,0	2,5	3,1	2,9	3,5
managés	3,1	3,1	2,3	3,0	2,8	2,7	2,7	2,9	3,1

TABEAU 120 : TRI CROISE DE L'APPRECIATION DES REPRESENTATIONS SOCIALES DE QUALIVILLE PAR LES MANAGERS LES "MANAGES"

Les résultats des comparaisons de moyennes entre les représentations sociales des managers et celles des "managés" se présentent sous la forme synthétisée suivante :

ITEM représentations sociales de Qualiville	Résultat des comparaisons de moyennes T-test (p-value)	Résultat des comparaisons de moyennes Wilcox-test (p-value)	Différences significatives
RS1 c'est une méthode efficace pour améliorer la qualité des services	0,2	0,1	Non
RS2 Qualiville c'est un travail de groupe	0,3	0,3	Non
RS3 Qualiville c'est trop compliqué	0,3	0,3	Non
RS4 Qualiville c'est une méthode rigoureuse d'organisation	0,3	0,01	Oui
RS5 Qualiville c'est une aide pour le travail	0,1	0,1	Non
RS6 Qualiville c'est davantage de relationnel	0,06	0,03	Oui
RS7 Qualiville c'est un investissement lourd	3e-04	2e-04	Oui
RS8 Qualiville c'est une valorisation du travail	Mêmes moyennes		
RS9 Qualiville, c'est fonctionner avec des procédures	6e-04	3e-04	Oui

TABEAU 121 : DIFFERENCES SIGNIFICATIVES ENTRE LES RS DES MANAGERS ET DES "MANAGES"

Nous constatons que les différences significatives entre les représentations sociales de Qualiville chez les managers et les «managés» portent sur quatre énoncés sur neuf, à savoir sur : **RS4 Qualiville c'est une méthode rigoureuse d'organisation**, **RS6 Qualiville c'est davantage de relationnel**, **RS7 Qualiville c'est un investissement lourd** et **RS9 Qualiville, c'est fonctionner avec des procédures**. Les managers ont une image de Qualiville plus axée sur la rigueur et les procédures que les "managés". Ils perçoivent plus que les "managés" la lourdeur de l'investissement. Par contre, les "managés" pensent que Qualiville est plus orienté vers le relationnel que les managers.

Nous constatons que les représentations des managers portent plus sur leur aspect de "pénibilité" (lourd et compliqué) que celles des "managés". On peut penser que la responsabilité, qui leur incombe d'atteindre les objectifs en respectant les procédures, influe sur leurs représentations. De plus fédérer les équipes et maintenir leur motivation à travailler en démarche Qualiville peut s'avérer une tâche supplémentaire qui participe à leurs représentations à connotation "négative".

1.3.3 Dimensionnalité des représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux

Une analyse en composantes principales (ACP) réalisée avec la méthode Varimax sur le module des représentations sociales a mis en évidence trois axes tout en expliquant 68% de la variance.

Facteur 1 «RS liées à la spécificité du travail en mode Qualiville »	
RS5	« Qualiville c'est une aide pour le travail » (0,7898)
RS6	« Qualiville, c'est davantage de relationnel » (0,7859)
RS1	« Qualiville c'est une méthode efficace pour améliorer la qualité des services » (0,7702)
RS8	« Qualiville c'est une valorisation du travail », (0,6826)
RS2	« Qualiville, c'est un travail de groupe » (0,6671)

TABLEAU 122 : FACTEUR 1 CONCERNANT L'ACP RELATIVE AUX ITEMS DES REPRESENTATIONS SOCIALES.

Le premier axe regroupe les représentations liées à la spécificité du travail en mode Qualiville. Il regroupe les items RS5 « Qualiville c'est une aide pour le travail », RS6 « Qualiville, c'est davantage de relationnel », RS1 « Qualiville c'est une méthode efficace pour améliorer la qualité des services », RS8 « Qualiville c'est une valorisation du travail », RS2 « Qualiville, c'est un travail de groupe ».

Facteur 2 « la pénibilité de Qualiville »	
RS3	« Qualiville, c'est trop compliqué » (-0, 8696)
RS7	« Qualiville, c'est un investissement lourd » (-0, 8050)

TABLEAU 123 : FACTEUR 2 CONCERNANT L'ACP RELATIVE AUX ITEMS DES REPRESENTATIONS SOCIALES.

Le second axe rassemble les deux items formulés avec une affirmation inversée : R7 « Qualiville, c'est un investissement lourd » et R3 « Qualiville, c'est trop compliqué ». Ils ressortent négativement et s'opposent à l'image positive de Qualiville.

Facteur 3 «RS liées à la nature de la démarche Qualiville »	
RS9	« Qualiville c'est fonctionner avec des procédures » (0,8545)
RS4	« Qualiville c'est une méthode rigoureuse d'organisation » (0,6730)

TABLEAU 124 : FACTEUR 3 CONCERNANT L'ACP RELATIVE AUX ITEMS DES REPRESENTATIONS SOCIALES.

Le troisième axe regroupe RS9 « Qualiville c'est fonctionner avec des procédures » et RS4 « Qualiville c'est une méthode rigoureuse d'organisation ». Il porte sur les représentations de la nature de la démarche.

En se référant au corpus théorique des représentations sociales (Abric, 1989 ; Lesca, 2001), il apparaît que le premier facteur s'avère être le *noyau central* des représentations sociales qui exprime la spécificité du travail en démarche Qualiville. Deux des éléments du *système périphérique* : la "pénibilité" du travail et la méthode de Qualiville, complètent l'image de la démarche Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux. Cette image repose donc sur ce qui apparaît central dans la démarche Qualiville : les caractéristiques "bienfaites" du travail et son organisation, la pénibilité étant ce qui "ternit" en quelque sorte cette image positive de Qualiville pour les fonctionnaires territoriaux.

1.4 Une nouvelle identité

La revue de littérature (Sainsaulieu, 1998 ; Dubar, 2000) avait mis en lumière des liens entre socialisation et identité. Nous avons envisagé les rapports entre la socialisation organisationnelle et une nouvelle identité s'appuyant sur une nouvelle identité organisationnelle liée à Qualiville et sur une identité professionnelle liée au métier et au statut de Fonctionnaire territorial. Cette dernière évoluant avec les apprentissages dans les différents domaines, compte donc parmi les résultats de second ordre.

La fiabilité de ce module a été vérifiée en calculant d'alpha de Cronbach dont la valeur obtenue est 0,81 ce qui est un résultat très satisfaisant.

1.4.1 L'évaluation de la perception de la nouvelle identité des FT

Dans notre étude, la nouvelle identité à laquelle nous nous référons prend appui sur la démarche Qualiville, mais également sur la notion de Qualité et les différents aspects de la Fonction Publique Territoriale.

Approche globale des résultats

Le tri à plat obtenu est le suivant :

Tri à plat relatif à la nouvelle identité						
Min	1 ^e quartile	Médiane	Moyenne	3 ^e quartile	Max	Ecart-type
1,3	2,6	2,9	2,9	3,1	3,9	0,56

TABLEAU 125 : TRI A PLAT PORTANT SUR LES RESULTATS DE LA NOUVELLE IDENTITE DES FT.

Les valeurs minimale et maximale sont supérieures ou égales pour la première, et inférieures ou égales pour la seconde aux valeurs obtenue précédemment. En effet, les résultats de tris ci-dessus montrent des résultats de 1, pour la valeur la plus basse, et de 4 pour la valeur la plus élevée. On en déduit que l'écart entre les réponses les plus basses et les plus élevées est moins important, ce qui montre que les avis bien que différents, peuvent être davantage partagés. La médiane obtenue est 2,9 et montre que la moitié des individus (n=236/2=118) a donné une réponse située entre 1 et 2,9. Le premier quartile indique que, au moins 25% (n=236 donc n/4=59) des réponses sont inférieures ou égales à 2,6. Le troisième quartile signifie que au moins 75% des valeurs sont inférieures ou égales à 3,1. Par conséquent, le 3^{ème} quartile rassemble 177 (n=236, donc 3n/4=177) des valeurs les plus petites situées entre 1,3 et 3,1. On en déduit que les 59 valeurs restantes se situent entre 3,1 et 3,9.

Le score moyen témoigne d'une bonne reconnaissance de la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

Approche par items

Les données obtenues pour chacun des items s'avèrent différentes : les valeurs minimales et maximales correspondent à nouveau à celle des échelles des réponses 1 et 4.

	EID1	EID2	EID3	EID4	EID5	EID6	EID8
Min.	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
1 ^{er} quartile	2,0	2,8	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0
Médiane	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Moyenne	2,9	2,9	2,9	2,5	2,9	3,0	2,9
3 ^{ème} quartile	3,2	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0
Max.	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Ecart-type	0,86	0,83	0,85	0,92	0,78	0,79	0,77

TABLEAU 126 : TRI A PLAT DES DONNEES PAR ITEMS CONCERNANT L'IDENTITE PROFESSIONNELLE

Les zones concernant les valeurs les plus élevées ont été surlignées en bleu afin de mieux les distinguer.

Les résultats apparaissent assez homogènes : on relève peu de différences entre les items. Les scores des items sont relativement élevés excepté pour EID4 où les acteurs ne voient pas une relation très élevée entre leur identité de fonctionnaire et le travail en mode Qualiville.

Les valeurs obtenues pour les écarts-types sont toutes proches de 1. Seuls EID8 (0,77), EID5 (0,79) et EID8 (0,77) s'en éloignent sensiblement.

1.4.2 Une perception différenciée de la nouvelle identité chez les managers et chez les "managés"

Pour approfondir les résultats obtenus relatifs à la nouvelle identité des acteurs en démarche Qualiville, une distinction entre les résultats des managers et ceux des "managés" apparaît intéressante.

Approche globale entre managers et "managés"

Globalement la perception par les managers de leur nouvelle identité (eid) depuis la mise en œuvre de la démarche Qualiville est plus élevée que celle des "managés".

moyennes	eid
managers	3,0
"managés"	2,8

TABLEAU 127 : TRIS CROISES DE LA PERCEPTION DE LA NOUVELLE IDENTITE PAR LES MANAGERS ET PAR LES "MANAGES"

Le constat de cet écart de 0,20 points incite à effectuer une comparaison de moyennes pour vérifier que la différence s'avère effectivement significative.

Le test de comparaison de moyenne produit une p-value de 3e-13, indiquant que la différence entre la nouvelle identité perçue par les managers est **significative** de celle des "managés". Les managers revendiquent une nouvelle identité plus affirmée que les "managés".

Approche par items entre managers et "managés"

moyennes	EID1	EID2	EID3	EID4	EID5	EID6	EID8
managers	3,2	3	3,1	2,5	2,9	3,3	3,2
managés	2,8	2,9	2,8	2,5	2,9	2,9	2,8

TABLEAU 128 : TRIS CROISES DE LA PERCEPTION DE LA NOUVELLE IDENTITE ITEM PAR ITEM PAR LES MANAGERS ET PAR LES MANAGES

Les deux items EID 4 avec le travail en mode Qualiville, je me sens encore plus Fonctionnaire territorial et EID5 La certification est le résultat de mon travail professionnel indiquent les mêmes résultats pour les managers et pour les "managés". Cependant, les managers se sentent plus acteurs de la démarche que les "managés". Ils valorisent plus leur fonction, sont fiers et attachés à la réussite de Qualiville.

Par conséquent, nous effectuons des comparaisons de moyennes entre les résultats des autres items afin de vérifier si leurs différences sont significatives.

ITEM représentations sociales de Qualiville	Résultat des comparaisons de moyennes T-test (p-value)	Résultat des comparaisons de moyennes Wilcoxon-test (p-value)	Différences significatives
EID1 Je suis un acteur de la démarche Qualiville	0,005	0,003	oui
EID2 Je représente quotidiennement la mairie dans sa démarche Qualiville	0,8	0,6	non
EID3 Ma hiérarchie m'identifie comme un professionnel de Qualiville	0,02	0,009	oui
EID4 Avec le travail en mode Qualiville, je me sens encore plus Fonctionnaire territorial	0,6	0,5	non
EID5 La certification est le résultat de mon travail professionnel	1	0,7	non
EID6 Ma fonction s'inscrit dans la démarche Qualiville	0,003	0,003	oui
EID8 Qualiville est une composante de ma pratique professionnelle	0,001	6e-04	oui

TABLEAU 129 : RESULTATS SIGNIFICATIVEMENT DIFFERENCES ENTRE PERCEPTION DE LEUR NOUVELLE IDENTITE PAR LES MANAGERS ET PAR LES "MANAGES".

Nous constatons des différences significatives entre la perception de leur nouvelle identité par les managers et les "managés" concernant quatre énoncés sur sept à savoir :

-EID1 « *Je suis un acteur de la démarche Qualiville* ». Les managers détenant la responsabilité de la réussite au moins au niveau de leur unité, s'identifient comme principaux acteurs de la démarche ;

-EID3 « *Ma hiérarchie m'identifie comme un professionnel de Qualiville* ». De la même façon les managers se sentent investis d'un rôle de "professionnel de Qualiville qui leur permet de guider et d'accompagner leurs équipes. De fait leur propre hiérarchie, à savoir généralement les membres de la direction, identifie les managers comme professionnels de Qualiville ce qui contribue à leur identification en tant que tel ;

-EID6 « *Ma fonction s'inscrit dans la démarche Qualiville*. Outre leurs rôles de managers, les managers se sont appropriés les priorités stratégiques de la direction et se sont personnellement investis dans la démarche pour pouvoir motiver leurs équipes. A ce titre ils associent leur fonction à la démarche Qualiville.

-EID8 « *Qualiville est une composante de ma pratique professionnelle* ». Pour les mêmes raisons que celles évoquées ci-dessus, les managers incluent la démarche Qualiville dans leur pratique professionnelle, en plus de leur rôle de manager.

Pour les trois autres items, on peut penser que les managers ont la même perception de leur nouvelle identité car ils effectuent le même travail concernant Qualiville que celui de leurs équipes. Par conséquent comme elles, ils se considèrent comme représentants la mairie dans sa démarche Qualiville, mais également comme contributeurs à la certification. Tout comme les "managés", leur identité professionnelle de fonctionnaire territorial se trouve valorisée au travers le la mise en œuvre de la démarche Qualiville.

1.4.3 Dimensionnalité de la nouvelle identité

L'analyse en composante principale (ACP) réalisée avec VARIMAX sur 2 axes expliquant 62% de la variance et se présente sous la forme des tableaux suivants où les items sont déclinés et leurs coefficients de corrélation indiqués.

Ce premier facteur de la nouvelle identité rassemble des items se rapportant à *l'image de soi* par soi-même. Il regroupe 4 des 7 énoncés du module permettant de mesurer la nouvelle identité.

Facteur 1 « Identité pour soi »	
EID3	« <i>Ma hiérarchie m'identifie comme un professionnel de Qualiville</i> » (0,8084)
EID1	« <i>Je suis acteur de la démarche Qualiville</i> » (0,79643)
EID8	« <i>Qualiville est une composante de ma pratique professionnelle</i> » (0,65968)
EID6	« <i>Ma fonction s'inscrit dans la démarche Qualiville</i> ». (0,65634)

TABLEAU 130 : FACTEUR 1 DE L'ACP CONCERNANT LES ITEMS DE LA NOUVELLE IDENTITE DES FT.

Le second facteur renvoie l'acteur à une représentation plus générale : celle du Fonctionnaire territorial, celle de la performance atteinte avec la certification et enfin celle de la mairie. Il regroupe 3 des 7 énoncés permettant de mesurer la nouvelle identité.

Facteur 2 « Identité pour autrui »	
EID4	« Avec le travail en mode Qualiville, je me sens encore plus Fonctionnaire territorial » (0,77278)
EID5	« La certification est le résultat de mon travail professionnel » (0,77199)
EID2	« Je représente quotidiennement la mairie dans sa démarche Qualiville ». (0,62621)

TABLEAU 131 : FACTEUR 2 DE L'ACP CONCERNANT LES ITEMS DE LA NOUVELLE IDENTITE DES FT.

Cette dimensionnalité en deux axes fait écho à la revue de la littérature portant sur le concept d'identité. En effet, les items du premier axe¹⁴⁶ tendent vers ce que Dubar (2000) nomme *l'identité pour soi*, tandis que ceux du second axe¹⁴⁷ évoquent *l'identité pour les autres*.

II Approche analytique des résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle

Afin de tenter de comprendre certaines conséquences de la socialisation organisationnelle, nous recherchons les relations (corrélations et régressions linéaires) des résultats de second ordre avec le management puis avec la socialisation organisationnelle. Un focus sur les déterminants de la motivation fera l'objet du paragraphe suivant. Ainsi, nous essaierons de montrer que les résultats de second ordre sont associés à la fois au management et à la socialisation organisationnelle. De ce fait nous tenterons maintenant de valider ***l'hypothèse principale HP 4 : le management et la socialisation organisationnelle influent sur les résultats de second ordre.***

2.1 Les interactions entre le management et les résultats de second niveau

Pour valider l'hypothèse H P4 ci-dessus énoncée, nous procéderons tout d'abord à la recherche de relations entre les résultats de second ordre et le management avec l'intention de confirmer ***l'hypothèse H 4.2¹⁴⁸ le management influe sur les résultats de second ordre de la SO.*** Cette hypothèse impose de scinder la démonstration en sous-hypothèses successives qui conduisent à vérifier l'existence d'un lien de causalité entre les trois modalités du management et chacun des résultats de second ordre :

Pour la motivation

- H 4.2.1 les fonctions d'encadrement influent sur la motivation ;
- H 4.2.2 le POS influe sur la motivation ;
- H 4.2.3 la QVT influe sur la motivation.

Pour la satisfaction des attentes

- H 4.2.4 les fonctions d'encadrement influent sur la satisfaction des attentes ;
- H 4.2.5 le POS influe sur la satisfaction des attentes ;
- H 4.2.6 la QVT influe sur la satisfaction des attentes.

Pour les représentations sociales de Qualiville

- H 4.2.7 les fonctions d'encadrement influent sur les représentations sociales ;
- H 4.2.8 le POS influe sur les représentations sociales ;
- H 4.2.9 la QVT influe sur les représentations sociales.

Pour la nouvelle identité

- H 4.2.10 les fonctions d'encadrement influent sur la nouvelle identité ;

¹⁴⁶ EID3 « Ma hiérarchie m'identifie comme un professionnel de Qualiville », EID1 « Je suis acteur de la démarche Qualiville », EID8 « Qualiville est une composante de ma pratique professionnelle », EID6 « Ma fonction s'inscrit dans la démarche Qualiville ».

¹⁴⁷ EID4 « Avec le travail en mode Qualiville, je me sens encore plus fonctionnaire territorial », EID5 « La certification est le résultat de mon travail professionnel », EID2 « Je représente quotidiennement la mairie dans sa démarche Qualiville ».

¹⁴⁸ Nous précisons que l'hypothèse H 4.1 concernant l'évolution du niveau de motivation durant la mise en oeuvre de Qualiville porte sur une interrogation différente par rapport aux hypothèses H 4.2, c'est pourquoi elle sera testée ultérieurement et séparément.

- H 4.2.11 le POS influe sur la nouvelle identité ;
- H 4.2.12 la QVT influe sur la nouvelle identité.

2.1.1 Les interactions entre la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville et le management

2.1.1.1 LES INTERACTIONS ENTRE LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER EN DEMARCHE QUALIVILLE ET LES FONCTIONS D'ENCADREMENT

Nous effectuons successivement des corrélations pour identifier les liens existants entre les fonctions du management et la motivation à continuer à travailler avec Qualiville, puis des régressions pour identifier les liens de causalité seront calculées ultérieurement dans le paragraphe "les déterminants de la motivation". Nous tenterons de vérifier *la sous-hypothèse H 4.2.1 les fonctions d'encadrement influent sur la motivation.*

CORRELATION

Globalement, les fonctions d'encadrement présentent un niveau de corrélation élevé avec la motivation à continuer à travailler avec Qualiville.

Corrélations	p-value	Rho
MO2/m	<2e-16	0,54

TABLEAU 132 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER AVEC QUALIVILLE

En effet, pour atteindre les objectifs de performance fixés par les engagements du référentiel Qualiville, l'équipe de direction doit veiller à faire émerger et maintenir le niveau de motivation des managers, qui, à leur tour doivent procéder de la même manière envers les "managés. L'ensemble des fonctions d'encadrement se trouve alors corrélé au niveau de motivation des "managés".

REGRESSION

Globalement la régression linéaire simple effectuée entre la moyenne des données des fonctions d'encadrement (m) et la motivation finale (MO2) produit une statistique de test de 0,8721 qui tend à se rapprocher de 1 et une p-value <2e-16 ***) proche de 0, ce qui signifie que les fonctions d'encadrement influent significativement sur la motivation à continuer à travailler en mode Qualiville. La recherche de liens de causalité montre bien que les fonctions d'encadrement influent sur la motivation finale des acteurs.

Nous constatons que la motivation finale des fonctionnaires territoriaux se trouve très significativement influencés par les fonctions d'encadrement du management.

La sous-hypothèse H 4.2.1 les fonctions d'encadrement influent sur la motivation, est vérifiée.

2.1.1.2 LES INTERACTIONS ENTRE LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER EN DEMARCHE QUALIVILLE ET LE POS

Nous tenterons ici de valider *la sous-hypothèse H 4.2.2 : le POS influe sur la motivation.*

CORRELATION

Globalement le soutien organisationnel perçu (POS) présente un niveau de corrélation élevé avec la motivation à continuer à travailler avec Qualiville.

Corrélations	p-value	Rho
MO2/pos	<2e-16	0,56

TABLEAU 133 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DU POS ET LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER AVEC QUALIVILLE

Le POS se trouve associé à la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville ce qui paraît logique puisque nous avons montré que le management par la qualité à l'œuvre dans cette collectivité locale s'avérait également plutôt "tourné vers la personne". Si les fonctionnaires territoriaux perçoivent du soutien dans la réalisation de leurs tâches, ont le sentiment de se trouver au centre de l'intérêt de leurs managers et voient certains de leurs besoins satisfaits (Maslow, 1954) dans leur parcours professionnel ils seront alors en mesure "d'instrumentaliser" ce soutien pour tendre vers l'objectif de continuer à travailler avec Qualiville.

REGRESSION

Globalement la régression linéaire simple effectuée entre la moyenne des données du POS (pos) et la motivation finale (MO2) produit une statistique de test de 0,7109 qui tend à se rapprocher de 1 et une p-value < 2e-16 *** proche de 0, ce qui signifie que le soutien organisationnel perçu influe significativement sur la motivation à continuer le travail en démarche Qualiville. La recherche de liens de causalité montre bien que le POS influe sur la motivation finale des acteurs.

Nous constatons que la motivation finale des fonctionnaires territoriaux se trouve très significativement influencés par le soutien organisationnel perçu (POS).

La sous-hypothèse H 4.2.2 : le POS influe sur la motivation est validée.

2.1.1.3 LES INTERACTIONS ENTRE LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER EN DEMARCHE QUALIVILLE ET LA QVT

Nous tenterons ici de valider **la sous-hypothèse H 4.2.3 : la QVT influe sur la motivation.**

CORRELATION

Globalement la qualité de vie au travail (QVT) présente un niveau de corrélation élevé avec la motivation à continuer à travailler avec Qualiville.

Corrélations	p-value	Rho
MO2/qvt	<2e-16	0,53

TABLEAU 134 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA QVT ET LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER AVEC QUALIVILLE

Ce résultat confirme les résultats des études menées par l'ANACT qui montrent l'importance de la qualité de vie dans le monde du travail, dans l'intérêt des personnes pour leur santé physique et psychique et celui des organisations pour leur performance et leur image.

REGRESSION

Globalement la régression linéaire simple effectuée entre la moyenne des données de la QVT et la motivation finale (MO2) produit une statistique de test de 0,91812 qui tend à se rapprocher de 1 et une p-value < 2e-16 *** proche de 0, ce qui signifie que la QVT influe significativement la motivation des fonctionnaires territoriaux à continuer à travailler en démarche Qualiville. La recherche de liens de causalité montre bien que les fonctions d'encadrement influent sur la motivation.

Nous constatons que la motivation finale des fonctionnaires territoriaux se trouve très significativement influencée par la qualité de vie au travail.

La sous-hypothèse H 4.2.3 : la QVT influe sur la motivation est validée.

2.1.2 Les interactions entre la satisfaction des attentes et le management

La satisfaction des attentes des acteurs, en tant que résultat de second ordre de la socialisation organisationnelle, fait également l'objet de recherche de liens (corrélations) y compris de liens de causalité (régressions linéaires) avec le management et, donc, ses modalités. Ainsi, nous tenterons de valider **la sous-hypothèse H 4.2.4 : les fonctions d'encadrement influent sur la satisfaction des attentes.**

2.1.2.1 LES INTERACTIONS ENTRE LES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Nous recherchons d'abord l'existence de corrélations entre la satisfaction des attentes (AT) et les fonctions d'encadrement (m).

CORRELATIONS

Globalement, les fonctions d'encadrement des managers (m) présentent un niveau de corrélation élevé avec la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux.

Corrélations	p-value	Rho
AT/m	<2e-16	0,58

TABLEAU 135 : CORRELATION ENTRE LA SATISFACTION DES ATTENTES ET LA MOYENNE DES FONCTIONS D'ENCADREMENT

Cette situation indique que les acteurs attendent un certain nombre d'actions de la part du management. Ils se montrent satisfaits d'avoir des managers "motivants", qui les entraînent et leur propose d'être formés. Une

bonne définition des tâches et des objectifs réalistes, une certaine autonomie, des relations de services satisfaisantes et un pilotage correct des activités relatives à Qualiville les satisfont également. Il est probable que l'aspect politique a moins de rapport avec les attentes des fonctionnaires territoriaux.

REGRESSIONS

Nous recherchons maintenant un lien de causalité dans ces interactions en tentant de répondre à la question : « Les *fonctions d'encadrement (M)* influent-elles sur la satisfaction des attentes (AT) ? ». Pour cela, nous effectuerons une régression linéaire selon une approche globale, dont les résultats se présentent ainsi :

la régression linéaire concernant l'influence de la moyenne des fonctions d'encadrement sur la satisfaction des attentes produit une statistique de test de 0,9227 qui tend à se rapprocher de 1 et une p-value < 2e-16 *** proche de 0, ce qui signifie que les fonctions d'encadrement influent significativement sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux.

Par conséquent notre sous-hypothèse H 4.2.4 : les fonctions d'encadrement influent sur la satisfaction des attentes, est validée.

2.1.2.2 LES INTERACTIONS ENTRE LE POS ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Progressant dans la recherche de liens de causalité entre le management et la satisfaction des attentes de fonctionnaires territoriaux, nous passerons à présent par la vérification de ***la sous-hypothèse H 4.2.5 : le POS influe sur la satisfaction des attentes.***

CORRELATIONS

Globalement, le support organisationnel perçu (POS) présente un niveau de corrélation très élevé avec la satisfaction des attentes (AT) des fonctionnaires territoriaux.

Corrélations	p-value	Rho
AT/pos	<2e-16	0,63

TABLEAU 136 : CORRELATIONS ENTRE LA SATISFACTION DES ATTENTES ET LA MOYENNE DU POS

On peut ainsi confirmer de manière plus précise, que la satisfaction des attentes présente de fortes relations avec l'ensemble des items du POS.

REGRESSIONS

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre le POS et la satisfaction des attentes.

Le résultat de la régression linéaire utilisant les moyennes des variables POS et AT indiquent une statistique de test de 0,773333 qui tend à se rapprocher de 1 et une p-value < 2e-16 *** proche de 0, ce qui signifie que le soutien organisationnel perçu influe significativement sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux.

La sous-hypothèse H 4.2.5 : le POS influe sur la satisfaction des attentes est validée car la statistique de test tend à se rapprocher de 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

Les résultats des régressions des items du POS sur la moyenne de la satisfaction des attentes (ANNEXE 15.4) nous amènent à constater que l'aide reçue par les fonctionnaires territoriaux du terrain quand ils en avaient besoin (POS6), les satisfait **très significativement**. Il en est de même, dans une moindre mesure, lorsque le management prend soin de leur bien-être lors de tensions apparentes, ou encore leur fournit de l'aide. Enfin, la satisfaction de leurs attentes, dépend **peu significativement** de la reconnaissance par la mairie de leur engagement dans la démarche, et du fait qu'ils portent les valeurs de la collectivité au travers de Qualiville. Nous avons pointé, lors des entretiens, que ces types d'attentes s'avéraient d'autant plus importants pour eux que la reconnaissance matérielle n'était pas envisageable.

2.1.2.3 LES INTERACTIONS AVEC LA QVT ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Afin de confirmer que le management influe sur la satisfaction des attentes, il reste à vérifier ***la sous-hypothèse H 4.2.6 : la QVT influe sur la satisfaction des attentes.***

CORRELATIONS

Globalement, la qualité de vie au travail (QVT) présente un niveau de corrélation élevé avec la satisfaction des attentes (AT) des fonctionnaires territoriaux.

Corrélations	p-value	Rho
AT/qvt	<2e-16	0,53

TABEAU 137 : CORRELATIONS ENTRE LA SATISFACTION DES ATTENTES ET LA MOYENNE DE LA QVT

Il ressort que la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux se trouve significativement associée à leurs **conditions de travail**. Ce constat est corroboré avec les données recueillies lors de nos entretiens où les interviewés déclaraient se montrer très satisfaits de leurs conditions de travail. Nos observations ainsi que l'enquête documentaire avaient appuyé ces affirmations. Il convient de reconnaître que les engagements de Qualiville prévoient des conditions agréables et fonctionnelles notamment sur le plan de l'accueil du public. Ces améliorations ont donc eu des conséquences sur l'environnement de travail des fonctionnaires territoriaux.

REGRESSIONS

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre la qualité de vie au travail (QVT) et la satisfaction des attentes (AT).

La régression linéaire de la moyenne des résultats de la QVT sur la satisfaction des attentes des acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

La sous-hypothèse H 4.2.6 : la QVT influe sur la satisfaction des attentes est validée car la statistique de test 0,887873 tend à se rapprocher de 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

La régression linéaire des items de la QVT sur la satisfaction des attentes montre, sans surprise, compte-tenu de l'existence de leurs très fortes relations constatées ci-dessus, que les conditions de travail des acteurs, ainsi que leur ambiance de travail influencent **très significativement** la satisfaction des attentes. Les fonctionnaires territoriaux attendent également, mais dans une très moindre mesure, que leur travail présente un intérêt pour eux, et qu'il leur permette des échanges avec leur supérieur hiérarchique, ce qui suppose l'instauration d'un climat de confiance (QV6).

Par conséquent et puisque nous venons de vérifier que la satisfaction des attentes dépend des fonctions d'encadrement (H 4.2.4), du POS (H 4.2.5) et de la QVT (H 4.2.6), on peut alors confirmer que le management influe sur cette satisfaction de leurs attentes.

2.1.3 Les interactions entre le management et les représentations sociales

Nous tentons maintenant de valider la **sous-hypothèse 4.2.7 : les fonctions d'encadrement influent sur les représentations sociales**.

Dans cette perspective, les représentations sociales de la démarche Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux, en tant que résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle, font également l'objet de recherche de corrélations ainsi que de liens de causalité (régressions linéaires) avec le management et ses modalités.

Cependant deux¹⁴⁹ des neuf items concernant les représentations sociales, sont formulés par des affirmations à connotation négative, ce qui pose question pour l'analyse des résultats obtenus. Ces derniers génèreraient des corrélations négatives dues uniquement à la formulation de l'item qui a été délibérément voulue pour contraindre à des réponses spontanées. Par conséquent, nous effectuerons des corrélations avec l'ensemble des items, puis en soustrayant RS3 et RS7, puis à des fins de vérification, avec uniquement avec RS3 et RS7.

2.1.3.1 LES INTERACTIONS ENTRE LE MANAGEMENT ET LES REPRESENTATIONS SOCIALES

Compte tenu de la particularité du module relatif aux représentations sociales (deux items formulés par des affirmations négatives), nous regardons quelles pourraient être les corrélations entre la moyenne des modalités du management et celle de l'ensemble des items des représentations sociales.

¹⁴⁹ RS3 « Qualiville, c'est trop compliqué » et RS7 « Qualiville, c'est un investissement lourd. »

a) Corrélations entre le management et les représentations sociales

Nous codons le management mpq = moyenne M+POS+QVT

Le tableau suivant montre que le coefficient de corrélation *Rho* entre le management et les représentations sociales est positivement significatif. Ce dernier indique que le management est associé aux représentations sociales. Par conséquent, il apparaît que le management est associé aux représentations sociales de Qualiville.

Corrélations	p-value	Rho
mpq/rs	<2e-16	0,54

TABLEAU 138 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES REPRESENTATIONS SOCIALES ET LA MOYENNE DES MODALITES DU MANAGEMENT

b) Corrélations entre le management et les items RS3 et RS7

Nous codons mpq=moyenne des modalités du management et rsc = moyenne de RS3 et RS7

Il paraît tout à fait logique que la corrélation entre la moyenne des modalités du management et celle de RS3 et RS7, prenant en compte deux items à connotation négative, produisent des résultats négatifs. Le tableau suivant confirme cette assertion, sachant que **mpq** = moyenne des modalités du management (m+pos+qvt), et **rsc** = moyenne de RS3 et RS7 :

Corrélations	p-value	Rho
mqq/rsc	1	-0.19

TABLEAU 139 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES MODALITES DU MANAGEMENT ET CELLES DE RS3 ET RS7

Il existe donc un lien négatif entre le management et les 2 items sur la pénibilité du travail avec Qualiville.

c) Corrélations entre le management et les représentations sociales sans les items RS3 et RS7

Nous codons mpq =moyennes FE+POS+QVT et rsb = tous les items des RS sauf RS3 et RS7

Il apparaît donc que, sans les items RS3 et RS7, le coefficient de corrélation *Rho* soit positif et plus élevé :

Corrélations	p-value	Rho
mqq/rsb	<2e-16	0,63

TABLEAU 140 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES MODALITES DU MANAGEMENT ET CELLE DES REPRESENTATIONS SOCIALES SAUF RS3 ET RS7

Après avoir recherché l'existence de corrélations entre le management et les représentations sociales, nous les recherchons également entre les fonctions d'encadrement, le POS puis la QVT.

B) LES INTERACTIONS AVEC LES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET LES REPRESENTATIONS SOCIALES

Afin de tenter de valider notre *sous-hypothèse H 4.2.7 : les fonctions d'encadrement influent sur les représentations sociales*, nous recherchons l'existence de corrélations entre les représentations sociales (rs) et les fonctions d'encadrement (m).

CORRELATIONS

b.1) Corrélations entre les fonctions d'encadrement et les représentations sociales

Approche globale

La corrélation a été effectuée avec la totalité des items des représentations sociales, incluant RS3 et RS7, items à connotation négative.

Globalement, et malgré la formulation inverse des deux items RS3 et RS7, les fonctions d'encadrement des managers (m) présentent un niveau de corrélation élevé avec les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux.

Corrélations	p-value	Rho
m/rs	8e-16	0,49

TABLEAU 141 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES REPRESENTATIONS SOCIALES ET LA MOYENNE DES MODALITES DU MANAGEMENT

b.2) Corrélations entre les fonctions d'encadrement et les items RS3 et RS7

Approche avec et sans RS3+RS7

Nous codons rsc = moyenne de RS3 et RS7

Corrélations	p-value	Rho
m/rsc	1	-0,21

TABLEAU 142 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET CELLE DE RS3 ET RS7

La corrélation entre les fonctions d'encadrement et les items RS3 et RS7 s'avère négative puisque les deux items sont à connotation négative.

b.3) Corrélations entre les fonctions d'encadrement et les représentations sociales sans les items RS3 et RS7

Nous codons rsb = tous les items des RS sauf RS3 et RS7

Corrélations	p-value	Rho
m/rsb	<2e-16	0,59

TABLEAU 143 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET CELLE DES REPRESENTATIONS SOCIALES SAUF RS3 ET RS7

REGRESSIONS

Dans une approche globale, et pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre les fonctions d'encadrement (m) et les représentations sociales de Qualiville (rs), selon les approches globales puis par item.

La régression linéaire portant sur l'influence des fonctions du management (moyenne des résultats=m) sur les représentations sociales de Qualiville des acteurs (moyenne des résultats =rs) produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

La sous-hypothèse H 4.2.7 : les fonctions d'encadrement influe sur les représentations sociales de Qualiville est validée car la statistique de test 0,4614 corrélation tend à se rapprocher de 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

En effet, les fonctionnaires territoriaux se représentent notamment *Qualiville comme une méthode rigoureuse d'organisation* (RS4) parce que *leurs missions de services de service sont claires* (M8). Par ailleurs, ils considèrent que *Qualiville c'est davantage de relationnel* (RS6) du fait que *chaque service tient compte du travail des autres* (M9) et, dans une moindre mesure, du fait *les missions de service sont claires* (M8).

c) LES INTERACTIONS ENTRE LE POS ET LES REPRESENTATIONS SOCIALES

Nous tenterons ici de valider la **sous-hypothèse H 4.2.8 : le POS influe sur les représentations sociales.**

CORRELATIONS

c.1) Corrélations entre le POS et les représentations sociales

Approche globale

La corrélation a été effectuée avec la totalité des items des représentations sociales, incluant RS3 et RS7, items à connotation négative.

Après avoir effectué une corrélation entre la moyenne des représentations sociales et celle du POS, nous constatons un score très significatif (0,52).

Corrélations	p-value	Rho
pos/rs	<2e-16	0,52

TABLEAU 144 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES REPRESENTATIONS SOCIALES ET LA MOYENNE DU POS

Il existe donc un lien significatif entre le POS et les représentations sociales.

c.2) Corrélations entre le POS et les items RS3 et RS7

Nous codons rsc = moyenne de RS3 et RS7

Corrélations	p-value	Rho
pos/rsc	1	-0.13

TABLEAU 145 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DU POS ET CELLE DE RS3 ET RS7

La corrélation apparaît négative et non significative car le coefficient de corrélation *Rho* se situe en dessous du seuil 0,19. Ce résultat apparaît normal puisque ces deux items RS3 et RS7 sont à connotation négative.

c.3) Corrélations entre le POS et les représentations sociales sans RS3 ni RS7

Nous codons rsb = tous les items des RS sauf RS3 et RS7

Corrélations	p-value	Rho
pos/rsb	<2e-16	0.59

TABLEAU 146 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DU POS ET CELLE DES REPRESENTATIONS SOCIALES SAUF RS3 ET RS7

Le fait que les deux items à connotation négative ne soient pas présents dans la variable associée au POS, produit une corrélation positivement significative (0,59).

REGRESSIONS

Dans une approche globale et pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires Territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre le soutien organisationnel perçu et les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux.

La régression linéaire portant sur l'influence du POS (moyenne des résultats) sur la satisfaction des attentes des acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

La sous-hypothèse H 4.2.8 : le POS influe sur les représentations sociales est validée car la statistique de test 0,3648 tend à se rapprocher de 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

D) LES INTERACTIONS AVEC LA QVT ET LES REPRESENTATIONS SOCIALES

Nous tenterons ici de valider la **sous-hypothèse H 4.2.9 : la QVT influe sur les représentations sociales.**

Nous recherchons maintenant les liens de causalité entre les représentations sociales et la qualité de vie au travail.

CORRELATIONS

Approche globale

La corrélation a été effectuée avec la totalité des items des représentations sociales, incluant RS3 et RS7, items à connotation négative. Elle s'avère significative.

Corrélations	p-value	Rho
qvt/rs	7e-15	0.47

TABLEAU 147 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES REPRESENTATIONS SOCIALES ET LA MOYENNE DU POS

Par conséquent, on peut dire qu'il existe un lien entre la QVT et les représentations sociales.

Approche avec et sans RS3+RS7

Nous codons rsc = moyenne de RS3 et RS7

Corrélations	p-value	Rho
qvt/rsc	1	-0,19

TABLEAU 148 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA QVT ET CELLE DE RS3 ET RS7

Nous codons rsb = tous les items des RS sauf RS3 et RS7

Corrélations	p-value	Rho
qvt/rsb	<2e-16	0.56

TABLEAU 149 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA QVT ET CELLE DES REPRESENTATIONS SOCIALES SAUF RS3 ET RS7

REGRESSION

Dans une approche globale et pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre la qualité de vie au travail et les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux.

La régression linéaire portant sur l'influence de la QVT (moyenne des résultats=qvt) sur les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux (moyenne des résultats=rs) produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

L'hypothèse H 4.2.9 : la QVT influe sur les représentations sociales est validée car la statistique de test 0,47670 tend à se rapprocher de 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

Par conséquent, et puisque les représentations sociales de Qualiville dépendent des fonctions d'encadrement (H 4.2.7), du POS (H 4.2.8) et de la QVT (H4.2.9), on peut alors affirmer que le management influe sur ces représentations sociales.

2.1.4 Les interactions entre la nouvelle identité et le management

La nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux, en tant que résultat de second ordre de la socialisation organisationnelle, fait également l'objet de recherche de liens (corrélations) et de liens de causalité (régressions linéaires) avec le management global.

A) LES INTERACTIONS ENTRE LES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET LA NOUVELLE IDENTITE

Afin de tenter de valider notre hypothèse **H 4.2.10 les fonctions d'encadrement influent sur la nouvelle identité des FT**, nous recherchons d'abord l'existence de corrélations entre l'identité professionnelle (eid) et les fonctions d'encadrement (m).

CORRELATIONS

Approche globale

Corrélations	p-value	Rho
m/eid	<2e-16	0,66

TABLEAU 150 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET CELLE DE LA NOUVELLE IDENTITE

Globalement, les fonctions d'encadrement des managers (m) présentent un niveau de corrélation très élevé avec la nouvelle identité (eid) des fonctionnaires territoriaux. En effet les énoncés concernant les fonctions d'encadrement pour le niveau "macro", bien définir la politique de la municipalité concernant la qualité et pour le niveau "micro" répondre aux besoins de formation, définir les tâches à réaliser et "fonctionner" avec les autres services en octroyant une certaine autonomie, se trouve en lien avec le fait de se sentir acteur de Qualiville, représentant la mairie au travers de la démarche qualité, de s'identifier comme professionnel de Qualiville et intégrer la démarche comme une composante du travail.

REGRESSIONS

Dans une approche globale et pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre les fonctions d'encadrement et la nouvelle identité.

La régression linéaire portant sur l'influence des fonctions d'encadrement (moyenne des résultats=m) sur la perception de la nouvelle identité par les acteurs (moyenne des résultats = eid) produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

La sous-hypothèse H 4.2.10 les fonctions d'encadrement influent sur la nouvelle identité est validée car la statistique de corrélation (0,5946) tend à se rapprocher de 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

B) LES INTERACTIONS ENTRE LE POS ET LA NOUVELLE IDENTITE

Nous tenterons ici de valider la **sous-hypothèse H 4.2.11 le POS influe sur la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux**. Nous recherchons maintenant les liens de causalité entre le soutien organisationnel perçu et la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux.

CORRELATIONS

Approche globale

Globalement, le support organisationnel perçu (pos) présente un niveau de corrélation très élevé avec la nouvelle identité se rapportant sur la démarche Qualiville (eid).

corrélations	p-value	Rho
pos/eid	<2e-16	0,63

TABLEAU 151 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DU POS ET CELLE DE LA NOUVELLE IDENTITE DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

Le POS, par ses interventions, contribue à encourager les fonctionnaires territoriaux dans leur travail et à favoriser le développement de leurs domaines de compétences, à les considérer en tant qu'acteurs et aussi, à renforcer différents aspects de leur nouvelle identité.

REGRESSIONS

Dans une approche globale et pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre le POS et l'identité professionnelle relative à la démarche Qualiville. La régression linéaire portant sur l'influence du POS (moyenne des résultats=pos) sur la perception de leur nouvelle identité par les acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

La sous-hypothèse H 4.2.11 le soutien organisationnel perçu (POS) influe sur la nouvelle identité est validée car la statistique test 0,5885 tend à se rapprocher de 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

C) LES INTERACTIONS AVEC LA QVT ET LA NOUVELLE IDENTITE

Afin de confirmer l'influence du management sur la nouvelle identité, il reste à vérifier **la sous-hypothèse H 4.2.12 : la QVT influe sur la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux.**

CORRELATIONS

Globalement, comme l'indique le tableau suivant, le coefficient de corrélation *Rho* entre la qualité de vie au travail (qvt) et la nouvelle identité (eid) des fonctionnaires territoriaux présente un score très élevé.

Corrélations	p-value	Rho
qvt/eid	<2e-16	0,65

TABLEAU 152 : CORRELATION ENTRE LES MOYENNES DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET LA NOUVELLE IDENTITE.

Les fonctionnaires territoriaux envisagent donc la qualité de vie au travail comme une composante de leur nouvelle identité relative à Qualiville. On peut remarquer notamment que, l'identification des acteurs à la certification totale obtenue se trouve associée à la confiance dont ils bénéficient de la part de l'organisation. De plus, lors de l'enquête qualitative et particulièrement dans sa partie documentaire, nous avons relevé l'importance d'associer de bonnes conditions de travail à l'image perçue de la démarche Qualiville par les acteurs mais également par les usagers. Les items de la QVT se rapportent aux différentes conditions dans lesquelles s'effectue le travail. Ces conditions sont liées à l'exercice du métier et par conséquent, s'avèrent être des éléments de la construction d'identité professionnelle des fonctionnaires territoriaux.

REGRESSIONS

Dans une approche globale et pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre la qualité de vie au travail et la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux.

La régression linéaire portant sur l'influence de la QVT (moyenne des résultats=qvt) sur la perception de leur nouvelle identité par les acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

L'hypothèse H 4.2.11 : la QVT influe sur la nouvelle identité des acteurs est validée car la statistique de test 0,80345 tend à se rapprocher de 1 et la p-value se trouve très proche de 0.

La QVT influe donc très significativement sur la nouvelle identité des acteurs en démarche Qualiville.

Les corrélations précédemment établies entre la QVT et la nouvelle identité indiquaient l'importance des échanges avec le supérieur. Le fait de pouvoir échanger avec son supérieur favorise l'implication des acteurs dans leur travail et contribue ainsi à l'émergence d'une nouvelle identité. En fait, ces échanges sont un déterminant significatif de la nouvelle identité des acteurs à l'instar du sentiment d'un traitement équitable dans le travail.

Les conditions et l'ambiance de travail influent peu significativement sur la nouvelle identité en rapport avec la démarche Qualiville, de même que la confiance instaurée. Ce double constat s'explique par le fait que les relations de service plus nombreuses et de nature différente se sont mises en place avec la démarche Qualiville et la nécessité d'un fonctionnement interdépendant. Ces bonnes relations de services créent un

climat de cohésion où, tous les fonctionnaires territoriaux poursuivent le même objectif professionnel au service de la collectivité locale. Ce sentiment d'appartenance facilite une identification professionnelle collective. Dans l'enquête, il avait été remarqué une amélioration des conditions de travail dues, en partie, aux prescriptions du référentiel Qualiville. En définitive, le management, s'inspirant de ce référentiel, contribue à développer une nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux.

Par conséquent, et puisque que l'identité professionnelle dépend à la fois des fonctions d'encadrement (H 4.2.9), du POS (H 4.2.10) et de la QVT (H 4.2.11), ***on peut alors confirmer que le management influe sur la nouvelle identité des acteurs.***

En définitive, nous venons de valider que les résultats de second ordre de la socialisation : satisfaction des attentes, représentations sociales et nouvelle identité, dépendent tous les trois du management. Par conséquent, ***l'hypothèse H.4.2 : le management influe sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle est confirmée.***

2.2 Les interactions entre les résultats de second niveau et la socialisation organisationnelle

Après avoir montré que le management influençait les résultats de second ordre, nous nous attacherons maintenant à tenter de valider l'***hypothèse H 4.3 les variables de la socialisation organisationnelle influent sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle.***

Les interactions avec les variables de la socialisation seront recherchées pour chaque résultat de second ordre. Ces interactions peuvent donc être identifiées comme des liens "ordinaires" et/ou comme des liens de causalité. Ainsi une succession de corrélations et de régressions seront effectuées et analysées.

Toutes les interactions avec la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville sont traitées dans le dernier paragraphe "les déterminants de la motivation".

L'hypothèse 4.3 doit donc être scindée en trois sous-hypothèses correspondant aux trois variables de la socialisation à savoir les procédures, les tactiques et les domaines. C'est pourquoi nous devons vérifier successivement :

La sous-hypothèse H 4.3.1 les procédures influent sur les résultats de second ordre et donc ;

Les procédures influent sur la satisfaction des attentes ;

Les procédures influent sur les représentations sociales ;

Les procédures influent sur la nouvelle identité ;

La sous-hypothèse H 4.3.2 les tactiques influent sur les résultats de second ordre et donc ;

Les tactiques influent sur la satisfaction des attentes ;

Les tactiques influent sur les représentations sociales ;

Les tactiques influent sur la nouvelle identité ;

La sous-hypothèse H 4.3.3 les domaines influent sur les résultats de second ordre et donc ;

Les domaines influent sur la satisfaction des attentes ;

Les domaines influent sur les représentations sociales ;

Les domaines influent sur la nouvelle identité.

2.2.1 Les interactions entre les résultats de second ordre et les procédures

Afin de tenter de valider la sous-hypothèse ***H 4.3.1 les procédures influent sur les résultats de second ordre de la SO***, nous allons vérifier l'existence de liens de causalité successivement entre les procédures, et la satisfaction des attentes, puis les représentations sociales et enfin l'identité professionnelle.

A) LES INTERACTIONS AVEC LES PROCEDURES ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Nous commencerons la recherche de l'existence de liens, puis de liens de causalité entre les procédures et la satisfaction des attentes. Pour ce faire, des corrélations et des régressions linéaires seront réalisées puis analysées.

CORRELATIONS

Approche globale

Globalement, la moyenne des procédures (p) est significativement corrélée à la satisfaction des attentes car le coefficient de corrélation *Rho* obtenu indique une valeur supérieure au seuil de 0,19.

Corrélations	p-value	Rho
p/AT	4e-10	0,39

TABLEAU 153 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES PROCEDURES ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Ce résultat rejoint les travaux de Asforth et Sacks (1996) précédemment évoqués démontrant l'association positive des procédures institutionnalisées, avec des résultats attitudinaux de la SO. Ils évoquent notamment, la satisfaction dans l'emploi qui s'apparente à la satisfaction d'une attente.

Approche par types de procédures

Rappel du codage : **psq** =procédures séquentielles, **pse** =procédures en série, **pfo**=procédures formelles, **pfi**=procédures fixes, **pco**=procédures collectives et **piv**=procédures d'investissement.

Corrélations	p-value	Rho
psq/AT	6e-09	0,36
pfi/AT	<2e-16	0,32
pco/AT	5e-07	0,31
pfo/AT	2e-05	0,26
pse/AT	5e-07	0,31
piv/AT	1e-07	0,33

TABLEAU 154 : CORRELATIONS ENTRE LA SATISFACTION DES ATTENTES ET LES TYPES DE PROCEDURES

Nous constatons que toutes les corrélations ci-dessus sont significativement positives. Néanmoins les valeurs obtenues sont relativement faibles. La relation entre les procédures séquentielles et la satisfaction des attentes montre le score le plus élevé ce qui peut s'expliquer par le fait que les fonctionnaires territoriaux espèrent utiliser des procédures qui suivent un ordre logique, selon des étapes définies. Rompus aux changements organisationnels, ils aspiraient à un fonctionnement pourvu de sens partagé. Lors d'un entretien, le DGS avait d'ailleurs précisé que le choix de la démarche qualité, distinct de celui de la certification, visait à apporter une cohérence et un sens partagé.

La corrélation entre les procédures formelles et la satisfaction des attentes montre le score le plus faible, les acteurs ayant besoin de formalisme principalement à leurs débuts dans la démarche. Ce formalisme renvoie à la référence de la démarche Qualiville. Cependant, les fonctionnaires territoriaux ont également exprimé le besoin de certains échanges informels qui leur permet également de ne pas s'aliéner à un conformisme trop rigide, les privant de marges de manœuvre.

On peut constater également une satisfaction des attentes au travers des procédures d'investissement qui font appel notamment aux traits de personnalité des acteurs. Mettre en avant leurs qualités personnelles soit lors d'un accueil avec un public difficile, soit pour résoudre un problème spécifique à Qualiville, les autorise à s'exprimer autrement qu'en utilisant des outils bureautiques, ou des comportements stéréotypés.

REGRESSIONS

Dans une approche globale et pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre le soutien organisationnel perçu et les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux.

La régression linéaire portant sur l'influence des procédures organisationnelles (moyenne des résultats=p) sur la satisfaction des attentes des acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value = 3.5e-12***).

Les fonctionnaires territoriaux ont besoin d'un mode opératoire pour réaliser leurs tâches. Lors de leurs débuts avec la démarche Qualiville, la formation commune reçue avaient évoqué l'utilisation systématique des procédures organisationnelles. La démarche Qualiville constituent un changement de mode de travail, ces procédures ont alors constitué une "instrumentalité" pour permettre d'atteindre leur but, c'est-à-dire de réaliser au mieux leurs tâches (Vroom, 1964).

Les procédures influent sur le premier des résultats de second ordre, à savoir, la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux car la statistique de test (0,7014) tend à se rapprocher de 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

B) LES INTERACTIONS AVEC LES PROCEDURES ET LES REPRESENTATIONS SOCIALES

Nous recherchons maintenant les liens de causalité entre les procédures et les représentations sociales en effectuant des corrélations et des régressions linéaires.

CORRELATIONS

Approche globale

Globalement la corrélation entre la moyenne des procédures (p) et celle de toutes les représentations sociales (rs) est significative puisque le coefficient de corrélation *Rho* présente un score supérieur à 0,19.

Corrélations	p-value	Rho
p/rs	7e-15	0,47

TABLEAU 155 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES DES PROCEDURES ET DES REPRESENTATIONS SOCIALES

L'utilisation des procédures est significativement associée aux représentations sociales de Qualiville. En ce sens, un élément des représentations sociales de notre questionnaire transcrit exactement ce constat (RS9 « *Qualiville, c'est fonctionner avec des procédures* »).

Approche par types de procédures

Corrélations	p-value	Rho
pse/rs	5e-07	0,31
pfi/rs	3e-11	0,41
piv/rs	3e-08	0,34
pco/rs	3e-10	0,39
psq/rs	3e-14	0,46
pfo/rs	6e-08	0,34

TABLEAU 156 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES PAR TYPES DE PROCEDURES ET CELLE DES REPRESENTATIONS SOCIALES.

Nous constatons que l'ensemble des corrélations effectuées globalement ou par types de procédures indique des scores positivement significatifs. La corrélation la plus élevée s'établit avec psq. Ces procédures étant les plus utilisées se trouvent les plus liées aux représentations sociales.

REGRESSIONS

Nous cherchons maintenant à montrer, dans une approche globale, que les procédures organisationnelles influent sur les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux.

Dans une approche globale, la régression linéaire entre la moyenne des représentations sociales et celle des procédures indique l'existence d'un lien de causalité positivement significatif car le score de la p-value = 7.5e-15 ***et est donc très proche de 0 tandis que la statistique de test 0,4382 tend vers 1.

L'ensemble des procédures influent positivement et significativement sur les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux.

C) LES INTERACTIONS AVEC LES PROCEDURES ET LA NOUVELLE IDENTITE

Nous recherchons maintenant l'existence de liens de causalité entre les procédures et la nouvelle identité relative à la démarche Qualiville. Pour cela, des corrélations et régressions linéaires entre les variables seront effectuées.

CORRELATIONS

Approche globale

Globalement la moyenne des procédures et celle de la nouvelle identité des FT présentent une corrélation positive et très significative puisque le score du coefficient de corrélation *Rho* s'élève à 0,59.

Corrélations	p-value	Rho
eid/p	<2e-16	0,59

TABLEAU 157 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES DES PROCEDURES ET DE LA NOUVELLE IDENTITE DES FT

Les procédures sont la trame du travail en mode Qualiville. Elles structurent l'organisation des tâches dans la démarche Qualiville. Leur accomplissement quotidien constitue une des caractéristiques de la profession des fonctionnaires territoriaux. Elles entrent donc, pour une part, dans leur nouvelle identité.

Approche par types de procédures

Corrélations	p-value	Rho
pse/eid	5e-12	0,42
psq/eid	<2e-16	0,51
pfo/eid	5e-12	0,42
pfi/eid	3e-04	0,22
piv/eid	8e-08	0,33
pco/eid	6e-07	0,31

TABLEAU 158 : CORRELATIONS ENTRE LES TYPES DE PROCEDURES ET LA MOYENNE DE LA NOUVELLE IDENTITE DES FT.

Nous constatons que la corrélation indiquant le coefficient Rho au score le plus élevé correspond aux procédures séquentielles. Nous avons pu vérifier que ces dernières comptaient parmi les plus utilisées par les fonctionnaires territoriaux de cette collectivité. Il semble alors normal qu'elles contribuent prioritairement et significativement à la nouvelle identité en rapport avec Qualiville.

Les procédures fixes montrent à l'inverse le score le plus bas. En effet puisque les acteurs s'appuient malgré tout sur ce type de procédures, il n'en demeure pas moins que, participant à leur amélioration, ils les transforment donc, d'une certaine manière, en procédures "variables", opposées à des procédures "fixes". L'analyse des données recueillies lors des entretiens avait mis en évidence une utilisation éclectique des types de procédures par les agents interrogés avec une préférence pour les procédures séquentielles correspondant à un fonctionnement par étapes et selon des suites d'actions logiques ainsi que le référentiel Qualiville le prescrit. En ce sens, les procédures séquentielles se trouvent davantage associées à la nouvelle identité des acteurs en démarche Qualiville.

REGRESSION

Dans une approche globale et pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre les procédures organisationnelles (p) et la nouvelle identité des acteurs (eid).

La régression linéaire portant sur l'influence des procédures organisationnelles (moyenne des résultats=p) sur la perception de leur nouvelle identité par les acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value =<2e-16).

Les procédures influent sur la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux car la p-value se trouve très proche de 0 et la statistique de test 0,68291 tend à se rapprocher de 1.

Après avoir vérifié l'influence des procédures sur la satisfaction des attentes, sur les représentations sociales et sur la nouvelle identité des FT, nous pouvons donc valider **la sous-hypothèse H 4.3.1 : les procédures influent sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle.**

2.2.2 Les interactions entre les résultats de second niveau et les tactiques

Les interactions entre les résultats de second ordre et les procédures organisationnelles ayant été identifiées, nous poursuivons notre démonstration pour valider **l'hypothèse 4.3 les variables de la socialisation organisationnelle influent sur les résultats de second ordre**, en exploitant les interactions entre ces derniers et les tactiques individuelles.

Ainsi nous cherchons à valider **la sous-hypothèse 4.3.2 les tactiques individuelles influent sur les résultats de second ordre de la SO.**

Dans un premier temps nous recherchons à mettre en évidence les liens éventuels entre les tactiques et les résultats de second ordre. Pour cela, des corrélations puis des régressions seront effectuées pour chacun des résultats de second ordre.

A) LES INTERACTIONS AVEC LES TACTIQUES INDIVIDUELLES ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Nous regardons tout d'abord les corrélations entre la satisfaction des attentes et les tactiques individuelles.

CORRELATIONS

Approche globale

Globalement la corrélation entre la satisfaction des attentes et les tactiques individuelles est positive et significative. Ce constat peut s'expliquer par le fait que les agents mettent en œuvre des tactiques individuelles de leur choix, correspondant à leurs compétences du moment et au but qu'ils souhaitent atteindre. Elles deviennent alors "l'instrumentalité" du processus de motivation V.I.E. (Vroom, 1966). Il existe donc une certaine satisfaction dans l'utilisation des tactiques qui ont permis, dans une certaine mesure, de réaliser la performance souhaitée dans leurs tâches.

Corrélations	p-value	Rho
AT/t	2e-08	0,35

TABLEAU 159 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES DES TACTIQUES ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Ce résultat indique l'existence d'une corrélation positivement significative.

Approche par type de tactiques

Corrélations	p-value	Rho
AT/tee	4e-04	0,22
AT/tdm	2e-05	0,27
AT/tam	6e-07	0,31
AT/tac	6e-06	0,28

TABLEAU 160 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA SATISFACTION DES ATTENTES ET CELLES DES TYPES DE TACTIQUES INDIVIDUELLES.

Les résultats de ces analyses montrent des coefficients de corrélations tous positivement significatifs mais avec des scores relativement faibles, ce qui s'explique par le fait que les tactiques relèvent du choix individuel des acteurs et présentent des caractéristiques vraisemblablement assez éloignées de la satisfaction de leurs attentes liées à la démarche Qualité à l'œuvre.

REGRESSIONS

Approche globale

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre les tactiques individuelles et la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux.

La régression linéaire portant sur l'influence des tactiques individuelles (moyenne des résultats=t) sur la satisfaction des attentes (AT) des acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value = 3.0e-08).

Les tactiques individuelles influent sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux car la p-value se trouve très proche de 0 et la statistique de test 0,55423 tend à se rapprocher de 1.

Approche par types de tactiques

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité dans ces interactions en tentant de répondre à la question : « quels sont les types de tactiques individuelles qui influent le plus sur la satisfaction des attentes ? ». Pour cela, nous effectuons une régression linéaire dont les résultats figurent dans le tableau suivant :

Résultats	Les types de tactiques individuelles influant sur la satisfaction des attentes (AT) des fonctionnaires territoriaux

**	tac
*	
.	

TABLEAU 161 : REGRESSIONS DE LA MOYENNE DES TYPES DE TACTIQUES INDIVIDUELLES SUR LA SATISFACTION DES ATTENTES.

Parmi les types de tactiques, celles concernant la consultation de ressources documentaires (tac) sont les seules à influencer significativement la satisfaction des attentes des acteurs. Il est probable que travaillant en démarche Qualiville, les fonctionnaires territoriaux se soient appropriés le mode de travail relatif au

référentiel Qualiville, qui implique de s’y rapporter de manière systématique en mettant en œuvre les prescriptions formelles correspondantes (procédures). La tactique la plus pertinente dans ce cas se trouve être celle de consulter des documents (tac). En effet, la recherche documentaire apporte de la satisfaction aux fonctionnaires territoriaux.

B) LES INTERACTIONS AVEC LES TACTIQUES ET LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES

Les relations entre les représentations sociales et les tactiques individuelles font ensuite l’objet de recherches de liens en effectuant des corrélations puis des régressions.

CORRELATIONS

Approche globale

Globalement les tactiques individuelles se trouvent associées positivement et significativement aux représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux. Cependant le score du coefficient de corrélation *Rho* s’avère relativement bas, vraisemblablement car les tactiques étant sélectionnées et mises en œuvre par les agents eux-mêmes pour rechercher des informations ou résoudre un problème. De plus, ces tactiques ne sont que les moyens de réaliser ce qui caractérise la démarche Qualiville, à savoir les tâches visant la performance. Elles participent peu aux éléments constitutifs des représentations de Qualiville.

Les tactiques individuelles sont globalement associées aux représentations sociales.

Corrélations	p-value	Rho
t/rs	1e-05	0,27

TABLEAU 162 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES DES TACTIQUES ET CELLE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES

Approche par types de tactiques

Pour approfondir notre étude, nous avons recherché l’existence de corrélations entre les représentations sociales les types de tactiques. La nature de certaines tactiques semble plus liée que d’autres aux représentations sociales. Ainsi, la représentation ‘’aide pour le travail’’ (RS5) de Qualiville incite à l’auto-management de recherche d’information.

Corrélations	p-value	Rho
tee/rs	0.04	0,11
tam/rs	4e-05	0,25
tdm/rs	0.004	0,17
tac/rs	7e-06	0,21

TABLEAU 163 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES DES TYPES DE TACTIQUES ET CELLE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES.

Il s’avère que les items RS3 et RS7, dits ‘’à connotation négative’’ ont dû jouer sur cette analyse car seules les corrélations entre les représentations sociales et les tactiques d’auto-management et d’actions cognitives présentent des scores positivement significatifs avec cependant, des résultats relativement faibles.

Les corrélations effectuées en écartant ces deux items produisent des résultats différents mais toujours peu significatifs :

Nous codons **rsb** = moyenne de tous les items des représentations sociales sans les items RS3 et RS7.

Corrélations	p-value	Rho
tee/rsb	0.02	0,14
tam/rsb	6e-07	0,31
tdm/rsb	3e-05	0,26
tac/rsb	2e-06	0,29

TABLEAU 164 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES DES TYPES DE TACTIQUES ET CELLES DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES SANS RS3 NI RS7.

REGRESSIONS

Approche globale

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de

causalité entre les tactiques individuelles et les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux.

La régression linéaire portant sur l'influence des tactiques individuelles (moyenne des résultats=t) sur les représentations sociales de Qualiville (moyenne des résultats=rs) chez les acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value = 8.9e-05).

Les tactiques individuelles influent sur les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux car la p-value se trouve très proche de 0 et la statistique de test 0,2271 tend à se rapprocher de 1.

Approche par type de tactiques

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité dans ces interactions en tentant de répondre à la question : « quels sont les types de tactiques qui influent le plus sur les représentations sociales ? ».

Pour cela, nous effectuons une régression linéaire dont le résultat figure dans le tableau suivant :

Résultats	Les types de tactiques influant sur les représentations sociales de Qualiville (rs)
***	tac (actions cognitives)
**	
*	
.	

TABLEAU 165 : SYNTHÈSE DES RÉGRESSIONS LINÉAIRES DES TYPES DE TACTIQUES SUR LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES

Il ressort que les tactiques dites "d'actions cognitives" influent plus que les autres types de tactiques, très significativement sur les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux. On peut penser que ces derniers utilisent plus des lectures ou des ressources documentaires pour élaborer leurs représentations sociales de la démarche Qualiville, que des informations recueillies lors de demandes, d'expérimentation ou même d'auto-management.

Ce constat peut s'expliquer par le fait qu'il s'avère improbable de penser que le travail en démarche Qualiville puisse souffrir de prises de risques liées à la mise en œuvre d'expérimentation (tee) ou d'autres tactiques ne se référant pas à des documents fiables et dont l'utilisation se trouve en cohérence avec celle du référentiel Qualiville.

En effet la qualité d'un service ou d'une prestation municipale doit refléter en quelque sorte la politique de l'équipe municipale et, au travers de Qualiville, les égards qu'elle porte à ses usagers.

Ce résultat indique que les acteurs mobilisent notamment le *concept de référentiel*, à savoir la possibilité, voire l'obligation, d'utiliser une ressource documentaire composé d'éléments et/ou de solutions à un problème posé ou à une tâche à réaliser¹⁵⁰.

C) LES INTERACTIONS AVEC LES TACTIQUES ET LA NOUVELLE IDENTITE

Nous recherchons maintenant les liens existants entre les tactiques et la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville. Pour cela, nous effectuons des corrélations linéaires entre ces deux variables.

CORRELATIONS

Approche globale t/eid

Globalement les tactiques individuelles sont associées positivement et significativement à la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville. Le score obtenu s'avère élevé ce qui peut indiquer qu'il existe donc un certain rapport entre la mise en œuvre des tactiques individuelles dans leur ensemble et la nouvelle identité des FT. En effet partant du concept de l'identité défini par Dubar (2000), l'identité professionnelle revoie selon Fray et Picoulet (2010) à trois éléments :

- « la situation objective de travail et la signification que lui accorde l'individu »,
- « la perception subjective des relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance aux groupes informels »,

¹⁵⁰ Définition : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9f%C3%A9rentiel/67448> au 03/2/2019.

- « les trajectoires professionnelles et des changements afférents à l'activité professionnelle ».

Les différentes recherches d'informations concernent la manière de réaliser les tâches. Chacune des tentatives est liée à « la situation objective de travail » que s'approprient les fonctionnaires territoriaux. Les acteurs concernés par la démarche Qualiville construisent donc leur nouvelle identité propre au changement généré par la mise en œuvre de la démarche Qualiville dans leur activité professionnelle. Ils tendent vers une identité organisationnelle et « de métier » qui répond pour l'individu à un « besoin d'intégration sociale en vue d'atteindre une certaine reconnaissance de soi », souvent traduite par l'usage de pratiques ou de langage (Osty, 2008)⁶.

Corrélations	p-value	Rho
eid/t	1e-14	0,47

TABLEAU 166 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES DE LA NOUVELLE IDENTITE DES FT.

La corrélation entre la nouvelle identité organisationnelle des acteurs et l'utilisation de leurs tactiques individuelles s'avère globalement et positivement significative.

Pour affiner notre étude, nous regardons quelles sont les corrélations entre la nouvelle identité et les types de tactiques individuelles.

Approche par type de tactiques¹⁵¹

Pour préciser les liens entre chaque type de tactiques et la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux, nous effectuons des corrélations par types de tactiques.

Corrélations	p-value	Rho
tee/eid	3e-04	0,22
tdm/eid	2e-09	0,37
tac/eid	2e-11	0,41
tam/eid	1e-11	0,42

TABLEAU 167 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES DES TYPES DE TACTIQUES INDIVIDUELLES ET CELLE DE LA NOUVELLE IDENTITE DES FT.

Nous constatons que tous les types de tactiques présentent des corrélations positivement significatives.

La corrélation dont le score s'avère le plus élevé concerne les tactiques d'auto-management (tam) qui correspondent par ailleurs, comme nous l'avons établi précédemment, au type de tactiques les plus utilisées.

Les tactiques d'expérimentation (essai-erreur *tee*) montrent la corrélation au score le plus bas avec la nouvelle identité des acteurs. En effet, l'expérimentation est effectuée à titre individuel et ne peut être associée de manière très significative à la construction identitaire des acteurs en démarche qualité car si cette dernière est « dans une certaine mesure individuelle, elle garde une dimension collective » (Fray et Picouveau, 2010) qui relève peu des tactiques d'expérimentation (*tee*).

Le fait que les fonctionnaires territoriaux se montrent créatifs dans la recherche d'information nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches peut, pour une part, participer à leur nouvelle identité dans le cadre de la mise en œuvre de Qualiville. Cependant, le processus de construction identitaire se caractérise par son double aspect individuel et collectif (Fray et Picouveau, 2010). Ainsi les tactiques de demande possèdent un aspect relationnel qui demeure, pour une part, un élément collectif du travail.

Nous cherchons maintenant à établir les liens de causalité entre les tactiques et la nouvelle identité.

REGRESSIONS

Approche globale

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de

¹⁵¹ Rappel du codage des types de tactiques : **tee** = essai-erreur, **tdm** = demandes, **tac** = action cognitives, **tam** = auto-management.

causalité entre les tactiques individuelles et la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

La régression linéaire portant sur l'influence des tactiques individuelles (moyenne des résultats=t) sur la perception de la nouvelle identité (moyenne des résultats = eid) perçue par les acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value = 8.0e-13).

Les tactiques individuelles influent sur la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux car la p-value se trouve très proche de 0 et la statistique de test 0,5445 tend à se rapprocher de 1.

La mise en œuvre de tactiques individuelles par les acteurs révèle leur détermination à réaliser leurs tâches le plus efficacement possible. Cette assertion se rapporte à tout employé qui, du point de vue de l'ergonomie, ne peut se satisfaire d'un travail mal fait (Falzon et al., 2013). Cet aspect relevant de « la conscience professionnelle », compose en partie la nouvelle identité des agents de la fonction publique, astreint aux principes du Service Public et, par conséquent, à une certaine éthique. Dans cette acception, il s'avère normal que les fonctionnaires territoriaux de cette mairie en mettant en œuvre des tactiques individuelles concourent à leur identification professionnelle.

Approche par types de tactiques individuelles

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité dans ces interactions en tentant de répondre à la question : « quels sont les types de tactiques individuelles (t) qui influent le plus sur la nouvelle identité des FT (eid) ? ».

Pour cela, nous effectuerons une régression linéaire dont les résultats figurent dans le tableau suivant :

Résultats	Les types de tactiques influant sur la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville (eid)
***	tac (0,2149)
**	tam (0,1970) tdm (0,1225)
*	
.	

TABLEAU 168 : SYNTHÈSE DES RÉGRESSIONS LINÉAIRES DES TYPES DE TACTIQUES SUR LA NOUVELLE IDENTITÉ DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX EN DÉMARCHE QUALIVILLE.

Trois sur quatre types de tactiques individuelles influencent significativement la nouvelle identité des acteurs. Ainsi les tactiques d'expérimentation (tee) ne s'avèrent pas significatives dans la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville. En revanche, les tactiques d'actions cognitives contribuent très significativement à la nouvelle identité des acteurs car, comme il l'a été évoqué précédemment, elles amènent l'individu à s'appuyer sur une ressource documentaire fiable, faisant encourir le moins de risque possible dans la réalisation de la tâche.

Les tactiques d'auto-management impliquent une organisation personnelle de l'acteur, qui met en œuvre des dispositifs propres pour obtenir les informations dont il a besoin. Ainsi le fonctionnaire territorial enrichit son identité professionnelle grâce aux tactiques d'auto-management qu'il met en œuvre dans le cadre de son travail en mode Qualiville.

Les tactiques de demandes, souvent utilisées dans la réalisation des tâches, avaient été régulièrement évoquées lors des entretiens individuels d'autant que la mairie avait instauré un tutorat au profit des nouvelles recrues. Les tactiques de demandes contribuent non seulement à l'identité professionnelle des acteurs mais également aux acquisitions dans le domaine des relations de service.

A l'issue de ces analyses, nous pouvons affirmer que les tactiques influent sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle.

Ainsi notre **sous-hypothèse H 4.3.2 : les tactiques individuelles influent sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle est vérifiée.**

2.2.3 Les interactions entre les sept domaines de la SO et les résultats retenus de deuxième niveau

Nous cherchons ici à valider la **sous-hypothèse 4.3.3 les domaines de la socialisation influent sur les résultats de second ordre de la SO.**

Pour chacun des résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle, il convient de rechercher les liens de causalité avec les domaines de la socialisation organisationnelle. Toutes les interactions concernant

la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville et les domaines de la socialisation organisationnelle figurent au paragraphe "Déterminants de la motivation".

A) LES INTERACTIONS ENTRE LA SATISFACTION DES ATTENTES ET DOMAINES DE LA SO

Nous commençons cette recherche par l'interaction entre la satisfaction des attentes et les domaines de la socialisation organisationnelle dans la perspective de montrer qu'ils influencent cette satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

CORRELATIONS

Approche globale

Tout d'abord nous constatons dans une approche globale que la corrélation entre les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle et la satisfaction des attentes des acteurs s'avère positive et significative.

Considérant que les acquisitions dans les domaines constituent un objectif pour les acteurs concernés, alors elles prennent la dimension d'« *expectations* » dans le processus de motivation V.I.E (Vroom, 1966). Cependant, il paraît étonnant que le coefficient de corrélation *Rho* ne soit pas plus élevé. En effet les précédents coefficients de corrélation obtenus avec la satisfaction des attentes et les variables de la socialisation étaient $AT/p = 0,39$ et $t/AT = 0,34$.

Ainsi, étant donné que les domaines sont l'aboutissement du processus de la socialisation, il était envisageable d'obtenir un coefficient plus élevé. Cependant, on pourrait en déduire que la réalisation des apprentissages dans les domaines n'a pas constitué une des attentes les plus espérées ou que la compétence obtenue n'a pas été complètement satisfaite. Les corrélations $AT/POS = 0,63$ et $AT/QVT = 0,53$ argumentent dans ce sens.

Corrélations	p-value	Rho
e/AT	<2e-09	0,37

TABLEAU 169 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES DOMAINES ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

La satisfaction des attentes est donc associée aux acquisitions dans l'ensemble des domaines de la socialisation organisationnelle.

Approche par type de domaines

Pour approfondir notre étude nous regardons également les corrélations existantes entre la satisfaction des attentes et les types de domaines¹⁵².

Corrélations	p-value	Rho
AT/emt	8e-04	0,20
AT/ecl	0.002	0,18
AT/eorg	9e-05	0,24
AT/ectg	6e-07	0,31
AT/eau	0.004	0,17
AT/erse	2e-13	0,49
AT/erso	3e-06	0,29

TABLEAU 170 : CORRELATIONS ENTRE LES TYPES DE DOMAINES ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Nous constatons que le score le plus élevé concerne la corrélation entre la satisfaction des attentes et le domaine des relations de service. Ce dernier ayant précédemment été reconnu comme le plus valorisé par les répondants à notre questionnaire, car il s'appuie particulièrement sur les capacités des différents domaines. Ce résultat nous apparaît logique d'autant que la démarche Qualiville a, par son fonctionnement entre les services, augmenté l'intérêt des acteurs pour comprendre le travail des autres et la manière dont ils peuvent agir pour l'améliorer. Ainsi, s'exprimaient certains d'entre eux lors d'entretiens dans l'enquête qualitative, notamment au travers de la fonction d'auditeur interne.

La corrélation entre les acquisitions dans le domaine de la maîtrise de la tâche et la satisfaction des attentes indique un score significatif parmi les plus bas. En effet, au vu des résultats de l'enquête qualitative, on peut penser que maîtriser les tâches liées à Qualiville ne constitue pas l'« *expectation* » principale des

¹⁵² Rappel du codage des domaines : **emt** = maîtrise de la tâche, **ecl** = clarté du rôle, **eorg** = organisation, **ectg** = capacité à travailler en groupe, **eau** = autonomie, **erse** = relations de service, **erso** = relations sociales.

fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville bien que ce domaine paraisse essentiel dans leur travail. Mais les procédures sont précises claires et aisées à mettre en œuvre, favorisant ainsi les acquisitions dans ce domaine.

En revanche, il ressort qu'il n'existe pas de corrélations significatives entre la satisfaction des attentes et les acquisitions dans les domaines de l'autonomie et celui de la clarté du rôle. En effet les acquisitions dans la clarté du rôle et l'autonomie sont liées principalement aux fonctions d'encadrement appartenant aux managers. Par conséquent, pour les acteurs, ces acquisitions apparaissent en lien avec le management à proprement parler et ne semblent pas véritablement constituer des attentes à satisfaire, mais se présentent plutôt comme un moyen d'atteindre le but fixé (Vroom, 1964).

Les acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle sont associées à la satisfaction des attentes.

Cependant, certains items des domaines ne montrent pas de corrélation significative avec la satisfaction des attentes des FT.

REGRESSIONS

Approche globale

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre les domaines de la socialisation organisationnelle et la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

La régression linéaire portant sur l'influence des domaines de la socialisation organisationnelle (moyenne des résultats=e) sur la satisfaction des attentes (AT) des acteurs produit un lien de causalité significatif.

Les domaines influent sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux car la p-value 5.6e-12 *** se trouve très proche de 0 et la statistique de test 0,8102 tend à se rapprocher de 1.

Les acquisitions dans les différents domaines de la socialisation sont le produit du processus de socialisation organisationnelle. Il est donc possible de penser que ces acquisitions peuvent constituer un but pour les acteurs qui se mobilisent et s'impliquent dans l'accomplissement des tâches liées à Qualiville. Leur satisfaction exprime qu'ils ont effectué des apprentissages conformes à leurs attentes de départ.

Approche par type de domaines

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité dans ces interactions en tentant de répondre à la question : « quels sont les **types de domaines** qui influent le plus sur la satisfaction des attentes ? ».

Pour cela, nous effectuons une régression linéaire dont les résultats figurent dans le tableau ci-dessous :

Résultats	Les types de domaines de la socialisation organisationnelle influant sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux (AT)
***	erse (relations de services)
**	
*	ectg (capacité à travailler en groupe)
.	

TABEAU 171 : SYNTHÈSE DES REGRESSIONS LINEAIRES DES TYPES DE DOMAINE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE SUR LA SATISFACTION DES ATTENTES

Nous constatons que parmi les sept domaines de la socialisation, le domaine de relations de service (erse) influence très significativement la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux mais le domaine de la capacité à travailler en groupe (ectg) influence peu significativement la satisfaction des attentes.

Ces résultats se montrent conformes à ceux obtenus lors de la recherche de corrélations et l'interprétation qui peut en être faite est similaire mais dans une perspective de liens de causalité.

Nous pouvons dire que les domaines de la socialisation organisationnelle influent sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

B) LES INTERACTIONS ENTRE LES DOMAINES DE LA SO ET LES REPRESENTATIONS SOCIALES

Après avoir recherché les interactions entre la satisfaction des attentes avec les domaines de la socialisation organisationnelle, nous effectuons également des corrélations et des régressions entre les représentations

sociales de Qualiville et les domaines de la socialisation organisationnelle chez les fonctionnaires territoriaux.

CORRELATIONS

Approche globale

Corrélations	p-value	Rho
e/rs	<2e-16	0,53

TABLEAU 172 : CORRELATIONS ENTRE LES MOYENNES DES DOMAINES ET CELLES DE TOUS LES ITEMS DES REPRESENTATIONS SOCIALES.

Nous constatons l'existence d'une corrélation très significative entre les domaines de la socialisation et les représentations sociales, tous items confondus (rs). Du point de vue global, nous retenons donc le constat de l'existence d'une corrélation positive entre les représentations sociales et les domaines de la socialisation organisationnelle. En effet, les fonctionnaires territoriaux vont acquérir d'autant plus aisément des connaissances dans les domaines de la socialisation qu'ils y seront prédisposés grâce à des représentations positives dont ils vont pouvoir obtenir un bénéfice. L'affirmation « *Qualiville, c'est une aide pour le travail* » se rapporte à une image facilitante de la démarche Qualiville. Il en est de même pour l'affirmation avec « *Qualiville c'est une valorisation du travail* » qui se trouve en relation avec l'image d'une bonne *estime de soi* et d'un niveau élevé du *sentiment de compétences* favorables à la motivation.

Cependant, pour aller plus loin dans l'examen de ces résultats, nous effectuerons la recherche de corrélations entre les représentations sociales et les types de domaines.

Approche par type de domaines

Il ressort que la corrélation dont le score est le plus élevé est celle concernant les relations de services (erse). Ce résultat ne s'avère pas étonnant puisque, précédemment, nous avons pu constater que les acquisitions dans ce domaine montraient un intérêt particulier pour les fonctionnaires territoriaux. En effet, la démarche Qualiville induit un mode de fonctionnement avec une "approche par processus" obligeant les acteurs à mettre en œuvre une interdépendance des services et donc des personnes. Ce mode de fonctionnement concerne des échéances techniques, mais également un mode de communication interpersonnelle très prégnant lorsque les organisations travaillent avec, et face à des clients, ici, usagers/bénéficiaires. Le civisme autant que la civilité prennent alors toute leur importance entre les différents acteurs. Ces relations de service sont au centre du fonctionnement de Qualiville et contribuent à la construction de l'image de la démarche Qualiville. Les représentations sociales de Qualiville sont donc associées aux relations de service.

Le domaine de l'organisation (eorg) indique également un coefficient de corrélation *Rho* élevé qui peut s'expliquer par le fait que le changement de mode de travail s'appuie sur les différentes facettes organisationnelles de la démarche Qualiville. Cette démarche concerne surtout les modalités organisationnelles fortes telles que : un mode de fonctionnement « transversal », des objectifs devenus visibles jusqu'à l'affichage des questionnaires de satisfaction, des procédures élaborées selon la structure des engagements du référentiel Qualiville, et un langage propre à la Qualité évoquant plus couramment qu'auparavant la mise en œuvre de Qualiville, les notions d'objectifs, de critères, de procédures et de process, d'audit et de conformité. Tous ces éléments concourent à la mise en place de représentations sociales de Qualiville.

Les autres domaines montrent des scores plus faibles allant de 0,27 à 0,39 sous-entendant que les représentations sociales leur sont associées dans une moindre mesure.

La maîtrise de tâches, par rapport aux autres domaines, se présente en troisième place dans les taux de corrélations, indiquant ainsi l'importance de ce domaine dans les représentations sociales de Qualiville.

Corrélations	p-value	Rho
rs/emt (maîtrise de la tâche)	4e-10	0,39
rs/ecl (clarté du rôle)	8e-10	0,38
rs/ectg (capacité à travailler en groupe)	9e-10	0,38
rs/eorg (organisation)	4e-16	0,49
rs/eau (autonomie)	5e-08	0,34
rs/erse (relations de services)	<2e-16	0,50
rs/erso (relations sociales)	3e-09	0,27

TABLEAU 173 : CORRELATIONS DES TYPES DE DOMAINES AVEC LES REPRESENTATIONS SOCIALES

REGRESSIONS

Approche globale

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre les domaines et les représentations sociales. Pour cela, nous effectuons une régression linéaire.

La régression linéaire portant sur l'influence des domaines de la socialisation organisationnelle (moyenne des résultats=e) sur les représentations sociales de Qualiville (moyenne des résultats =rs) chez les acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

Les domaines de la socialisation organisationnelle influent sur les représentations sociales des fonctionnaires territoriaux car la statistique de test (**0,5815**) tend à se rapprocher de 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

Approche par type de domaines sur les représentations sociales

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité dans ces interactions en tentant de répondre à la question : « quels sont les types de domaines qui influent le plus sur les représentations sociales (rs) » ? Pour cela, nous effectuons une régression linéaire.

Résultats	Les types de domaines influant sur les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux (rs)
***	eorg (domaine de l'organisation) erse (domaine des relations de service)
**	
*	
.	

TABEAU 174 : SYNTHÈSE DES TYPES DE DOMAINES SUR LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE QUALIVILLE.

Nous constatons que, parmi les types de domaines de la socialisation organisationnelle, les domaines de l'organisation (eorg) et des relations de service (erse) influencent très significativement les représentations sociales de Qualiville. Nous avons déjà relevé un coefficient de corrélation *Rho* élevé entre les représentations sociales de Qualiville et le domaine de l'organisation (0,49) et entre les représentations sociales de Qualiville et le domaine des relations de service (0,50) ce qui laissait présager l'existence d'un éventuel lien de causalité. En réalité, les acquisitions dans les domaines de l'organisation et des relations de service renforcent très significativement l'image de la démarche Qualiville perçue par les fonctionnaires territoriaux. Ainsi, qu'elles qu'aient été le niveau de connaissances relatives à la démarche, les savoirs acquis au cours de sa mise en œuvre dans les domaines organisationnel et relationnel se rapportent aux caractères à la fois « *constructif et imageant* » des représentations sociales. Elles peuvent alors avoir une fonction d'anticipation du déroulement des rapports sociaux, des actes et des conduites » (Abric, 2005) et éclairer le management sur un diagnostic et des préconisations éventuelles.

On peut voir que les fonctions cognitives, d'orientation des conduites et de justification des pratiques des représentations sociales (Pfeuti, 1996) se trouvent mises en évidence au travers des acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle. Par ailleurs on retrouve dans l'influence des acquisitions dans le domaine des relations de service une part du « *rôle fondamental de la communication dans les échanges et interactions qui concourent à l'institution d'un univers consensuel* » (Jodelet 2012).

C) LES INTERACTIONS ENTRE LES DOMAINES DE LA SO ET LA NOUVELLE IDENTITÉ DES FT

Nous poursuivons notre étude des interactions entre les domaines de la socialisation et ses résultats de second ordre en prenant en compte la nouvelle identité des acteurs.

CORRELATIONS

Approche globale

Corrélations	p-value	Rho
eid/e	<2e-16	0,78

TABEAU 175 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA NOUVELLE IDENTITÉ ET CELLE DES DOMAINES DE LA SO

Les acquisitions dans les différents domaines présentent une corrélation positive et très significative avec la nouvelle identité. Les compétences acquises par les fonctionnaires territoriaux participent de manière importante à leur identité professionnelle.

Approche par type de domaines

Corrélations	p-value	Rho
eid/emt (maîtrise de la tâche)	<2e-16	0,54
eid/ectg (capacité à travailler en groupe)	<2e-16	0,56
eid/eorg (organisation)	<2e-16	0,66
eid/eau (autonomie)	5e-12	0,42
eid/ecl (clarté du rôle)	6e-15	0,47
eid/erse (relations de service)	<2e-16	0,79
eid/erso (relations sociales)	<2e-16	0,54

TABLEAU 176 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA NOUVELLE IDENTITE ET CELLE DES TYPES DE DOMAINES DE LA SO

Chaque domaine présente une corrélation élevée avec la nouvelle identité des acteurs. Le domaine des relations de service (erse) se détache nettement par sa corrélation très significative (0,79). Les relations de service regroupent la plupart des compétences des fonctionnaires territoriaux. Elles participent de manière importante à la nouvelle identité.

On peut donc dire que *les acquisitions dans les domaines sont associées à la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux.*

REGRESSIONS

Approche globale

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires Territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre les domaines de socialisation organisationnelle et la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville. Pour cela nous effectuons une régression linéaire.

La régression linéaire portant sur l'influence des domaines de la socialisation organisationnelle (moyenne des résultats=e) sur la perception de la nouvelle identité (moyenne des résultats=eid) des acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

Les domaines de la socialisation organisationnelle influent sur la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux car la statistique de test est presque anormalement élevée avec un score de 1.0982¹⁵³ tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

Approche par type de domaines

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaires dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité dans ces interactions en tentant de répondre à la question : « quels sont les types de domaines de socialisation organisationnelle qui influent le plus sur la nouvelle identité des acteurs (eid) ? ». Pour cela, nous effectuons une régression linéaire.

Résultats	Les types de domaines de socialisation organisationnelle influant la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville (eid)
***	erse (domaine des relations de service) eorg (domaine de l'organisation)
**	
*	
.	

TABLEAU 177 : SYNTHESE DES REGRESSIONS LINEAIRES DES TYPES DE DOMAINES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE SUR LA NOUVELLE IDENTITE DES FT.

¹⁵³ Alors que lors d'un test de corrélation, le coefficient de statistique doit être compris entre -1 et +1, lors d'une régression linéaire, il peut quelquefois être supérieur à 1.

A l'instar des résultats des corrélations par types de domaines, les domaines des relations de service et de l'organisation présentent des coefficients de corrélation très élevés et par conséquent, influent très significativement sur la nouvelle identité des acteurs.

Les relations de service tiennent un rôle important dans les activités des fonctionnaires territoriaux même lorsqu'il n'existe pas, dans la mairie, de démarche Qualité. Dès la mise en œuvre de la démarche Qualiville, les exigences de relations de services se sont avérées plus prégnantes du fait que le mode de travail s'effectue par une "approche processus" c'est -à-dire en tenant compte de suites logiques d'actions réalisées dans des services voire des directions différentes. L'organisation du travail en "transversalité" contraint les acteurs à de constantes relations de services. Elle ajoute à l'identification du Fonctionnaire territorial une image renforcée de ce mode de travail dans laquelle il se reconnaît.

Les divers aspects du domaine organisationnel influent très significativement sur la nouvelle identité des Fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville au travers de l'appropriation des valeurs portées par Qualiville dans la mairie et du langage de la Qualité, de la compréhension du fonctionnement de la mairie avec Qualiville, de la connaissance des objectifs de Qualiville et des documents administratifs ainsi que des règlements propres au service d'appartenance.

Nous avons validé *les sous-hypothèses H 4.3.1, H 4.3.2 et H 4.3.3* en vérifiant que les procédures, les tactiques et les domaines influencent les résultats de second ordre, à savoir la satisfaction des attentes, les représentations sociales et la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux.

Ces analyses successives permettent donc de *valider l'hypothèse H 4.3 : les variables de la socialisation organisationnelle influent sur les résultats de second ordre.*

Et étant donné que les hypothèses H 4.1, H 4.2 et H 4.3 ont été validées, nous pouvons maintenant *confirmer l'hypothèse principale HP 4 : le management et la socialisation organisationnelle influent les résultats de second ordre* de la SO dans la mesure où ils relèvent à la fois du management mis en œuvre et de la socialisation organisationnelle des acteurs.

III Les interactions entre les résultats de second ordre

Pour approfondir encore notre étude, nous recherchons maintenant l'existence d'interactions entre les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle.

Toutes les interactions avec la motivation sont traitées, distinctement des autres résultats de second ordre, dans le dernier paragraphe de ce chapitre : "Les déterminants de la motivation".

Nous analyserons donc successivement les interactions entre :

- les représentations sociales de Qualiville et la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux ;
- les représentations sociales et la satisfaction des attentes ;
- la satisfaction des attentes et la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux.

Pour rechercher les interactions entre ces variables, nous effectuerons tout d'abord des corrélations linéaires puis des régressions linéaires. Les résultats obtenus seront susceptibles d'enrichir notre étude en y ajoutant des éléments de compréhension dans l'ensemble du processus de socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

1 Les interactions entre les résultats de second ordre

1.1 Les interactions entre les représentations sociales et la nouvelle identité des FT

1.1.1 CORRELATIONS

a) Approche globale

Nous constatons que la nouvelle identité est liée à l'image de Qualiville car le coefficient de corrélation *Rho* présente un score supérieur au seuil de 0,19 et la p-value tend à se rapprocher de 0 avec une valeur extrêmement faible.

Corrélations	p-value	Rho
eid /rs	<2e-16	0,54

TABLEAU 178 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA NOUVELLE IDENTITE ET CELLE DES REPRESENTATIONS SOCIALES

Cette corrélation significative montre que la nouvelle identité est associée aux représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux ce qui corrobore les travaux de Cohen-Scali et Moliner (2011) qui trouvaient une interdépendance entre l'identité et les représentations sociales.

b) Approche par items des représentations sociales

Nous recherchons maintenant l'existence de liens entre la nouvelle identité et chacun des items des représentations sociales de Qualiville.

Corrélations	p-value	Rho
eid /RS1 « Qualiville, c'est une méthode efficace pour améliorer la qualité des services »	2e-16	0,54
eid /RS2 « Qualiville, c'est un travail de groupe »	3e-07	0,38
eid /RS4 « Qualiville, c'est une méthode rigoureuse »	9e-07	0,30
eid /RS5 « Qualiville, c'est une aide pour le travail »	1e-12	0,44
eid /RS6 « Qualiville, c'est davantage de relationnel »	3e-05	0,26
eid /RS8 « Qualiville, c'est une valorisation du travail »	2e-08	0,35
eid /RS9 « Qualiville, c'est fonctionner avec des procédures »	4e-04	0,22

TABLEAU 179 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA NOUVELLE IDENTITE ET LES ITEMS DES REPRESENTATIONS SOCIALES (SAUF RS3 ET RS7)

Chaque item des représentations sociales se trouve lié à la nouvelle identité des FT. On peut noter que l'item RS1 « Qualiville, c'est une méthode efficace pour améliorer la qualité des services » se trouve très significativement associé à la nouvelle identité, ce qui indique que les fonctionnaires territoriaux se sont appropriés l'objectif principal de Qualiville ainsi que le sens de leur travail dans la mise en œuvre de la démarche. L'item « Qualiville, c'est une aide pour le travail » présente également un lien très significatif avec la nouvelle identité.

1.1.2 REGRESSIONS

a) Approche globale

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre les représentations sociales et la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux. Pour cela nous effectuons une régression linéaire.

La régression linéaire portant sur l'influence des représentations sociales de Qualiville (moyenne des résultats=rs) chez les acteurs sur la perception de la nouvelle identité (moyenne des résultats=eid) des acteurs produit un lien de causalité significatif (p-value < 2e-16).

Les représentations sociales influent sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux car la statistique de test (0,7599) tend à se rapprocher de la valeur 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

b) Approche par item des représentations sociales

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité dans ces interactions en tentant de répondre à la question : « quels sont les items des représentations sociales qui influent le plus sur la nouvelle identité des acteurs (eid) ? ». Pour cela, nous effectuerons une régression linéaire.

Résultats	Les items des représentations sociales (rs) influant sur la nouvelle identité (eid) des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville
***	RS5 « Qualiville, c'est une aide pour le travail »
**	
*	RS2 « Qualiville, c'est un travail de groupe » RS1 « Qualiville, c'est une méthode efficace pour améliorer la qualité des services » RS3(-) « Qualiville, c'est trop compliqué »
.	RS9 « Qualiville, c'est fonctionner avec des procédures » RS8 « Qualiville, c'est une valorisation du travail » RS6 « Qualiville, c'est davantage de relationnel » RS7 « Qualiville, c'est un investissement lourd »

TABLEAU 180 : SYNTHÈSE DES REGRESSIONS LINEAIRES DES ITEMS DES REPRESENTATIONS SOCIALES SUR LA NOUVELLE IDENTITE DES FT

Nous constatons que la plupart des items influe sur la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux. Ainsi **RS5** « *Qualiville, c'est une aide pour le travail* » influence le plus significativement la nouvelle identité des acteurs. Penser Qualiville en tant qu'« *aide pour le travail* » inscrit profondément les fonctionnaires territoriaux dans la démarche Qualiville.

RS2 « *Qualiville, c'est un travail de groupe* », **RS1** « *Qualiville, c'est une méthode efficace pour améliorer la qualité des services* » influent peu significativement l'identité professionnelle tandis que **RS3** « *Qualiville, c'est trop compliqué* » l'influence **négativement**. En effet la caractéristique d'un travail en groupe pourrait contribuer, au cours d'échanges, à s'opposer aux autres acteurs notamment sur des sujets relatifs aux valeurs et aux buts de la démarche. La nouvelle identité des FT dépend peu de ces échanges car elle concerne les acteurs de manière individuelle.

RS9 « *Qualiville, c'est fonctionner avec des procédures* », **RS8** « *Qualiville, c'est une valorisation du travail* », **RS6** « *Qualiville, c'est davantage de relationnel* » et **RS7** « *Qualiville, c'est un investissement lourd* » influent très peu significativement la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

Tous les items excepté **RS4** « *Qualiville, c'est une méthode rigoureuse d'organisation* » sont ressortis comme influençant significativement la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux.

Les acteurs semblent ne pas souhaiter ajouter la notion de "rigueur" à leurs représentations sociales de la démarche Qualiville, étant donné le caractère prescriptif des procédures.

On peut remarquer que RS7, bien que connoté négativement dans sa formulation, influence la nouvelle identité des acteurs de manière significativement positive. Ce constat conduit à penser qu'il semble que les acteurs se soient appropriés la représentation de Qualiville en tant qu'*investissement lourd* et l'aient intégré comme un des aspects valorisants de leur identité. Or, ce phénomène ne s'est pas produit avec RS3 « *Qualiville, c'est trop compliqué* » qui ne concerne pas la personnalité des acteurs.

Les représentations sociales de Qualiville influent sur la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux. Il semblerait que la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux se soient constituée avec l'apport de certaines représentations positives de Qualiville.

1.2 Les interactions avec les représentations sociales et la satisfaction des attentes

Pour analyser les interactions entre les représentations sociales et la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous procédons de la même manière que précédemment, c'est-à-dire en effectuant successivement des corrélations et des régressions linéaires.

1.2.1 CORRELATIONS

Corrélations	p-value	Rho
AT/rs	6e-09	0,36

TABLEAU 181 : CORRELATIONS ENTRE LES REPRESENTATIONS SOCIALES ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Globalement, la satisfaction des attentes est faiblement et significativement associée aux représentations sociales. Dans l'enquête qualitative, il avait été déclaré que la direction avait fait ressortir que la certification donnerait une image très valorisée à la fois à la démarche Qualiville et à la mairie. La satisfaction des attentes participe à l'image de Qualiville que les fonctionnaires territoriaux ont construite. Ce résultat laisse penser qu'ils n'ont pas éprouvé de déception dans leur travail de mise en œuvre de la démarche Qualiville. Ils ressentent vraisemblablement une certaine fierté du résultat accompli. Il semblerait qu'il puisse exister, chez les fonctionnaires territoriaux, une satisfaction à être associés à *une image positive de Qualiville*.

1.2.2 REGRESSIONS

Dans une approche globale, nous recherchons un lien de causalité entre les représentations sociales de Qualiville et la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux.

La régression linéaire portant sur l'influence des représentations sociales de Qualiville (moyenne des résultats=rs) chez les acteurs sur la satisfaction de leurs attentes (AT) produit un lien de causalité significatif (p-value =2.6e-12).

Les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux influent sur la satisfaction de leurs attentes car le coefficient de statistique (0,7742) tend à se rapprocher de la valeur 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

L'aspect 'valorisation du travail' des représentations sociales de Qualiville apparaît comme la confirmation de ce que le management avait déclaré, à savoir que la certification contribuerait à l'image positive du travail des fonctionnaires territoriaux dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Les fonctionnaires territoriaux apparaissent donc satisfaits dans leurs attentes engendrées en partie par le discours de la direction, et en témoigne au travers de leurs réponses.

En définitive la démarche Qualiville, représentée comme une aide, comme la possibilité de travailler en groupe et de voir ses efforts valorisés influent significativement sur la satisfaction des attentes des acteurs.

On peut également penser que ces derniers pourraient se montrer satisfaits de la représentation qu'ils ont de la démarche Qualiville.

1.3 Les interactions entre la satisfaction des attentes et la nouvelle identité

Nous recherchons l'existence de liens entre la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux et la satisfaction de leurs attentes en effectuant des corrélations et des régressions linéaires comme précédemment avec les deux autres résultats de second ordre.

Les interactions relatives à la motivation feront l'objet d'un focus particulier en fin de ce chapitre.

CORRELATIONS

Approche globale

Comme l'indique le tableau ci-après, la corrélation entre la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux et la satisfaction de leurs attentes s'avère positivement significative. Il se trouve que les agents de la mairie se caractérisaient déjà par une identité professionnelle relative à la Fonction Publique Territoriale La mise en œuvre de la démarche Qualiville a fait espérer aux fonctionnaires territoriaux l'acquisition de nouvelles compétences. Le fait que tous les services de la mairie aient obtenu la certification Qualiville lui confère un aspect supplémentaire dans l'image professionnelle portée par ses services et ses agents. Ceux-ci se montrent fiers d'être identifiés par les usagers et leurs collègues d'autres collectivités comme acteur de la démarche appartenant à la seule mairie de France totalement certifiée Qualiville. Lors des entretiens la plupart des agents ont déclaré leur satisfaction d'être perçus comme professionnels de la démarche Qualiville, en ajoutant souvent, qu'ils se considéraient comme étant à l'origine de cette performance.

Corrélations	p-value	Rho
AT/eid	2e-13	0,45

TABLEAU 182 : CORRELATIONS ENTRE LA NOUVELLE IDENTITE ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Approche par items

Nous recherchons maintenant l'existence de liens entre la satisfaction des attentes et chacun des items de la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

Corrélations	p-value	Rho
AT/EID1 « Je suis un acteur de la démarche Qualiville »	2e-05	0,26
AT/EID2 « Je représente quotidiennement la mairie dans sa démarche Qualiville »	7e-05	0,25
AT/EID3 « Ma hiérarchie m'identifie comme un professionnel de Qualiville »	1e-05	0,27
AT/EID4 « Avec le travail en mode Qualiville, je me sens encore plus Fonctionnaire territorial »	3e-10	0,39
AT/EID5 « La certification est le résultat de mon travail professionnel »	5e-08	0,34
AT/EID6 « Ma fonction s'inscrit dans la démarche Qualiville »	3e-07	0,32
AT/EID8 « Qualiville est une composante de ma pratique professionnelle »	9e-07	0,31

TABLEAU 183 : CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS DE LA NOUVELLE IDENTITE ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Tous ces items de la nouvelle identité professionnelle sont significativement associés à la satisfaction des attentes tout en présentant des scores relativement faibles.

Le score le plus élevé concerne la corrélation EID4/AT (0,39) et associe le statut de Fonctionnaire territorial à la démarche Qualiville, ce qui confirme le fait que les agents ont construit, avec le travail en démarche Qualiville, une identité professionnelle supplémentaire à celle de Fonctionnaire territorial.

Le score AT/EID5 (0,34) présente également un intérêt certain pour l'interprétation dans la mesure où les fonctionnaires territoriaux sont impliqués dans le résultat final de la mise en œuvre de la démarche Qualiville et s'en montrent satisfaits.

Avant même que la démarche Qualité soient mise en place, les fonctionnaires territoriaux détenaient une première identité professionnelle. Leurs attentes ont été majoritairement formalisées lors des entretiens comme immatérielles : reconnaissance et valorisation du travail effectué, amélioration de l'image de leur mairie et de leur fonction. Conjointement la construction de leur nouvelle identité à la fois professionnelle et organisationnelle s'est effectuée au fur et à mesure des acquisitions effectuées. Ainsi en travaillant en mode Qualiville, se sentir davantage "fonctionnaire territorial" se trouverait en lien avec une attente de l'ordre de l'image valorisée des agents municipaux par l'opinion publique. Dans ce cas il s'agit d'une identité pour "autrui". Cependant il est également possible de sentir soi-même et sans prendre en compte le regard d'autrui, davantage "fonctionnaire territorial" du fait de délivrer des services de qualité. Dans ce cas il s'agit d'une identité "pour soi". L'introduction de la démarche Qualiville modifie les images et les valeurs précédentes des fonctionnaires territoriaux sans pour autant les faire disparaître.

REGRESSION

Approche globale

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville et la satisfaction de leurs attentes.

La régression linéaire portant sur l'influence de l'identité (moyenne des résultats=eid) des acteurs sur la satisfaction de leurs attentes (AT) produit un lien de causalité significatif (p-value =1.9e-15).

La nouvelle identité relative à la démarche Qualiville influe sur la satisfaction des attentes des fonctionnaires territoriaux car la statistique de corrélation (0,6414) tend à se rapprocher de la valeur 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

Ces résultats se trouvent en accord avec les coefficients de corrélation et tendent à montrer que, au-delà de l'existence d'un lien évident entre la satisfaction des attentes et ces variables, il existe une dimension de causalité.

2 Les déterminants de la motivation

Le niveau de la motivation des acteurs à continuer à travailler avec la démarche Qualiville se trouve interrogée alors même que l'objectif des 100% des services de cette mairie à posséder la certification Qualiville a été obtenu. Ce constat pose le problème d'une continuité de la motivation des fonctionnaires territoriaux dans une perspective de reconduction de la démarche ou encore d'une autre démarche Qualité.

Par conséquent, il nous a semblé pertinent d'approfondir davantage cette question de la motivation des acteurs. A ce stade de notre étude, nous avons d'ores et déjà établi des caractéristiques conjoncturelles du processus de la socialisation organisationnelle à l'œuvre, ainsi que de ses résultats de second ordre.

Ainsi nous tentons ici de valider ***l'hypothèse principale H 5 le management et la socialisation organisationnelle sont des déterminants de la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville.***

Pour arriver à la vérifier, nous chercherons à établir l'existence de corrélations. Puis, pour approfondir le constat établi et apporter des éléments de compréhension supplémentaires, les liens de causalité seront mis en évidence, tout d'abord de manière globale entre les trois modalités du management et la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville puis, de manière distincte, entre :

- le management et la motivation,
- la socialisation et la motivation,
- les résultats de second ordre et la motivation.

2.1 Le management comme déterminant de la motivation

Nous commençons notre démonstration en cherchant des liens entre la motivation à continuer à travailler et le management. Pour ce faire, l'analyse portera successivement sur les fonctions d'encadrement, le POS et la QVT. Il s'agit donc de tenter de valider ***l'hypothèse H 5.1 que, le management influe sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.***

2.1.1 APPROCHE GLOBALE DE L'INFLUENCE DU MANAGEMENT SUR LA MOTIVATION

Dans cette approche globale, nous codons la moyenne des trois modalités du management (m, POS, QVT) « mpq ».

2.1.1.1 Corrélations

Le résultat de l'analyse des corrélations entre le management (mpq) et la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville MO2 figure dans le tableau ci-dessous :

Corrélations	p-value	Rho
mpq/MO2	<2e-16	0,59

TABLEAU 184 : CORRELATIONS ENTRE LE MANAGEMENT DANS SON ENSEMBLE DE MODALITES ET LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER AVEC QUALIVILLE

On peut constater que la corrélation s'avère positivement significative puisque le coefficient de statistique est supérieur au seuil de 0,19 et la p-value se situe très proche de 0.

La motivation et le management, dans son ensemble, se trouvent donc très liés.

2.1.1.2 Régressions

a) Approche globale

Nous cherchons maintenant s'il existe des liens de causalité entre le management dans son ensemble et la motivation.

La régression linéaire portant sur l'influence du management (moyenne de tous les résultats $m+pos+qvt=mpq$) sur la motivation des fonctionnaires territoriaux à continuer à travailler avec la démarche Qualiville (MO2) produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

Au sein de cette collectivité, dans son ensemble (mpq) le management influe très significativement sur la motivation des acteurs à continuer à travailler avec la démarche Qualiville car le coefficient de statistique (0,9585) tend à se rapprocher de la valeur 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

Par conséquent, *l'hypothèse H 5.1 : le management influe sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville, est validée.*

b) Approche par modalité du management

Afin de repérer plus précisément les déterminants de la motivation, nous cherchons quelle est la modalité du management qui influe le plus sur la motivation à continuer à travailler selon la démarche Qualiville.

Résultats	Les fonctions d'encadrement, le POS et la QVT influant sur MO2

**	pos qvt
*	
.	

TABLEAU 185 : SYNTHESE DES REGRESSIONS LINEAIRES DES FONCTIONS D'ENCADREMENT, DU POS ET DE LA QVT SUR LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER AVEC QUALIVILLE (MO2)

Nous constatons que le soutien organisationnel perçu et la qualité de vie au travail influent significativement sur la motivation à continuer à travailler avec Qualiville. Concernant le soutien organisationnel, les fonctionnaires territoriaux perçoivent dans le fait que leur travail soit *valorisé et reconnu*, que le management prenne *soin de leur bien-être, leur montre de l'intérêt, pense à leur carrière, les aide* en cas de besoin et remarque qu'ils *portent les valeurs de la collectivité* au travers de Qualiville contribue à les motiver. S'agissant de la Qualité de vie au travail, les acteurs se montrent motivés à continuer à travailler avec Qualiville du fait qu'ils trouvent leur travail intéressant, leurs conditions et l'ambiance de travail, bonnes, qu'ils se sentent traités avec justice, qu'on leur fait confiance et qu'ils peuvent discuter avec leur supérieur direct.

En revanche, les fonctions d'encadrement ne ressortent pas comme les déterminants les plus significatifs de la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville, ce qui pourrait signifier qu'ils ont intégré les fonctions d'encadrement comme paramètre "ordinaire" dans le travail avec Qualiville, mais considèrent le POS et la QVT comme des atouts supplémentaires les incitant à poursuivre.

2.1.2 APPROCHE PAR MODALITE DU MANAGEMENT INFLUANT SUR LA MOTIVATION

Afin d'approfondir notre étude nous décomposons le management selon ses trois modalités pour repérer de quelle manière elles influent sur la motivation à continuer avec Qualiville.

2.1.2.1 Les fonctions d'encadrement comme déterminants de la motivation

Pour valider cette hypothèse, il convient de démontrer dans un premier temps que les fonctions d'encadrement, influent sur la motivation. Pour ce faire, nous établissons des corrélations puis des régressions.

a) Corrélations entre les fonctions d'encadrement et la motivation

Nous recherchons tout d'abord l'existence d'une relation entre la motivation (MO2) et les fonctions du management.

Corrélations	p-value	Rho
MO2/m	<2e-16	0,54

TABEAU 186 : CORRELATIONS ENTRE LES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET LA MOTIVATION A CONTINUER

Le coefficient de corrélation *Rho* montre un score supérieur à 0,19, par conséquent la corrélation s'avère significative.

Globalement, les fonctions d'encadrement sont significativement associées à la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.

b) Régressions

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre les fonctions d'encadrement (m) et la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville (MO2).

La régression linéaire portant sur l'influence des fonctions d'encadrement (moyenne des résultats=e) sur la motivation à continuer à travailler en mode Qualiville (MO2) produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

Les fonctions d'encadrement influent significativement sur la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville car la statistique de test (0,5946) tend à se rapprocher de la valeur 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

Résultats	Les fonctions d'encadrement influant sur la motivation à continuer à travailler avec Qualiville	
	p-value	Coefficient de corrélation
***	<2e-16	0,5946

TABEAU 187 : REGRESSIONS DE LA MOYENNE DES ITEMS DES FONCTIONS D'ENCADREMENT SUR LA MOTIVATION A CONTINUER TRAVAILLER AVEC QUALIVILLE.

2.1.2.2 Le POS comme déterminant d'un bon niveau de la motivation finale

Dans la mesure où la motivation impulse le comportement au travail, nous nous sommes intéressés précédemment à la capacité des managers à motiver le personnel (M4). Maintenant, nous recherchons l'existence d'un lien entre la perception du soutien organisationnel par les fonctionnaires territoriaux et leur motivation finale.

Le fait de se sentir soutenu serait susceptible d'influencer le sentiment de compétence et l'estime de soi qui, elle-même, jouerait sur la motivation des acteurs et, par conséquent, sur leur implication.

Tout d'abord examinons globalement le résultat d'une corrélation entre la moyenne des items du POS et la motivation finale (MO2).

a) Corrélations entre le POS et la motivation

Corrélations	p-value	Rho
MO2/pos	<2e-16	0,56

TABEAU 188 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DU POS ET LA MOTIVATION A CONTINUER

Le coefficient de corrélation *Rho* étant supérieur à 0,19, (CF ANNEXE 5 table de Bravais Pearson), la corrélation est significativement positive.

Dans une approche globale, le soutien organisationnel perçu par les acteurs est significativement lié à la motivation finale.

b) Régressions

Pour approfondir notre étude, nous recherchons s'il existe un lien de causalité entre le POS et la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville (MO2).

Le POS influe significativement sur la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville car la statistique de corrélation (0,7109) tend à se rapprocher de la valeur 1 tandis que la p-value ($< 2e-16$ ***) se trouve très proche de 0.

Avant de procéder aux analyses statistiques, la valeur de l'alpha de Cronbach étant très élevée (0,87), la fiabilité du module des items relatifs au POS avait été vérifiée. Les premiers résultats globaux montrent que la perception globale du soutien organisationnel dans cette collectivité s'avère satisfaisante et influe de manière positivement significative sur la motivation à continuer le travail en mode Qualiville.

2.1.2.3 La QVT comme déterminant de la motivation

Pour affirmer que le management influe sur la motivation, il convient maintenant de rechercher les liens avec la qualité de vie au travail qui est également une des modalités du processus de management à l'œuvre.

a) Corrélation entre la QVT et la motivation

Approche globale

Codage

MO2 = motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville

qvt = moyenne des résultats de la qualité de vie au travail

Corrélation	p-value	Rho
MO2/qvt	$< 2.2e-16$	0,53

TABLEAU 189 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DE LA QVT ET LA MOTIVATION A CONTINUER

Le coefficient de corrélation *Rho* est élevé et supérieur à 0,19 tandis que la valeur de la p-value est très basse.

D'une manière globale, **la qualité de vie au travail est donc significativement associée à la motivation à continuer à travailler en mode Qualiville.**

b) Régression

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre la QVT et la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville. Pour cela, nous effectuerons une régression linéaire selon une approche globale.

Dans une approche globale, la régression linéaire portant sur l'influence de la qualité de vie au travail moyenne des résultats=qvt) chez les acteurs sur leur motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville (MO2) produit un lien de causalité significatif (p-value $< 2e-16$).

La qualité de vie au travail influe significativement sur la motivation des acteurs à continuer à travailler en démarche Qualiville car la statistique de corrélation (0,9781) tend à se rapprocher de la valeur 1 tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

La Qualité de vie au travail influe bien positivement et significativement la motivation à continuer à travailler avec Qualiville.

Puisque cette affirmation a été confirmée pour les fonctions d'encadrement et le POS, nous pouvons en déduire que **le management influe sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.**

Notre hypothèse HP 5.1 est donc confirmée.

2.2 La socialisation organisationnelle comme déterminant de la motivation

Pour valider notre hypothèse **principale HP 5 le management et la socialisation organisationnelle sont des déterminants de la motivation à travailler en démarche Qualiville**, mais également **l'hypothèse H 5.2 les domaines de la socialisation organisationnelle influent sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville**, nous devons vérifier l'existence des liens entre la motivation (MO2) et les domaines de

la socialisation organisationnelle. Ces derniers se présentent comme le résultat du processus de socialisation, c'est pourquoi nous nous centrons essentiellement sur cette variable de la socialisation.

2.2.1 LES DOMAINES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE COMME DETERMINANTS DE LA MOTIVATION FINALE

Il apparaît que les acquisitions dans les différents domaines de la socialisation, associés à un management fédérateur et proposant de nouveaux objectifs, seraient susceptibles de produire une nouvelle motivation chez les fonctionnaires territoriaux.

2.2.1.1 Corrélations

Dans un premier temps le constat de l'existence de corrélations entre la motivation et les domaines doit être étudié globalement puis, dans un second temps, par type de domaines et éventuellement par items du module relatif aux domaines de la SO.

a) Approche globale

Les codages utilisés pour effectuer les analyses suivantes sont :

- e = moyenne de l'ensemble des résultats concernant les domaines de la SO,
- MO2 = niveau de motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.

Corrélations	p-value	Rho
MO2/e	3e-16	0,49

TABLEAU 190 : CORRELATIONS ENTRE LA MOYENNE DES DOMAINES ET LA MOTIVATION A CONTINUER

Il ressort que l'ensemble des domaines est significativement associé à la motivation car le coefficient de corrélation *Rho* est élevé et supérieur à 0,19 et la valeur de la p-value est très basse.

Les apprentissages des différents domaines ont permis aux fonctionnaires territoriaux de se sentir compétents, et de se sentir motivés (Harter, 1978) à travailler dans de nouvelles situations.

b) Approche par domaine

Le codage utilisé est le suivant :

- ectg = domaine de la capacité à travailler en groupe,
- erse = domaine des relations de services,
- erso = domaine des relations sociales,
- ecl = domaine de la clarté du rôle,
- eau = domaine de l'autonomie,
- emt = domaine de la maîtrise de la tâche,
- eorg = domaine de l'organisation.

Corrélations	p-value	Rho
MO2/ectg (domaine de la capacité à travailler en groupe)	1e-11	0,42
MO2/erse (domaine des relations de services)	<2e-16	0,56
MO2/erso (domaine des relations sociales)	4e-06	0,29
MO2/ecl (domaine de la clarté du rôle)	1e-06	0,30
MO2/eau (domaine de l'autonomie)	9e-08	0,33
MO2/emt (domaine de la maîtrise de la tâche)	7e-07	0,31
MO2/eorg (domaine de l'organisation)	1e-06	0,30

TABLEAU 191 : CORRELATIONS ENTRE LES TYPES DE DOMAINES ET LA MOTIVATION A CONTINUER A TRAVAILLER AVEC QUALIVILLE

Nous constatons que tous les domaines sont significativement et positivement liés à la motivation finale.

Les domaines des relations de service (erse) et de la capacité à travailler en groupe (ectg) sont ceux dont le score des corrélations sont les plus élevés.

Le domaine le moins corrélé à la motivation finale est celui des relations sociales ce qui peut s'expliquer par le fait que les acteurs semblent avoir tissé des liens ne touchant pas véritablement des compétences liées à leurs tâches mais des capacités à établir des interactions avec les autres fonctionnaires territoriaux et à s'intégrer dans la collectivité territoriale. Nous avons effectivement relevé ce type de comportement au travers d'observations lors de notre enquête qualitative.

Le niveau de corrélation le plus élevé des domaines avec la motivation est celui des relations de service. La démarche Qualiville instaure en effet un mode de travail "par processus" qui oblige à fonctionner de

manière transversale et non ‘en silos’. Il s’agit maintenant de vérifier l’existence d’un lien causal entre les domaines de la SO et la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.

2.2.1.2 Régressions

a) Approche globale

Pour apporter des éléments de compréhension supplémentaire dans le phénomène de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville, nous recherchons un lien de causalité entre les acquisitions dans tous les domaines et la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.

La régression linéaire portant sur l’influence des domaines de la socialisation organisationnelle (moyenne des résultats=e) chez les acteurs sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville (MO2) produit un lien de causalité significatif (p-value <2e-16).

Les domaines de socialisation organisationnelle influent très significativement sur la motivation des acteurs à continuer à travailler en démarche Qualiville car le coefficient est = 1,0183 dépassant de manière surprenante la valeur 1¹⁵⁴, tandis que la p-value se trouve très proche de 0.

Notre hypothèse H 5.2 les domaines de la socialisation organisationnelle influent sur la motivation des acteurs, est donc validée.

b) Approche par domaines

Pour tenter de tenter de valider l’hypothèse 5.3 : **le domaine des relations de service est le domaine qui influence le plus la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville**, nous cherchons à répondre à la question : « Quel est le domaine qui influe le plus sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville ? » en effectuant une régression linéaire dont les résultats se présentent sous la forme du tableau suivant :

Résultats	Les types de domaines influant sur la motivation à continuer le travail avec Qualiville (MO2)
***	erse
**	
*	erso (-)
.	

TABLEAU 192 : SYNTHÈSE DES RÉGRESSIONS LINÉAIRES DES DOMAINES SUR LA MOTIVATION À CONTINUER À TRAVAILLER AVEC QUALIVILLE

Nous constatons que les acquisitions dans le domaine des relations de service (**erse**) influent très significativement sur la motivation.

En effet, en travaillant avec les autres services, les fonctionnaires territoriaux acquièrent de nouveaux savoirs et savoir-faire, ce qui élève leur sentiment de compétence et leur permet d’être capables d’atteindre de nouveaux objectifs (‘instrumentalité’).

Les relations entre services s’avèrent d’une nature particulière et sont constituées d’échanges techniques, de dispositifs de civilité voire de civisme. Les relations de service font partie des différents domaines de la socialisation organisationnelle et nécessitent leur appropriation par les fonctionnaires territoriaux.

Les acquisitions dans le domaine des relations de service, regroupant la notion de travail collectif, celle de la reconnaissance des compétences, la prise en compte de l’intérêt général et des valeurs partagées, il apparaît une certaine évidence à ce que, dans le contexte de la Fonction Publique Territoriale, les relations de services influent le plus sur la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville.

Les relations sociales (**erso**) n’influencent pas positivement la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville. Ce domaine de la socialisation organisationnelle participe plus de l’intégration dans l’organisation que de la ‘sphère travail’ proprement dite. En fait, il semblerait que plus les fonctionnaires territoriaux seraient motivés à continuer le travail en mode Qualiville, plus ils s’éloigneraient, d’un point de vue statistique, des relations extra-professionnelles.

L’hypothèse H 5.3 : le domaine des relations de service est celui qui influence le plus la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville est donc confirmée.

¹⁵⁴ Alors que dans un test de corrélation, le coefficient doit être compris entre -1 et +1, dans une régression linéaire le coefficient peut quelquefois être supérieur à 1.

Regardons maintenant quel serait le résultat de second ordre susceptible d'influencer le plus la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.

2.2.2 LES AUTRES RESULTATS DE SECOND NIVEAU COMME DETERMINANTS DE LA MOTIVATION

Nous cherchons à valider *l'hypothèse 5.4 : la nouvelle identité des acteurs est le résultat de second ordre influençant le plus la motivation des fonctionnaires territoriaux à continuer à travailler avec la démarche Qualiville*. Les résultats d'une régression linéaire avec la satisfaction des attentes, les représentations sociales et l'identité professionnelle sur la motivation sont présentés dans le tableau suivant :

Résultats	La satisfaction des attentes, les représentations sociales, et l'identité influant sur MO2
***	eid AT
**	
*	
.	RS

TABLEAU 193 : SYNTHÈSE DES RÉGRESSIONS LINÉAIRES DES ATTENTES, DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES ET DE LA NOUVELLE IDENTITÉ SUR LA MOTIVATION À CONTINUER

Nous constatons que les trois résultats de second niveau influent sur la motivation. Celui qui l'influence le plus et de manière très significative est l'identité professionnelle (**eid**) présentant une statistique de test de 0,4524, puis, viennent la satisfaction des attentes (**AT**) avec une statistique de test de 0,2890, et enfin les représentations sociales (**rs**) de Qualiville avec une statistique de test de 0,2244 mais une p-value plus proche de 0.

La valorisation du travail des agents dans le cadre de la démarche Qualiville contribue à modifier l'image qu'ils ont de leur profession. Se reconnaissant eux-mêmes comme partie prenante d'un travail de qualité, étant également reconnus en tant que telle par leurs pairs et par les usagers locaux, les agents de cette collectivité ont vu leur identité professionnelle (**eid**) évoluer. De fait, leur *estime de soi* s'en trouvant améliorée, ils trouvent en cette nouvelle identité professionnelle une forme de satisfaction qui les conduit à désirer continuer ce mode de travail.

Mais la satisfaction des attentes (**AT**) des acteurs intervient également et très significativement sur la motivation à continuer à travailler avec Qualiville. Cette satisfaction peut s'interpréter par la théorie des besoins (Maslow, 1954) et par la théorie V.I.E. de la motivation (Vroom, 1964) où les attentes se présentent comme le but à atteindre ("expectation"). Or, l'enquête qualitative a montré que les attentes des fonctionnaires territoriaux se situaient du côté de la reconnaissance immatérielle, puisqu'ils ont compris que celles d'ordre matériel ne pouvaient vraisemblablement pas être satisfaites. Comme l'un des objectifs du référentiel Qualiville se situe justement dans la valorisation des efforts des agents concernés par la démarche, ces buts paraissent atteints.

Les représentations sociales influent de manière très peu significative sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville. Néanmoins, la bonne image de Qualiville apparaît pour les fonctionnaires territoriaux comme une source de motivation pour continuer à travailler avec cet instrument de gestion.

Notre hypothèse H 5.4 l'identité professionnelle est le résultat de second ordre influençant le plus la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville est donc confirmée.

La nécessité d'approfondir l'analyse de la recherche des déterminants de cette motivation à continuer avec la démarche Qualiville nous paraît fondamentale dans cette période post certification de l'ensemble des services de la mairie. Ainsi et au-delà des analyses part thèmes, nous cherchons à répondre à la question : quel déterminant influe le plus sur la motivation à continuer à travailler avec Qualiville ?

2.2.3 LE MANAGEMENT, LES RESULTATS DES DEUX NIVEAUX DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE COMME DETERMINANTS DE LA MOTIVATION

Nous terminerons cette recherche des déterminants de la motivation des agents à continuer à travailler avec Qualiville en prenant en compte l'ensemble des principaux facteurs des résultats de la socialisation des premier et second ordre, à savoir, les différentes modalités du management et les domaines d'une part, les représentations sociales et l'identité professionnelle d'autre part, pour repérer lequel de ces facteurs détermine le plus la motivation des fonctionnaires territoriaux à continuer à travailler avec Qualiville. Néanmoins, nous n'intégrons pas la satisfaction des attentes comme variable car elle se situe trop près de la motivation et pourrait modifier le résultat de cette analyse.

Nous tentons maintenant de valider *l'hypothèse H 5.5 : le soutien organisationnel perçu est le facteur le plus déterminant pour la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.*

La régression linéaire effectuée a produit les résultats présentés dans le tableau suivant :

Résultats	Le management (m, POS et QVT), les domaines (e), les représentations sociales (rs) et la nouvelle identité (eid) influant sur la motivation (MO2)

**	pos
*	
.	

TABLEAU 194 : SYNTHÈSE DES RÉGRESSIONS LINÉAIRES DU MANAGEMENT, DES DOMAINES, DES ATTENTES ET DE LA NOUVELLE IDENTITÉ SUR LA MOTIVATION À CONTINUER

Il ressort que, parmi les 6 thèmes choisis comme potentiellement déterminants de la motivation des acteurs à continuer à travailler avec Qualiville, le soutien organisationnel (pos) s'avère le plus significatif avec un score de la statistique de test de 0,3205 qui tend à se rapprocher de 1 et une valeur de p-value élevée sans toutefois dépasser le seuil admis de 5%¹⁵⁵ proche de 0.

Le soutien organisationnel perçu (POS) est le déterminant qui influe le plus significativement sur la motivation à continuer à travailler selon la démarche Qualiville. Le fait de se sentir à la fois :

- pris en compte en tant que personne à part entière, avec ses besoins de bien-être et de projection dans la carrière,
- aidés en cas de besoin,
- valorisés pour le travail accompli,

contribue à nourrir la motivation des acteurs dans la perspective de poursuivre leur travail avec Qualiville. Ces caractéristiques du POS se posent en "variable instrumentale" de la motivation (Vroom, 1964) des acteurs à poursuivre le travail avec Qualiville à condition, toutefois, que les objectifs à atteindre diffèrent pour relancer la motivation vers un autre but.

A contrario, et en raisonnant *toutes choses égales par ailleurs* comme nous le faisons dans le cas des régressions, les fonctions d'encadrement (m), la qualité de vie au travail (qvt), les résultats de premier (e) et de second ordre, à savoir les domaines de socialisation, les représentations sociales et l'identité professionnelle, n'influent pas aussi significativement la motivation à poursuivre le travail en démarche Qualiville. Il est probable que les fonctions d'encadrement ayant été évaluées au cours de la mise en œuvre de la démarche, soient satisfaisantes pour les "managés" puisque les résultats des tris à plat indiquaient globalement des scores supérieurs à la moyenne¹⁵⁶. Les fonctionnaires territoriaux ont conscience que ces différentes fonctions d'encadrement leur ont permis d'atteindre le but organisationnel en réalisant les tâches liées à Qualiville. Mais ils considèrent vraisemblablement le soutien et l'aide reçue comme des moyens pour réaliser leurs propres tâches et recevoir certains bénéfices psychologiques et sociaux. Les caractéristiques de la QVT semblent être perçues comme des valeurs ajoutées proches se rapprochant d'un certain "confort" dans le travail, le rendant ainsi plus agréable à réaliser.

Les acquisitions dans les domaines de la socialisation, les fonctions d'encadrement et l'identité professionnelle viennent ensuite comme déterminants de la motivation mais moins significativement. Les apprentissages réalisés au cours de la mise en œuvre de la démarche Qualiville constituent un corpus de connaissances important dans les divers domaines (e) : les relations sociales et de service, la maîtrise de la tâche, l'autonomie, l'organisation, la clarté du rôle et la capacité à travailler en groupe. Ces nouveaux savoirs alimentent le "portefeuille" de compétences de la mairie mais en premier lieu, celui des acteurs concernés qui, alors peuvent les mettre en valeurs lors de la préparation d'un concours, d'une candidature dans une collectivité différente.

Les liens de causalité entre l'identité professionnelle construite avec Qualiville et la motivation à continuer avec la démarche s'avèrent moins significatifs. Nous avons vu précédemment que, pour les fonctionnaires territoriaux, l'amélioration de l'image qu'ils ont d'eux-mêmes dans la mise en œuvre de Qualiville et celle

¹⁵⁵ Bertrand F. et Maumy-Bertrand M, Initiation à la statistique avec R Dunod, 2014, 2^e édition.

¹⁵⁶ Dont la valeur a été fixée à 2,5 sur une échelle de 1 à 4.

que leur envoi les usagers, mais également l'opinion publique en général, tenait cependant une part importante.

L'hypothèse H 5.5 : le soutien organisationnel est le facteur le plus déterminant pour la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville est validée.

Nous remarquons que ce résultat se trouve en concordance avec les déclarations tant des "managés" que celles des managers lors des entretiens conduits dans notre étude qualitative, mais également avec les travaux précédemment évoqués de Witt et Broach (1991) qui ont trouvé que le POS favorise un état d'esprit positif, donc potentiellement enclin à une motivation à continuer. De plus il est à rappeler que les managers qui se sentent soutenus par l'organisation fournissent à leur tour plus de soutien à leurs subordonnées (Shanok et Eisenberger (2006), ce qui serait susceptible d'augmenter globalement le niveau de motivation à continuer à travailler en démarche Qualité.

Cette troisième partie avait pour objectif de présenter et d'interpréter les résultats de notre étude quantitative concernant les perceptions du management et la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux, puis ceux liés aux interactions entre le management et la socialisation organisationnelle et enfin, ceux dits "de second ordre" de la socialisation organisationnelle. Elle visait à analyser, comprendre et expliquer l'ampleur des évolutions concernant la socialisation organisationnelle et les processus managériaux à la suite de l'introduction d'une démarche qualité dans une collectivité territoriale.

Cette étude quantitative possède une double caractéristique d'abord descriptive puis inférentielle¹⁵⁷. En effet le chapitre V présente le résultat observé des perceptions du management et de la socialisation organisationnelle par les acteurs. Les principales données prises en compte sont les moyennes. Cette étape descriptive ne permet pas la généralisation des résultats. Cependant la population observée concernant tous les fonctionnaires territoriaux¹⁵⁸ d'une même collectivité, on peut dire que notre étude possède une caractéristique inférentielle dont les résultats pourraient se généraliser à des populations identiques de collectivités similaires.

Nous avons examiné attentivement les données obtenues afin de nous assurer qu'elles étaient exploitables. Leur classement et leur codage ont ensuite été réalisés afin d'en faciliter le traitement. Puis, au travers du corps des hypothèses, les questionnements concernant ces données y ont été intégrés et répartis. Cette introduction des hypothèses a permis d'organiser la présentation de nos résultats en maintenant leur cohérence par rapport à notre problématique. La mise en œuvre d'outils statistiques a entraîné l'obtention des statistiques de test, de les confronter, et finalement, de confirmer des hypothèses de travail. L'interprétation du résultat obtenu a alors été effectuée pour chacune de nos hypothèses à valider.

Comme l'indique le tableau récapitulatif N°195 suivant, l'ensemble de nos cinq hypothèses principales a été validé. Ainsi, le style de management à l'œuvre dans la collectivité D est perçu par ses acteurs comme étant plutôt "tourné vers la personne" (Hypothèse principale N°1). Le fait que la mise en formation en cas de besoin soit la fonction d'encadrement influençant le plus la capacité des managers à motiver leur personnel (sous-hypothèse 1.3) ne modifie pas la validation de cette première hypothèse. Il ressort essentiellement que la part du soutien organisationnel et de la qualité de vie au travail insufflée par les managers contribuent à caractériser le management comme étant plutôt "orienté vers la personne".

L'hypothèse du caractère spécifique de la socialisation organisationnelle des acteurs de cette collectivité D a été validée (hypothèse principale 2). En effet le processus de cette socialisation s'avère effectivement propre à cette mairie car on y observe notamment l'utilisation majeure des *procédures relatives au contenu* de la socialisation organisationnelle, à savoir des *procédures séquentielles et fixes* (sous-hypothèse 2.1 validée). Par ailleurs, *les tactiques d'auto-management* sont effectivement privilégiées par les acteurs (sous-hypothèse 2.2 validée) et les acquisitions les plus élevées se rapportent aux *domaines de la maîtrise de tâche, de l'autonomie et de la clarté du rôle*. Enfin les variables : procédures, tactiques et domaines de la socialisation organisationnelle, sont corrélées entre elles (sous-hypothèse 2.5 validée). Il en est de même pour les sept domaines de cette socialisation (sous-hypothèse 2.4 validée).

¹⁵⁷ Même si les ACP ne sont pas des techniques de statistiques inférentielles, il y a d'autres outils qui sont mis en œuvre dans votre travail

¹⁵⁸ Les seuls absents étaient en congé ou en formation à l'extérieur car les passations ont eu lieu lors du créneau hebdomadaire où la mairie travaille "à guichet fermé" pour favoriser les réunions ou les formations internes.

Ce constat peut laisser penser que la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville se présente comme une structure sur laquelle les managers pourraient vraisemblablement interférer sur certaines variables pour palier un éventuel déficit observé du niveau d'autres variables.

L'étude du processus managérial de cette socialisation organisationnelle a montré au travers de la perception des fonctionnaires territoriaux l'importance du management dans la réussite de la socialisation organisationnelle¹⁵⁹. Cette observation a permis de confirmer notre troisième hypothèse principale : le management influe sur la socialisation organisationnelle. Ainsi les fonctions d'encadrement des managers, le Soutien Organisationnel Perçu et la Qualité de Vie au Travail, influence les variables de la SO : procédures, tactiques et domaines (sous-hypothèses 3.1, 3.2 et 3.3 validée).

Mais ce management et la nouvelle socialisation organisationnelle à l'œuvre dans le cadre de la démarche Qualiville, se trouvent également associés et déterminent les résultats dits de "second ordre" de la SO : motivation, représentations sociales de Qualiville, satisfaction des attentes des acteurs ainsi que leur nouvelle identité en relations avec la démarche Qualiville. La validation de notre quatrième hypothèse principale atteste cette affirmation.

Pour finir, nous nous sommes intéressés à la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville. Ainsi, l'association du management et de la socialisation organisationnelle se présentent comme des déterminants de la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville (Hypothèse principale H5 validée). Par ailleurs nous avons aussi validé la sous-hypothèse 5.3 : le domaine des relations de services est le domaine influençant le plus la motivation à continuer à travailler avec Qualiville. Parmi les résultats de second ordre de la SO, la nouvelle identité relative à Qualiville influence le plus cette la motivation (sous-hypothèse 5.4 validée). Enfin, tous facteurs confondus, le Soutien Organisationnel Perçu est celui qui influence le plus la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville (sous-hypothèse 5.5 validée).

¹⁵⁹ Pour rappel, nous entendons ici par "socialisation organisationnelle réussie", l'obtention de résultats supérieurs ou égaux à 2,5 (valeur admise comme moyenne dans notre étude quantitative) pour les acquisitions de l'ensemble des domaines.

HYPOTHESES	Résultats
LE MANAGEMENT	
HYPOTHESE PRINCIPALE H1 : le style de management à l'œuvre est plutôt « tourné vers la personne ».	✓
<i>Hypothèse 1.1: l'ensemble des fonctions d'encadrement est associé à la capacité à motiver le personnel.</i>	✓
<i>Hypothèse 1.2: le pilotage correct des activités concernant Qualiville (M10) est la fonction d'encadrement influençant le plus la capacité à motiver le personnel (M4).</i>	✓
<i>Hypothèse 1.3 : les fonctions d'encadrement sont associées au soutien organisationnel perçu.</i>	✓
<i>Hypothèse 1.4 : les fonctions d'encadrement sont corrélées à la qualité de vie au travail.</i>	✓
<i>Hypothèse 1.5 : la qualité de vie au travail est associée au soutien organisationnel perçu.</i>	✓
LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	
HYPOTHESE PRINCIPALE H2 : la socialisation organisationnelle des FT en démarche Qualiville s'avère spécifique.	✓
<i>Hypothèse 2.1: les procédures les plus utilisées par les acteurs concernent le contenu de la socialisation organisationnelle.</i>	En partie vérifiée
<i>Hypothèse 2.2: les tactiques d'auto-management sont privilégiées par les acteurs en démarche Qualiville.</i>	✓
<i>Hypothèse 2.3: les acquisitions les plus élevées des fonctionnaires territoriaux se rapportent au domaine de la maîtrise de la tâche.</i>	✓
<i>Hypothèse 2.4 : dans le contexte de la mise en œuvre de la démarche Qualiville, les différents domaines de la SO sont en relation.</i>	✓
<i>Hypothèse 2.5 : les variables de la socialisation organisationnelles sont associées entre elles.</i>	✓
LES RELATIONS « MANAGEMENT-SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE »	
HYPOTHESE PRINCIPALE H3 : le management influe sur la socialisation organisationnelle.	✓
<i>Hypothèse 3.1: les fonctions d'encadrement influent sur les variables de la socialisation organisationnelle.</i>	✓
<i>Hypothèse 3.2: le POS influe sur les variables de la socialisation organisationnelle des acteurs en démarche Qualiville.</i>	✓
<i>Hypothèse 3.3 : la qualité de vie au travail influe sur la socialisation organisationnelle.</i>	✓
LES RESULTATS DE SECOND ORDRE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	
HYPOTHESE PRINCIPALE H4 : le management et la socialisation organisationnelle influent sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle.	✓
<i>Hypothèse 4.1 : la motivation a évolué de façon positive et significative au cours de la mise en œuvre de la démarche Qualiville.</i>	✓
<i>Hypothèse 4.2: le management influe sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle.</i>	✓
<i>Hypothèse 4.3 : les variables de la socialisation organisationnelle influent sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle.</i>	✓
HYPOTHESE PRINCIPALE H5 : le management et la socialisation organisationnelle sont des déterminants de la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.	✓
<i>Hypothèse 5.1 : le management influe sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville</i>	✓
<i>Hypothèse 5.2: les domaines de la socialisation organisationnelle influent sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.</i>	✓
<i>Hypothèse 5.3 : le domaine des relations de service est le domaine qui influe le plus la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville</i>	✓
<i>Hypothèse 5.4 : la nouvelle identité est le résultat de second ordre influençant le plus la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.</i>	✓
<i>Hypothèse 5.5: le soutien organisationnel perçu est le facteur le plus déterminant de la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville.</i>	✓
HYPOTHESE GENERALE : LE MANAGEMENT INFLUE POSITIVEMENT ET DE MANIERE SIGNIFICATIVE SUR LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX EN DEMARCHE QUALITE	✓

TABLEAU 195: SYNTHESE DES RESULTATS DES TESTS D'HYPOTHESES

CONCLUSION GÉNÉRALE

Il y a trente ans, Octave Gélinier, alors Président d'honneur de la Commission d'Etude Générale d'Organisation Scientifique (CEGOS) écrivait : « *Les années 80 ont été marquées par l'éveil de nos entreprises aux enjeux stratégiques liés à la qualité* ». ¹⁶⁰ Quinze ans plus tard, Yves Cannac, mandaté par le premier ministre français de l'époque, énonçait à son tour : « *Les enjeux de la qualité du service public sont essentiels, et cela aussi bien pour la cohésion de notre société que pour la compétitivité économique de notre territoire, ou encore pour la bonne santé de notre démocratie.* » ¹⁶¹ Ces deux citations provenant de personnalités du monde institutionnel français rappellent clairement que la prise de conscience sur les enjeux de la qualité tant pour les organisations que pour l'ensemble de la société date de plusieurs décennies.

Le développement de démarches qualité dans le secteur commercial, puis dans le secteur 'non marchand', notamment celui de la fonction publique, a engendré la mise en place d'un style et d'un type de management spécifiques, sachant que la recherche de performance et de qualité se traduit dans le service public par la délivrance de prestations et de services au profit des usagers/citoyens. Actuellement, cette exigence de qualité s'avère de plus en plus prégnante étant donné que les demandes se trouvent assorties de délais constamment réduits, et de la recherche d'une meilleure adéquation avec les attentes des usagers. Par ailleurs, la diminution des ressources provenant de l'Etat et le contexte général de tension économique conduit les collectivités territoriales à mettre en œuvre différentes stratégies et de nouveaux instruments de gestion pour s'adapter à cette situation délicate tout en maintenant la qualité du service délivré.

Les démarches Qualité, et notamment celles se référant au référentiel Qualiville, font partie de ces stratégies. Ce référentiel dérivé des démarches Qualité et mis en place en 2001 sur l'incitation du ministre de l'économie, vise l'amélioration des services municipaux. Une cinquantaine de communes françaises se sont engagées dans cette démarche, dont des grandes villes comme Nice, Bordeaux, Lille ou Metz....

Pour cette recherche, nous avons identifié et étudié plusieurs communes concernées plus ou moins largement par Qualiville. Afin de développer la recherche de terrain de façon plus intensive sur une étude de cas au cœur de notre protocole de recherche empirique, nous avons sélectionné une commune dont la totalité des services a mis en œuvre avec succès la démarche Qualiville, ce qui a permis de conduire des analyses qualitatives et quantitatives approfondies et étendues à l'ensemble de la mairie, les autres collectivités affichant souvent seulement quelques services certifiés (source AFNOR-Certification). Dans cette commune, nous avons voulu voir dans quelle mesure la mise en œuvre de Qualiville a abouti à un changement des processus de management et des modes de travail pour les fonctionnaires territoriaux.

Notre question de départ avait été formulée de la manière suivante : *Comment les fonctionnaires territoriaux se sont-ils adaptés à la mise en œuvre d'une démarche qualité visant la certification ?* Elle a ensuite évolué vers une problématique plus affinée concernant les évolutions du management et de la socialisation organisationnelle engendrées par ces démarches.

A l'issue de l'enquête exploratoire, nous avons en effet constaté que les acteurs concernés par un changement organisationnel avaient dû effectuer des apprentissages et réaliser de nombreuses acquisitions. Les fonctionnaires territoriaux avaient été confrontés à une nouvelle « socialisation organisationnelle ». Ces résultats exploratoires nous ont alors conduit à affiner nos questions de recherche et notre démarche d'ensemble, tant au plan théorique qu'empirique.

Dans cette conclusion nous reviendrons sur les objectifs et les étapes de notre travail, puis nous mettrons en évidence ses principaux apports théoriques, méthodologiques et empiriques, et nous développerons les limites et prolongements de cette recherche.

¹⁶⁰ Octave Gélinier in Philippe Hermel (1989), avant-propos, page 13

¹⁶¹ Yves Cannac (2004), introduction, page 5

Retour sur les objectifs et les étapes de notre recherche :

Afin d'approfondir notre question de départ, une enquête exploratoire a été réalisée dans une première commune (collectivité A) dont les services *Accueil, Etat-civil et Régie* avaient obtenu la certification Qualiville. A l'issue de cette enquête, nous avons formulé les objectifs de notre étude.

L'objectif principal de notre recherche était de décrire et de tenter de comprendre en quoi le management par la qualité se trouvait en relation avec la socialisation organisationnelle des acteurs, dans le cas d'une collectivité territoriale dont 100% des services avaient obtenu la certification Qualiville.

Cet objectif principal s'est articulé autour de cinq axes principaux :

- 1/Repérer l'influence de certains facteurs contextuels,
- 2/Caractériser le management à l'œuvre dans le cadre d'une démarche Qualité,
- 3/Mettre en valeur le processus de socialisation organisationnel dans le contexte d'une collectivité territoriale en démarche Qualité au travers de trois dimensions, procédures, tactiques et domaines,
- 4/Déterminer l'influence du management sur le processus de socialisation
- 5/Etablir des liens éventuels entre le management, le processus de socialisation et certains résultats de second ordre, comme l'identité professionnelle, la motivation, les représentations sociales et la satisfaction des attentes des acteurs.

Parallèlement à cette première enquête, une revue de la littérature portant sur le management, ses différents types et styles et sur la socialisation organisationnelle, a permis la constitution d'un cadre théorique. Articulé avec les apports de l'enquête exploratoire, ce cadre théorique a contribué à résumer la problématique de notre recherche, comme nous l'avions annoncé dans l'*Introduction générale* et présenté au cours du *Chapitre III Approche méthodologique et affinement de la problématique* :

La mise en œuvre de démarches qualité dans les collectivités modifie les pratiques de management en cours et engendre une nouvelle "socialisation organisationnelle", définie comme le processus d'acquisition "de connaissances sociales et de compétences nécessaires pour assumer un rôle dans l'organisation » (Van Maanen et Schein, 1979).

La recherche vise donc à analyser, comprendre et expliquer la nature et l'ampleur des évolutions concernant la socialisation organisationnelle et les processus managériaux lorsque ces évolutions sont issues de l'introduction des démarches qualité, et d'en dégager des enseignements pour les managers territoriaux.

L'énoncé de notre problématique a donné lieu à la formulation de 11 questions de recherche concernant l'influence du contexte externe sur l'adhésion des acteurs à la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Ces questions concernaient également les perceptions du changement dans leur travail avec les intervenants extérieurs, et surtout leur rapport au management dans chacun de ses aspects. La socialisation organisationnelle et ses variables ont également fait l'objet de questionnements afin de repérer les procédures et les tactiques les plus utilisées, ainsi que les domaines où les fonctionnaires territoriaux ont effectué leurs nouveaux apprentissages. Enfin, pour caractériser complètement le processus de socialisation organisationnelle, nous avons souhaité cerner les "résultats de second ordre" : identité professionnelle, satisfaction des attentes, représentations sociales et motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville. Ces questions de recherche ont fourni la trame d'un guide d'entretien, testé au sein de la collectivité B et de la collectivité C, qui a pu ensuite être utilisé pour l'enquête qualitative qui s'en est suivie dans la collectivité D.

Après avoir collecté et analysé les données issues des entretiens de l'enquête qualitative, nous avons réalisé une étude documentaire pour laquelle le Responsable Qualité alors en place dans la collectivité D a consenti à nous accompagner. La consultation d'un certain nombre de textes et de supports a permis de croiser les différentes informations et de mieux les appréhender. Cette étude a également été l'occasion d'échanges plus approfondis avec le Responsable Qualité, tandis que nos observations ont également fait l'objet d'une prise de notes. Les contenus des 24 entretiens de l'étude qualitative au sein de la collectivité D ont constitué des matériaux particulièrement intéressants pour notre recherche empirique.

Ces matériaux ont été à l'origine de l'élaboration de notre questionnaire en vue de l'enquête quantitative qui visait l'ensemble des fonctionnaires territoriaux de la même collectivité D (environ 400 agents). Le questionnaire a préalablement été testé auprès de deux autres collectivités (E et F). Pour ensuite obtenir le maximum de réponses dans la collectivité D, nous avons fait le choix d'effectuer les passations en "présentiel". En nous adaptant aux contraintes des différents services, le responsable Qualité ayant été muté, la direction des ressources humaines a organisé trois passations, dont une avec plus de 100 personnes présentes, qui ont permis de recueillir un total de 252 questionnaires sur lesquels 236 se sont avérés exploitables, ce qui représente 93% de réponses obtenues. Le traitement des réponses aux questionnaires a permis de boucler l'ensemble de la recherche empirique, qui a conduit à recueillir des données dans 6 collectivités différentes, en s'appuyant essentiellement sur une enquête exploratoire, une étude qualitative et une étude quantitative afin d'atteindre les objectifs poursuivis via une articulation permanente avec la théorie. En final, les apports de notre recherche nous semblent être de quatre ordres : théoriques, méthodologiques, empiriques et managériaux.

Principaux apports théoriques de notre recherche

Au plan théorique, les travaux portant sur le management par la Qualité et ceux relatifs à la socialisation organisationnelle se sont multipliés depuis les années 1980. Cependant, aucune recherche ne semble avoir été réalisée sur l'étude de l'influence du management par la Qualité sur la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux d'une mairie sur le territoire national. Au cours de notre étude théorique, nous avons pu confirmer les difficultés de l'encadrement, en particulier, celles liées à la conduite du changement managérial et de ses effets dans les collectivités territoriales (Desmarais, 2002). De la même manière, comme Bargues (2009) l'avait souligné, nous avons également constaté que la socialisation organisationnelle se présentait comme un véritable enjeu managérial apportant des connaissances dans divers domaines d'apprentissages tant au niveau individuel qu'au niveau du groupe (service) et de l'organisation.

Dans notre recherche, comme l'illustre la figure 14 ci-après, trois champs théoriques ont été mis en perspective :

- la qualité (Deming, 1986 ; Hermel, 1988, 1989, 2009, Cannac 2004, ...),
- le management public territorial (Bartoli, 1997 ; Bartoli et Blatrix 2015 ; Chatelain-Ponroy et Sellier, 2005, Chatelain-Ponroy et Sponem, 2009 ; Carassus et al., 2014, 2015 et 2017 ; Desmarais, 2002, Desmarais et Abord, 2008),
- la socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979 ; Feldman, 1981 ; Fischer, 1986 ; Lacaze 2001 ; Fabre 2005, Bargues, 2009 ...).

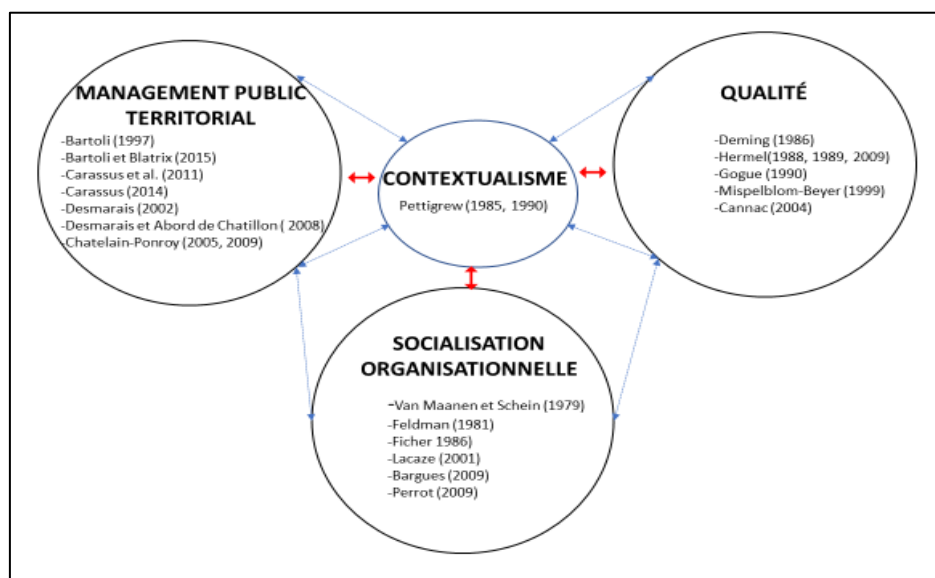


FIGURE 15 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL (RAPPEL)

De plus, l'approche contextualiste, utilisée dans des études de cas multiples (Bargues, 2009 ; Olaba, 2014 ; Carassus, 2002), a pu être mobilisée dans notre travail en se rapportant aux 4 *modèles explicatifs* de Brouwers et al. (1997) :

- le *modèle de planification* du référentiel Qualiville avec ses engagements et ses objectifs,
- le *modèle politique* qui identifie les acteurs concernés par la démarche Qualiville et leurs jeux de pouvoir,
- le *modèle des contextes* externe et interne avec leurs contraintes concernant, pour l'un l'environnement, la crise socio-économique, les réformes de l'Etat, et pour l'autre, l'organisation de la mairie, les actions individuelles et les moyens alloués par la collectivité,
- le *modèle incrémental* prenant en compte le développement continu dans un processus d'essai-erreur.

Ainsi, notre travail de recherche a permis de construire et de montrer l'intérêt d'un modèle contextualiste pour appréhender l'étude d'un changement organisationnel.

Les analyses en composantes principales ont permis de mettre en évidence les principales dimensions de la socialisation organisationnelle due à la mise en œuvre d'une démarche Qualité dans une organisation du secteur public, ce qui offre un nouveau regard sur la théorisation de la socialisation organisationnelle. Par ailleurs, le choix des résultats dits "de second ordre" de la socialisation organisationnelle s'avère spécifique à notre recherche et à son contexte. L'identité professionnelle, les représentations sociales de Qualiville chez les acteurs, la satisfaction de leurs attentes se présentent comme des résultats de second ordre qui ont été nouvellement pris en compte. La littérature privilégie habituellement, la performance, le turn-over, l'absentéisme et le désir de quitter l'organisation et la motivation (Fischer, 1986).

Le cadre théorique, élaboré en tenant compte des concepts convoqués, peut apparaître comme innovant et pourrait servir de "modèle" pour l'étude d'autres collectivités en démarche Qualité.

Enfin, les résultats dits spécifiques de notre étude contribuent à alimenter le panel des études caractérisant le management de collectivités en démarche Qualité ainsi que la socialisation organisationnelle de leurs acteurs. En effet, nous avons **montré que le management à l'œuvre présentait un caractère hybride, avec des orientations tournées vers la Qualité, le sens, mais surtout la proximité vers la personne** (Hypothèse HP1). La spécificité de la socialisation organisationnelle a également été **démontrée au travers d'une utilisation particulière de certaines procédures et tactiques et d'acquisitions centrées sur les relations de service** (Hypothèse HP2). Le fait que le management en tant qu'encadrement prodiguant du soutien et de la qualité de vie, se trouve effectivement associé à la socialisation organisationnelle, met en avant **l'importance du rôle du management dans un contexte précis d'une collectivité en démarche Qualiville** (Hypothèse HP3). Enfin les résultats de second ordre s'avèrent eux aussi d'un grand intérêt. Il a été constaté que le niveau de motivation a augmenté durant la mise en œuvre de la démarche. Parmi les déterminants de la motivation à continuer le travail en démarche Qualiville, **le domaine des relations de services est celui qui exerce le plus d'influence sur cette motivation**. La nouvelle identité apparaît comme le résultat de second ordre qui influe le plus sur la motivation à continuer, tandis que le Soutien Organisationnel Perçu, toutes variables confondues, est celle qui prédit le plus la motivation à poursuivre le travail en mode Qualiville (Hypothèses principales HP4 et HP5).

Principaux apports méthodologiques de notre recherche

Notre méthodologie s'est appuyée tout d'abord sur *une question départ* suivie d'une recherche exploratoire dans une première collectivité territoriale en partie certifiée Qualiville. Les données recueillies ont permis d'élaborer notre problématique à l'issue de laquelle 11 questions de recherche ont émergé.

Nous avons alors déjà repéré et contacté la mairie où se situait notre terrain d'enquête. La construction du guide d'entretien en vue de l'enquête qualitative s'est basée sur les 11 questions de recherche ainsi que sur les principaux apports de l'enquête exploratoire, notamment ceux relatifs au management.

Ce guide d'entretien a ensuite été testé dans deux autres collectivités en partie certifiées Qualiville afin de vérifier si le vocabulaire et la syntaxe de nos questions apporteraient des réponses cohérentes. Quelques rectifications ont été effectuées avant la passation planifiée et parfaitement organisée par le

Responsable Qualité alors en poste. L'échantillon de 24 personnes rassemblait un élu, 4 personnels de la direction, le reste de l'effectif étant réparti entre managers 'et "managés"'.
 Les résultats de l'étude qualitative ont permis d'élaborer le questionnaire destiné à vérifier nos hypothèses et à répondre à nos questions de recherche.

Ensuite, le questionnaire a pu être testé dans deux grandes communes d'Ile de France, certifiées Qualiville. Remanié et ré-ajusté tant sur le nombre d'items que sur leur formulation, ce questionnaire a pu ainsi être finalisé et les items répartis de façon à réduire les biais de réponses identiques.

Il s'avère que, du point de vue méthodologique, nous avons procédé à ce que Eisenhardt (1989) nomme une "triangulation" en associant plusieurs sources de matériaux pour le même objet de recherche, à savoir, les données issues d'une enquête exploratoire, celles provenant de l'enquête qualitative ainsi que les nombreuses analyses provenant de l'enquête quantitatives.

Pour rappel, la synthèse des actions menées au sein de différentes collectivités se présente sous la forme du tableau N°196 suivant :

	Enquête exploratoire	Test du guide d'entretien	Test du questionnaire	Etude documentaire	Observations	Etude qualitative	Enquête quantitative
Collectivité A	14 entretiens (questions ouvertes)						
Collectivité B		2 entretiens (questions semi-directives)					
Collectivité C		2 entretiens (questions semi-directives)					
Collectivité D				18 types de documents	3 observations principales	24 entretiens (questions semi-directives)	252 questionnaires dont 236 exploitables
Collectivité E			25 questionnaires exploitables				
Collectivité F			45 questionnaires dont 33 exploitables				

TABLEAU 196 : RAPPEL DE LA SYNTHÈSE DES INVESTIGATIONS AU SEIN DE 6 COLLECTIVITÉS TERRITORIALES (MAIRIES) DANS LE CADRE DE NOTRE RECHERCHE.

Il nous semble avoir également illustré, dans notre recherche, la compatibilité et la pertinence d'une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives dans les processus de recherche en sciences de gestion (Dumez, 2013).

Principaux apports empiriques de notre recherche

Les enquêtes dans six collectivités très différentes (Ile de France/Province, chef-lieu de département/communes) ont permis de relever, lors de chaque visite et à l'occasion de chacun des échanges, des informations qui ont été utiles à notre recherche.

L'enquête exploratoire au sein de la première collectivité investiguée a permis l'élaboration de la problématique et de ses questions de recherche, mais également d'étendre le champ de nos lectures au fur et à mesure de l'émergence de sujets qui ont dû être approfondis par une revue de la littérature.

Puis trois autres communes nous ont autorisée à tester notre guide d'entretien puis notre questionnaire. Ces trois déplacements, ont donné lieu à des remaniements utiles et des modifications des outils construits l'un pour l'enquête qualitative, l'autre pour l'enquête quantitative.

La totalité des données collectées et analysées constituent des sources précieuses pour de futures recherches. Ainsi, à chaque étape de notre travail de recherche, un nouveau corpus de données a été

créé. L'apport des **données de l'enquête qualitative** (observations, documents et verbatims) constitue une base nouvelle de matériaux pour la Recherche.

Enfin, une fois analysées, ces résultats ont donné lieu à des hypothèses de recherche : 5 hypothèses principales ont engendré des hypothèses secondaires, toutes validées (Cf tableau N°196). Ces résultats positifs décrivent assez précisément les spécificités et les relations entre le management par la Qualité et la socialisation organisationnelle.

L'apport des **données quantitatives** offre également une source unique de données portant **sur la seule collectivité française dont 100% des services ont été certifiés Qualiville au moment de l'enquête.**

Les résultats chiffrés constituent un apport non négligeable dans le corpus des données scientifiques chiffrées, notamment les moyennes obtenues lors du traitement des réponses des fonctionnaires territoriaux au sujet des thèmes questionnés suivants :

Thèmes questionnés	Moyennes
Perception du management par les fonctionnaires territoriaux	
Perception des fonctions d'encadrement	2,7
Perception du Soutien Organisationnel	2,5
Perception de la Qualité de Vie au Travail	2,9
Evaluation de leur socialisation organisationnelle par les fonctionnaires territoriaux	
Le type de procédures organisationnelles le plus utilisé : procédures séquentielles	2,9
Le type de tactiques individuelles le plus utilisé : tactiques d'auto-management	2,9
Le domaine où les fonctionnaires territoriaux estiment avoir effectué le plus d'acquisitions : domaine de la maîtrise de la tâche	3,3

TABLEAU 197 : MOYENNES OBTENUES RELATIVES AUX PRINCIPAUX THEMES QUESTIONNES.

La synthèse des résultats des corrélations et des régressions linéaires effectuées avec les données collectées sur notre terrain figurent ci-dessous :

Existence significative de liens entre les variables	Existence significative de liens de causalité entre les variables	Liens de causalité les plus significatifs sur la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville
Fonctions d'encadrement et Soutien Organisationnel Perçu (POS)	Management et motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville	Parmi les domaines = domaine des relations de service
Fonctions d'encadrement et Qualité de Vie au Travail (QVT)	Management et résultats de second ordre de la socialisation	Parmi les résultats de second ordre = identité professionnelle
Qualité de Vie au Travail (QVT) et Soutien Organisationnel Perçu (POS)	Variables de la socialisation et résultats de second ordre	Parmi l'ensemble des facteurs mobilisés = Soutien Organisationnel Perçu (POS)
Domaines de la socialisation entre eux	Domaine des relations de services et motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville	
Variables de la socialisation entre elles	Management et domaines de la socialisation organisationnelle	
Fonctions d'encadrement et socialisation		
Soutien Organisationnel Perçu (POS) et socialisation		
Qualité de Vie au Travail (QVT) et socialisation		

TABLEAU 198 : SYNTHESSES DES RESULTATS DES CORRELATIONS ET DES LIENS DE CAUSALITE REALISES (APPORTS DE LA RECHERCHE)

En définitive, les cinq principales hypothèses ont été validées (Cf Tableau N°195). Par conséquent, nous pouvons, dans cette conclusion générale, considérer que notre thèse résumée de la manière suivante est effectivement confirmée :

La mise en œuvre de la démarche qualité a modifié le management en cours et une nouvelle socialisation organisationnelle a émergé. Les études effectuées montrent un ensemble de résultats observés globalement positif.

Les processus managériaux issus de l'introduction de la démarche Qualité s'avèrent "spécifiques" c'est-à-dire plutôt "tournés vers la personne" grâce à l'influence d'un soutien organisationnel perçu et d'une qualité de vie au travail. Les différentes analyses réalisées indiquent que ces nouvelles formes de management influent significativement sur l'évolution de la socialisation organisationnelle.

Notre recherche propose donc de nouveaux éclairages sur les corrélations ainsi que sur les liens de causalité entre les modalités de cette forme de management et les variables de la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux. Ces résultats et leurs interprétations pourraient apporter des perspectives, voire des pistes d'actions possibles aux managers territoriaux ayant à conduire une démarche qualité en prenant en compte les acquisitions des acteurs concernant l'ensemble des domaines de la socialisation organisationnelle.

Les implications et apports managériaux :

Cette recherche, avec ses différents apports, s'avère susceptible d'être utile aux managers territoriaux. Les collectivités sont toutes soumises aux mêmes caractéristiques du contexte externe. Ainsi les aspects théoriques concernant l'influence du contexte externe, dans le cadre d'un changement de mode de travail imposé par une démarche qualité, peuvent permettre aux managers des réflexions sur "l'état d'esprit" des acteurs et sur les moyens utilisés pour les rassurer.

De plus il apparaît intéressant, notamment pour le niveau "macro" du management, de tenir compte du contexte interne dans ses aspects organisationnel et individuel. Ainsi la section I du chapitre I de notre recherche abordant l'approche contextualiste et ses modèles explicatifs serait potentiellement pertinents pour appréhender la stratégie de changement avec l'introduction d'une démarche qualité. Nous avons vu qu'effectivement les modèles explicatifs (Brouwers et al., 1997) éclairent l'analyse du changement concernant la mise en œuvre de la démarche Qualiville qui conditionne la socialisation organisationnelle des acteurs.

Après avoir déterminé ce contexte de changement, son processus et ses contraintes, notre étude montre la pertinence pour les décideurs du niveau macro du management, de pouvoir déterminer les besoins de la collectivité et les moyens pour atteindre la performance visée à savoir la certification. Ensuite, les managers, au travers de notre texte, sont invités à opérer une distanciation entre le discours concernant la qualité et la réalité du terrain afin d'écartier toute idéalisation portée par les laudateurs de la qualité ou bien les déclarations univoques de ses détracteurs. Concernant la qualité et le référentiel Qualiville, les managers territoriaux pourraient s'inspirer également des apports théoriques et pratiques de notre étude en les prolongeant éventuellement d'un *benchmarking* auprès des collectivités au contexte interne proche.

Les managers territoriaux trouveront dans cette recherche les principaux fondamentaux du management, ses types et styles ainsi que certains modèles opératoires particulièrement précis comme celui de Bartoli (1997). Ensuite, sachant que les processus d'apprentissages effectués au cours d'un changement organisationnel réussi se transforment en compétences nouvelles, les managers territoriaux pourront se référer à la manière d'observer, comprendre et analyser le processus de socialisation organisationnelle et notamment les acquisitions dans l'ensemble des domaines de cette socialisation.

En outre, le plus important à prendre en compte pour les managers se situerait dans les liens de causalité entre les modalités du management et les variables de la socialisation organisationnelle. En effet notre recherche a montré l'existence d'un management plutôt "tourné vers la personne", mais également l'influence de ce management sur la socialisation organisationnelle. Ces résultats concernent les managers dans leur rôle d'encadrement avec, entre autres, le repérage de besoins de

formation, la définition correcte des tâches, l'octroi d'une autonomie suffisante, la capacité à motiver le personnel, l'attribution d'objectifs réalistes, le maintien d'un niveau de relations de service suffisant, une définition correcte de la politique de la qualité, la clarté des missions de service, une interaction continue avec les autres services et le pilotage des activités concernant Qualiville. Les managers territoriaux, dans leur tâche de maintien de la motivation à continuer à travailler en démarche Qualité, pourront s'appuyer sur des notions validées : aider quand le besoin s'en fait sentir, montrer de l'intérêt pour la personne "managée", reconnaître et valoriser son travail et sa carrière. L'instauration de dispositifs liés à la qualité de vie au travail s'avèrera également un facteur important de la réussite de la socialisation organisationnelle. Ainsi les managers territoriaux mettront en évidence l'intérêt du travail en mode Qualiville, veilleront à de bonnes conditions de travail, instaureront un climat de confiance et de justice sociale, favoriseront les échanges informels et feront en sorte que le travail en mode Qualiville ne gêne pas la vie privée des acteurs.

Les managers territoriaux trouveront dans la troisième partie de cette recherche un ensemble d'analyses qui pourraient leur apporter des pistes d'action pour agir sur des éléments particuliers de leur management et sur certains facteurs liés à la socialisation organisationnelle. Les résultats dits "de second ordre" de la socialisation organisationnelle pourront intéresser les managers territoriaux, notamment ceux portant sur la motivation à continuer à travailler en démarche qualité. Ils constateront alors, que le domaine des relations de service est celui qui influence le plus cette motivation et que, parmi tous les facteurs jouant sur le désir de continuer à travailler en démarche qualité, le Soutien Organisationnel Perçu se présente comme le plus important.

Dans cette étude, les managers territoriaux peuvent trouver de nombreux éléments pour viser une meilleure socialisation organisationnelle de leurs employés et réussir plus facilement les performances futures nécessaires au développement harmonieux de leur collectivité territoriale. Cette double réussite éventuelle constitue pour les collectivités territoriales et leurs agents un enjeu important lié pour ces derniers aux bénéfices de leurs investissements dans la mise en œuvre de la démarche qualité en termes de reconnaissance sociales, d'avancement ou de promotion pour un poste valorisant.

Imperfections, biais et limites de la recherche :

Bien que, dans ce travail de recherche, nous ayons tenté de réduire au maximum les imperfections et les biais, il subsiste quelques points méritant une lecture critique du travail réalisé. Ainsi, à la fin de notre étude, nous relevons un certain nombre d'imperfections, de biais et de limites dans cette recherche.

Les imperfections :

Les remaniements effectués à la suite des tests de notre questionnaire ont permis d'éliminer certains items. Mais d'autres ont dû également être supprimés lors du traitement des données quantitatives de notre enquête. En effet à l'issue des analyses en composantes principales il s'est avéré que certains items devaient être supprimés pour purifier les facteurs. Par conséquent, l'ordre de la numérotation des items restants se trouve amputée parfois d'un chiffre, ce qui peut interroger le lecteur et interrompre la lecture afin de rechercher la cause de ces séquences interrompues.

Par ailleurs, Reichers (1987) ayant indiqué l'identité professionnelle comme un domaine de la socialisation, nous l'avions alors identifiée en tant que tel. Cependant, il s'est avéré qu'en avançant dans la réflexion, nous nous sommes opposée à cette assertion car l'identité professionnelle peut s'envisager comme un résultat et non comme un apprentissage. De plus, l'Analyse en Composantes Principales (ACP) portant sur les domaines avait mis en évidence la nécessité d'écarter ce thème pour une meilleure cohérence des facteurs émergents. Enfin la dimension subjective et le contexte de la démarche Qualiville nous ont incitée à catégoriser la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux comme un résultat de second ordre de la socialisation organisationnelle, et du management.

Par conséquent, le lecteur trouvera l'identité des fonctionnaires territoriaux figurant dans le questionnaire et dans la base générale des données parmi les domaines, alors qu'elle a été traitée et analysée distinctement.

Les biais

Au cours de cette recherche nous identifions trois biais au sens de Campbell et Stanley (1999)¹⁶² :

- une approche multidimensionnelle** qui apporte à la recherche un certain nombre de concepts eux-mêmes complexes et peuvent donner une impression ou une réalité de ‘‘lourdeur’’,
- un échantillon représentatif aux catégories multiformes**. En effet les individus ayant répondu au questionnaire ne sont pas tous fonctionnaires territoriaux. Si la majorité détient ce statut, il y a parmi eux des contractuels et des vacataires, et sans doute des stagiaires,
- une double subjectivité a été pointée**. Tout d’abord suggérée par l’idéalisation possible de l’aspect spécifique du cas étudié, et ensuite, provenant de l’interprétation également empreinte de subjectivité de la part du chercheur, particulièrement lors des enquêtes qualitatives, elle a pu, malgré des efforts pour l’éviter, influencer l’interprétation des données,
- des changements dans l’organisation** entre le début et la fin de l’enquête. En effet notre interlocuteur du début de notre enquête sur le terrain choisi jusqu’aux passations du questionnaire était le Responsable Qualité ayant conduit l’ensemble de la démarche jusqu’à sa certification totale. Aussi l’intérêt qu’il a porté à notre recherche s’est trouvé légitimement transmis auprès de la direction au plus haut niveau. Après son départ, nos interlocuteurs ont montré un plus faible intérêt à notre étude et quelques difficultés à l’accès au terrain ont été ressenties. Les réponses aux questionnaires ont été interprétées par le chercheur comme étant moins enthousiastes que lors de l’omniprésence du Responsable Qualité auprès des agents. Cette situation a auguré une fin d’enquête plus compliquée sans véritable retour du travail réalisé. Cependant, il est probable que la recherche achevée retiendra l’intérêt de la direction, même si, depuis, le périmètre de certification et la démarche elle-même, ont pu évoluer.

Les limites

Les limites de notre étude se comptent au nombre de 2 :

- le choix d’une étude de cas ‘‘élargie’’**, par définition éloignée de la montée en généralité des interprétations, s’avère la plus importante. Néanmoins, outre le fait qu’elle vient en complément de l’approche d’autres collectivités dans l’étude exploratoire, elle a permis une appréhension la plus complète possible du cas de la socialisation organisationnelle des agents de cette collectivité en démarche Qualité,
- la mise à l’écart de variables** (intérieurisation) pointées dans la littérature organisationnelle au profit de l’introduction de certaines variables (motivation, satisfaction des attentes, représentations sociales et identité professionnelle) a réduit le champ possible de notre travail. Cependant ce choix nous était apparu plus pertinent pour prolonger la question de l’influence du management sur la socialisation organisationnelle et la décrire le plus précisément possible dans ses sous-dimensions.

Les perspectives de recherches ultérieures :

L’objectif principal de cette recherche était de contribuer à la description et à la compréhension de l’influence d’un management par la Qualité sur la socialisation organisationnelle des acteurs d’une organisation publique. Notre recherche fournit des données et des orientations scientifiques supplémentaires dans le domaine des sciences de gestion. Par ailleurs, ce travail s’est déroulé parallèlement à la réforme du référentiel Qualiville. Par conséquent, nos réflexions ont déjà pu fournir un apport dans l’avènement de la version 3 de « Qualivilles » notamment au travers de séances de travail organisées par l’AFNOR. Notre implication directe dans la révision du référentiel, l’étendue et l’approfondissement des concepts que nous avons mobilisés a pu éclairer les principaux interlocuteurs du début du projet à son aboutissement.¹⁶³

En achevant cette étude nous espérons apporter des matériaux nouveaux pouvant être utilisés ou inspirer d’autres recherches dans le domaine des ressources humaines et du management. De plus il pourrait s’avérer intéressant de **poursuivre nos analyses en effectuant des comparaisons** entre

¹⁶² In Drucker, Godard et al., (1999)

¹⁶³ Le référentiel Qualivilles V2017, s’adresse dorénavant aux villes et aux intercommunalités. Au lieu de 5 modules, il en compte maintenant 8 (ont été ajoutés : les services culturels, sportifs et touristiques, les prestations famille et les prestations sociales) et 39 engagements au lieu de 33, plus orientés ‘‘sur mesures’’. Il tient compte de la réforme territoriale, du développement du numérique et de l’e-administration, de la baisse des dotations budgétaires et des besoins de simplification (Cf ANNEXE 18).

différentes catégories d'acteurs, ou encore entre différentes filières professionnelles dans leurs relations au management et à la socialisation organisationnelle dans d'autres collectivités territoriales.

Par ailleurs, il serait utile de **conforter les interprétations et outils** en les mettant en œuvre dans d'autres contextes similaires afin de montrer l'importance du style de management plutôt "tourné vers la personne", dans la mise en œuvre d'une démarche Qualité. Eprouver également ces apports dans une organisation "marchande" pourrait s'avérer enrichissant et utile tant la performance, en général, se trouve actuellement confrontée à des conséquences humaines parfois désastreuses. Ainsi, ce travail de recherche trouverait de nouveaux développements.

Afin d'obtenir un ensemble complet des caractéristiques du management et de la socialisation organisationnelle des acteurs, il semble que, reprendre ce travail en effectuant **une recherche longitudinale**, mettrait en lumière dans une même organisation publique, les données complètes de l'écart entre le début et la fin marquée par l'obtention de la certification. Ainsi une échelle de mesure sur une étude de cas pourrait compléter les travaux de Perrot et al. (2012).

Il serait également envisageable, en s'appuyant sur ce travail, **d'introduire des variables explicatives** comme l'intériorisation des apprentissages, l'influence de certains agents socialisants dans le processus de socialisation et, certaines variables comme la notion de confiance et l'absentéisme, si courant dans le fonctionnement organisationnel.

La réalisation de recherches comparant plusieurs collectivités dont le périmètre de certification Qualiville serait identique, sans toutefois écarter les nuances contextuelles les caractérisant apparaît intéressante dans la mesure où elle pourrait leur permettre la prise en compte de leurs atouts comme de leurs faiblesses en vue d'améliorations possibles.

Dans une perspective heuristique, notre travail pourrait alimenter les travaux de recherche portant sur le management par la Qualité et sur la socialisation organisationnelle. A ce titre, il est destiné prioritairement à servir le corpus des connaissances scientifiques en sciences de gestion. Il pourrait également intéresser les collectivités territoriales françaises ainsi que les parties prenantes de la démarche Qualité nommée dorénavant « Qualivilles » (Cf ANNEXE 18).

De plus, il ne semble pas exister de référentiel qualité semblable à « Qualivilles » sur le plan international, excepté le modèle du Commun Assessment Framework, ou encore Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF), adapté au management public européen et équivalent du modèle dit "d'excellence" European Foundation for Quality Management (EFQM) pour le secteur privé. Par conséquent la question des interrelations entre le management par la Qualité et la socialisation organisationnelle se pose également en dehors de nos frontières pour les collectivités territoriales.

Un axe certainement prometteur de recherche pour le futur pourrait donc être l'ouverture internationale de l'analyse, afin de voir dans quelle mesure les démarches qualité introduites dans les gouvernements locaux d'autres pays engendrent également des évolutions concernant les processus managériaux de ces organisations et la socialisation organisationnelle des agents publics territoriaux. Même si l'on rappelle généralement que l'approche strictement comparative est difficile en matière de management public tant le caractère distinctif national est important (Kickert 2005), l'éclairage apporté par les spécificités des différents systèmes territoriaux ayant introduit des démarches qualité peut être utile à la compréhension des processus de management et du rôle des managers publics dans chaque cadre national, lequel se trouve inévitablement inséré dans un contexte global (Bartoli, Guerrero, Hermel, 2019).

LISTE DES ACRONYMES

AFAQ	Association Française pour l'Assurance Qualité
AFNOR	Association Française de Normalisation en France
ANACT	Agence nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ANI	Accord national interprofessionnel
CAF	<i>Commun Assessment Framework</i>
CEGOS	Commission d'Etude Générale d'Organisation Scientifique
CIRE	Comité interministériel à la réforme de l'Etat
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CIG	Centre Interdépartemental de Gestion
CL	Collectivité Locale
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
DGAFFP	Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
DGME	Direction Générale de la Modernisation de l'Etat
DGS	Direction (Directeur) Générale des Services
DRH	Direction (directeur) des Ressources Humaines
EFQM	<i>European Foundation For Quality Managment</i>
EPCI	Etablissement Public de Coopération Intercommunal
FE	Fonction d'Encadrement
FP	Fonction Publique
FPE	Fonction Publique d'Etat
FPH	Fonction Publique Hospitalière
FPT	Fonction Publique Territoriale
FT	Fonctionnaire Territorial
HP	Hypothèse Principale
ICI	<i>Imperial Chimical Industries</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization.</i>
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MAPTAM ou MAPAM	Loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles
MM	Modèles de Management
NGP	Nouvelle Gestion Publique
NOTRe	Nouvelle organisation territoriale de la République
NPM	<i>New Public Management</i>
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PLU	Plan Local d'Urbanisme
POS	<i>Perceived Organizational Support</i>
QVT	Qualité de Vie au Travail
RAP	Rencontres des Acteurs Publics
RéATE	Réorganisation des services déconcentrés de l'Etat
RGPP	Révision Générale des Politiques Publiques
RPS	Risques Psycho-Sociaux
RQ	Responsable Qualité
RS	Représentations Sociales
RTT	Réduction du Temps de Travail
SGMAP	Secrétariat Général de la Modernisation de l'Action Publique
SIVOM	Syndicat Intercommunal à Vocations Multiples
SIVU	Syndicat Intercommunal à Vocation Unique
SMI	Système de Mangement Intégré
SO	Socialisation organisationnelle
VIE	Valence Instrumentalité Expectation
ZAC	Zone d'Aménagement Concerté

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : <i>présentation anticipée du modèle de socialisation organisationnelle contextualisée dans une collectivité certifiée Qualiville</i>	13
Figure 2 : <i>étapes de notre démarche de recherche</i>	15
Figure 3: <i>objectifs des trois parties de notre recherche</i>	16
Figure 4 : <i>modèle contextualiste dérivé de celui de Pettigrew (1985) avec ses modèles explicatifs</i>	23
Figure 5 : <i>contexte de la mise en place de la démarche Qualiville</i>	24
Figure 6 : <i>notre cadre contextualiste avec ses modèles explicatifs, adapté à notre recherche</i>	25
Figure 7 : <i>les rôles du manager</i>	79
Figure 8 : <i>schéma récapitulatif des fonctions des représentations sociales (source, Dias, 2018)</i>	114
Figure 9 : <i>étapes de la démarche de notre recherche (étude de cas de la socialisation organisationnelle dans une collectivité territoriale D en démarche Qualité)</i>	123
Figure 10 : <i>configuration de notre modèle de socialisation organisationnelle</i>	128
Figure 11 : <i>cadre théorique et conceptuel de notre recherche</i>	129
Figure 12 : <i>modèle de socialisation organisationnelle contextualisée dans une collectivité certifiée Qualiville</i>	130
Figure 13 : <i>protocole de recherche empirique</i>	143
Figure 14 : <i>construction du questionnaire et des hypothèses</i>	239
Figure 15 : <i>cadre théorique et conceptuel (rappel)</i>	354

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : <i>présentation anticipée de la synthèse des investigations au sein de 6 collectivités territoriales (mairies) dans le cadre de notre recherche.</i>	14
Tableau 2 : <i>les six dimensions des procédures selon Van Maanen et Schein (1979)</i>	96
Tableau 3 : <i>les catégories de procédures selon Jones (1986)</i>	97
Tableau 4 : <i>les différents domaines de la socialisation organisationnelle dans la littérature</i>	108
Tableau 5 : <i>indicateurs de la socialisation organisationnelle (Perrot, 2005)</i>	111
Tableau 6 : <i>les résultats de second ordre de notre recherche</i>	117
Tableau 7 : <i>synthèse de nos investigations au sein de 6 collectivités territoriales (mairies)</i>	123
Tableau 8 : <i>extrait du tableau d'Ayerbe et Missonier 2006, in Bouchra, 2013.</i>	125
Tableau 9 : <i>recensement des catégories d'acteurs potentiellement concernés par la démarche qualité d'une collectivité territoriale.</i>	132
Tableau 10 : <i>les critères « 5P » d'un questionnaire selon Perneger (2004)</i>	134
Tableau 11 : <i>synthèse des données recueillies selon les types d'autonomie (de Terssac, 2011)</i>	189
Tableau 12 : <i>principales caractéristiques du POS et de la QVT</i>	225
Tableau 13 : <i>synthèse des hypothèses de recherche</i>	240
Tableau 14: <i>rôle du manager, un double niveau d'action/macro et micro</i>	242
Tableau 15 : <i>tris à plat de l'appréciation globale des fonctions d'encadrement par les fonctionnaires territoriaux</i>	244
Tableau 16 : <i>tris à plat de l'appréciation item par item des fonctions d'encadrement par les fonctionnaires territoriaux</i>	245
Tableau 17 : <i>tri croisé, résultats perception des fonctions d'encadrement par les managers et les "managés"</i>	246
Tableau 18 : <i>tris croisés de l'appréciation item par item des fonctions d'encadrement par les managers et les "managés"</i>	247
Tableau 19 : <i>tri croisé de l'appréciation par les managers et les "managés" des fonctions d'encadrement M3 et M7</i>	247
Tableau 20 : <i>facteur 1 concernant les énoncés des fonctions d'encadrement</i>	249
Tableau 21 : <i>facteur 2 concernant les énoncés des fonctions d'encadrement</i>	249
Tableau 22 : <i>facteur 3 concernant les énoncés des fonctions d'encadrement</i>	249
Tableau 23 : <i>corrélations entre la capacité à motiver le personnel (M4) et les autres fonctions d'encadrement</i>	250
Tableau 24 : <i>tris à plat de l'appréciation globale du soutien organisationnel chez les fonctionnaires territoriaux</i>	253
Tableau 25 : <i>tris à plat de l'appréciation item par item du soutien organisationnel perçu par les fonctionnaires territoriaux</i>	254
Tableau 26: <i>tri à plat des résultats du POS pour les managers et les "managés"</i>	255
Tableau 27 : <i>tri à plat de la perception du soutien organisationnel par les managers item par item (sauf POS3)</i>	256
Tableau 28 : <i>tri à plat de la perception du soutien organisationnel perçu par les "managés" item par item (sauf POS3)</i>	256
Tableau 29 : <i>tris croisés de la perception du POS par les managers et les "managés" pour l'item POS3</i>	256
Tableau 30 : <i>facteur 1 de l'ACP concernant le POS.</i>	257
Tableau 31 : <i>facteur 2 de l'ACP concernant le POS.</i>	257
Tableau 32 : <i>tris à plat de l'appréciation globale de la QVT par les fonctionnaires territoriaux</i>	258
Tableau 33 : <i>tris à plat de l'appréciation item par item de la QVT</i>	259
Tableau 34 : <i>tri à plat résultats QVT des managers et "managés"</i>	259
Tableau 35 : <i>tris croisés de l'appréciation item par item de la qualité de vie au travail par les managers et les "managés"</i>	260

Tableau 36 : résultats des comparaisons de moyennes pour les items QV1, QV3 et QV4 entre managers et "managés".....	260
Tableau 37 : facteur 1 de l'ACP concernant la QVT.....	261
Tableau 38 : facteur 2 de l'ACP concernant la QVT.....	261
Tableau 39 : corrélation entre moyennes des fonctions d'encadrement et celles de la QVT.....	262
Tableau 40 : corrélation entre moyennes de la QVT et celles du POS.....	262
Tableau 41 : résultats par types de procédures.....	264
Tableau 42 : tri à plat par catégories de procédures.....	264
Tableau 43 : tri à plat des moyennes globales des procédures pour managers et "managés".....	265
Tableau 44 : tri à plat des moyennes des procédures fixes.....	265
Tableau 45 : comparaison de moyennes des résultats PFI entre managers et "managés".....	265
Tableau 46 : tri à plat des moyennes des procédures formelles.....	265
Tableau 47 : comparaison de moyennes des résultats PFO entre managers et "managés".....	266
Tableau 48 : facteur 1 de l'ACP concernant les procédures.....	266
Tableau 49 : facteur 2 de l'ACP concernant les procédures.....	266
Tableau 50 : facteur 3 de l'ACP concernant les procédures.....	266
Tableau 51 : tri à plat relatif aux résultats concernant les tactiques individuelles.....	267
Tableau 52 : tri à plat concernant les quatre types de tactiques individuelles.....	268
Tableau 53 : comparaison de moyennes relatives aux catégories de tactiques entre managers et "managés".....	268
Tableau 54 : tris croisés de l'utilisation des tactiques individuelles thème par thème par les managers et les managés.....	268
Tableau 55 : comparaison de moyennes des résultats TAC entre managers et "managés".....	269
Tableau 56 : facteur 1 de l'ACP concernant les tactiques individuelles.....	269
Tableau 57 : facteur 2 de l'ACP concernant les tactiques individuelles.....	269
Tableau 58 : facteur 3 de l'ACP concernant les tactiques individuelles.....	269
Tableau 59 : résultats du test Alpha de Cronbach pour les modules de chaque domaine de la SO... ..	270
Tableau 60 : tri à plat des résultats globaux des domaines.....	270
Tableau 61 : tri à plat des résultats par type de domaines.....	271
Tableau 62 : tri croisé des résultats du domaine de la maîtrise de tâche entre managers et "managés".....	271
Tableau 63: tri à plat des résultats globaux des 5 énoncés concernant uniquement les managers... ..	272
Tableau 64 : tri à plat des résultats par items des 5 énoncés concernant uniquement les managers.....	272
Tableau 65 : dimensionnalité des items (MAN) concernant seulement les managers.....	272
Tableau 66 : tri croisé de l'appréciation des acquisitions dans les domaines de la SO par les managers les "managés".....	273
Tableau 67 : synthèse de la significativité des comparaisons de moyennes des résultats des domaines entre managers et "managés".....	273
Tableau 68 : facteur 1 de l'ACP relative aux items concernant les domaines de la SO.....	274
Tableau 69 : facteur 2 de l'ACP relative aux items concernant les domaines de la SO.....	274
Tableau 70 : facteur 3 de l'ACP relative aux items concernant les domaines de la SO.....	274
Tableau 71 : facteur 4 de l'ACP relative aux items concernant les domaines de la SO.....	275
Tableau 72 : corrélations entre les moyennes des procédures et des tactiques.....	276
Tableau 73 : synthèse des corrélations entre la moyenne des procédures et les types de tactiques..	276
Tableau 74 : lien causal existant entre les procédures et les tactiques.....	277
Tableau 75 : lien causal existant entre catégories de procédures et catégories de tactiques.....	277
Tableau 76 : corrélation entre les moyennes des procédures et des domaines.....	278
Tableau 77 : lien causal existant entre les catégories de procédures (Jones, 1986) et thèmes de domaines.....	279
Tableau 78 : corrélation entre les moyennes des domaines et des tactiques.....	281
Tableau 79 : lien causal existant entre les types des tactiques et l'ensemble des domaines.....	281
Tableau 80 : lien causal existant entre thèmes de procédures et thèmes de domaines.....	281
Tableau 81 : corrélations linéaires entre les domaines.....	284

Tableau 82 : synthèses des corrélations les plus significatives entre les domaines	284
Tableau 83 : synthèse des régressions linéaires des domaines entre eux	285
Tableau 84 : corrélation entre les moyennes des fonctions d'encadrement et celle des procédures.	287
Tableau 85 : synthèse des régressions linéaires des fonctions d'encadrement sur les types procédures	287
Tableau 86 : corrélation entre moyennes des fonctions d'encadrement et celle des tactiques individuelles.	288
Tableau 87 : synthèse des régressions linéaires des fonctions d'encadrement sur les types de tactiques	288
Tableau 88 : corrélation entre les fonctions d'encadrement et les domaines de de la SO.....	289
Tableau 89 : corrélations entre la moyenne des fonctions d'encadrement et les types de domaines	289
Tableau 90 : régressions des fonctions d'encadrement sur les 7 types de domaines	290
Tableau 91 : corrélation entre moyenne du POS et celle des procédures relatives aux aspects sociaux de la SO (psoc).	291
Tableau 92 : régression linéaire du POS sur les procédures relatives aux aspects sociaux de la SO (psoc).	291
Tableau 93 : corrélations entre la moyenne du POS et celle des tactiques	292
Tableau 94 : corrélations entre les moyennes du POS et celles des types de tactiques individuelles	292
Tableau 95 : régressions de la moyenne du POS sur les types de tactiques.....	293
Tableau 96 : corrélations entre la moyenne des domaines et celle du POS	293
Tableau 97 : corrélations entre la moyenne du POS et celle des types de domaines	294
Tableau 98 : synthèse des régressions linéaires du POS sur la moyenne des domaines	294
Tableau 99 : synthèse des régressions du POS sur chaque type de domaine	295
Tableau 100 : corrélations entre la QVT et la moyenne des procédures	295
Tableau 101 : Corrélations entre la QVT et les catégories de procédures.....	296
Tableau 102 : corrélations entre la moyenne de la QVT et les types de procédures	297
Tableau 103 : régressions linéaires de la QVT sur la moyenne des procédures	298
Tableau 104 : synthèse des régressions linéaires de la QVT sur les types procédures	298
Tableau 105 : corrélations entre moyenne de la QVT et celle des tactiques	299
Tableau 106 : corrélations entre la moyenne de la QVT et celles des types de tactiques	299
Tableau 107 : régressions linéaires de la QVT sur la moyenne des tactiques	300
Tableau 108 : synthèse des régressions linéaires de la QVT sur les types de tactiques	300
Tableau 109 : corrélations entre la moyenne de la QVT et celle les domaines	301
Tableau 110 : corrélations entre la moyenne de la QVT et les types de domaines	301
Tableau 111 : régressions de la qvt sur chaque type de domaine	302
Tableau 112 : tri à plat de la satisfaction des attentes des FT	305
Tableau 113 : tri croisé de l'appréciation de la satisfaction des attentes par les managers les "managés"	306
Tableau 114 : tri à plat de la motivation des FT	306
Tableau 115 : tri croisé de l'appréciation de la motivation par les managers les "managés"	307
Tableau 116 : tri à plat moyenne des représentations sociales.	308
Tableau 117 : tri à plat moyenne des représentations sociales sans les items RS3 et RS7.	308
Tableau 118 : tri à plat moyenne des 2 items RS3 et RS7.....	308
Tableau 119 : tris à plat des représentations sociales de Qualiville item par item	308
Tableau 120 : tri croisé de l'appréciation des représentations sociales de Qualiville par les managers les "managés".....	309
Tableau 121 : différences significatives entre les RS des managers et des "managés"	309
Tableau 122 : facteur 1 concernant l'ACP relative aux items des représentations sociales.....	310
Tableau 123 : facteur 2 concernant l'ACP relative aux items des représentations sociales.....	310
Tableau 124 : facteur 3 concernant l'ACP relative aux items des représentations sociales.....	310
Tableau 125 : tri à plat portant sur les résultats de la nouvelle identité des FT.....	310
Tableau 126 : tri à plat des données par items concernant l'identité professionnelle	311

Tableau 127 : tris croisés de la perception de la nouvelle identité par les managers et par les "managés"	311
Tableau 128 : tris croisés de la perception de la nouvelle identité item par item par les managers et par les managés	311
Tableau 129 : résultats significativement différenciés entre perception de leur nouvelle identité par les managers et par les "managés".....	312
Tableau 130 : facteur 1 de l'ACP concernant les items de la nouvelle identité des FT.....	312
Tableau 131 : facteur 2 de l'ACP concernant les items de la nouvelle identité des FT.....	313
Tableau 132 : corrélations entre la moyenne des fonctions d'encadrement et la motivation à continuer à travailler avec Qualiville	314
Tableau 133 : corrélations entre la moyenne du POS et la motivation à continuer à travailler avec Qualiville.....	314
Tableau 134 : corrélations entre la moyenne de la QVT et la motivation à continuer à travailler avec Qualiville.....	315
Tableau 135 : corrélation entre la satisfaction des attentes et la moyenne des fonctions d'encadrement	315
Tableau 136 : corrélations entre la satisfaction des attentes et la moyenne du POS	316
Tableau 137 : corrélations entre la satisfaction des attentes et la moyenne de la QVT.....	317
Tableau 138 : corrélations entre la moyenne des représentations sociales et la moyenne des modalités du management	318
Tableau 139 : corrélations entre la moyenne des modalités du management et celles de RS3 et RS7	318
Tableau 140 : corrélations entre la moyenne des modalités du management et celle des représentations sociales sauf RS3 et RS7	318
Tableau 141 : corrélations entre la moyenne des représentations sociales et la moyenne des modalités du management	318
Tableau 142 : corrélations entre la moyenne des fonctions d'encadrement et celle de RS3 et RS7 ...	319
Tableau 143 : corrélations entre la moyenne des fonctions d'encadrement et celle des représentations sociales sauf RS3 et RS7.....	319
Tableau 144 : corrélations entre la moyenne des représentations sociales et la moyenne du POS....	319
Tableau 145 : corrélations entre la moyenne du POS et celle de RS3 et RS7	319
Tableau 146 : corrélations entre la moyenne du POS et celle des représentations sociales sauf RS3 et RS7.....	320
Tableau 147 : corrélations entre la moyenne des représentations sociales et la moyenne du POS....	320
Tableau 148 : corrélations entre la moyenne de la QVT et celle de RS3 et RS7	320
Tableau 149 : corrélations entre la moyenne de la QVT et celle des représentations sociales sauf RS3 et RS7.....	320
Tableau 150 : corrélations entre la moyenne des fonctions d'encadrement et celle de la nouvelle identité	321
Tableau 151 : corrélations entre la moyenne du POS et celle de la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux	321
Tableau 152 : corrélation entre les moyennes de la qualité de vie au travail et la nouvelle identité.	322
Tableau 153 : corrélations entre la moyenne des procédures et la satisfaction des attentes	324
Tableau 154 : corrélations entre la satisfaction des attentes et les types de procédures.....	324
Tableau 155 : corrélations entre les moyennes des procédures et des représentations sociales	325
Tableau 156 : corrélations entre les moyennes par types de procédures et celle des représentations sociales.	325
Tableau 157 : corrélations entre les moyennes des procédures et de la nouvelle identité des FT.....	325
Tableau 158 : corrélations entre les types de procédures et la moyenne de la nouvelle identité des FT.	326
Tableau 159 : corrélations entre les moyennes des tactiques et la satisfaction des attentes	327
Tableau 160 : corrélations entre la moyenne de la satisfaction des attentes et celles des types de tactiques individuelles.	327

Tableau 161 : régressions de la moyenne des types de tactiques individuelles sur la satisfaction des attentes.	327
Tableau 162 : corrélations entre les moyennes des tactiques et celle des représentations sociales ..	328
Tableau 163 : corrélations entre les moyennes des types de tactiques et celle des représentations sociales.	328
Tableau 164 : corrélations entre les moyennes des types de tactiques et celles des représentations sociales sans RS3 ni RS7.	328
Tableau 165 : synthèse des régressions linéaires des types de tactiques sur les représentations sociales	329
Tableau 166 : corrélations entre les moyennes de la nouvelle identité des FT.	330
Tableau 167 : corrélations entre les moyennes des types de tactiques individuelles et celle de la nouvelle identité des FT.	330
Tableau 168 : synthèse des régressions linéaires des types de tactiques sur la nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.	331
Tableau 169 : corrélations entre la moyenne des domaines et la satisfaction des attentes	332
Tableau 170 : corrélations entre les types de domaines et la satisfaction des attentes	332
Tableau 171 : synthèse des régressions linéaires des types de domaine de la socialisation organisationnelle sur la satisfaction des attentes	333
Tableau 172 : corrélations entre les moyennes des domaines et celles de tous les items des représentations sociales.	334
Tableau 173 : corrélations des types de domaines avec les représentations sociales	334
Tableau 174 : synthèse des types de domaines sur les représentations sociales de Qualiville.	335
Tableau 175 : corrélations entre la moyenne de la nouvelle identité et celle des domaines de la SO	335
Tableau 176 : corrélations entre la moyenne de la nouvelle identité et celle des types de domaines de la SO	336
Tableau 177 : synthèse des régressions linéaires des types de domaines de socialisation organisationnelle sur la nouvelle identité des FT.	336
Tableau 178 : corrélations entre la moyenne de la nouvelle identité et celle des représentations sociales	337
Tableau 179 : corrélations entre la moyenne de la nouvelle identité et les items des représentations sociales (sauf RS3 et RS7)	338
Tableau 180 : synthèse des régressions linéaires des items des représentations sociales sur la nouvelle identité des FT	338
Tableau 181 : corrélations entre les représentations sociales et la satisfaction des attentes	339
Tableau 182 : corrélations entre la nouvelle identité et la satisfaction des attentes	340
Tableau 183 : corrélations entre les items de la nouvelle identité et la satisfaction des attentes.....	340
Tableau 184 : corrélations entre le management dans son ensemble de modalités et la motivation à continuer à travailler avec Qualiville	342
Tableau 185 : synthèse des régressions linéaires des fonctions d'encadrement, du POS et de la QVT sur la motivation à continuer à travailler avec Qualiville (MO2)	342
Tableau 186 : corrélations entre les fonctions d'encadrement et la motivation à continuer	343
Tableau 187 : régressions de la moyenne des items des fonctions d'encadrement sur la motivation à continuer travailler avec Qualiville.	343
Tableau 188 : corrélations entre la moyenne du POS et la motivation à continuer	343
Tableau 189 : corrélations entre la moyenne de la QVT et la motivation à continuer.....	344
Tableau 190 : corrélations entre la moyenne des domaines et la motivation à continuer	345
Tableau 191 : corrélations entre les types de domaines et la motivation à continuer à travailler avec Qualiville	345
Tableau 192 : synthèse des régressions linéaires des domaines sur la motivation à continuer à travailler avec Qualiville	346
Tableau 193 : synthèse des régressions linéaires des attentes, des représentations sociale et de la nouvelle identité sur la motivation à continuer	347

Tableau 194 : <i>synthèse des régressions linéaires du management, des domaines, des attentes et de la nouvelle identité sur la motivation à continuer</i>	348
Tableau 195: <i>synthèse des résultats des tests d'hypothèses</i>	351
Tableau 196 : <i>rappel de la synthèse des investigations au sein de 6 collectivités territoriales (mairies) dans le cadre de notre recherche.</i>	356
Tableau 197 : <i>moyennes obtenues relatives aux principaux thèmes questionnés.</i>	357
Tableau 198 : <i>synthèses des résultats des corrélations et des liens de causalité réalisés (apports de la recherche)</i>	357

BIBLIOGRAPHIE

- Abric J.C., Jeux, conflits et représentations sociales. Thèse doctorat état, Université de Provence, Aix-en-Provence, 1976.
- Abric J.C., L'étude expérimentale des représentations sociales, in Jodelet, D. (Ed.). *Les représentations sociales*. Paris, PUF, collection Sociologie d'aujourd'hui, pp. 187-203, 1989
- Abric J.C., Méthodologie de recueil des représentations sociales, in Abric J.C. (Ed). *Pratiques sociales et représentations*. Paris, PUF, 1994.
- Abric J.C., L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique, in Guimelli C., ed. *Structures et transformations des représentations sociales*, Paris, Delachaux et Niestlé. pp. 73-84, 1994.
- Abric J.C., Méthodes d'étude des représentations sociales, ERES, « Hors collection », 2005
- Adams J.S., Inequity in Social Exchanges, in Berkowitz L (éd.) *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, 1965
- Agulho S. et al., La confiance en question, L'Harmattan, Perspectives organisationnelle, 2016
- Alderson M., La psychodynamique du travail, objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques, *Santé mentale au Québec*, 29 (1), pp. 243-260, 2004
- Alécian S., Foucher D., *Le management dans le service public*, Editions d'Organisation, 2002, p.9
- Alexandre-Bailly F. et al., *Comportements Humains et management*, 4^e édition, Pearson, 2013, 1^{ère} éd.1992
- Algan Y. et Cahuc P., *La société de défiance Comment le modèle français s'autodétruit*, Ed. Rue d'Ulm, coll. CEPREMAP, 2008
- Allen D., Shore L. et Griffeth R., The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, N°29, pp. 99-118, 2003
- Allen D. et al., A model of perceived organizational support. Un published manuscrit, university of Memphis and Georgia State University, 1999
- Allen N. et Meyer J., The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupation Psychology*, vol.63, n°1, pp 1-18, 1990
- Almudever B., Relations interpersonnelles et soutien social en situation de transition psychosociale. In A Baubion-Broye (Ed.), *Evènements de vie, transitions, construction de la personne*. Ramonville Saint-Agnes : Eres, 1998, pp. 110-132
- Alter N., *L'innovation ordinaire*, Presses universitaires de France, 2010 (1^{ère} ed. 2000)
- Alves S. et al., Tuteur, manager, un enrichissement bidirectionnel, *Management & Avenir* 2014/1 (N° 67), p. 33-50 2014
- Amar A. et Berthier L., *Le nouveau management public ; avantages et limites*, *Gestion et Management Publics*, vol.5, Décembre 2007.
- Amiel M., Bonnet F, Jacobs J., *Management de l'administration*, De Boeck université, collection Management, 2^e édition 1998
- Anakwé U. et Greenhaus J., Effective socialization of employees: Socialization content perspective, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 11, N°3, 315-329, 1999
- Angers M., *Initiation à la méthodologie des sciences humaines*, Centre Educatif et Culturel, 1992

- Anor F. et al. Et la confiance, bordel ? FinanciElles, Institut Montaigne, Eyrolles 2014 (3^e tirage)
- Ansoff H. et McDonnell E., *Implanting strategic Management*. New York Prentice Hall, 2^e éd. 1990
- Anzieu D., Martin J.-Y., *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 1968
- Aquino K. et Griffeth R., *An exploration of the antecedents and consequences of perceived organizational support : A longitudinal study*. Unpublished manuscript, University of Delaware and Georgia State University, 1999
- Armeli S. et al., *Perceived Organizational Support and Police Performance ; The Moderating influence*, 1998
- Armstrong-Stassen M., *The effect of reated downsizing and surplus designation on remaining managers : An exploratory study*. *Anxiety, Stress and Coping : An International Journal*, 10, 377- 384, 2004
- Arnaud J.P. et al., *Comment les organisations peuvent-elles aujourd’hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés ?* in *Regards croisés sur la confiance organisationnelle, “Question(s) de Management”* a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question suivante : *comment les organisations peuvent-elles aujourd’hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés ?* *Question(s) de management* N°8, pp. 83-102, 2014
- Asch S., *Forming Impressions of Personality*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 1946, p. 258-290
- Aselage J. et Eisenberger R., *Relationships: Exchanges between Employees and Employers* *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 5, Special Issue: Employment, pp. 491-509, 2003
- Ashford S. et Black J., *Proactivity During Organizational Entry : The Role of Desire for Control*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81. No. 2, pp.199-214, 1996
- Ashford S. et Cumming L., *Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information*. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, pp.370-398, 1983
- Ashforth B. et Sluss D., *How relational and organizational Identification converge : process and conditions*. *Organization Sciences*. Vol.19. N°6. pp. 807-823, 2008
- Ashforth B. et Humphrey R., *Emotions in the Workplace : a Reappraisal*, *Human Relations*, p. 97-125, 1995
- Assens C. (coord.), *Les réseaux de service public. Menace ou opportunité pour l’action publique ?* *réseau des écoles de service public*, Presses de l’EHESP, 2015
- Atkinson Y., *Motivational déterminants of risk-taking behavior*, *Psychological Review*, 64, 6, pp. 359-378, 1957
- Aubert N. et de Gaulejac V., *Le coût de l’excellence*, Seuil, p 54-57, 1991
- Aubert N.(dir.), *Diriger et motiver. Art et pratique du management*, coll. *Manuels EO/FP*, Ed. d’Organisation, 2002
- Audouin E. et Baudouin J.C. (dir.), *Le management public des territoires. Décider, agir, évaluer*, L’Aube, Essec Business School, 2012.
- Autisser D. et Wacheux F., *Manager par le sens, Les clés de l’implication*, Eyrolles, Ed. d’Organisation, 2006
- Autissier D. et Motout J.M., *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l’action ?* Dunod, p.248, 2003
- Autissier D., Bensebaa F. et Boudier F., *L’atlas du management Les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences*, Eyrolles Ed. d’Organisation, 2007

- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. et Vas A., *Conduite du changement, concepts clés 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*, Dunod, 2010
- Bachelard G., *La Formation de l'esprit scientifique*, 1938, rééd Puf, 2007
- Bachelard O. et Normand R., *Vers un leadership au service du management public : favoriser l'émergence de compétences collectives*. CANOPé, esèn, resp, coll. Profession Cadre service public, 2014
- Baker H., *A control perspective of organizational socialization*. 4th Annual Meeting of the Academy of Management. Washington DC. 13-16 August 1992
- Baker H. et Feldman D., *Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies*. *Human Resource Management Review*. Vol.1. N°3, pp.193-202, 1991
- Bancel-Charensol L. et al., *Pilotage de la relation de service entre le comportement et la satisfaction du client*, *Annales des Mines , Gérer et comprendre*. Vol. 105 (3), pp. 28-37, 2011
- Barabel M. et al., *Les fondamentaux du management*, Coll. *Management et Ressources humaines*, Dunod, 2^e édition, 2013
- Bardouil N., *Pour une approche psychosociale : une lecture dynamique du travail*, in N. Combalbert (éd.) *La souffrance au travail, comment agir sur les risques psychosociaux*, Paris Armand Colin, pp.29-35, 2010
- Bardin L., *L'analyse de contenu*, PUF *Le psychologue*, 1983, 1^{ère} ed. 1977
- Barrett R., *L'entreprise inspirée par les valeurs. Libérer le potentiel humain pour une performance durable*. Coll. *Le management en pratique*, Ed. De Boeck, 2017
- Bargues-Bourlier E., *Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. Le cas des petites entreprises*, thèse doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, Faculté des sciences économiques et de gestion, Ecole doctorale de sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, 13 novembre 2009
- Bargues E. et Bouchard Lavoisier, *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, N° 233, pp. 89 à 106, 2013
- Bargues E. et Perrot S., *Pourquoi n'est-il pas resté ? Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME*. @GRH 2016/3 (n° 20), pp. 43-79.
- Barnard C., *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938
- Baron R. A., *Behavior in Organizations*, Newton, Mass, Allyn & Bacon, 1983
- Barthod-Prothade M., *Le bien-être donne-t-il du sens au travail ?* *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012/46, Vol. XVIII, p.123 à 157
- Bartoli A. et Gozlan G., *Une forme hybride de coordination en santé mentale : le SMASAH Prépsy*, Poster encephal, 2014
- Bartoli A. et Blatrix C., *Management dans les organisations publiques. Défis et logiques d'action, Stratégie et management*, *Les actus du savoir*, Dunod, 2015 (4^e éd.), 1^e éd. 1997
- Bartoli A., *Communication et organisation pour une politique générale cohérente*, Coll. *Campus Entreprise Université*, Les éditions d'Organisation, 1991 (1^e édition 1990)
- Bartoli A., Keramidas O., Larat F et Mazouz B., *Vers un management public éthique et performant*, *Revue française d'administration publique*, n°140, p.629-639, 2011
- Bartoli A., *Management dans les organisations publiques*, Coll. *Management public*, Dunod, 1997 (1^e édition).

- Bartoli A., Management dans les organisations publiques, Dunod, 2009, pages 99, 113
- Bartoli A. et Hermel P., Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement, Ed. d'Organisation, 1986
- Bartoli A. et Hermel P., Quelle compatibilité entre 'orientation-client' et service public ? Politiques et management public, vol.24, n°3, 2006
- Bartoli A. et Hermel P., Le développement de l'entreprise. Nouvelles conceptions et pratiques. Coll. Gestion, Economica, 1989
- Bartoli A., Guerrero J.L. et Hermel P., Responsible Organizations in the Global Context : Current Challenges in Forward-Thinking Perspectives. Palgrave Macmillan, 2019
- Bartoli A. et Trosa S., Le management par le sens au service du bien public, réseau des écoles de service public RESP, SCEREN, coll. Profession Cadre Service Public, 2011
- Bartoli A. et Trosa S., Les paradoxes du management par le sens au service du bien public, réseau des écoles de service public RESP, SCEREN, coll. Profession Cadre Service Public, 2016
- Bateman T. et Grant J., The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates Journal of Organizational Behavior ; Vol. 14, pp.103-118, 1993
- Bauby P., Service public, services publics, Etudes, La Documentation Française, 2011
- Beaud S. et Weber F., Guide l'enquête de terrain, La Découverte, Grands repères, coll. Guide, 2010 (1ère éd. 1997)
- Beaumont M., Qualité de la gestion des ressources humaines et certification d'entreprise. Revue de gestion des ressources humaines. N°34, pp. 2-14, 1999
- Bauer T. et Green S., Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization, Journal of Applied Psychology, Vol.83, N°1, 72-83, 1998
- Bauer T. et al., Organizational Socialization : a review and directions for future research, Research in Personal Human Resources Management, Vol. 16, p.149-214, 1998
- Beckard R., Entre changement négocié et changement imposé ; méthode du développement organisationnel - Le développement des organisations, stratégies et modèles, Paris, Dalloz, 1975
- Becker H., The self and Adult Socialization, in sociological Work, New Brunswick, Transaction Books, 1970 (1ère ed. 1968), p. 298
- Belet D., Le servant leadership : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management, Gestion 2000, volume 30, p. 15-33, 2013/1
- Bender F., Dejoux C., Marbot E. et Thévenet M., Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education France, 2007 p. 350,
- Bennis W., Profession Leader, Paris InterEditions, 1991
- Bennis W.G. et Nanus B., Diriger : les secrets des meilleurs leaders, Paris, InterEditions, 1986
- Bensebaa F., Andrew Pettigrew, l'approche dynamique, contextuelle et longitudinale du changement organisationnel, in Les grands auteurs en management, Charreire Petit S et Huault I., coll. Grands auteurs, éd. EMS Management et société, 2° édition, 2002
- Bergery L. (dir.), Le management par les valeurs, coll. Recherche, technologie, applications, Management, Société et Technologie, Ed. Hermes, Lavoisier, 2011
- Bernoux P., Sociologie des entreprises, Points, Essais, Seuil, 2010 (1^{ère} éd. 2000)
- Bernoux P., Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Paris, Seuil, 2005

- Bernoux P., La Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques, Ed. Seuil, Essais, Point, 3^e édition, 2005 (1^{ère} éd. 1985)
- Berrewaerts J., EDUS 1101 Méthodologie de l'observation, document source internet <https://docplayer.fr/18876390-Edus-1101-methodologie-de-l-observation-mme-joelle-berrewaerts.html>, 2003
- Berrewaerts J. http://www.stes-apes.med.ulg.ac.be/Documents_electroniques/MET/MET-DON/ELE%20MET-DON%208166.pdf 2005
- Bertrand Y. et Guillemet P., Les organisations, une approche systémique, Chotard et associés, 1989
- Bertalanffy L., Théorie générale des systèmes, Dunod, 1973
- Bietry F. et al., Soutiens perçus, engagements affectifs et succès de carrière subjectif : une approche en termes de profil. M@n@gement Vol.17. (1) pp.20-37, 2014
- Beysseyre des Horts C.H., Comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés ? in Regards croisés sur la confiance organisationnelle, "Question(s) de Management" a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question suivante : comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés ? Question(s) de management N°8, pp. 83-102, 2014
- Bigou-Lare N., Comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés ? in Regards croisés sur la confiance organisationnelle, "Question(s) de Management" a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question suivante : comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés ? Question(s) de management N°8, pp. 83-102, 2014
- Biland E., La Fonction Publique Territoriale, coll. Repères, La Découverte, Sciences Politiques Droit, 2012
- Birkinshaw J. et Goddard J., What's your management model ? Mit Sloan Management Review, p.81-91, Winter 2009
- Blake R. et Mouton J., Les deux dimensions du management, Les Éditions d'Organisation, 1969
- Blake R. et Mouton J., La troisième dimension du management, Paris, Editions d'Organisation, 1987
- Blau P. M., Justice in Social Exchange, 1964
- Blau P.M., Exchange and Power in social life, New-York : Wiley, 1964
- Boltanski L. et Chiapello E., Le nouvel esprit du capitalisme, Tel Gallimard, 2011, P.619
- Bonardi C. et Roussiau N., Les représentations sociales, Dunod, Psychologie, 2012, 1^o ed. 1999
- Bonicco C., 2007, Goffman et l'ordre de l'interaction : un exemple de sociologie compréhensive. Philonsorbonne [en ligne], 2007, mis en ligne le 20 janvier 2013, consulté le 27 décembre 2013. URL : <http://philonsorbonne.revues.org.102>
- Bonafous-Boucher M. et Pesqueux Y., (dir.) Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile, Coll. Recherches, La Découverte, 2006
- Bonnard M., coord., Les collectivités territoriales, Les Notices, La Documentation Française, 2009
- Borraz O., Les normes - instruments dépolitisés de l'action publique. In Gouverner par les instruments. Editeur: Presses de Sciences Po: Lascoumes, Pierre et Galès, 2004.
- Bouchra E., 2013 Epistémologie, Méthodologie, Document pédagogique accessible sur internet : <https://fr.slideshare.net/bouchraelabbadi/les-positionnements-pistmologiques>, 2013

- Bouffartigue P., Les cadres. La fin d'une figure sociale, Edition La dispute, 2001, in ALIS David, in Peretti J.M., Tous DRH, Edition d'organisation, 2007, page 145
- Bourdu E. et al., La qualité de vie au travail, un levier de compétitivité, avec M-M. Pérétié et M. Richer, Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, 2016
- Bourgeois D., The Ethics of Organizational Change, <http://www.quetes.fr/fr/lethique>, 2012
- Bowen Rr. H., The social responsibilities of the businessman, Harper Row, New York, 1953
- Boyd B., Corporate Linkages and Organizational Environment : a test of the Resource Dependence Model, Strategic Management Journal, vol. 11, pp 419-430, 1990
- Boyd B. et al., Construct measurement in strategic management research : illusion or reality ? Strategic Management Journal, Vol. 26, pp. 239-257, 2005
- Boyer A., L'impossible éthique des entreprises. Réflexion sur une utopie moderne, Ed. Organisations, 2002
- Bozeman B., Public Values and Public Interest : Cunterbalancing Economic Individualism, Washington, DC, Georgetown University Press, 2007
- Brassier P., Le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire-une approche par les représentations, Université Clermond-Ferrand1, 2004
- Bréchon P. (dir.), Enquêtes quantitatives, enquêtes qualitatives, Presses universitaires de Grenoble, 2011
- Brief A. et al., Anticipatory Socialization and Role Stress among Registered Nurses, Journal of Health and Social Behavior, Vol. 20, No. 2, pp. 161-166, 1979
- Brillet F., Sauviat I. et Soufflet E., Risques psychosociaux et qualité de vie au travail. Définitions, concepts, méthodes. Exemples d'organisations privées et publiques, coll. Ressources humaines, Dunod, 2017
- Brilman J. et Hérard J., Management concepts et meilleures pratiquesn 2011, 6ème édition, (1998, 2000, 2001, 2003, 2005, 2006) Eyrolles éditions, collection Références
- Brim O. et Wheeler S., Socialization after childhood. New York ; Wiley, 1966
- Brouwers I. et al., Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste. Ed. De Boeck Université, 1997
- Brunetière J.R., Les indicateurs de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : une occasion de débat démocratique ?. Revue Française d'Administration Publique Vol.1, N°117, pp.95-111, 2006
- Burns T., Stalker G. M., The Management of Innovation, Londres, Tavistock, 1961
- Buscatto M. et al., (dir.) Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers, érès, 2008
- Caby F., Louise V. et Rolland S., La qualité au XXIe siècle, vers le management de la confiance Ed. Economica, 2002
- Canard F., Management de la qualité, vers un management durable, Gualino L'Extension Edition, 2°édition, 2012
- Cannac Y. et Trosa S., La réforme dont l'Etat a besoin, Pour un management public par la confiance et la responsabilité, Cercle de la réforme de l'Etat, Management public, Dunod, 2007
- Cannac Y., in Chevalier G., Eléments de management public, le management public par la qualité, AFNOR, pages 162 et 193, 2009

- Cannac Y., La qualité des services publics, Rapport au Premier ministre, Commission « Qualité des services publics présidée par Yves CANNAC, La Documentation française, 2004, pages 11 et 36
- Capelletti L. et al., Dynamique normative. Dynamique normative : Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation, Ed. EMS Management et Société, Coll. Gestion en liberté, 2015
- Carassus D. et al., Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre par les collectivités locales d'un management par la performance, Finances Contrôle Stratégie, 17/01/2014 Varia
- Carassus D. et al., La construction d'un baromètre pour mesurer la performance RH en milieu public : une application dans le contexte local. Gestion et Management public, Vol. 3(1), pp. 5-31, 2015
- Carassus D. et Gardey D., Les démarches locales de performance publique face à la LOLF : mimétisme ou innovation ? Politique et Management public, Vol.28 (4) pp. 417-442, 2011
- Carassus D. al., La recherche d'économies dans les collectivités territoriales : quels dispositifs pour quelles rationalités ? Plus de contrôles ou plus de pilotages ? Revue Gestion & Management public | Vol. 5, n°4 - 2017
- Carles J., Le management stratégique et renouveau du projet politique, Essais, collection lettres du cadre territorial, 1998
- Carmines E. et Zeller R., Reliability and Validity assessment, London, Sage, 1990
- Chanlat J. F., Dans l'organisation, les dimensions oubliées, Les presses de l'université Laval, Edition Eska, 1990
- Chanlat J.F., L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées, Les presses de l'université Laval, Editions Eska, 842p, 1990
- Chanut V., Chomienne H. et Desmarais C., Pratiques valorielles et management public, Revue Internationale des Sciences administratives, Vol.81, p.235-242, 2015
- Chao G. et al., Organizational Socialization : Its Contents and Consequences, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, N°5, 730-743, 1994
- Chatelain-Ponroy S. et Cellier F., Les objectifs de performance et l'objectivité de la notion de performance (co-auteur : François Cellier), Ateliers de recherche Ville Management « La performance publique locale : composants et mesure », Paris, décembre. 2005
- Chatelain-Ponroy S. et Sponem S., Culture du résultat et pilotage par les indicateurs dans le secteur public, in Pras B. (coord.), Management : enjeux de demain, Vuibert, 2009.
- Chatelain-Ponroy S. et Sponem S., Comme l'entreprise, l'État doit adopter une culture du résultat, 2008, in Pezet A. et Sponem S. (dir.), Petit bréviaire des idées reçues en management, Édition La Découverte. Version « poche » en 2010.
- Chavent M. et al., Analyse en Facteurs : présentation et comparaison des logiciels SAS, SPAD et SPSS. La revue de Modulad, Modulad, pp.1-30, 2007.
- Chédotel F., L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche, Management et Avenir, n°1, pp. 59-75, 2004
- Chen Z. et al., Test of Mediation Model of perceived organizational support. Journal of Vocational Behavior 66, pp.457-470, 2005
- Cheney G., Rhetoric in an Organizational Society : Managing Multiple Identities, University of South California Press, Columbia, 1991
- Chevalier G. (coord.), L'école de la Qualité Une chance pour le management public. Coll. Profession cadre service public, esén, scérén, CNDP-CRDP, 2011

- Chevalier G., *Eléments de management public, Le management public par la qualité*, AFNOR Editions, 2009, pages 190-195, 224, 243
- Chevallier J., *Le service public*, PUF, Que sais-je ? Collection encyclopédique, 2003, (2^oéd. 1991)
- Chiapello E., Patrick Gilbert P., *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte, coll. « Grands Repères », 2013
- Churchill G., *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*. *Journal of Marketing research*, vol.16, pp.64-73, 1979
- Clot Y., *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, 2^o ed. 2015, La Découverte, 2011
- Clutiaux J., *Les perdants de la modernisation*, Edition Desclées de Brouwer, Collection l'époque en débat, 2012
- Coase R.H., *La nature de la firme*, *Revue Française d'économie*, 1987, p.134-163 (1937, édition originale)
- Codo S., *Le stress professionnel dans le secteur public. Le cas des managers*. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entrepris*. 2013/2 n°6, pages 63 à 79
- Cohen A. et Soulier A., *Manager par les compétences, une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain*, *Entreprise Carrières*, Edition Liaisons CEGOS, 2004
- Cohen R. H., *Plaidoyer pour un leadership bienveillant* in : *L'Expansion Management Review* 1/2013 (N° 148), p. 90-99.
- Cohen-Scali V. et Moliner P., article publié dans la revue de l'Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP) mis en ligne le 15 décembre 2011, « Représentations sociales et identité : des relations complexes et multiples », *L'orientation scolaire et professionnelle*.
- Cole M. et Bruch H., *Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?* *Journal of Organizational Behaviour*. 27, pp. 585–605, 2006
- Collerette P., *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'Université du Québec, 1991, in *Styles de Leaders*, Harvard Business Review, Ed. d'Organisation, 2002
- Comer D., *Organizational newcomers acquisition of information from peer*, *Management Communication Quaterly*, Vol.5, N°1, pp. 64-89, 1991
- Constant A.S, Lévy A, *Réussir mémoire*, thèse et HDR, 5^o édition, collection FAC Universités, mémentos LMD, 2015 p. 67
- Cooper-Thomas H. et Anderson N., *Newcomer adjustment : the relationship between organization fit : the impact of socialization tactics, information acquisition and attitudes*. *Journal of Work and Psychology*. Vol.13. N°1. Pp. 57-78, 2002
- Cooper-Thomas H. et al., (2012). *Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies*. *Personnel Review*, 41(1), pp. 41-55. 2012
- Cronbach L. J., *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, *Psychometrica*, Vol.16, 297-334, 1951
- Crosby P., *La qualité sans larmes*, *Economica*, 1986
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977
- Crozier M., in *La qualité des services publics, Rapport au Premier ministre, Commission « Qualité des services publics présidée par Yves Cannac*, La Documentation française, page 131, 2004
- Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, collection Points, 1963

Cucchi C.C. et Grassi M., Comment diriger, les secrets du vrai leader, Ed. de Vecchi, 2004

Cultiaux J., Les perdants de la modernisation, Coll. L'époque en débat, Desclée de Brower, 2012

D'Iribarne P., La logique de l'honneur, Paris, Seuil, 1989

D'Iribarne P., Vers une gestion culturelle des entreprises, Gérer et comprendre, Annales des Mines, n°4, p.72-85, 1986

Danic I., La notion de représentation pour les sociologues. Premier aperçu. Article dans la revue ESO, Université de Rennes II, N° 25, décembre 2006, texte en 'pdf' extrait sur internet, page 29

Darmon M., La socialisation. Domaines et approches, 2ème édition (1^{ère} ed. 2006), Armand Colin, p.101, p.107, 2014

David A., Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. Actes de la XIIIème conférence de l'AIMS, Le Havre, 1-4 juin 2004

David A. et al., Les nouvelles Fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management. Paris, Vuibert, coll. FNEGE, 2001

David V. et al., Leadership Development: A Review of Industry Best Practices, United States Army, Research Institute for Behavioral and Social Sciences, 2001

De Bériot D., Manager par l'approche systémique, Ed. Organisation, 2006

De Brabandère L., Le management des idées de la créativité à l'innovation, Dunod, 2003 (1^{ère} ed. 1998)

Deci E., Intrinsic motivation, New York, Plenum, 1975

Deci E. et Ryan R., The "what" and "why" of goal pursuits : human needs and the self-determination of behavior, Psychological Inquiry, Vol.11 N°4, pp 2247-268, 2000

De Gaulejac V., La société malade de la gestion Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, Le Seuil, Paris 2004

Dejours C., Coopération et construction de l'identité en situation de travail, Futur antérieur, n°2, 1993

Dejours C. et Molinier P., De la peine au travail, Autrement, 142, p.138-151, 1994

Dejours C., Le facteur humain, Paris, PUF "Que sais-je" 1995

Dejours C., Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, Points Essais, 2009 (1^{ère} ed. 1998)

Dejours C., Travail, usure mentale Nouvelle édition, Bayard, p.105-128, 2008

Dejours C., Psychopathologie du travail, Coll. Psychopathologie, Les âges de la vie, Ed. Elsevier Masson, 2012 et La panne. Repenser le travail et changer la vie, Bayard, 2012

Dejours C., La panne. Repenser le travail et changer la vie, Bayard, 2012

Dejours C., Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité, Bayard, 2015

Dejours C. et Begue F., Suicide au travail : que faire ? Briser la loi du silence, PUF, Souffrance et théorie, 2009, pages 42, 47, 50

Dejours C. et Dietrich A., Management par les compétences : Le cas Manpower, - Collection Gestion appliquée, Ed ; Pearsons Education Dareios, 2005

Dejours C., Les compétences au cœur de l'entreprise, coll. Les Références, Ed. Organisations, 2001

Delaunay et Gadrey J., Les enjeux de la société de services, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1987

Deming W.E., Hors de la crise (3e éd.) traduction de l'américain et adaptation pour l'édition française par Jean-Marie Gogue, Economica, 2002, 1^{ère} ed. Deming W.E., Out of the Crisis MIT CAES (2e éd.) 1986.

de Quatrebarbes B., Usagers ou clients ? Ecoute, marketing et qualité dans les services publics. Edition Organisation, 2ème édition, 1998, in Bartoli Annie, Management dans les organisations publiques, Dunod, 2009, page 116

De Quatrebarbes B., Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics ; Les Editions d'Organisation. Coll. Service Public de la mission au métier, 1995

De Rozario P., Le mandat d'intégrer les jeunes en Europe, confrontation de cultures : le FSE en Finlande, en Italie et France, Thèse de doctorat sociologie, IEP Paris, 2000

De Rozario P., Qualité et régulation des métiers de la formation, La qualité de la formation en discussion. Réflexions et positions Education permanente N°162/2005-1 ; P. de Rozario, in Cedefop/ Centre info/Brugia Mara (Dir.), Gérrd Françoise (coord.), Dax-Boyer Françoise (coord.) : Pratiques innovantes en formation et enjeux pour la professionnalisation des acteurs- Luxembourg : Office des publications officielles des communautés européennes, 2005. pp. 58-71 (Coll. Panorama série n°119), 2005

De Singly F., La fabrication du questionnaire : les règles du questionnement. L'enquête et ses méthodes : le questionnaire. Nathan. Chap.4. pp 63-86, 1992

De Terssac G., L'autonomie dans le travail, Presses universitaires de France, Paris, 1992

De Terssac G., Autonomie, in Dictionnaire du travail, Bevort A., Jobert A., Lallement M. et Mias A. (dir.), p.47-53, PUF, Quadrige Dicos Poche, 2011

Desmarais C. et Abord de Chatillon E., Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé, Revue française d'administration publique, n°128, p. 767-783, 2008/4

Desmarais C. et Gamassou, La motivation de service public à l'aune du service public 'à la Française', Politiques Management Public, Vol 29/3, pp 393-411, 2012

Desmarais, C., Effets de la modernisation de la gestion des ressources humaines sur l'encadrement des villes, Thèse de Doctorat en sciences de gestion Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines, 2002

Desmarais C. et Moscarola J., Analyse de contenu et analyse lexicale, pour une approche conjointe : le cas d'une étude en management public, Revue Lexicometrica, (www.cavi.univ-paris3.fr/lexicometrica), Numéro thématique spécial « De l'enquête aux corpus littéraires », juillet 2004.

Detchessahar M. et Journé B., Une approche narrative des outils de gestion, Revue française de gestion 2007/5 (n° 174), p. 77-9

Dias R., Représentations sociales de la filière STMG et motivation des élèves, Mémoire de master des Métiers de l'Education, de l'Enseignement et de la Formation (Master2 MEEF, Economie-Gestion COGRH, Ecole supérieure du professorat et de l'éducation Toulouse Midi-Pyrénées, Université Toulouse, Jean Jaurès) soutenance du 22/05/2018

D'Iribarne A., L'insertion des jeunes dans la vie active : des problématiques qui restent à construire. In Tanguy L. L'introuvable relation formation-emploi. La Documentation Française, 1986

D'Iribarne P., La logique de l'honneur, Paris, Seuil, 1989

D'Iribarne P., Vers une gestion culturelle des entreprises, Gérer et comprendre, Annales des Mines, n°4, pp.72-85, 1986

- Doise W., Cognitions et représentations sociales : l'approche génétique. Attitudes et représentations sociales. In Jodelet D., Les représentations sociales, 3^o ed. PUF. Sociologie d'aujourd'hui. p.240 et p.361, 2012
- Doucet C., La qualité, PUF, 2007, pages 3, 11
- Dressayre P. et al., Réussir la conduite du changement dans les collectivités. Méthodes et expériences, Administration générale, Intercommunalité, Management, Dossier d'experts, Territorial éditions, Numéro 798, oct. 2015
- Drucker P. The Practice of Management, New York, Harper et Row, 1954
- Drucker P., Les entrepreneurs (traduit de Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles), Pluriel, 1985
- Drucker P., Devenez manager ! traduit par Jacques Fontaine, Collection Village Mondial, Pearsons, 2011
- Drucker P., Management : Tasks, Responsibilities and Practices, Routledge, 1973
- Drucker P., The theory of business, Harvard Business Review 72, p. 95-104, september-october 1995
- Drummond V., Le management interculturel, Gereso Editions, 2010
- Dubar C., La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles. Paris, Armand Colin, 2006 (1^{ère} ed. 2000) p.107
- Dubet F., 1992, Le déclin de l'institution, Paris, Seuil, 1992
- Dubet F., Défendre son identité, *Esprit*, Nouvelle série, n ° 51 (3), mars 1981, p. 80-88
- Dubet F. et Martuccelli D., Théories de la socialisation et définitions de l'école, Revue Française de Sociologie, XXXVII, 511-535, 1996
- Dubinsky A. et al., Salesforce Socialization. Journal of Marketing. Vol. 50. pp. 192-207, 1986
- Dufour L. et Lacaze D., L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel. Revue de gestion des ressources humaines. N° 75, pp. 16-29. 2010
- Dujarier M. A., L'idéal au travail, Presses universitaires de France, 2006
- Dujarier M.A., Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail, La découverte, 2015
- Duluc A., Leadership et confiance, développer le capital humain pour des organisations performantes, Dunod, 2008, première édition 2000
- Dumez H., Méthodologie de la recherche qualitative, Paris, Vuibert, 2013
- Dumont L., *Homo hierarchicus*, Le système des castes et ses implications, Paris Gallimard, 1967
- Dupuis J., Une approche de la gouvernance et de la régulation territoriales des politiques et projets communautaires à travers l'analyse comparée des contrats de territoires dans deux communautés urbaines, Gestion et management public, Vol.4 / n° 1, p. 5-28, 2015/3
- Dupuy F., La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2, Essais, 2016
- Dupuy F., Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle Seuil, 2011
- Dupuy F., Sociologie du changement, Edition Dunod, 2004
- Durand C. et Pichon A. (coord), La puissance des normes, Cordet Numérique, coll. Logiques sociales, 2003
- Durkheim E. Les règles de la méthode sociologique, Paris, PUF, 1898

- Durkheim E., Représentations individuelles et représentations collectives, *Revue de métaphysique et de morale*, 1898
- Dutton J. et al., Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2. pp. 239-263, 1994
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. et Sowa D., Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, N°3, 500-507, 1986
- Eisenberger R. et al., Soutien organisationnel perçu et diligence, engagement et innovation des employés, *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59, 1990
- Eisenberger R. et al., Reciprocation of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51, 2001
- Eisenberger R. et Eder P., Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*. Vol.34. pp.55 -68, 2008
- Eisenhardt K., Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550, 1989
- Elliot J., Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century : Amended, Cason Call et Co Publishers, 1989, 1996, 1998
- Emery Y. et Giaucque D., Paradoxes de la gestion publique, *Conception et Dynamique des organisations*, L'Harmattan, p.133-154, 2007
- Emery Y., La gestion par les résultats dans les organisations publiques : l'idée aux défis de la réalisation, *Télescope*, automne 2005
- Emery Y., Apports de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique. *Revue De l'innovation*. Vol.14, N°3, pp.1-24, 2009
- Emery Y., Giaucque D. et Ritz A., Institutional policies and reforms of public administration. *Rediscovering Public Law and Public Administration in Comparative Policy Analysis : a Tribute to Peter Knoepfel*. S. Nahrath et F. Varone. Lausanne, Presses Polytechniques et universitaires romandes : 159-175, 2009
- Emery Y. et Giaucque D., L'univers hybride de l'administration au XXIe siècle. Introduction. *Revue internationale des Sciences Administratives*, Vol.80 p.25 à 34, 2014/1,
- Enquête SUMER 2003 citée par Bué J. et Sandret N., Contacts avec le public, *Documents pour le médecin du travail*, 110, p.193-198, 2007
- Enriquez E., De la horde à l'Etat. Essai de psychanalyse du lien social, Collection [Connaissance de l'Inconscient](#), Gallimard, 1983
- Enriquez E., L'organisation en analyse, *Sociologie d'aujourd'hui*, Sociologie et sciences de l'éducation, 2003 (1ère édition 1992)
- Enriquez E., Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer, *Sociologie clinique*, 1997
- Essig R. et al., The influence of the relationship with the superior on newcomers organizational identification and affective commitment. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 102 pp.17-41., 2016.
- Fabre C. et Roussel P., L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2013/1 N°87, p. 3-22, 2013

- Fabre C., Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion, in 412 (05-07), Notes du LIRHE, 01/06/2005, 08.3736/263, 2005
- Falzon P. et al., Qualité réglée, qualité gérée. halshs-00869623, 2013.
- Fayaud A., texte en 'pdf' sur internet Le contrôle par la qualité au sein des organisations publique, Résumé de sa thèse La qualité comme outil de contrôle managérial au sein des collectivités publiques, 2008, page 4
- Fayol H., Administration industrielle et générale, Bulletin de la société de l'industrie minérale, n°10, p. 5-164, Rééditions régulières par Dunod depuis 1916
- Fayol H., Administration industrielle et générale, publication 1916, édité Administration industrielle et générale. Le texte fondateur du management, DUNOD en 1999
- Feigenbaum A. V., Total Quality Control, McGraw-Hill, 1961
- Feldman D., The multiple Socialization of Organization Members, Academy of Management Review, Vol.6, N°2, 309-318, 1981
- Feldman, D., A contingency theory of socialization, Administrative Science Quarterly, vol. 21, pp. 433-437, 1976.
- Fernez-Walch S. et Romon F., Management de l'innovation. De la stratégie au projet, Vuibert, 2013 (3e édition)
- Festinger L., A Theory of Cognitive Dissonance, Evanston, Ill, Row, Peterson, 1957
- Feynie M., Le "as if" management. Regard sur le mal-être au travail. Ed. Le bord de l'eau. Coll. Des Mondes Ordinaires. 2012
- Fiol C., Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, Journal of Management, novembre-décembre 2001.
- Fiol C., Capitalizing on Paradox : The Role of Language in Transforming Organizational Identities, Organization Science, Vol 13 ; No.6, pp. 653-666, 2002.
- Fischer C., Organizational Socialization: An Integrative View. Research in Personnel and Human Resources Management, 4 : 101-145, 1986
- Foucauld J.B. et Piveteau D., Une société en quête de sens, Odile Jacob, 2000
- Foucault M., Surveiller et punir, Paris, Gallimard, 1975, p. 159-227, p.269, 1975
- France Qualité Publique, Acteurs de la qualité et de l'efficacité publiques, Guide pratique, la Documentation française, 2010, page 11
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M., Les mondes sociaux de l'entreprise, Desclées de Brouwer, Sociologie Economique, 1998
- Fray A.M. et Picouveau S., Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail, Management & Avenir, Management Prospective Ed. 2010/8 (n° 38)
- Freeman R. et Reed L., Stockholders and Stakeholders : a new Perspective on Corporate Gouvernance, California Management Review, vol 25, n° 3, pp.88-106. 1983
- Freud S., L'avenir d'une illusion, col.. Œuvres complètes psychanalyse, puf, 2010, 1^{ère} ed. 1927
- Freudenberger H., L'épuisement professionnel : la brûlure interne, Chicoutimi, Québec, G. Morin, 1987
- Friedberg E., L'analyse sociologique des organisations, POUR, N° 28, Série "les dossiers du Formateur", 1988
- Friedberg E., Le pouvoir et la règle, Points, Essais, 1993

- Friedmann G., Le travail en miettes, collection Idées, Gallimard, 1956
- Fronteau A., Le management par la confiance : comment fidéliser les cadres d'entreprise pour générer de la performance, Arnaud Franel Editions, 2006
- Galbraith J., Organizational Design, Addison-Wesley Pub. Co., 1977
- Gadrey J., Les systèmes d'emploi tertiaire : de la segmentation flexible aux approches typologiques. In La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce. L'Harmattan, 1991
- Gadrey J., L'économie des services, La Découverte, 1992
- Gadrey J., in Lallement M., le travail, Folio essais, 2007, page 274
- Gamassou C., Stress et implication des agents territoriaux : une approche en termes de ressources. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris 1, 2006
- Gangloff F., Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. fhalshs-00460638f. HAL Id: halshs-00460638 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00460638>; Submitted on 1 Mar 2010
- Garel G., Le management de projet, La Découverte, 2011
- Gavard-Perret- ML, Gotteland D. Haon C., Jolibert A. Méthodologie de la recherche en sciences de gestion Réussir son mémoire ou sa thèse, Pearson, 2012, 2^oed., p.47
- Gay C. et al, Management de l'innovation, collection Management Supérieur, Dunod, 2017
- Geetz I. et Carney B.M., Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Flammarion, 2012
- Gélinier O., Direction participative par objectifs, Hommes et techniques, numéro spécial, 281, 1968
- George M., Lean Six Sigma pour les services. Ed. Maxima, 2006
- George J. et Brief A., Feeling good-doing good ; A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, Psychological Bulletin, 112, 310-329, 1992
- Gerard F. (coord.), Guide des outils du tutorat en entreprise. Arifor & Centre Info, 2002
- Getz I. et Carney B., Liberté et Compagnie, quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Paris, Fayard, 2012
- Giauque D. et al., Stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de Suisse romande dans un contexte de réformes, @GRH, n°9, p.123-155, 2013/4
- Gibert P., Le management public, Cahiers français, 58-63, La Documentation Française, 2004
- Gibert P., Tableaux de bord pour les organisations publiques, Dunod, 2009
- Girin J., Analyses empiriques des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in Martinet A. C. (coord.) Epistémologie et Sciences de Gestion, Economica, 1990
- Godelier E., Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew. Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ? Revue Française de gestion. Numéro Spécial N°120. Sept-oct. PP 24-36, 1998
- Godelier E., in Les Organisations Etat des savoirs, Saussois J.-M. (dir.), Editions Ouvrages de synthèse, Sciences humaines 2012
- Goffman E., Asiles, Paris, Minuit, 1968, (1^{ère} éd. 1961), p.54-54
- Gogue J. M., Le paradigme de la qualité, Economica, 1997, p.40
- Gogue J.M., La gestion de la qualité administrative et informatique, Edition d'organisation, 1983

- Gogue J.M., Le défi de la qualité, Editions d'organisation, 1978
- Gogue J.M., Les six samouraïs de la qualité. Les hommes qui ont fondé le management moderne. Economica, 1990
- Gogue J.M., Le management de la qualité, coll. Gestion Poche, Economica, 2005 (1^{ère} éd., 1997)
- Goleman D. et al., HBR's 10Must Reads 2015. The Definitive Management Ideas of the Year from Harvard Business Review, Harvard Business Review, 2015
- Goleman D. in Les styles de leader, Harvard Business Review, Ed. d'Organisation, 2002
- Gollac M. et Volkoff S., Citius, altius, fortius [L'intensification du travail], Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 114, pp. 54-67, 1996
- Gollac M. et Volkoff S., Les conditions de travail, Coll. Repères, Sociologie, 301, 2014 (1^{ère} éd. 2000)
- Gouzarzi K. et Eiglier P., La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions. Recherche et Applications en Marketing, Vol. 21, No. 3, LE MARKETING DES
pp. 65-90, 2006
- Gouldner A., The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25: pp. 161-178. 1960
- Graen G. et al., The effects of leader member exchange and job design on productivity and job satisfaction : Testing a dual attachment model, Organizational Behavior and Human Performance, 30, 109-131, 1982
- Grant A. et Ashford S., The dynamics of proactivity at work, Research in Organizational Behavior. Vol. 28. pp. 3-34, 2008
- Grawitz M., Méthodes de Recherche en Sciences Sociales, Dalloz, 1993
- Grazzini F., Processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie-une lecture ancrée dans la théorie des représentations sociales, recherche Université Pierre Mendès France, CERAG Grenoble, HAL Id: halshs-00534813 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00534813> 2010
- Grenier C. et Bernardini-Perinciolo J., Le manager hybride, acteur-passeur et acteur-clôture aux frontières institutionnelles. Analyse d'un médecin-chef de pôle hospitalier, Revue française de gestion, vol. 41, n° 250, p. 125-138, 2015
- Griffin A. et al., Newcomers and Organizational Socialization Tactics : An Interactionist Perspective. Human Resource Management Review, Volume 10, Number 4, 2000, pp. 453-474, 2000
- Gruman J. et Sacks A., Socialization preferences and intentions: Does one size fit all? Journal of vocational Behavior. Vol.79. pp. 419-427, 2011
- Guba E. et Lincoln Y., Fourth Generation Evaluation. Londres. Sage. 1989
- Guenoun M., Le management de la performance publique locale : étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, thèse de doctorat en sciences de gestion soutenue à l'université d'Aix-Marseille3, 2009
- Guerfel-Henda S. et al., La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme. Vol.57 n°4 - NE - Les Jeunes et le Travail novembre/décembre 2012
- Guerrero S. et Herbach O., La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social. Et si bien traiter ses employés était payant ? Erudit, Relations industrielles, Vol. 64, Numéro 1, p. 6-26, hiver 2009
- Gulbert L., La spécificité du terme technique et scientifique. *Langue française* 117. 1973

- Guillen M., *Models of management : work, authority and organization in a comparative perspective*, University of Chicago Press, Chicago IL, 1994b
- Guimelli C., *Pratiques nouvelles et transformation sans rupture d'une représentation sociale : la représentation de la chasse et de la nature*, in Beauvois J.L., Jouve R-V, Monteil J-M., éd. *Perspectives cognitives et conduites sociales*, 2, Cousset, Delval, p117-141, 1989
- Guimelli C., *Structures et transformations des représentations sociales. Textes de base en sciences sociales*. Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1994
- Gulik L., in Brian Cook, *Bureaucracy and self-government : reconsidering the role of public administration in American politics*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1996, p. 109.
- Guyatt G.H., Feeny P., Patrick D., *Measuring health related quality of life*, *Annals of internal medicine*, 118 : 622-629, 1993
- Hall E., *La dimension cachée*, Paris, Seuil, 1978 ; *Au-delà de la culture*, Paris, Seuil 1987 ; *Le langage silencieux*, Paris, Seuil, 1990
- Hall J., *Non verbal sex differences : Communication accuracy and expressive style*. Baltimore : Johns Hopkins University Press.,1984
- Halpern C., Lascoumes P., Le Galès P.(dir.), *L'instrumentation de l'action politique*. Presses Sciences Po, coll. Gouvernance, 2014
- Handy C., in Colletette P., *Pouvoir leadership et autorité dans les organisations*. Ed. Presses de l'université du Québec, 1991 (1^{ère} ed. 1976)
- Harter S., *Effectance Motivation Reconsidered. Toward a Developmental Model*, Vol.21, n°1, 1978
- Haueter J.A., Hoff Macan T., Winter J., *Measurement of newcomer socialization : Construct validation of a multidimensional scale*, *Journal of Vocational Behavior* 63, p.20-39, 2003
- Heider F., *The psychology of interpersonal relations*. New York : Wiley, 1958
- Leadership et management*, Editions Liaisons, Paris, 1993
- Hekrman D. et al., *Combined Effects of organizational and professional identification of the reciprocity dynamic for professional employees* *Academy of Management Journal*, 52 (3) pp. 506-526, 2009
- Hermel P., *Management et Qualité, du mythe au réel*. Ed., Organisation. Coll Campus, 1989
- Hermel P., *Le management participatif, sens, réalité, actions*. Ed. Organisation, 1989, 1988
- Hermel P., *Qualité et management stratégiques. Du mythique au réel*. Les Editions d'Organisation, coll. Campus, 1989
- Hermel P. et Louyat G., *Qualité de service. 100 questions pour comprendre et agir*. AFNOR Ed., 2009
- Herzberg F., *Work and Nature of Man*, traduction française *Le travail et la nature de l'homme*, entreprise moderne édition, 1971, 1^o éd., 1966
- Herzberg, Mc Clelland, A., Vroom, Porter et Lawer, Lewin, Nuttin J., *Théorie de la motivation humaine*, Paris, PUF, 1996
- Hoffmanns-Gosset M., *Apprendre l'autonomie, apprendre la socialisation*, *Chronique sociale*, Collection Synthèse, 1987
- Hofstede G., *Culture's consequences*, Londres, McGraw-Hill, 2005
- Hofstede G. et Hofstede G. J., *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. 2nd Edition, McGraw-Hill USA, 2005
- Hogan, T., *Psychological Testing: a practical introduction* (2e éd.). New-Jersey. Wiley 2007

- Hondeghem A. et Vandenaabeele W., Valeurs et motivations dans le service public. Perspective comparative. Revue Française d'administration publique (n°115) pp. 463 à 479, 2005/3
- Hood C., A public management for all seasons ? Public Administration Vol. 69 Spring 1991 (3-19), Royal Institute of Public Administration, 1991
- Hood C., The "new public management" in the 1980s : Variations on a theme, Accounting, Organizations and Society, Volume 20, Issues 2-3, Pages 93-109, February-April 1995
- Horowitz J. (dir.), L'entreprise humaniste : le management par les valeurs, Actu'Gestion, Ed. Ellipses, 2013
- House J., Work, Stress and Social Support. Addison-Wesley. Reading. MA, 1981
- House J. et al., Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE studies of 62 societies. Sage. 2004
- Husser J., Contextualisme et recueil de données, in Management des ressources humaines, Roussel et Wacheux, De Boeck supérieur, coll. Méthodes et recherche, 2005
- Iacono G. et Donzel D., La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales, Ed. Galino, Coll. Territoriale, 2013
- Igalens J.(dir.), Tous responsables, Ed. d'Organisation, 2004
- Institut Montaigne, Et la confiance, bordel ? Faire le pari de la confiance en entreprise, Eyrolles,2014
- Ishikawa K., Le TQC ou la qualité à la japonaise, Eyrolles, 1984
- Ishikawa K., "La gestion de la qualité : outils et applications pratiques, Dunod, Paris, 1984.
- Jabès J. et Zussman D., Le management des ressources humaines : une comparaison entre la fonction publique et l'entreprise in : Politiques et management public, vol.7 n°2, 1989. Quel projet pour les administrations et les entreprises publiques ? -Actes du troisième colloque international-Québec-3-4 novembre 1988 (deuxième partie) pp 15-35
- Jablin F., Assimilating new members into organizations. In RM. Bostrom (ed.) Communication Yearbook, Beverly Hills, CA : Sage. Vol.8. pp. 594-626, 1984
- Jacquet S., Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ? Présentation des grands courants d'explication du leadership, <https://creg.ac-versailles/Stephane-Jacquet>, article consulté le 01/04/2018
- Jobert B., Représentations sociales, controverses et débats dans la conduite des politiques publiques, in revue française de science politique, 42ème année, n°2, 1992, pp 219-234, texte recueilli sur internet via Persee
- Jodelet D., Représentations sociales : phénomènes, concept et théorie, in Moscovici S. (éd). Psychologie sociale, Paris, PUF, 1984
- Jodelet D. Folies et représentations sociales, PUF, 1989
- Jodelet D., Les représentations sociales, 3ème édition, PUF Sociologie d'aujourd'hui, pages 53, 67, 319, 2012
- Jokisaari M. et Nurmi J.E, Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes after Organizational Entry, The Academy of Management Journal, Vol. 52, N°3, pp. 527-544, 2009
- Jones G., Psychological orientation and the process of organizational socialization : an interactionist perspective, Academy of Management Review, vol. 8, n°3, p. 464-474, 1983
- Jones G., Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers Adjustments to Organizations, Academy of Management Journal, n°29, p.262-279, 1986

- Joras M., Réussir la qualité de vie au travail, Esf, 1990
- Joseph I., La relation de service, les interactions entre agents et voyageurs, Annales de la recherche urbaine, n°39, p.43-55, 1988
- Joule R. et Beauvois J., Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2002
- Journé B., Les organisations complexes à risques. Gérer la sûreté par les ressources, études de situations de conduite de centrales nucléaires. Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique, 1999, in Gavard-Perret et al.(dir.), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse. Pearson . Coll. Apprendre toujours. 2° éd. 2012 p 192
- Juran J.M., Quality Control Handbook, 1ère éd.1951
- Kammeyer-Mueller J. et al., Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization, Journal of Vocation Behavior, DOI :10.1016/j.jvb.2010.09.012, 2010
- Kant E., Critique de la raison pure, 1°ed. en allemand : Kritik der reinen Vernunft, PUF, 1781
- Kant E., Critique de la raison pratique, en allemand : Kritik der praktischen Vernunft, 1788
- Kant E., Critique de la façon de juger, en allemand : Kritik der Urteilskraft, 1790
- Kaplan R. et Norton D., Le tableau de bord prospectif, traduit de l'américain The Balanced scorecard, Harvard Business School, Ed. d'Organisation, 2005
- Karasek R. et al., Coworker and Supervisor Support as Moderators of Associations between Task Characteristics and Mental Strain, Journal of Occupational Behavior, vol.3, N°2, pp. 181-200, 1982
- Kaufmann F., Annesi-Maesano I., Liard R., Paty E., Faraldo B., Neukirch F., Dizier M.H., construction et validation d'un questionnaire en épidémiologie respiratoire. L'exemple du questionnaire de l'étude épidémiologique des facteurs génétiques et environnementaux de l'asthme. L'hyperréactivité bronchique et l'atopie. (EGEA), Rev. Mal. Respir. 19 : 323-33, 2002
- Kelley H., Attribution Theory in Social Psychology, in D. Levin, édition Nebraska Symposium on Motivation, vol 15, p.129-238, Lincoln, University of Nebraska Press, 1967
- Kennedy C., Toutes les théories du management Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Maxima Laurent Du Mesnil éditeur, coll. IFAG, 5e éd., 2008
- Kerlinger F., Foundations of Behavioral Research, 4° éd., Harcourt College Publishers, 2000
- Ket de Vries M., La face cachée du leadership. Ed. Village mondial. Pearson Education France. Paris, 2006
- Ket de Vries M., Mindful Leadership coaching : Using Mindfulness to develop Leader and Transform Teams, Palgrave MacMillan, 2014
- Kickert W. et al., The Future of European Public Administration Sciences Part III Germany. Vol.83, N°3, 2005
- Kilic S., Perception de l'équilibre travail – hors-travail et satisfaction au travail », Management & avenir. N° 69, pp. 89-105. 2014
- Kim T.Y. et al., Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization Fit. Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 2, pp. 232–241, 2005
- Kirk J. et Miller M., Reliability and Validity in Qualitative Research, CA : Sage, Newbury Park, 1986
- Kirkpatrick S. et Locke E., Leadership : Do traits Matter, Academy of management Executive, vol.5, n°2, p.48-60 1991

- Kluckhohn C., Valeurs et valeurs dans la théorie de l'action : exploration de la définition et de la classification, in Parsons, T. et Shils, E., Eds., Vers une théorie générale de l'action, Harvard University Press, Cambridge, 388-433. <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>, 1951
- Koenig G., Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles. Revue de Gestion des Ressources Humaines, pp. 4-17, 1993
- Koenig G., L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, revue française de gestion, n°160, p.293-306, 2006/1
- Kott S., La RGPP et la LOLF : consonances et dissonances, extrait de la Revue CAIRN INFO, Revue française d'administration publique/ENA/2010/4, n°136, p. 881-893, DOI : 10.3917/rfap.136.0881, page 886
- Kotter J., Le leadership Harvard Business Review, Ed. d'Organisation, 1999
- Kotter J., Leading Change, HBS Press, 1984
- Kourilsky F., Du désir au plaisir de changer – Le coaching du changement, collection Stratégies et management, Dunod, 2014, 5ème édition (1^{ère} ed. 1995)
- Kübler-Ross E., Les derniers instants de la vie, Genève, Labor et Fides, 1969
- Labruffe A., Communication et Qualité, le maillon fort ! AFNOR Editions, 2008, p.2
- Labruffe A., Y a-t-il un pilote dans votre projet ? Prenez un mentor pour conduire le groupe, AFNOR Editions, 2010
- Lacassagne M.F. et al., Analyses comparatives des représentations sociales du sport en France et au Maroc : valeurs modernes et post-modernes chez les étudiants en sciences du sport, URL : <http://www.cairn.info/revue-staps-2004-3 page 97. htm> , page 97
- Lacaze D. et Roger A., La socialisation organisationnelle : une étude exploratoire des tactiques d'intégration individuelles des employés dans les services, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, WP 576, 2000
- Lacaze D. et Roger A., La socialisation organisationnelle : une étude exploratoire des tactiques d'intégration individuelles des employés dans les services. CEROG-IAE, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille III, Clos Guiot, Boulevard des Camus, 13540 Puycricard. WP N°576, mai 2000
- Lacaze D., Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université d'Aix-Marseille III, 2001
- Lacaze D. et Perrot, S., L'intégration des nouveaux collaborateurs. Enjeux et outils pour le développement de l'entreprise, Dunod, Paris, 2010.
- Laflamme M., Le management : approche systémique, théorie et cas, Ed. Gaëtan Morin, 1981
- Lahire B., L'homme pluriel, Paris, Armand Colin, pp. 232-234, 2001 (1^{ère} ed.1998)
- Lalonde C. et Jacob L., Socialisation organisationnelle et contexte de crise. Actes de la Journée de recherche sur la socialisation organisationnelle. CREPA. pp.69-93. 5 juillet 2007
- Lamarque D., Donner du sens au management public, in Trosa S. et Bartoli A., Le management par les sens au service du bien public, SCEREN-CNDP-CRDP, esén, collection Profession cadre service public, 2011 p.141
- Lardellier P., Editorial, Questions de confiance, Questions de management, n° 8, p. 110, 2014
- Lascoumes P. et Le Galès P.(dir.), Gouverner par les instruments. Presses Sciences Po, coll. Gouvernance, 2004

- Lavenot M., La qualité de service client, pourquoi et comment une démarche ‘‘qualité de service client’’ peut générer un avantage concurrentiel pour une société d’assurance ? mémoire ENASS Institut du CNAM, 2012, pages 17, 21, 28, 33
- Lazarus R. S. E Folkman S., Stress, appraisal and coping, New York, springer, 1984
- Leban R., Management de l’entreprise Principes et meilleures pratiques, Ed. Eyrolles d’Organisation, 2e édition, 2007
- Lebel P., Améliorer la qualité de vie au travail par la participation, Séminaire de Pierre Lebal, coll. Formation permanente en sciences humaines, Connaissance du problème, ESF éditeur, Mienhart et Cie, 1990
- Le Berre M. et Spalanzani A., Regards sur la recherche en gestion, contributions grenobloises, coll. La librairie des Humanités, L’Harmattan, 2008
- Lee J. et Peccei R., Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity, Journal of Organizational Behavior, Vol.28, n°6, 661-685, 2007 (1^{ère} publication 2006)
- Leisink P. et Steijn B., La motivation de service et la performance au travail des agents du secteur public aux Pays-Bas, Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol.75, (1) pp. 39-58 2009
- Le Louarne S. et Blanco S., Management de l’innovation, Pearson, 2e édition, 2012
- Lemoigne J.L., La modélisation des systèmes complexes, Ed. Dunod, 1990
- Lemoigne J.L., La théorie du système général, Ed. PUF, 1984
- Leplat J., Les facteurs déterminants la charge de travail, Rapport introductif, in Le travail humain, tome 40, N°2, p.195-202, 1977
- Le Ray, Gérer les risques Pourquoi ? comment ? AFNOR, 2010
- Lesca N., Bartel-Radic A., Résultats, limites et perspectives de la recherche en management interculturel : quelques apports de la théorie des représentations sociales, Résumé de la recherche présenté lors de la XI^{ème} conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, Québec (Canada), fichier ‘pdf’ extrait sur internet, page 12, juin 2001
- Le Texier T., Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale. Ed. La Découverte, 2016
- Levant-Bol L. et Moliner P., La norme de motivation intrinsèque dans la représentation sociale des études, L’orientation scolaire et professionnelle [En ligne], 39/4 | 2010, mis en ligne le 31 décembre 2013, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://osp.revues.org/2916> ; DOI : 10.4000/osp.2916. 2010
- Levy-Leboyer C., La crise des motivations, PUF, 1993 (1^{ed}.1984)
- Levy-Leboyer C., La motivation dans l’entreprise, Paris, Edition d’Organisation, 2000
- Lewicki R., Organizational seduction : building commmitent to organizations, Organizational Dynamics, 5-21, 1981
- Lewin K., Psychologue dynamique, les relations humaines, Paris PUF, 1959
- Lewin K., Décision de groupe et changement social, in Lévy A (éd.) Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains, Paris, Dunod, 1996
- Lewin K., The research Center for Group Dynamics, Sociometry, 8, 126-136,1945
- Lewin, K., Field theory in social science. New York, Harper and Row, 1951.

- Lewin, K., *Frontiers in Group Dynamics*, 1946.
- Lewin K. et al., *An experimental approach to study autocracy and democracy : a preliminary notel, sociometry*, 1, pp.297-313, 1939
- Lewis S. et Cooper C., *Balancing the work/home interface. A European perspective. Human Resource Management Review*. Vol.5, N°4, pp. 289-305, 1995
- Lhuillier D., *Qualité du travail, qualité au travail*, Octarès, Toulouse, 2014
- Lickert R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1974
- Likert R., *The Human Organization. Its Management and Value*, McGraw-Hill, 1967
- Liker J., *Le Modèle Toyota. Les secrets de 1er constructeur automobile mondial. 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*, Pearson, Management en action, 2008
- Linhart D., *La comédie humaine du travail, sociologie critique, éres*, 2015
- Lippitt R. et White R., *Autocracy and Democracy*. Greenwood Press, London; 1972, 1^{ère} éd. 1939
- Louis M., *Career Transitions : Varieties and Commonalities*, *Academy of Management Review* 19B0, Vol. 5, No. 3,329-340, 1980
- Louis M. et al., *The availability and Helpfulness of socialization practices. Personnel Psychology*. Vol. 36. pp. 857-866, 1983
- Luc E. et Le Saget M., *La pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante*, Les Presses de l'Université de Montréal, 2013
- Luc E., *Le leadership partagé*, Les Presses de l'Université de Montréal, 2010
- Ludwig Von Bertalanffy, *General system theory : a new approach to unity of science*, *Human Biology*, décembre 1951, vol 23 : 303-361
- Luft J. et Ingham H. *Introduction à la dynamique des groupes*, Toulouse, Privat, 1976
- Mac Gregor D., *The Human Side of Enterprise*, 1960, traduit en français sous le titre *La Dimension humaine de l'entreprise*, 1969.
- Mael F. et Tétrick L., *Identifying Organizational Identification. Educational and Psychological Measurement*. N°52, 1992
- Maher M., *Culture et Achievement Motivation*, *American Psychologist*, 29, pp. 887-896, 1974
- Maher M. et Nicholls J., *Culture et Achievement Motivation : A Second Look*, in N. Warren (ed. *Studies in Cross-Culturel Psychology*, New-York Academic Press, 1980
- Major D. et al., *A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes and the moderating effects of role development factors*, *Journal of applied psychology*, Vol. 80, N°3, 418-431, 1995
- Malleret F., *Manager la qualité d'une ville*, in *L'école de la Qualité. Une chance pour le management public*, coord. Chevalier G., SCEREN, CNDP-CRDP, esén, profession cadre service public, 2011
- Mandzila E. et Zhal D, *Management des risques de l'entreprise : ne prenez pas le risque de ne pas le faire !* *Revue des sciences de gestion* n°237 238, 2009
- Mannoni P., *Les représentations sociales*, PUF, *Que sais-je ?* 2010
- Manz C. et Snyder C., *Sytematic self-management : how resourceful entrepreneurs meet business challenges...and survive*, *Management Review*, 68-73, 1983
- Marc E. et Picard E., *Face à face, les relations interpersonnelles*, in *Sciences humaines, Hors-série*, n°33, p. 21, juin-juillet 2001

- March J. et Weil T., *Le leadership dans les organisations*, Paris, Les Presses de l'École des Mines, 2003
- March J. et Simon H., *Les Organisations. Problèmes Psycho-sociologiques*, Bordas, 1979
- Marchand C. et Vandenberghe C., *Le rôle modérateur des besoins socio-émotionnels dans la relation entre le soutien perçu et l'engagement organisationnel*, *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 21, pp 41-59, 2015
- Marsaud J., *Recul, redéploiement ou déploiement du management dans les communes ? Questions et tentatives de réponses à partir de l'expérience de Saint-Denis*, In *Politiques et management public*, vol. 13 n° 3, 1995. *La gestion des collectivités locales et régionales face à l'incertitude - Actes du septième colloque international organisé en collaboration avec l'École Nationale d'Administration Publique - ENAP - du Québec - Montréal - 3/4 novembre 1994 - Tome 1 - Gérer dans l'incertain : mutations du cadre institutionnel et nouveaux outils.* pp. 225-247.
- Martin J. et Douglas G., *Statistics notes : Cronbach's alpha*. *BMJ* 1997 314 : 572 [archive]
- Martin B. et al., *Oser la confiance, Propos sur l'engagement des dirigeants*, Neuilly sur Seine, INSEP Editions, 1996
- Martinet A. C., *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw-Hill, 1984
- Martinet A.C., *Stratégie*, Vuibert, 1983
- Marzano M., *Le contrat de défiance*, Grasset, 2010
- Maslach C. et Jackson S.E., *The Measurement of Experienced burnout*, *Journal of Occupational Behaviour*, 2, (2), p.99-113, 1981
- Maslow A., *A theory of Human motivation*, *Psychological Review*, vol 50, 1943
- Maslow A., *Motivation and Personality*, New York Harper & Row, 1954
- Maslow, *A theory of Human motivation*, *Psychological Review* vol 50, 1968, 1^{ère} éd. 1943
- Mauss M., *Essai sur le don*, *La République des idées* 1^{ère} parution originale, 1925
- Mauss M. et Levi-Strauss H. in Bonardi C. et Roussiau N., *Les représentations sociales*, Editions Dunod, *Les Topos*, 2012, page 14 (1^{ère} ed. 1947)
- Mayer R., Davis J. et Schoorman F. *An Integrative Model of Organizational Trust*, *Academy of management, The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734, Jul., 1995
- Mayo E., *Hawthorne et the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge, 1949
- Mazouz B. (dir.), *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats -Nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils*, Presses universitaires Québec, 2008
- Mc Gregor D., *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris Gauthier-Villars, 1969
- Mc Clelland D., *Motives in Fantasy, Action and Society*, Van Nostrand, Princeton, 1958
- Mc Clelland D., *Human Motivation*, NY, Cambridge University Press, 1998
- Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition ?* Champ et Essai, 2010
- Meleze J., *Approche systémique des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine*, Ed. Hommes et techniques, 1979
- Ménard C., *The Economics of Hybrid Organizations*, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160 (3) : pp. 345-376, 2004
- Méric J. et al, *La société du risque : analyse et critique*, *Economica, Gestion*, 2009

- Merton R., *Social theory and social structure* (titre original) 1ère éd. 1949, Armand Colin, 1965
- Merton R., *Théorie sociale et structure sociale*, NY, Presse libre, 1957
- Michel S. *Peut-on gérer les motivations ?* Paris, PUF, 1989
- Midy F., *Validité et fiabilité des questionnaires d'évaluation de la qualité de vie : une étude appliquée aux accidents vasculaires cérébraux. [Rapport de recherche] Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC)*, 1996.
- Miles M. et Huberman A., *Analysing Qualitative Data : A Source Book for New Methods*. Beverly Hills, Sage, 1979, 1994. Trad. Française : *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, de Boeck, 1991, 2003
- Mignerey J., Rubin R. et Gordon W., *Organizational Entry An Investigation of Newcomer Communication Behavior and Uncertainty. Communication Research*. 22 (1), pp. 54-85, 1995
- Miller V. et Jablin F., *Information seeking during organizational entry : influences, tactics and a model of the process*, *Academy of management review*, Vol. 16, N°1, 92-120, 1991
- Milly B., *Le travail dans secteur public. Entre institutions, organisations et professions. Didact Sociologie*, Presses universitaires de Rennes, 2012
- Miloloajczak M. et al., *Les compétences émotionnelles*, Paris, Dunod, 2009
- Mintzberg H., *An Emergent Strategy of "Direct" Research*, in Van Maanen J. (ed.) *Qualitative Methodology*, Newbury Park, Sage, 1979
- Mintzberg H., *Le management. Voyage au cœur des organisations*, Editions d'Organisation, 5ème éd. 2005, (1ère éd. 1989).
- Mintzberg H., *Le manager au quotidien les 10 rôles du cadre*, coll. Références-Poche, Eyrolles Ed. d'Organisation, 2008 (1e édition 1984)
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris Editions de l'Organisation, 1982
- Mispelblom-Beyer F., *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail, politiques du bonheur*, blog de l'auteur (impression en 2011), 1999
- Monod H. et al., *L'évaluation de la charge de travail*, in *Archives des maladies professionnelles de médecine du travail et de sécurité sociale*, vol.37, n°1-2, p.1-86, 1976
- Montreuil E., *Prévenir les risques psychosociaux : des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail*, Dunod, 2011
- Moore M.H., *Creating public value. Strategic management in government*, Harvard University press, 1995
- Moore W., *Occupational Socialization*, in Goslin, *Handbook of socialization theory and research*, Russell sage Publication, Rand McNally et Co. Chapter 21, 861-883, 1969
- Moorman E., Blakely G. et Niehoff B., *Does perceived organizational support, mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior ?* *Academy of Management Journal*, 41, 351-357, 1998
- Moreland R. et Levine J., *Socialization of small groups : temporal changes in an individual group-relations*, in Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental social psychology*, Vol.15, pp. 137-192, New-York, Academic Press, 1982
- Morissette J., *Une perspective interactionniste* », *SociologieS* [En ligne], Premiers textes, mis en ligne le 04 février 2010, consulté le 05 juin 2018. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3028>
- Morin E., *Introduction à la pensée complexe*, Ed. ESF, 1990

- Morin E., Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel, Montréal, IRSST, 2008
- Morrison E., New comer Informationseeking : exploring modes, source and outcomes, The Academy of Management Journal, Vol 36 N°3 pp. 536-589, 1993
- Moscovici S., L'ère des représentations sociales in Doise W., Palmonari, éd. L'étude des représentations sociales Neuchâtel, Delachaux & Niestlé, 1986
- Moscovici S., Psychologie sociale, PUF Fondamental, 1984, pages 361, 380
- Mucchielli A., Approche systémique et communicationnelle des organisations, Ed. Armand Colin, 1998
- Muller J.L. (dir.) et al., Guide du management et du leadership. Retz. Coll. Les usuels, 2013
- Murray H., Explorations in Personality, New-York, Oxford University Press, 1938
- Muse L. et Stamper C., Perceived Organizational Support : Evidence for a mediated association with work performance, Journal of Managerial Issues 19 (4) : 517-535, 2007
- Nasse P. et Legeron P., Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, Ministère du Travail, des relations sociales et de la Solidarité, Paris, 2008
- Neveu J.P. et Thévenet M., L'implication au travail, Vuibert Institut Vital Roux, Entreprendre, 2002
- Nguyen-Duy V. et Lukerhoff J., Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? Recherches qualitatives, hors série, 5, 2007
- Nicholson N., A theory of work role transitions, Administrative Science Quarterly, Vol. 29, 172-191, 1984
- Nicole-Drancourt C., Mesurer l'insertion professionnelle. Revue française de sociologie, janvier-mars, 37-68, 1994
- Nizet J. et Huybretchts C., Interventions systémiques dans les organisations, intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto, De Boek Université, 1999
- Noguera F. et Plane J.M. (coord.), Le leadership. Recherches et pratiques, AGRH, Vuibert, 2016
- Nunnally J., Psychometric Theory, New-York, NY, McGraw-Hill, 1978
- Nuttin J., Motivation et perspectives d'avenir, Presses universitaires de Louvain, 1980
- Ogden C. et Richards I., The meaning of Meaning, New York. Harcourt. Brace et World, 1923
- Olaba A., Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille, IAE, laboratoire économie et management, 2014
- Ollier-Malaterre A., Les pratiques work-life des employeurs anglo-saxons favorisent-elles l'implication ? Revue de gestion des ressources humaines, Vol.4, n° 78, pp 2-16, 2010
- Orsoni J., Comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés ? in Regards croisés sur la confiance organisationnelle, "Question(s) de Management" a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question suivante : comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés ? Question(s) de management N°8, pp. 83-102, 2014
- Osborne G.S., Management by objectives, New York, 1965
- Ostroff C. et Koslowski S., Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition, Personnel Psychology, Vol. 45, 849-874, 1992
- Osty F., Le désir de métier Engagement identité et reconnaissance au travail. Presses universitaires de Rennes, collection « des sociétés », 2008

- Padioleau J.G., Les arts pratiques de l'action publique ultramoderne, L'Harmattan, 2003
- Paillé P., Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation, Bulletin de psychologie, Vol. 4, n° 490, pp 349-355, 2007
- Parasuraman A. et al., A conceptual Framework of Service Quality and Its Implications For Future Research. Journal of Marketinf. Fall Vol. 49. Pp.41-50, 1985
- Parsons T., Structure and process in modern society. New York : Free Press, 1960
- Paugam S., Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques, Revue Française de Sociologie, XL-4, 715-751, 1999
- Payre S., Quand la qualité du management contribue au développement du stress : analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement, Recherches en Sciences de Gestion, N°100, p.173-191, 2014/1
- Peirce C., La logique de la science, Revue philosophique de la France et de l'étranger, Ed. Germer Baillère, 1877
- Pelletier J. et ANACT, Agir sur la qualité de vie au travail. Identifier les enjeux et sensibiliser les acteurs-Poser un diagnostic-Rechercher des solutions par l'expérience-Déployer et pérenniser la démarche, ANACT et Eyrolles, 2017
- Pennaforte A. et al., Building multi-target commitment through workintegrated learning : The roles of proactive socialization behaviours and organizational socialization domains », Revue de gestion des ressources humaines. N° 102, pp. 59-73, 2016
- Peretti J.M., Ressources humaines, Vuibert, 2006
- Peretti J.M., Tous reconnus, éd. Organisation, 2005 ; Tous différents, gérer la diversité dans l'entreprise, ouvrage collectif coordonné par JM Peretti, éd. Organisation, 2006 ; Tous talentueux, ouvrage collectif coordonné par JM Peretti, éd. Organisation ; 2008 ; Tous vertueux, ouvrage collectif coordonné par JM Peretti, éd. Organisation 2010 ; Tous leaders, ouvrage collectif coordonné par JM Peretti, éd. Organisation, 2011.
- Péron M., Approche lexicographique de la notion de norme et de son évolution historique, in Normes : Origines et Conséquences des Crises, Bessire et al. (coord.), Economica, coll. Recherche En Gestion, 2010
- Perrot S., L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés. Recherche en Gestion, Economica. 2001
- Perrot S. et Jaidi Y., Comportements proactifs de socialisation : à la recherche de déterminants individuels communs, Management Prospective Ed. | Management & Avenir, Vol.4. N° 70, pp.135-151, 2014
- Perrot S., Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives. URI: <http://id.erudit.org/iderudit/038589ar>, DOI: 10.7202/038589ar, 2009
- Perrot S., Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues. Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, pp.13-30, 2009
- Perrot S. et Bargues E., Intégrer les nouveaux embauchés en PME : une étude contextualiste de la socialisation organisationnelle, Actes de la XXIVe conférence internationale de management stratégique, Association internationale de management stratégique, 2015
- Perrot S. et Roussel P., La socialisation par l'organisation : entre tactiques pratiques, Revue de gestion des ressources humaines, Vol. 3. N° 73, 2009
- Perrot S., Bauer T. Roussel P., Organization socialization tactics : determining the relative impact of context, content, and social tactics, Vol.4 N° 86,| pp. 21-35, 2012

- Perry J., Measuring public service motivation : an assessment of construct reliability and validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6 (1), pp.5-23, 1996
- Perry J. et Wise L. R., The Motivational Bases of Public Service », *Public Administration Review*, vol. 50, no 3, p. 367-373, 1990
- Pesqueux Y. et Biefnot Y., *L'éthique des affaires : Management par les valeurs et responsabilité sociales*, Dunod Organisation, 2002
- Pesqueux Y., in Bessire D., Cappelletti L. et Pigé B. (coord.), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica, Collection Recherche en gestion, 2010
- Pesqueux Y., *Organisations : modèles et représentations*, Gestion PUF, 2005
- Pesqueux Y., *Qualité et management Une analyse critique*, p25, 40-46, 2008
- Peterson, R., Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 10, No. 2, 1995
- Petit V., *Leadership, l'art et la science du leadership stratégique*, Apprendre toujours, Pearson, 2013
- Pettigrew A., Personality and Socio Cultural factors in intergroup attitudes : a cross national comparison. *Harvard University*, Vol. 2, N°2, pp. 29-42 1958
- Pettigrew A., Contextualist research and the study of organizational change of processes, *Doing research that is useful for theories and practices*, E. Lawler Ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1985
- Pettigrew A., Context and action in the transformation in the firm, *Journal of management studies*, 24 :6, november, pp. 649-670 1987
- Pettigrew A., Longitudinal field research on change : theory and practice, *Organization science*, Vol.1, N°3, Special issue, pp. 267-292, 1990
- Pettigrew A., Une approche contextualiste du changement, in Autissier et al. *Conduite du changement : concepts clés 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*, Dunod, 2010
- Pettigrew A., Woodman R. et Cameron K., Studying organizational change and development : challenges for future research, *Academy of management Journal*, Vol.44 N°4, pp. 697-713, 2001
- Pettigrew A., Context and action in the Transformation of the firm : A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49 (7), pp. 304-1328, 2012
- Pettigrew A., *The awaking giant : Continuity and change in Imperial Chemical Industries* : Blackwell Oxford, 2013
- Pettigrew A. et Whipp R., *Managing Change for competitive Success*, Oxford : Blackwell Publishers, 1991
- Peyrefitte A., *La société de confiance. Essai sur les origines et la nature du développement*, éd. Odile Jacob, 1995
- Pezé M., *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*, Paris, Pearson, 2008
- Pfeffer J. et Sutton R., *Faits et foutaises dans le management. Méthode systématique pour démolir les demi-vérités pernicieuses et les croyances idiotes qui empoisonnent trop souvent la vie des entreprises*, Vuibert, 2007
- Pfeuti S., *Représentations sociales : quelques aspects théoriques et méthodologiques. Sciences de l'éducation*. Université Neuchâtel, 1996 ; Document pdf extrait sur internet le 01/06/2019 <https://core.ac.uk/download/pdf/83636231.pdf> mentionné <http://www.unine.ch/sed/>
- Pichault F. et Nizet J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Points, Coll. Economie, 2° éd., 2013 (1^{ère} éd. 2000)

- Picq T. et Retour D., La délégation managériale, levier de la responsabilisation croissante, *Gestion*, vol. 25, hiver, n°4, 2001
- Picq T., Partager des valeurs pour créer de la valeur, *Management et conjoncture sociale*, n°265, été 2002
- Pimenta A., Les démarches qualité dans l'achat public : un outil de management pour parvenir à une plus grande sécurité juridique, Institut d'Etudes Politiques de Lyon, 2006, p. 38
- Pines A. et Maslach C. Characteristics of staff burnout in mental health settings, *Hospital and Community Psychiatry*, 29, p.233-237, 1978
- Piotet F. et Sainsaulieu R., Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, Lyon, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, ANACT, 1994.
- Plane J.M. et Noguera F., *Le leadership. Recherches et pratiques*, AGRH, Vuibert, 2016
- Plane J.M., The Ethnomethodological Approach of Management : A New Perspective on Constructivist Research, *Journal of Business Ethics*, volume 26, n°3, august, pp.233-244, 2000
- Plane J.M., Théories du leadership Modèles classiques et contemporains, coll. Management-Ressources humaines, Dunod, 2015
- Porter, M., What is a strategy? *Harvard Business Review* (November-December): 61-78, 1996
- Power in and around organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1983
- Porter M., L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 1986
- Porter M. et Lawler E., *Managerial attitudes and performance*, Homewood,[1], Irwin, 1968
- Pratt M., Rockmann K. et Kaufmann J., Contructing professional identity : the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents, *Academy of Management Journal* 2006, Vol. 40, N°2, 235-262
- Probst G. et al., Structurer l'organisation, 1991 ; Gérer le changement organisationnel, 1992 ; Guider le développement de l'entreprise, coll. Organisation et management, Ed. Les Editions d'Organisation, 1992
- Pruitt D., *Negotiation Behavior*, New York, Academic Press, 1981
- Putnam L. et Mumby D., Organizations, Emotion and the Myth of Rationality, in Fineman (éd.), *Emotion in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, p.36-5
- Quérat-Hément X., L'esprit de service. Passer du marketing au management de l'expérience clients. Coll. Les pratiques de la performance. Ed. Lexitis. 1^{ère} édition 2014
- Quivy R. et Campenoult L.V., *Manuel de recherche en sciences sociales*, col. Sociale, Dunod, 2007, 1^{ère} éd. 1988
- Ragin C. et Becker H., What is a case ? Exploring the Foundations of Social Inquiry, Cambridge, Cambridge University Press, 1992
- Rakotomala R., Tutoriels pour l'utilisation du logiciel TANAGRA, <http://tutoriels-data-mining.blogspot.com/>, 2018
- Ravix C., in Gavard-Perret M.L. et al. (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson, coll. Apprendre toujours, 2^{éd}. p. 181,2012
- Rawls J., *Théorie de la Justice* (trad. fr.) Paris, Le seuil, 1989
- Raynaud J. D., Le management par les compétences : un essai d'analyse. *Sociologie du travail* 43, 7-31, 2001

- Razzaq A. et Malik A., The effect of socialisation on employees efficiency : moderating role of perceived organizational support. Munich Personal RePec Archive MPRA. N°39069. East University Hyderabad, 2012
- Régnier J., Sainsaulieu R. et Savall H., L'évaluation ergonomique des nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises industrielles, Coll. Outils et méthodes, Ed. de l'ANACT, septembre 1979
- Regourd S., Carles J. et Guignard D. (dir.), Réformes et mutations des collectivités territoriales, Grate, L'Harmattan, P. 545, 2012
- Reichers A., An interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. Academy of Management Review, Vol.12, 278-287, 1987
- Renard L. et Soparnot R., Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles, Gestion 2011/1 (Volume 28), p. 109-124, 2011
- Reynaud J.D., Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale, Armand Colin, Paris, 1997.
- Rhoades L. et al., Perceived Supervisor Support : Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention, Vol.87, N°3, pp 565-573, 2002.
- Rigaud et al., (coord.) Travail et Management à l'épreuve des sciences sociales – un éclairage pour allier Qualité de vie au travail et performance, Questions de société, avec Cadre M., Saule M. A., Rivière D., EMS Management, 2017
- Rispal H., Etudes de cas : les défis du chercheur en sciences de gestion, Revue Sciences de Gestion, n°39, pp. 167-191. (HCERES B, Fnege 3) 2003
- Rizopoulos D., Joint models for longitudinal and time-to-event data. With application in R, New York: Chapman et Hall / CRC, 2012.
- Robbins S. et al., Comportements organisationnels, 16^e édition Pearson, 2015
- Rochet C., Conduire l'action publique, Des objectifs aux résultats. Ed. Village Mondial, 2003
- Rochet C., Politiques publiques, de la stratégie aux résultats, Editions de Boeck, 2010, page 75
- Rodet P. et Desjacques Y., Le management bienveillant, La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain, Eyrolles, 2017
- Rodin E., L'horreur managériale, L'Échappée, coll. « Pour en finir avec », 2011,
- Rolland L., in Bartoli A., Management dans les organisations publiques, DUNOD, 3^e édition 2011, page 56
- Roth J., Timetables, Indianapolis : Bobbs-Merrill, 1963
- Rouban L., La fonction publique en débat. La documentation française, Les Etudes, 2014
- Rousseau T., Charge de travail : un mode opératoire pour soutenir la qualité de vie au travail, La revue des conditions de travail, N°ANACT, décembre 2017
- Rousseau T., Absentéisme et conditions de travail, énigme de la présence. ANACT, 2012
- Roussel P. et Wacheux F., Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Coll. Méthodes et recherches Management, De Boeck, 2005 (1^{ère} ed.1996)
- Royer D., Qu'en est-il de la « valeur travail dans notre société contemporaine ? » Empan 2002/2 (n°46), p. 18-25
- Ruillier C., Le soutien social apporté par le manager à son équipe : les résultats révèlent un décalage entre les attentes qui sont émotionnelles et la perception effective alors que le soutien institutionnel a

d'abord vocation à renforcer l'efficacité organisationnelle, *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XVII, n°41, pp 223-246, 2011

Russ 1996

Russel A., *Research Methods in the Social and Behavioral Sciences*. Sciences Paperback, Sinauer Associates Inc; Subsequent edition, 1996

Sabadie W., *Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public*, 2001, Université des sciences sociales de Toulouse1, page 390

Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Références académiques, presses de la Fondation nationale des sciences politiques (1ère ed.1977) 1988

Sainsaulieu R., *Renouveau des cultures d'entreprises ?* *Projet*, N° 183, p.294-304, 1984

Sacks A. et Ashforth B., *Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future*. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51, pp.234-279, 1997

Sacks et al., *Socialization tactics and newcomer adjustment : A meta-analytic review and test of a model*. *Journal of Vocational Behavior* (70) pp.413-446, 2007

Salmaso P. et Pombeni L., *Le concept de travail*, in Doise W. et Palmonari A., (eds) *L'étude des représentations sociales* (pp. 196-207) Neuchâtel : Delachaux et Niestlé (ed. 19696), 1986

Saloff-Coste M., *Management systémique de la réalité*, coll. « CPE », Ed. Aditech, 1990

Santo M.V. et Verrier P.E., *Le management public*, PUF, 2007, pp.120, 124

Sapir E., *Le langage, introduction à la parole*, Payot, 1953

Sapir E., *Selected writings of Edward Sapir in language, culture and personality*, University of California Press, Berkeley, 1949

Sarbin T. et Allen V., *Role theory*, in G. Lindzey et E. Aronson, *The Handbook of Social Psychology*, Reading (Mass.), Addison-Wesley, vol. 1, p. 488-567. Sauvage F., *L'insertion organisationnelle des futurs cadres par l'apprentissage, une approche en termes de construction et d'évaluation des compétences*, Thèse de Doctorat, IEP Liller, 2000

Savall H. et Zardet V., *Recherche en Sciences de Gestion. Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface de Boje D. (USA), *Economica*, 432 P, 2004

Savall H., *Enrichir le Travail Humain : l'évaluation économique* (3ème édition), Paris, *ECONOMICA*, 1989

Savall H., *L'Audit Social au Service du Management des Ressources Humaines*, Écully, ISEOR, Éditeur, 1994

Savall H., Zardet V. et Bonnet M., *L'entreprise face aux normes et à la tétranormalisation*, in *Ethique et Responsabilité sociale, 78 experts témoignent mélanges en l'honneur de Michel Joras Bry*, Françoise de/Igalens, Jacques/Peretti, Jean-Marie, Cormelles-le-Royal : Éd. EMS, *Management & société* 2010

Schein E., *Organizational Socialization and the PROFESSION OF MANAGEMENT*; *Industrial Management Review*, winter, Vol.9, pp.1-16, 1968

Schein E., *The Individual, the organization and the career : a conceptual Scheme*. *The Journal of Applied Behavior Science*. Vol.9, N°4, pp. 401-426, 1971

Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey, BassPublishers, San Francisco, 1978

Schrameck O., *La Fonction Publique Territoriale*, Ed. Dalloz, 1985

Schriesheim al., *A Comprehensive review of Theory Measurement and Data-Analytic practices*. *The leadership Quaterly*, 10, (1), pp. 63-113, 1999,

- Schwartz S., A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology : An International Review*. 48, 23-47, 1999
- Schwartz S., Universals in the content and structure of values : Theory and empirical test in 20 countries, in Zanna M., (ed.) *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, Vol. 25 p.1-65 1992
- Schwartz Y., *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse, Octares éditions, 2000
- Seers A., Team-member exchange quality : A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43, (1), pp. 118-135, 1989,
- Seliger H. et Shohamy E., *Second Language Research Methods*. Oxford : Oxford University Press, 1989.
- Selznick P., *Leadership in Administration, A Sociological Interpretation*. University of California, Berkeley, Classics of the social Sciences series, Qui Pro Books, 2011
- Semin, in Lesca N. et Bartel-Radic A.R, Résultats, limites et perspectives de la recherche en management interculturel : quelques apports de la théorie des représentations sociales, Résumé de la recherche présenté lors de la XIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001, Québec (Canada), fichier 'pdf' extrait sur internet, pages 11, 12, 1989
- Shanok L. et Eisenberger R., When Supervisors feel supported : Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance, *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689-695, 2006
- Shannon C., Weaver W., *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana, University of Illinois Press, 1949
- Shapiro S.S. et Wilk M.B., An analysis of variance test for normality (complete samples), *Biometrika* Vol. 52, N°3/4, 591-611, déc. 1965
- Sherif M., The Concept of Reference Group in Human Relations, in Sherif M., Cilson M.O. éd. *Group Relations at the Crossroad*, New York, Harper, 1953
- Shewart W. A., *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, 1931
- Shewart W., *Les fondamentaux de la maîtrise de la qualité*, Economica, 1989
- Shewart W.A., *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. The Graduate School, U.S. Department of agriculture, Washington, 1939, Réédité par Dover publications, 1986 (with a new foreword by William Edwards Deming)
- Shore L. et Tetrick L., A construct validity study of perceived organizational support. *Journal of applied Psychology*, 76, 637-643. 1991
- Silicani J.L., *Livre Blanc sur l'avenir de la fonction publique*, 2007
- Simmel G., *La sociologie*, trad. Déroche-Gurcel L., Watier P., Paris, puf, 2002, 1^{ère} ed. 1908
- Simon H.A., *Administrative Behavior : A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, 1945, New York, The Free Press, 1945 ; trad. fr., *Administration et processus de décision*, Paris, Économica, 1983 ; 1977 (3e ed.) ; 1997 (4e ed.), non traduite en français.
- Simon H., A Behavioral Model of Rational Choice, in *Quarterly Journal of Economics*, LXIX 59, 1955
- and development. In C.L. Cooper et I. T. Robertson (eds), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol.19, pp. 249-289. Chichester, England : John Wiley & Sons, Ltd. 2004

Soufflet E. et al., Risques psycho-sociaux et qualité de vie au travail, avec Brillet F. et Sauviat I., Dunod, 2017

Stake R., Case studies, Chap. 14, in Denzin N. et Lincoln Y., Strategies of qualitative Inquiry. London : Thousand Oaks. 1998

Stiglitz J., Another Possible Source of Wage Stickiness, Journal of macro-economics, I, hiver, 1987, 79-82

Stogdill R., in Maillet L., Psychologie des organisations, Ed. Vigot, 1981 (1^{ère} ed. 1974)

Student, The Probable Error of a Mean, [Biometrika](#), vol. 6, no 1, p. 1–25, 1908,

Sutter P., Promouvoir la santé mentale au travail, conjuguer performance globale et qualité de vie au travail, coll. RH Santé au travail, L'essentiel pour agir, GERESO, 2017

Taormina R., 1994, The organizational Socialization Inventory, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 2, n°3, p.133-145, 1994

Taormina R., Organizational Socialization : a multi-domain, continuous process model, International Journal of Selection and Assessment, Vol.5, n°1, p.29-47, 1997

Taylor F., Direction scientifique des entreprises, Paris, Dunod, 1971 (édition originale, 1911)

Taylor F., Shop Management, 1903, in Harwood Merrill, Les classiques du management, 1970, p. 63-71

Taylor F., The Principles of Scientific Management, Harper & Brothers, 1911

Taylor S. et Brown J., Illusion and well-being : a social psychological perspective on mental health, Psychology Bulletin, Vol. 103, 193-210, 1988

Taylor, F.W. La direction des ateliers (Shop management), éditée ici conformément à sa première édition française ; publiée dans la livraison de juillet 1907 de la Revue de Métallurgie, dans une traduction de Louis DESCROIX.

Tchernia J.F., Textes sur les valeurs du travail, Exposé Le grand rendez-vous. Millénaire 3 du 26 février 2002

Thévenet M., Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Liaisons, 1992

Thévenet M., Le plaisir de travailler, coll. De l'institut Manpower, Ed. Organisations, 2004

Thévenet M., Les équipes. Le bonheur est dans l'équipe, Ed. d'Organisation, 2008

Thévenet M., Le leadership pour l'apprenti, Tome 2, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2014

Thévenet M., Manager en temps de crise, Editions d'organisation Eyrolles, 2009, page 46

Thévenet M., La culture d'entreprise, PUF, Que sais-je ? 2015 (7^e édition)

Thévenet M., Leadership : tome 3, Le leadership pour le leader, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015

Thiétard R., Le management, PUF, 1980

Thiétart R. et al., Méthodes de recherches en management. Coll. Management Ressources humaines, Dunod, 4[°] édition, 2014, p.25 (1[°] éd.1997)

Toffler B., Occupational role development : the changing determinants of outcomes for the individual. Administrative Science Quarterly, vol.26, pp.396-418, 1981

Touati N., La gestion de la qualité dans le secteur public : a-t-on fait le tour de la question ? Article 'pdf' sur internet, La revue de l'innovation dans le secteur public Vol 14 (3), 2009, article 1, page 2

- Touzard H., De la théorie des jeux à la négociation, in C. Roland-Lévy et Adair, Psychologie économique : théories et applications, Paris. Economica, 1998 p.231-243
- Traoré S., L'usager du service public, L.G.D.J., Lextenso éditions, Systèmes Droit, 2012
- Trist E., Bamforth K., Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Methode of Goal Getting, Human Relation, 1951, 4 :3-38
- Trompenaars F. et Hampden-Turner C., L'entreprise multiculturelle, Paris, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 2004
- Trosa S., Donner sens aux méthodes de modernisation de l'administration, Revue française d'administration publique, N°135, p 533-548, 2010
- Trosa S., La crise du management public, Comment conduire le changement ? Méthodes et Recherches, Editions de boeck, 2012, au fil des pages et du sommaire
- Truong O. et Chavanne P.M., La bienveillance en entreprise : utopie ou réalité ? Eyrolles, 2017
- Uhalde M. et al., Les salariés de l'incertitude. Solidarité, reconnaissance et équilibre de vie au travail, Toulouse, Octarès, 2013
- Usunier J.C. et al., Introduction à la recherche en gestion. Economica. 2000
- Van Hoorebeke D., La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management, Humanisme et Entreprise, N°289, p.81-103, 2008
- Venkatachalam M., Résistance personnelle et le soutien organisationnel perçu, que des liens dans le role de relation contrainte-résultat : un ajustement du modèle personne-environnement (Thèse de doctorat //www.il.proquest.com/umi]). Dissertation Abstracts International Section A : sciences humaines et sociales 56 (6-A), 2328, 1995
- Van Maanen J., Police Socialization : a longitunal Examination of Jobs Attitudes in an Urban Police Department, Administrative Science Quarterly, Vol. 20, 1975
- Van Maanen J. et Schein, E., Toward a theory of organizational socialization, Research in organization behavior, vol. 1, pp 209-264, 1979
- Vandenabeele W., Who wants to deliver public service ? Do institutional antecedants of public service motivation provide an answer ? Review of Public Personnel Administration, 31 (1), pp. 87-107 , 2011
- Vannereau J. et al., Les processus de normalisation. Enjeux et pratiques professionnelles dans les organisations, Presses université de Rennes, Coll. Economie et société, 2015
- Van Wart M., Dynamics of Leadership in Public Service. Theory et Practice. 2° ed., 2014
- Veillard L., Le tutorat à l'épreuve des spécificités sociales et techniques de l'entreprise. Education permanente. N°159, pp. 117-138, 2004
- Verges P., in Jodelet D., Les représentations sociales, PUF, 2012
- Verpeaux M. et Rimbault C., Les collectivités territoriales et la décentralisation, La Documentation Française, Découverte de la vie publique 6° éd. 2011, p.14
- Vroom V.H., Work and Motivation, Wiley New York, 1964
- Wacheux, F., 1996, Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, Coll. Gestion, Série : Politique générale, Finance et Marketing, Economica, Paris, 1996
- Wacquant L., Corps et âme, Actes de la recherche en sciences sociales, 80, p.56-62, 1989
- Wanous, J. P Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers, Reading, MA: Addison-Wesley, 1980

- Wayne S. et al., The Role of Fair Treatment and Rewards and Perceptions of Organizational Support and Leader-Members Exchange, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, N°3, pp 587-598, 2002
- Weber M., L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, traduit par J. Chafy, Librairie Plon Recherches en sciences humaines, 1964 (1905, 1ère éd. *Die protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus*, Ed. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*)
- Weber M. Economie et société, Paris, Plon, 1995 (1922, édition originale)
- Weick K., The social Organizing Psychology; McGraw-Hill, 1979 1^{er}éd. 1969
- Weick K., Sensemaking in Organizations, Sage, 1995
- Weil M., Le management de la qualité, Coll. Economie entreprise, Ed. La Découverte, 2001, p.15, 18
- Weiner B., Effects of insatisfied achievement motivation on persistence and subsequent performance, *Journal of Personality*, 33, pp. 428-442, 1965.
- Weiss J.P., La division par zéro, Collection Réforme de l'Etat, Editions Groupe Revue Fiduciaire, 2009, pages 72, 232
- Weller J.M., L'Etat au guichet-Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics, *Sociologie Econo*, 1999
- Weller J.M., La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de littérature 1986-1996, *Sociologie du travail*, vol.40, n°3, p.365-392, 1998
- Weller J.M., Le bureaucrate et l'utilisateur, thèse de doctorat, IEP, 1994
- Weller J.M. et al., M., Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers, *Sociologie du travail*, Vol.52, N°3, pp.429-431, 2008
- Wisner A., Les critères d'évaluation de la charge mentale dans les systèmes hommes-machines, Rapport n°20 Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie, CNAM, 1970
- Wisner A., Contenu des tâches et charge de travail, in *Sociologie du travail*, vol.16, n°4, p.339-357, 1974
- Witt L. et Broach D., Exchange ideology as a moderator of the Procedural Justice-Satisfaction Relationship, *Journal of Social Psychology*, July, 1991
- Woerth E., Rapport présenté par E. Woerth, ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique, rapporteur général de la révision générale des politiques publiques, Conseil de la modernisation des politiques publiques 04 avril 2008
- Womack J. et Jones D., *Le Lean au service du client*, Edition Vuibert, 2006
- Woodward J., *Industrial Organization : Théorie and Pratique*, Oxford University Press, 1965
- Yin R., *Case Study Research : Design and Methods*, Applied Social Research Methods series, Vol.5, CA : Sage, Newbury Park, 2003 (1^{er}éd.1990, 2^{ed}.1994)
- Yip G., Using strategy to change your business model, *Business Strategy Review*, Volume 15, Issue 2, Summer 2004
- Zaleznik A., Managers and leaders : Are they different ? *Harvard Business Review*, may-june, new ed. HBR, march-april 1992, 2-11 (1^{er} ed. 1977)
- Zaltman C., Pinson C., Angelman R., *Metatheory and Consumer Research*, New York : Holt, Rinehart and Winston, 1973
- Zeithmal V., Les dix critères de qualité : delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations, Ed. Free Press, 1990, in Lavenot Mathias, *La qualité de service client, pourquoi et comment une démarche "qualité de service client" peut générer un avantage concurrentiel pour une société d'assurance ?* mémoire ENASS Institut du CNAM, 2012, page 27

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : LES ACTEURS CONCERNES PAR LA DEMARCHE QUALITE EN COLLECTIVITE LOCALE

ANNEXE 2 : POSSIBILITE DE CATEGORISATION DE DEMARCHES QUALITE DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

ANNEXE 3 : LES VARIABLES ‘TEMPS’ ET ‘FILIERES ‘

ANNEXE 4 : TABLE DE LA LOI DE STUDENT

ANNEXE 5 : TABLE R DE BRAVAIS-PEARSON

ANNEXE 6 : CODAGE DES PERSONNES REÇUES EN ENTRETIEN

ANNEXE 7 : ENQUETE DOCUMENTAIRE, LES DOCUMENTS MIS A DISPOSITION

ANNEXE 8.1 : GUIDE D’ENTRETIEN MODIFIE APRES LES CINQ *ENTRETIENS-TESTS*

ANNEXE 8.2 : ANALYSE CONTEXTUALISTE DE LA GRILLE D’ENTRETIEN

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRE REMIS LORS DES PASSATIONS

ANNEXE 10 : CODAGE DES ENONCES DU QUESTIONNAIRE

ANNEXE 11 : REMARQUES ANNOTEES PAR LES REPONDANTS EN FIN DE QUESTIONNAIRES

ANNEXE 12 : LES COMPARAISONS DE MOYENNES

ANNEXE 13 : LES ANALYSES EN COMPOSANTES PRINCIPALES

ANNEXE 14 : LES CORRÉLATIONS

ANNEXE 15 : LES REGRESSIONS

ANNEXE 16 : TRI A PLAT DOMAINES

ANNEXE 17 : REFERENTIEL QUALIVILLE (V2)

ANNEXE 18 : REFERENTIEL QUALIVILLES (V3)

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION GÉNÉRALE	6
PARTIE I - DÉMARCHE QUALITÉ ET MANAGEMENT DANS LES VILLES.....	18
CHAPITRE I : CONTEXTES ET DÉMARCHE QUALITÉ	19
<i>I L'approche contextualiste</i>	19
1 Le contextualisme et sa déclinaison dans le champ du changement.....	19
2 Les recherches contextualistes	22
3 Le management par la Qualité et les modèles explicatifs.....	23
4 Les contextes de notre recherche.....	25
4.1 Contexte externe	26
4.1.1 Les crises et difficultés contingentes.....	26
4.1.2 Les réformes de l'Etat.....	27
4.1.3 La fonction publique.....	28
4.1.4 Le Service, le Service Public, Les Services Publics	29
4.1.5 La singularité de la Fonction Publique Territoriale.....	30
4.2 Contexte interne	32
4.2.1 La commune : une collectivité territoriale	32
4.2.2 L'organisation de la commune	32
4.2.3 Les acteurs concernés	33
4.2.4 Les prestations de service municipal.....	33
<i>II Les démarches qualité et Qualiville</i>	35
1 La Qualité	35
1.1 Une typologie plutôt qu'une impossible définition.....	35
1.2 Ambivalences autour du mot « Qualité »	36
1.3 La question complexe de la normalisation.....	36
1.3.1 Les normes	37
1.3.2 L'évaluation de la conformité aux normes : certification, labellisation, homologation	37
1.4 Les travaux de recherche promouvant la démarche qualité.....	38
1.5 Les travaux critiques sur la « Qualité »	39
1.6 La qualité "institutionnelle".....	40
1.7 De nouveaux dispositifs institutionnels orientés vers la « personne »	41
2 La démarche Qualité, une forme de processus managérial.....	42
3 La démarche Qualiville.....	43
3.1 Les origines	43
3.2 Nature de Qualiville	45
3.3 Les acteurs concernés	45
3.4 Décodage de l'instrument de gestion Qualiville	46
4 Les changements de mode de travail	47
4.1 Une intensification des tâches	47
4.1.1 Recevoir et comprendre l'information tout en effectuant ses tâches habituelles.....	47
4.1.2 Les formations.....	47
4.2 De nouveaux apprentissages	48
4.2.1 Le travail en groupe.....	48
4.2.2 Le suivi des chiffres	48
4.2.3 Des relations humaines modifiées	48
4.3 Une nouvelle organisation	49
CHAPITRE II : MANAGEMENT ET SOCIALIZATION ORGANISATIONNELLE	50
<i>I Le management, recherche d'un modèle opératoire</i>	50
1 Contributions des sciences humaines à l'étude du management.....	51
1.1 Le champ de la psychologie	51
1.2 Le champ de la psychologie sociale.....	52
1.3 Le champ de la sociologie	52
1.4 Le champ des sciences de gestion.....	53
2 Le management dans les organisations	54

2.1 Les organisations	54
2.2 Les types d'organisations	55
2.2.1 Organisation privées et publiques.....	55
2.2.2 les collectivités territoriales	57
2.3 Management et contextes spécifiques aux organisations	57
2.3.1 Management et changement.....	57
2.3.2 Management et culture organisationnelle.....	60
2.3.3 Management, risques psycho-sociaux, qualité de vie au travail et soutien organisationnel	60
2.3.4 Le management et la prévention des RPS.....	62
2.3.5 La qualité de vie au travail (QVT).....	62
2.3.6 Management et QVT	62
2.3.7 management et soutien organisationnel perçu (Perceived organizational perceived-POS-)	63
3 Les types de management	66
3.1 Définition	66
3.2 Les principaux types de management.....	66
3.3 Le management par la qualité	68
3.3.1 Le discours des fondamentaux du management public par la qualité	68
3.3.2 La mise en place d'un management par la Qualité	69
3.3.3 L'origine du management par la qualité dans les collectivités territoriales	70
4 Les styles de management.....	71
4.1 Les principaux styles de management	71
4.2 Variables influençant le style de management	73
4.2.1 Le rôle de la confiance.....	73
4.2.2 L'importance de l'autonomie (de Terssac, 2012)	74
4.2.3 Le leadership, un atout dans le style de management.....	75
5 Les modèles de management	77
5.1 Définition	77
5.2 Les principaux modèles de management.....	77
5.2.1 Les modèles de Mintzberg (2008)	78
5.2.2 Le modèle de Bartoli (1997)	80
<i>II La socialisation organisationnelle, contribution au cadre théorique.....</i>	<i>89</i>
1 Conceptions évolutives de la socialisation organisationnelle	89
2 Les apprentissages fondamentaux.....	90
2.1 Apprendre ce qui concerne l'organisation	90
2.2 Apprendre à fonctionner dans un groupe de travail.....	90
2.3 Apprendre à tenir son poste	91
2.4 Apprentissages personnels	91
3 Les agents socialisants	91
4 Le processus de socialisation	92
4.1 Les étapes de la socialisation	92
Phase 1 : une socialisation dite « anticipée ».....	92
Phase 2 : la socialisation d'intégration	92
Phase 3 : l'adaptation ou intégration	93
4.2 Les procédures organisationnelles.....	93
4.2.1 Les procédures organisationnelles de socialisation selon Maanen et Schein (1979)	93
4.2.2 Le modèle de Jones (1986).....	96
4.3 La proactivité.....	97
4.3.1 Les antécédents et les influences des comportements proactifs.....	98
4.3.2 L'auto-management	99
4.3.3 Les différentes tactiques de prise d'information	100
4.3.5 Les comportements attentistes.....	102
4.4 Les domaines de la socialisation organisationnelle.....	102
4.4.1 Le modèle de Chao et al. (1994).....	103
4.4.2 Le modèle de Taormina (1997)	104
4.4.3 Le modèle d'Ostroff et Kozlowski (1992)	104
4.4.4 Le modèle d'Anakwe et Greenhaus (1999)	105
4.4.5 Le modèle de Lacaze (2001)	105
4.4.6 Le modèle de Haueter et al. (2003).....	105
4.4.7 Le modèle de Perrot (2009).....	106
4.5 Deux domaines supplémentaires de socialisation dans le cadre de notre recherche	107
4.5.1 L'autonomie	107
4.5.2 La capacité à maîtriser les relations de service	107
4.6 Récapitulatif des domaines de la socialisation organisationnelle relevés dans la littérature	108

5 L'influence des procédures	108
5.1 Influence des procédures sur les tactiques	108
5.2 Influence des procédures sur les domaines	108
5.3 Influence des procédures sur les résultats attitudinaux de la socialisation organisationnelle	109
7 Les résultats de la socialisation organisationnelle	110
7.1 Généralités	110
7.2 Les résultats du second ordre de la socialisation organisationnelle	110
7.2.1 Motivation et attentes ("expectations")	111
7.2.2 Les représentations sociales	113
7.2.3 Une nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux	116
PARTIE II - QUALITÉ ET SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE EN PRATIQUE : RECHERCHES EXPLORATOIRE ET QUALITATIVE.....	118
CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET AFFINEMENT DE LA PROBLEMATIQUE	119
<i>I Epistémologie et méthodologie</i>	119
1 L'épistémologie	119
1.1 Le questionnement épistémologique	120
1.2 Le cadre épistémologique	120
1.3 La démarche scientifique	121
1.4 L'interactionnisme	121
2 Les choix méthodologique pour notre recherche	122
2.1 L'approche méthodologique	122
2.2 Le niveau d'analyse : l'organisation	124
2.3 Le choix de la stratégie de recherche par "triangulation"	124
2.4 Le choix d'une enquête exploratoire	125
2.5 Une première revue de la littérature et quatre entretiens pré-exploratoires	125
2.6 Le déroulement de l'enquête exploratoire	126
2.8 La construction de l'objet et du modèle de la recherche	128
2.9 Les outils	129
2.9.1 L'enquête qualitative	130
2.9.2 L'élaboration des hypothèses	133
2.9.3 L'enquête quantitative	133
<i>II L'enquête exploratoire.....</i>	144
1 Mise en œuvre et résultats de l'enquête exploratoire	144
1.1 La perception de la mise en œuvre de Qualiville	144
1.2 Le management	145
1.2.1 Les fonctions d'encadrement	145
1.2.2 La Qualité de Vie au Travail (QVT)	146
1.2.3 Le soutien organisationnel perçu (POS)	146
1.3 La socialisation organisationnelle	146
1.4 Les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle	147
2 Synthèse des résultats exploratoires	148
<i>III Affinement de la problématique.....</i>	150
CHAPITRE IV : L'ETUDE QUALITATIVE ET LES HYPOTHESES	157
<i>I L'enquête qualitative</i>	157
1 L'enquête	157
1.1 La description de la collectivité territoriale choisie	157
1.1.1 La situation générale de la commune (collectivité D)	158
1.1.2 L'obtention de la certification Qualiville par la commune	158
1.1.3 Des caractéristiques présentant un intérêt pour la recherche	158
1.1.4 La faisabilité de l'étude de cas	159
1.2 Les observations	159
1.2.1 L'accueil de la mairie	160
1.2.2 Les conditions de travail des fonctionnaires territoriaux	160
1.2.3 Le management	160
1.3 L'étude des documents	160
1.4 Les entretiens	163
1.4.1 Phase 1 : la construction d'un guide d'entretien	163
1.4.2 Phase 2 : le test du guide d'entretien	163
1.4.3 Phase 3 : la passation sur le terrain	164
1.4.4 Phase 4 : le traitement des données	164
2 Les résultats : des réponses aux questions de notre problématique	165

2.1 L'influence du contexte externe	165
2.1.1 Perception des crises sociale et économique sur les moyens dédiés.....	165
2.1.2 L'existence d'un écart entre discours et réalité	167
2.1.3 Conséquences de la perception d'un décalage entre discours et réalité	171
2.2 L'influence du contexte interne	173
2.2.1 Perception du processus de changement (avec la mise en œuvre de la démarche Qualiville).....	173
2.2.2 Perception des intervenants extérieurs par les fonctionnaires territoriaux	176
3 Perception du rôle des intervenants extérieurs (par les fonctionnaires territoriaux)	178
3.1 La visibilité d'une adéquation politique entre les auditeurs et la politique du Maire.....	178
3.2 Les relations des auditeurs avec les fonctionnaires territoriaux et avec le management	179
3.3 Qualité du travail.....	179
4 Perception du management par les fonctionnaires territoriaux.....	180
4.1 Les actions du management	181
4.1.1 Perception des objectifs, de l'implication et de l'attribution de moyens par le Maire et l'Equipe de direction relatifs à la mise en œuvre de la démarche Qualiville	181
4.1.2 Perception du pilotage, du contrôle et de l'évaluation des activités (par le management).....	185
4.1.3 Les attentes des fonctionnaires territoriaux	189
4.1.4 La motivation des fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville	191
4.2 La perception du rôle du leadership dans le management au sein de cette collectivité	193
4.3 La perception du soutien organisationnel par les fonctionnaires territoriaux.....	194
4.4 La perception de la Qualité de Vie au Travail (QVT) au sein de cette collectivité	196
4.4.1 Les conditions de travail	196
4.4.2 Qualiville et vie professionnelle	197
4.4.3 Qualiville et vie personnelle	198
4.4.4 Actions de justice sociale	198
4.4.5 L'aspect le plus important de la qualité de vie au travail.....	199
5 Le processus de socialisation : procédures organisationnelles et tactiques individuelles	202
5.1 Les procédures de socialisation organisationnelle.....	202
5.2 Les tactiques individuelles dans le processus de socialisation organisationnelle	204
6 Les domaines de la socialisation organisationnelle (effets de premier niveau).....	207
6.1 Les domaines de socialisation organisationnelle	208
6.2 Les domaines qui ont été mis en évidence par les "managés" sont les suivants :	209
7 Les résultats de second ordre du processus de socialisation organisationnelle	213
7.1 La nouvelle motivation des fonctionnaires territoriaux.....	214
7.2 Les représentations sociales de la démarche Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux	214
7.3 La nouvelle identité des fonctionnaires territoriaux	216
8 Synthèse des résultats de l'étude qualitative	216
<i>II L'élaboration des hypothèses</i>	<i>223</i>
1 La perception du management par les fonctionnaires territoriaux.....	224
1.1 Les fonctions d'encadrement du management : caractéristiques et interactions	224
1.2 Le soutien organisationnel perçu (POS) : caractéristiques et interactions.....	225
1.3 La qualité de vie au travail (QVT) : caractéristiques et interactions.....	225
1.4 Relations entre les modalités du management.....	225
2 Le processus de la socialisation organisationnelle : caractéristiques et interactions	226
2.1 Les procédures organisationnelles : caractéristiques et interactions	226
2.2 Les tactiques individuelles : caractéristiques et interactions	226
3 Les domaines de la socialisation organisationnelle : caractéristiques et interactions	226
4 Les relations entre les variables de la socialisation organisationnelle	227
5 Les relations entre le management et la socialisation organisationnelle	227
5.1 Les relations entre les fonctions d'encadrement et les variables de la socialisation organisationnelle	228
5.2 Les relations entre le soutien organisationnel perçu et les variables de la socialisation organisationnelle	228
5.3 Les relations entre la qualité de vie au travail (QVT) et les variables de la socialisation organisationnelle.....	229
6 Les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle et leurs interactions	230
4.1 L'évolution du niveau de motivation au cours la mise en œuvre de la démarche Qualiville	230
4.2 L'influence des modalités du management sur les résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle 230	
4.2.1 Les relations entre les modalités du management et la motivation	231
4.2.2 Les relations entre les modalités du management et la satisfaction des attentes (ou « expectations »).....	232
4.2.3 Les relations entre les modalités du management et les représentations sociales	233
4.2.4 Les relations entre les modalités du management et la construction d'une nouvelle identité	233
4.3 L'influence de la socialisation organisationnelle sur les résultats de second ordre	234
4.3.1 L'influence des procédures sur les résultats de second ordre	235
4.3.2 Les relations entre les tactiques individuelles et les résultats de second ordre de la SO.....	235
4.3.3 L'influence des domaines sur les résultats de second ordre	236

4.4 Les principaux déterminants de la motivation des acteurs.....	237
4.4.1 L'existence de liens de causalité entre le management et la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville	237
4.4.2 L'existence de liens de causalité entre les acquisitions dans les domaines de la SO et la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville	238
4.4.3 L'existence de liens de causalité entre la motivation et les acquisitions dans les domaines de la SO	238
4.4.5 L'existence prépondérante de liens de causalité entre la nouvelle identité et la motivation à continuer le travail avec Qualiville	238
4.4.5 L'existence de liens de causalité entre la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville et l'ensemble des facteurs	239

PARTIE III - LES PROCESSUS MANAGERIAUX DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : RECHERCHE

QUANTITATIVE..... 241

CHAPITRE V : LES PERCEPTIONS DU MANAGEMENT ET DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE PAR LES ACTEURS

.....	242
<i>I Les perceptions du management.....</i>	242
1 Les perceptions des fonctions d'encadrement du management	244
1.1 Une bonne appréciation des fonctions d'encadrement du management par les F.T.	244
1.2 Une perception différenciée des fonctions d'encadrement chez les managers et les managés	246
1.3 La dimensionnalité des fonctions d'encadrement	248
1.4 Les déterminants managériaux de la capacité à motiver le personnel	249
2 Les perceptions du soutien organisationnel	253
2.1 Une bonne perception globale du soutien organisationnel	253
2.2 La perception différenciée du soutien organisationnel chez les managers et les "managés"	254
2.3 Dimensionnalité des perceptions du soutien organisationnel	257
3 Les perceptions de la Qualité de Vie au Travail (QVT)	257
3.1 Perception globale de la qualité de vie au travail	258
3.2 Une perception différenciée de la qualité de vie au travail chez les managers et les "managés"	259
3.2.1 Résultats globaux entre managers et "managés".....	259
3.2.2 Résultats du test d'hypothèse pour vérifier si la différence est significative	260
3.3 Dimensionnalité de la perception de la qualité de vie au travail	260
4 Les interactions entre fonctions d'encadrement, POS et QVT	261
4.1 Les interactions entre les fonctions d'encadrement et le POS.....	261
4.2 Les interactions entre les fonctions d'encadrement et la QVT	262
4.3 Les interactions entre le POS et la QVT	262
<i>II La socialisation organisationnelle</i>	263
1 Les procédures organisationnelles.....	263
1.1 Une bonne perception globale des procédures organisationnelles.....	263
1.2 Une perception similaire des procédures chez les managers et les "managés"	265
1.3 Dimensionnalité de la perception des procédures organisationnelles	266
2 Les tactiques individuelles	267
2.1 Une bonne perception des tactiques individuelles	267
2.2 Une perception différenciée des tactiques individuelles	268
2.2.1 Tri croisé.....	268
2.2.2 Une différence significative pour les tactiques d'actions cognitives (tac).....	268
2.3 Dimensionnalité de la perception des tactiques individuelles	269
3 Les domaines comme résultats de la socialisation organisationnelle.....	269
3.1 Une bonne perception des domaines de la socialisation organisationnelle	270
3.2 Une perception peu différenciée des domaines de la socialisation organisationnelle	271
3.2.1 Différence globale	271
3.2.2 Un domaine supplémentaire pour les managers	272
3.2.3 Différences entre domaines	273
3.3 La dimensionnalité des acquisitions dans les domaines de la SO	273
CHAPITRE VI : LES INTERACTIONS ENTRE LE MANAGEMENT ET LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE.....	276
<i>I Les interactions entre les variables de la socialisation organisationnelle</i>	<i>276</i>
1 Les interactions entre les procédures et les tactiques	276
2 Les interactions entre les procédures et les domaines	278
2.1 Recherche de corrélations entre procédures et domaines	278
2.2 Recherche d'un lien de causalité entre procédures et domaines	278
3 Les interactions entre les tactiques et les domaines de la S.O.	280
3.1 Corrélations entre les tactiques individuelles et les domaines de la socialisation organisationnelle	280
3.2 Régressions linéaires des tactiques sur les domaines de la socialisation organisationnelle	281

4 Les interactions entre les domaines de la S.O. entre eux	283
4.1 Corrélations entre les domaines de la S.O.	283
4.2 Certains domaines influencent d'autres domaines.....	284
<i>II Les interactions entre le management et la socialisation organisationnelle</i>	286
1 Les interactions entre les fonctions d'encadrement et les variables de la socialisation organisationnelle	286
1.1 Les interactions entre les fonctions d'encadrement et les procédures organisationnelles	287
1.1.1 Corrélations	287
1.1.2 Régressions	287
1.2 Les interactions entre les fonctions d'encadrement et les tactiques individuelles.....	288
1.2.1 Corrélations.....	288
1.2.2 Régressions	288
1.3 Les interactions avec les fonctions d'encadrement et les domaines de la S.O.	289
1.3.1 Corrélations.....	289
1.3.2 Régressions	290
2 Les interactions entre le POS et les variables de la socialisation organisationnelle.....	291
2.1 Les interactions entre le POS et les procédures organisationnelles.....	291
2.1.1 Corrélations.....	291
2.1.2 Régression	291
2.2 Les interactions entre le POS et les tactiques individuelles	292
2.2.1 Approche globale	292
2.2.2 Approche par type de tactiques.....	292
2.3 Les interactions entre le POS et les domaines de la S.O.	293
2.3.1 Corrélations.....	293
2.3.2 Régressions.....	294
3 Les interactions entre la QVT et les variables de la socialisation organisationnelle	295
3.1 La QVT et les procédures organisationnelles	295
3.2 La QVT et les tactiques individuelles.....	299
3.3 La QVT et les domaines de la S.O.	300
3.3.1 Corrélations.....	301
3.3.2 Régressions	302
CHAPITRE VII : LES RÉSULTATS DE SECOND ORDRE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	305
<i>I Approche descriptive des résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle</i>	305
1.1 La satisfaction des attentes.....	305
1.1.1 La perception globale de la satisfaction des attentes	305
1.1.2 Une perception similaire de la satisfaction des attentes chez les managers et les "managés"	305
1.2 La motivation des fonctionnaires territoriaux pour continuer à travailler en démarche Qualiville.....	306
1.2.1 Les niveaux de la motivation des fonctionnaires territoriaux de leurs débuts à la certification totale	306
1.2.2 Une motivation croissante pour la poursuite de la démarche Qualiville	306
1.2.3 Un niveau de motivation finale différencié chez les managers et les "managés"	307
1.3 Les représentations sociales	307
1.3.1 Les représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville	308
1.3.2 Des représentations sociales différenciées chez les managers et les "managés"	309
1.3.3 Dimensionnalité des représentations sociales de Qualiville chez les fonctionnaires territoriaux	309
1.4 Une nouvelle identité	310
1.4.1 L'évaluation de la perception de la nouvelle identité des FT.....	310
1.4.2 Une perception différenciée de la nouvelle identité chez les managers et chez les "managés"	311
1.4.3 Dimensionnalité de la nouvelle identité	312
<i>II Approche analytique des résultats de second ordre de la socialisation organisationnelle</i>	313
2.1 Les interactions entre le management et les résultats de second niveau	313
2.1.1 Les interactions entre la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville et le management	314
2.1.1.1 Les interactions entre la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville et les fonctions d'encadrement.....	314
2.1.1.2 Les interactions entre la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville et le POS	314
2.1.1.3 Les interactions entre la motivation à continuer à travailler en démarche Qualiville et La QVT	315
2.1.2 Les interactions entre la satisfaction des attentes et le management.....	315
2.1.2.1 Les interactions entre les fonctions d'encadrement et la satisfaction des attentes	315
2.1.2.2 Les interactions entre le POS et la satisfaction des attentes.....	316
2.1.2.3 Les interactions avec la QVT et la satisfaction des attentes.....	316
2.1.3 Les interactions entre le management et les représentations sociales	317
2.1.3.1 Les interactions entre le management et les représentations sociales	317
b) Les interactions avec les fonctions d'encadrement et les représentations sociales	318
c) Les interactions entre le POS et les représentations sociales	319
d) Les interactions avec la QVT et les représentations sociales	320

2.1.4 Les interactions entre la nouvelle identité et le management.....	321
a) Les interactions entre les fonctions d'encadrement et la nouvelle identité	321
b) Les interactions entre le POS et la nouvelle identité	321
c) Les interactions avec la QVT et la nouvelle identité	322
2.2 Les interactions entre les résultats de second niveau et la socialisation organisationnelle	323
2.2.1 Les interactions entre les résultats de second ordre et les procédures.....	323
a) Les interactions avec les procédures et la satisfaction des attentes.....	323
b) Les interactions avec les procédures et les représentations sociales	325
c) Les interactions avec les procédures et la nouvelle identité.....	325
2.2.2 Les interactions entre les résultats de second niveau et les tactiques	326
a) Les interactions avec les tactiques individuelles et la satisfaction des attentes	326
b) Les interactions avec les tactiques et les représentations sociales.....	328
c) Les interactions avec les tactiques et la nouvelle identité	329
2.2.3 Les interactions entre les sept domaines de la SO et les résultats retenus de deuxième niveau	331
a) Les interactions entre la satisfaction des attentes et domaines de la SO	332
b) Les interactions entre les domaines de la SO et les représentations sociales	333
c) Les interactions entre les domaines de la SO et la nouvelle identité des FT	335
<i>III Les interactions entre les résultats de second ordre.....</i>	<i>337</i>
1 Les interactions entre les résultats de second ordre	337
1.1 Les interactions entre les représentations sociales et la nouvelle identité des FT	337
1.1.1 Corrélations.....	337
1.1.2 Régressions	338
1.2 Les interactions avec les représentations sociales et la satisfaction des attentes.....	339
1.2.1 Corrélations.....	339
1.2.2 Régressions	339
1.3 Les interactions entre la satisfaction des attentes et la nouvelle identité.....	340
2 Les déterminants de la motivation	341
2.1 Le management comme déterminant de la motivation	341
2.1.1 Approche globale de l'influence du management sur la motivation	342
2.1.2 Approche par modalité du management influant sur la motivation	343
2.2 La socialisation organisationnelle comme déterminant de la motivation	344
2.2.1 Les domaines de la socialisation organisationnelle comme déterminants de la motivation finale	345
2.2.2 Les autres résultats de second niveau comme déterminants de la motivation	347
2.2.3 Le management, les résultats des deux niveaux de la socialisation organisationnelle comme déterminants de la motivation	347
CONCLUSION GÉNÉRALE	352
LISTE DES ACRONYMES	362
LISTE DES FIGURES	363
LISTE DES TABLEAUX	364
BIBLIOGRAPHIE	370
LISTE DES ANNEXES	404
TABLE DES MATIERES	405

Titre : Management par la qualité et socialisation organisationnelle dans les collectivités territoriales.

Mots clés : management -démarche qualité- socialisation organisationnelle -soutien organisationnel- identité professionnelle -motivation -qualité de vie au travail-

Résumé : Les organisations publiques engagées dans une démarche qualité font face à la difficile conciliation des logiques bureaucratiques et managériales. Les collectivités territoriales n'échappent pas à ce phénomène. Les managers territoriaux s'y trouvent confrontés alors même qu'ils se trouvent aujourd'hui face à des exigences d'efficience à la fois de la part de l'Etat et des usagers. Ce contexte ajouté à celui de la spécificité organisationnelle et culturelle des collectivités territoriales en démarche Qualiville, met en tension la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux concernés. Ainsi le rôle et les caractéristiques du management sont questionnés au travers d'une recherche tant théorique qu'empirique s'appuyant notamment sur l'étude de cas approfondie d'une collectivité dont l'ensemble des services a obtenu la certification.

Title : Management by the quality and organizational socialization in local governments.

Keywords : Management -quality approach- organizational socialization -organizational support- professional identity -Motivation -Quality of Life at work-

Abstract : Public organizations involved in a quality approach face the difficult conciliation of bureaucratic and managerial logics. Local governments especially municipalities, are not immune to this phenomenon. Territorial managers are confronted to this challenge while they now have to deal with requirements of efficiency both from the States and from the citizens. This context added to that of the organizational and cultural specificity of territorial of local authorities in the Qualiville process, puts a strain on the organizational socialization of territorial officials. Thus the role and characteristics of management are questioned through both theoretical and empirical research, based in particular on the in-depth case study of a municipality whose services have been certified.

Management par la qualité et socialisation organisationnelle dans les collectivités territoriales.

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay
Préparée au Laboratoire de Recherche en Management LAREQUOI

École doctorale n°578 : Sciences de l'homme et de la société (SHS)
Spécialité de doctorat : sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Saint-Quentin-en-Yvelines, le 10 septembre 2019, par

Claire Maurin

Composition du Jury :

David Carassus Professeur des universités, UPPA (– CREG EA 4580)	Rapporteur
Stéphanie Chatelain-Ponroy Professeure des universités, CNAM (– LIRSA EA 4603)	Rapporteur
Céline Desmarais Professeure, HEIG (–CERAG EA 7521)	Examineur
Philippe Hermel Professeur des universités, UVSQ (– LAREQUOI EA 2452)	Examineur
Annie Bartoli Professeure des universités, UVSQ (– LAREQUOI EA 2452)	Directeur de thèse
Julien Worms Maître de conférences, UVSQ (–LMV UMR 8100)	Invité

TOME 2

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : LES ACTEURS CONCERNES PAR LA DEMARCHE QUALITE EN COLLECTIVITE LOCALE

ANNEXE 2 : POSSIBILITE DE CATEGORISATION DE DEMARCHES QUALITE DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

ANNEXE 3 : LES VARIABLES ‘TEMPS’ ET ‘FILIERES ‘

ANNEXE 4 : TABLE DE LA LOI DE STUDENT

ANNEXE 5 : TABLE R DE BRAVAIS-PEARSON

ANNEXE 6 : CODAGE DES PERSONNES REÇUES EN ENTRETIEN

ANNEXE 7 : ENQUETE DOCUMENTAIRE, LES DOCUMENTS MIS A DISPOSITION

ANNEXE 8.1 : GUIDE D’ENTRETIEN MODIFIE APRES LES CINQ *ENTRETIENS-TESTS*

ANNEXE 8.2 : ANALYSE CONTEXTUALISTE DE LA GRILLE D’ENTRETIEN

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRE REMIS LORS DES PASSATIONS

ANNEXE 10 : CODAGE DES ENONCES DU QUESTIONNAIRE

ANNEXE 11 : REMARQUES ANNOTEES PAR LES REpondANTS EN FIN DE QUESTIONNAIRES

ANNEXE 12 : LES COMPARAISONS DE MOYENNES

ANNEXE 13 : LES ANALYSES EN COMPOSANTES PRINCIPALES

ANNEXE 14 : LES CORRÉLATIONS

ANNEXE 15 : LES REGRESSIONS

ANNEXE 16 : TRI A PLAT DOMAINES

ANNEXE 17 : REFERENTIEL QUALIVILLE (V2)

ANNEXE 18 : REFERENTIEL QUALIVILLES (V3)

ANNEXE 1 : les acteurs concernés par la démarche qualité en collectivité locale

‘‘Experts’’	Décideurs	Employés*	Instances représentatives des personnels	Usagers	Fournisseurs	Autres organismes en interactions
-Enseignants -Formateurs -Consultants	-Dirigeants POLITIQUES (Elus)	-Agents des catégories : A, B et C	-Syndicats -CHSCT	-REELS (résidant sur le territoire de la commune)	-Fournisseurs PRODUITS : matériels ou immatériels (réseaux, systèmes élaborés, fournitures, logiciels, matériaux, outils....)	-Centre de gestion -Organisme de paie -Contrôle de la légalité -CNFPT -intercommunalité, métropole,....
	-Dirigeants de l’ADMINISTRATION (Encadrement dit ‘‘supérieur’’)	-Contractuels -Stagiaires -Vacataires		-POTENTIELS (arrivants ou prévus à l’arrivée)	-Fournisseurs SERVICES (assurances, conseils, maintenance, téléphonie, externalisation)	-CTP -CAP

*Employés par la collectivité : toutes catégories professionnelles, professions, filières et tous statuts confondus

ANNEXE 2 : Possibilité de catégorisation de démarches Qualité dans les collectivités territoriales

Type de démarche qualité		Critères communs à la démarche qualité (aux quatre types de CL)	DESCRIPTION	VARIABLES	Idéologie de la "Qualité-théorie"	PARTICULARITÉS RELEVÉES
CL1	CERTIFIÉES Tout ou partie de la collectivité	Méthodes : -de démarche 'TOP DOWN' -de résolution de problèmes identifiées et communes - d'évaluation. -Implication, autonomie et responsabilité de chaque acteur dans son rôle au sein de l'organisation imposée par la démarche qualité	Ont utilisé et connaissent les normes	Normes et Certification		-ONT FAIT L'EXPERIENCE D'AU MOINS UNE CERTIFICATION
CL1	"NORMATIVES +" Avec l'objectif de CERTIFICATION		Utilisent les normes comme guides et principes de travail EN VUE DE CERTIFICATION		--Imposée et globalement appropriée à cause de l'utilisation des normes comme exigence pour obtenir la certification dont les acteurs sont en partie rendus responsables	-FONT DE LA QUALITÉ (faire) -LE SAVENT (savoir) -SAVENT POURQUOI (comprendre) -CONNAISSENT L'OBJECTIF FINAL (Certification)
CL2	"NORMATIVES -" Sans l'objectif de certification		Utilisent les normes comme guides et principes de travail JUSTE POUR RENDRE LE TRAVAIL + FACILE ou + EFFICACE		-Imposée et globalement appropriée à cause de l'utilisation des normes comme règles du jeu	-FONT DE LA QUALITÉ, -LE SAVENT, -SAVENT POURQUOI (harmonisation des règles du jeu)
CL3	"APPROCHÉE"		Utilisent le vocabulaire et sémantique de la "Qualité-théorie" sans savoir qu'il s'agit de ceux de la "qualité"		Vocabulaire et sémantique de la "qualité-théorie"	Idéologie de la qualité imposée et globalement appropriée mais involontairement (par méconnaissance) non identifiée comme appartenant à la "qualité théorie"
CL4	"RÉFRACTAIRES"	N'utilisent surtout pas le vocabulaire et sémantique de la "Qualité-théorie"	-refusée et transposée dans d'autres dispositifs (leadership, management par objectifs...)	-FONT DE LA QUALITÉ -NE VEULENT RIEN SAVOIR DE LA QUALITÉ-THÉORIE -L'OBJECTIF = mettre en œuvre des outils et des méthodes venant de la qualité-théorie mais "revisités"		

ANNEXE 3 Les variables ‘temps’ et ‘filieres’

La variable ‘temps’ a été écartée en tant que variable explicative mais maintenue comme variable de contrôle.

En effet, en nous inspirant des travaux de Perrot (2009) nous avons souhaité observer cette variable dans le processus de la socialisation organisationnelle.

Cependant dans notre étude, la variable ‘temps’ ne rend pas compte de la socialisation des fonctionnaires territoriaux bien que la mise en œuvre de la démarche jusqu’à l’obtention de la certification totale, aient eu lieu durant plusieurs années (2004 à 2014) et selon une répartition en quatre phases, nommées ‘tranches de certification’ dans ce travail.

Dans la littérature, il est montré que la socialisation s’effectuerait au bout de quelques mois.

De plus les fonctionnaires territoriaux de la première tranche, c’est-à-dire les plus anciens, seraient désavantagés car ils ont dû réaliser un lourd travail d’identification et de rédaction des procédures qui bénéficient aux ‘tranches’ suivantes. Enfin les effectifs dans chaque tranche sont assez déséquilibrés entre la tranche 1 (n=126) et les autres tranches (tranche 2 n=38, tranche 3 n=27, tranche 4 n= 45).

La variable ‘filieres’ a été écartée en tant que variable explicative mais maintenue comme variable de contrôle.

Le critère des filières permet dans notre étude de différencier la nature des tâches des fonctionnaires territoriaux. Leur cœur de métier s’avère parfois très différent. Ainsi on peut constater que les fonctions d’un agent de la filière administrative se trouvent éloignées de celle d’un agent de la filière ‘technique’.

Par ailleurs si on se réfère à l’architecture du référentiel Qualiville et plus précisément au tableau qui indique ces 5 modules, on s’aperçoit que la filière administrative est plus concernée par les modules 1, 2 et 3 dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville que les autres filières.

D’autre part pour travailler en mode Qualiville et respecter les exigences de ces modules, il est nécessaire de détenir une culture de l’écrit suffisante pour se les approprier. Les agents de la filière technique se montrent bien plus intéressés par la lecture des informations concernant leur travail ou leur carrière, mais il existe encore un écart justifié par la nature des tâches respectives de ces filières. Cet écart empêche la comparaison entre filières qui en outre sont composées d’effectifs importants notamment dans les filières technique (n=91), administrative (n=54) et animation (n=59) alors que les filières sport(n=1), culture (n=4) et police (n=5) comptent moins d’agents. Ce constat gêne donc également les comparaisons éventuelles.

ANNEXE 4

Table de la Loi de Student

k	γ										
	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.010	0.005	0.0025	0.0010	0.0005
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	127.3	318.3	636.6
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	14.09	22.33	31.60
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	7.453	10.21	12.92
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	5.598	7.173	8.610
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	4.773	5.893	6.869
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	4.317	5.208	5.959
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.029	4.785	5.408
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	3.833	4.501	5.041
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	3.690	4.297	4.781
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	3.581	4.144	4.587
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	3.497	4.025	4.437
12	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.428	3.930	4.318
13	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.372	3.852	4.221
14	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.326	3.787	4.140
15	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.286	3.733	4.073
16	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.252	3.686	4.015
17	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.222	3.646	3.965
18	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.197	3.610	3.922
19	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.174	3.579	3.883
20	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.153	3.552	3.850
21	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.135	3.527	3.819
22	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.119	3.505	3.792
23	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.104	3.485	3.767
24	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.091	3.467	3.745
25	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.078	3.450	3.725
26	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.067	3.435	3.707
27	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.057	3.421	3.690
28	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.047	3.408	3.674
29	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.038	3.396	3.659
30	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.030	3.385	3.646
40	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	2.971	3.307	3.551
50	0.679	0.849	1.047	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	2.937	3.261	3.496
60	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	2.915	3.232	3.460
80	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	2.887	3.195	3.416
100	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	2.871	3.174	3.390
120	0.677	0.845	1.041	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	2.860	3.160	3.373
∞	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	2.807	3.090	3.291

Table r de Bravais Pearson

v / α	0.10	0.05	0.02	v / α	0.10	0.05	0.02
1	0.9877	0.9969	0.9995	16	0.4000	0.4683	0.5425
2	0.9000	0.9500	0.980	17	0.3887	0.4555	0.5285
3	0.8054	0.8783	0.9343	18	0.3783	0.4438	0.5155
4	0.7293	0.8114	0.8822	19	0.3687	0.4329	0.5034
5	0.6694	0.7545	0.8329	20	0.3598	0.4227	0.4921
6	0.6215	0.7067	0.7887	25	0.3233	0.3809	0.4451
7	0.5822	0.6664	0.7498	30	0.2960	0.3494	0.4093
8	0.5494	0.6319	0.7155	35	0.2746	0.3246	0.3810
9	0.5214	0.6021	0.6851	40	0.2573	0.3044	0.3578
10	0.4973	0.5750	0.6581	45	0.2428	0.2875	0.3384
11	0.4762	0.5529	0.6339	50	0.2306	0.2732	0.3218
12	0.4575	0.5324	0.6120	60	0.2108	0.2500	0.2948
13	0.4409	0.5139	0.5923	70	0.1954	0.2319	0.2737
14	0.4259	0.4973	0.5742	80	0.1829	0.2172	0.2565
15	0.4124	0.4821	0.5577	90	0.1726	0.2050	0.2422
				100	0.1638	0.1946	0.2301

v: le degré de liberté. $v = n - p - 1$ avec n: le nombre d'observations,
p: le nombre de variables explicatives. α : le risque d'erreur.

La table indique le seuil inférieur de signification du coefficient de corrélation linéaire.
Elle exprime la limite supérieure qui peut être imputée au hasard.

Pour que la relation soit significative avec un risque d'erreur α ,
il faut que r calculé dépasse la valeur de la table au seuil α et au degré de liberté égal à $v = n - p - 1$
(n: le nombre d'observations, p: le nombre de relations considérées ou de variables explicatives).
Dans le cas d'une corrélation simple on a $p = 1$ d'où on tire : $v = n - 2$

ANNEXE 6

Codage des personnes reçues en entretien

ANNEXE 6.1 Enquête exploratoire

1	RQ	RESPONSABLE QUALITE
2	MAIRE	MAIRE
3	ARQ	L'ADJOINT AU RESPONSABLE QUALITE
4	ELU	ELU
5	DRH	DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES
6	DSC	DEUXIEME SERVICE CERTIFIE
7	DS1	DELEGUE SYNDICAL
8	DGA	DIRECTEUR GENERAL ADJOINT
9	ASRA	L'ADJOINT AU CHEF D'UN SERVICE CERTIFIE AU SEIN DE LA COLLECTIVITE
10	DS2	DELEGUE SYNDICAL
11	ARA	AUDITEUR INTERNE ET REFERENTE QUALIVILLE DU SERVICE ACCUEIL
12	ADA	AGENT DU SERVICE ACCUEIL
13	CPC	CHEF DE SERVICE PROCHAINEMENT CONCERNE PAR QUALIVILLE
14	RPCQ	MEMBRE DU CTP ET D'UNE ORGANISATION SYNDICALE CONCERNE PAR QUALIVILLE

ANNEXE 6.2 Etude qualitative

N°	Catégories	Genre	Filières	Codage	Jour/heure entretien
1	Managé	fem	Admin	MéfAd3	26/06 11h
2	Managé	fem	Admin	MéfAd2	25/06 11h
3	Managé	hom	Social	MéhSo4	25/06 14h
4	Managé	fem	Social	MéfSo1	25/06 14h
5	Managé	fem	Social	MéfSo2	25/06 16h
6	Managé	hom	Techn	MéhTe2	26/06 15h
7	Managé	fem	Enfan	MéfEn3	26/06 14h
8	Managé	fem	Admin	MéfAd3	30/06 9h
9	Managé	hom	Techn	MéhTe2	30/06 14h
10	Managé	fem	Jeune	MéfJu3	30/06 15h
11	Managé	fem	Cultu	MéfCu3	02/07 9h
12	Managé	fem	Jeune	MéfJe4	03/07 14h
13	Manager	fem	Admin	MerfAd1	26/06 9h
14	Manager	hom	Techn	MerhTe2	25/06 9h
15	Manager	fem	Admin	MerfAd1	02/07 10h
16	Manager	hom	Enfan	MerhEn4	09/07 16h
17	Manager	fem	Admin	MerfAd3	26/06 10h
18	Manager	fem	Cultu	MerfCu3	30/06 16h
19	Managé	fem	Jeune	MéfJe3	02/07 15h
20		fem		Elue	02/07 10h
21		hom		DGS	
23		fem		DRH	02/07 14h
22		hom		DAF	03/07 10h
24		fem		RQ	

Les organigrammes

JM Saussois (2012)¹ écrit que l'organigramme, à lui seul, est « *un ensemble de suppositions et de prévisions* ». Saussois avance en effet qu'il est possible de visualiser grâce à l'organigramme d'un organisme ou d'une structure, sa vie quotidienne.

Dans cette mairie, deux organigrammes formalisent la structure et le positionnement hiérarchique de chaque service, Direction ou Pôle.

Il existe un organigramme dit "d'encadrement", simplifié qui fait apparaître clairement une structure "en silos" avec quatre niveaux à partir du plus élevé : les Directions, les services, les secteurs et les pôles.

Sur l'autre organigramme, figurent les noms des directeurs, responsables de service, chef de secteur, responsable de pôle ainsi que les effectifs qu'ils encadrent. On peut repérer sur ce document, les trois référents qualité au sein de chaque entité.

Ces documents sont actualisés par la DRH, environ tous les 6 mois, selon les arrivées et départs de personnels et les restructurations dans la Mairie.

Nous y avons essentiellement repéré des éléments concernant certaines acquisitions dans les domaines de la socialisation organisationnelle et certaines procédures, ainsi que certaines tactiques. Egalement, ont été pointés des aspects utiles portant sur la Qualité de vie au travail et le management.

Ces organigrammes semblent correspondre à la prise en compte de processus plus ou moins intégrés. Ainsi, la Direction "Restauration/nettoyage" regroupe deux missions distinctes et pourtant fortement liées. De la même manière, la Direction du "développement associatif et de la citoyenneté" rassemble les trois missions : celle de la Citoyenneté, de la vie des quartiers et de la vie associative. De ces mutualisations, il ressort que, bien que, bien que l'organigramme se présente sous la forme matricielle de "silos", ceux-ci fonctionnent de façon systémique dans un objectif commun et avec des interactions logiques entre services. Ces organigrammes ainsi formalisés et accessibles sur l'*intranet* de la Mairie, sont susceptibles d'apporter une vision globale du fonctionnement de leur Direction et peut-être celle du fonctionnement de la mairie. Cela leur permettrait de mieux comprendre le sens de leur travail et de favoriser leur socialisation organisationnelle.

Le Certificat Qualiville et les annexes

Le certificat Qualiville N°2007/29971.7 atteste que les engagements de service adoptés par la mairie étudiée sont valables d'avril 2015 à mai 2017. Il concerne un certain nombre d'actions et les différents services de la Mairie.

Les 18 annexes du certificat Qualiville détaillent l'ensemble des engagements qui ont été validés par l'audit de certification. On y découvre que l'ensemble des fonctions supports sont également certifiées :

- la Direction générale des services,
- la Direction de la communication,
- la Direction des affaires financières,
- la Direction des ressources humaines,
- la Direction juridique,
- l'informatique et le nettoyage.

Ces documents prouvent que le niveau de performance des acteurs, évalué par les auditeurs internes et par des auditeurs mandatés par l'AFNOR, répond aux critères de certification du référentiel REF 111- Qualiville-Version de janvier 2007. Cette certification est valable durant 3 ans et fait l'objet d'audits annuels.

En nous appuyant sur ces documents, certains éléments relatifs aux thèmes de notre recherche comme la maîtrise de la tâche, le management, les attentes, la motivation et les représentations sociales de Qualiville, ont été mis en évidence

Les formulaires d'enquête de satisfaction

Ces formulaires sont utilisés pour réaliser les enquêtes de satisfaction prescrites au titre de l'engagement N°33 du référentiel Qualiville version 2007. Ils sont à disposition ou remis aux usagers durant une période donnée dans la perspective d'une étude de leur satisfaction.

¹ « Lire un organigramme : l'abbaye de Fontevraud »

Les Fonctionnaires territoriaux savent que le résultat de ces enquêtes sera le reflet de leur performance puisque l'objectif principal de la démarche est de pourvoir la satisfaction de l'utilisateur. Ces enquêtes de satisfaction s'avèrent fondamentales dans la démarche et dans la certification Qualiville mais également dans la perception du travail effectué par l'acteur lui-même et par son management. Par ailleurs, nous constatons que le vocabulaire utilisé montre de l'aisance dans la maîtrise du langage propre aux démarches qualité. Il nous appartiendra de repérer si les personnes interrogées ont réalisé des acquisitions dans ce domaine.

Calendriers (Gantt) concernant l'extension de la démarche à d'autres services

Ces calendriers montrent la rapidité et l'efficacité avec lesquelles la démarche a été étendue aux autres services.

Leur existence et leurs contenus indiquent une organisation rigoureuse et suivie, et par là même, une réelle détermination de convaincre et d'aboutir à une certification totale des services de la mairie.

Ainsi la motivation des décideurs à atteindre cet objectif s'exprime clairement au travers de ce document de travail.

Ce calendrier concourt en partie à la "clarté du rôle" comptant parmi les domaines de la socialisation organisationnelle chez les Fonctionnaires de terrain.

Le guide des nouveaux auditeurs concernant les notices explicatives

Cette collectivité territoriale se soumet aux audits internes obligatoires à raison d'au moins une fois par an dans les organisations engagées dans la démarche Qualiville. Les auditeurs internes sont désignés parmi les volontaires pour effectuer des audits dans les services différents du leur.

Le guide des nouveaux auditeurs se présente selon les normes et les références de la documentation des organisations certifiées ISO 9001. En effet, tous les visas figurent en page de garde. Il n'est pas signé par le Maire mais par le Directeur Général des Services, le responsable du service et le responsable qualité.

Ce guide s'adresse aux auditeurs internes et permet une revue des objectifs de l'audit interne. Une grille des points à aborder organise et facilite l'audit. L'auditeur interne relève les points forts et les acquis. Il alerte sur les manquements constatés à l'instar des auditeurs des organismes de certification.

Le fait que le rapport d'audit soit présenté en Comité de pilotage présidé par le Maire montre l'importance accordée au travail des auditeurs internes dans cette collectivité territoriale.

Au travers de ce guide des nouveaux auditeurs, il a été possible de repérer un effet de socialisation organisationnelle (la maîtrise de la tâche), certaines procédures de socialisation et tactiques individuelles. Plusieurs éléments se rapportant à la Qualité de vie au travail, au Soutien organisationnel perçu et au management y ont également été mis en évidence.

La liste des auditeurs internes 2014

La liste des auditeurs 2014 fait apparaître 43 personnes soit 10% de l'effectif total de la mairie. La plupart sont des responsables de service, voire des directeurs, mais d'autres sont simples agents. Ils sont sélectionnés sur leur niveau de conscience professionnelle, leur volontariat, leur aptitude à s'exprimer à l'écrit à l'oral et face à des cadres.

On peut remarquer sur ce document que certains auditeurs ont été formés en 2005, d'autres en 2008, en 2009, en 2011, 2012, 2013 et 2014. Ceci montre que la mise en œuvre des formations aux audits internes s'avère annuellement délivrée. Lors des entretiens nous avons pu constater que l'intérêt des auditeurs pour ce travail est très fort. Comprendre comment fonctionne un service dont les missions s'avèrent totalement différentes des leurs, permet de développer des relations sociales et des relations de service.

Les aspects intéressants de notre étude, relevés dans ce document concernent plus particulièrement une acquisition dans le domaine socialisation (la maîtrise de la tâche), une procédure de socialisation organisationnelle (formelle), le Soutien organisationnel présent, le management efficace et des Fonctionnaires territoriaux motivés par cet aspect du travail avec Qualiville.

Le formulaire du guide d'audit

Ce formulaire est un support pour les auditeurs internes. Ils peuvent suivre chaque étape et remplir au fur et à mesure les indications demandées.

Le formulaire qui nous a été présenté est à sa seconde version, il évolue donc selon les événements et changements des services.

Ce formulaire se présente comme un moyen de la socialisation organisationnelle des Fonctionnaires territoriaux de terrain dans la mesure où il leur permet de repérer régulièrement les exigences de Qualiville. L'organisation soutient les auditeurs en leur procurant une aide avec ce support pour l'audit interne, l'acteur la perçoit également ce qui renvoie au concept de Soutien Organisationnel Perçu.

Le rapport d'audit de renouvellement du 07/04 au 30/04/2014

Le rapport d'audit de renouvellement qui nous a été remis est rédigé par les auditeurs mandatés par l'AFNOR. Il est destiné à la Mairie et est lu au moment de la clôture, le dernier jour de l'audit.

Il précise que, « *pour tous les agents, une demi-journée d'accueil est organisée avec une présentation de la démarche Qualiville. La sensibilisation plus approfondie est réalisée par les managers à partir de supports dédiés* ».

Les commentaires témoignent d'un niveau de maturité satisfaisant, les points forts étant les plus nombreux et une seule non-conformité mineure apparaissant.

La restitution des enquêtes de satisfaction effectuée du 2 au 31 mai 2013, du 16 au 23 décembre 2013 et du 16 avril au 31 janvier 2015

Les points forts qui ressortent des enquêtes de satisfaction sont la qualité de l'accueil physique et téléphonique

Le seul point sensible concerne le délai de délivrance des prestations au profit des clients internes durant les périodes de congés

Le rapport d'audit de surveillance du 20/03 au 27/03/2015

Chaque année, cette collectivité se conforme à un audit de surveillance par un organisme habilité. Cette procédure vise à maintenir le niveau de qualité de service acquis, voire à l'améliorer grâce à un suivi régulier et tracé. La Direction, le management et les acteurs du terrain peuvent ainsi s'appuyer sur cette restitution pour considérer à nouveau leurs objectifs et/ou leurs méthodes

Les audits internes, de surveillance ou de certification (y compris de renouvellement) se présentent comme une procédure organisationnelle formelle par le nombre de leurs prescriptions et l'obligation non seulement de les tracer mais de les diffuser. On peut dire également que tous ces audits, de quelque nature qu'ils soient, montrent une caractéristique séquentielle. En effet les audits internes produisent un premier rapport qui permet d'améliorer certaines pratiques et d'en valoriser d'autres grâce aux points forts ou faibles pointés. Ensuite les audits de surveillance réalisés par un organisme extérieur occasionnent une nouvelle amélioration fournie ou à fournir par les acteurs. Puis l'audit de certification poursuit ce processus avec, au final et sous réserve de répondre aux exigences du référentiel, l'obtention de la certification. Enfin la certification obtenue, les audits de renouvellement tous les trois ans contribuent à maintenir les efforts de l'organisation et de ses acteurs dans la qualité des services rendus. La continuité de ces audits de toutes sortes participe à la socialisation organisationnelle des Fonctionnaires territoriaux en démarche Qualiville.

Le plan d'audit du 20/03 et du 23/03 au 27/03/2015

Ce document est préparatoire à l'audit. Il est conçu en accord avec les auditeurs et la collectivité. On y trouve le déroulement de l'audit au regard du référentiel, avec les services et les personnes concernées, ainsi que les documents qui seront demandés.

Ce plan montre plus particulièrement les éléments concernant les procédures de socialisation : formelles, séquentielles, de série.

La réunion du Comité stratégique 01/10/2013

Ce Comité stratégique a été créé et mis en œuvre, a déclaré le Responsable Qualité, afin de répartir les pouvoirs en matière de qualité et éviter que l'ensemble des activités "qualité" ne relèvent du seul Responsable qualité. On peut remarquer qu'il a été créé juste un peu avant la certification "totale", comme pour en garantir la réussite.

Le bilan qualité 2014

Ce bilan qualité est un document obligatoire à produire par la collectivité engagée dans la démarche qualité. Il est établi par le responsable qualité et visé par les trois autorités concernées : DRH, DGS et Maire. Il est également évalué par les auditeurs sur l'ensemble des services de cette collectivité.

En s'appuyant sur le référentiel, il donne une vision globale du fonctionnement de la collectivité et met en évidence les points importants en rappelant les chiffres obtenus tout au long de l'année passée.

Le contexte de la démarche et les évolutions de la collectivité introduisent ce bilan. Lancée en 2004, la démarche Qualiville s'est étendue dix ans après à l'ensemble de ses services. La certification a été obtenue en 2014 pour trois ans. Ensuite, une longue partie du document est consacrée aux bilans des enquêtes de satisfaction.

Un bilan des 24 audits internes réalisés dans l'année a permis d'inventorier par service les "points forts", les "pistes de progrès", les "points sensibles" et les "non-conformités".

Les actions de progrès ont été nombreuses et variées : logistiques (espaces lecture et détente à la bibliothèque, hotte neuve à la cuisine centrale, administratives (nouveau logiciel à la Police municipale, suivi des demandes urgentes au

Centre Technique Municipal (CTM), organisationnelles (création d'un comité ressources multipartite, implication directe des services qui entrent directement les données qualité sur le réseau commun).

14 fiches d'action de progrès ont été ouvertes et clôturées en 2014.

Le traitement des réclamations concerne essentiellement des contestations de facturation (Direction des actions éducatives, DAE) et des questions relatives à la voirie (Services techniques, ST). Globalement leur nombre a diminué par rapport aux années passées.

Le traitement des 25 fiches de suggestions reçues dans l'année ont fait l'objet de réponse en moins de 15 jours dans 100% des cas.

Les besoins en formation sont formalisés dans un plan pluriannuel de formation sur 3 années. Il comprend des formations réglementaires et des formations métiers. Il tient également compte des engagements 10, 19 et 23 du référentiel qui exige des formations spécifiques. En effet, selon Qualiville, les agents doivent être formés pour leurs missions et particulièrement à l'accueil.

Une formation des auditeurs internes a été organisée avec l'arrivée de nouveaux personnels.

Par ailleurs, en parallèle du plan pluriannuel de formation (PPF), dans le mois suivant leur arrivée, tous les nouveaux recrutés bénéficient systématiquement d'un accueil personnalisé comprenant une formation réalisée par le responsable recrutement qui a pour objectif de les informer et de les sensibiliser sur l'application des procédures qualité en vigueur. *« Cet accueil personnalisé passe par la présentation de la démarche qualité, des enjeux de Qualiville, du référentiel, des engagements de service, de la communication transversale et précise le rôle des agents dans cette démarche. Il leur est remis un document synthétique du référentiel Qualiville ainsi qu'une synthèse de la démarche qualité résumant l'ensemble de la formation d'accueil. »*

Ce document s'avère de la plus haute importance car il résume l'ensemble des activités et leurs résultats au cours de l'année passée (2014).

Il montre que les services demeurent animés par une démarche d'amélioration ce, malgré les nombreuses évolutions qui ont marqué les services. Leur organigramme a en effet subi des mouvements dans de personnels encadrants ainsi que la création d'un Pôle éducatif en lien avec la réforme des rythmes scolaires.

Il ressort que de ce document plusieurs points. Le premier point porte sur la maîtrise de la tâche, acquisition dans les domaines de la socialisation organisationnelle. Le second point ressortant de l'étude de ce document concerne les procédures organisationnelles propres à la démarche Qualiville. Leur caractéristique *formelle* se trouve particulièrement mise en évidence au travers des résultats obtenus dans l'année. Ils découlent de leur stricte application. Néanmoins l'analyse de ce document révèle que l'organisation tient compte de la qualité de vie au travail des acteurs. En effet l'amélioration des conditions de travail fait partie des thèmes abordés régulièrement dans ce bilan.

Le bilan qualité 2015

A l'instar du bilan qualité 2014, celui de 2015 décrit tout d'abord le contexte et les évolutions de l'année. Puis il fait état du résultat détaillé des enquêtes de satisfaction réalisée dans l'année. Pour finir, ce document confirme une continuité de la démarche Qualiville, au travers des évolutions que la collectivité rencontre. Il semblerait qu'avec l'arrivée d'un nouveau Responsable Qualité, le projet d'y intégrer une démarche ISO soit à l'étude.

Chaque année le processus de l'audit de surveillance exige la production de ce bilan annuel. Pour l'audit de certification, cette exigence est d'autant plus requise.

Dans l'ensemble, les comptes-rendus d'audits font apparaître un grand nombre de points forts, les pistes de progrès et points sensibles semblent facilement remédiables ainsi que les rares non-conformités.

Il ressort particulièrement de l'audit "pilotage Qualité" que l'essoufflement des services se traduit par une réactivité fortement en baisse dans la transmission des indicateurs et/ou enquêtes de satisfaction. On remarque également à la lecture de ses résultats, que la Direction de la communication, avec son nouveau directeur, n'a pas encore automatisé les actions relatives à Qualiville.

Le cahier des charges Projet de formation "intra"

Cet exemple de cahier des charges est établi au 20 janvier 2015, par le responsable formation et validé par la DRH. Le document qui nous est remis concerne une formation de "perfectionnement à l'accueil".

La polyvalence du responsable qualité à la fois responsable du recrutement et de la formation lui confère une grande cohérence dans ses activités. Pour s'être impliquée personnellement depuis des années dans la mise en œuvre de la démarche Qualiville, elle connaît et reconnaît chaque agent à son poste.

Ce document, par ses indications sur la nature de la formation demandée et son contenu pédagogique, un lien direct avec la maîtrise de la tâche. On retrouve également dans l'expression du besoin de la collectivité, une grande précision quant à ses attentes à la fois d'un point de vue technique sur la maîtrise des outils et méthodes d'accueil de qualité et d'un

point de vue personnel sur la capacité à savoir communiquer et donner une image dynamique de la collectivité. Ces compétences, relevant des savoir-faire et des savoir-être, peuvent s'interpréter comme étant également des actions sur la motivation.

Le projet de validation d'une fiche projet

Cette fiche projet apparaît d'une grande importance concernant la démarche Qualiville. En effet, elle proposait à la plus haute instance de la commune, à savoir, le Maire de la Ville, d'étendre la démarche à l'ensemble des services pour mettre en place un système de management par la qualité efficace et reconnu ayant pour finalité l'amélioration du service rendu au public.

Le rôle clé de la responsable Qualité au sein de la DRH apparaît très fortement dans ce projet de déploiement et sa légitimité à le porter s'avère particulièrement reconnue par la hiérarchie et par l'ensemble des acteurs. (*leadership*)

L'extension de Qualiville à l'ensemble des services de la mairie est la première réalisation de ce type en France.

Au regard de notre problématique, nous relevons au travers de ce document des éléments portant sur plusieurs domaines de socialisation organisationnelle (maîtrise de la tâche, clarté du rôle et relations sociales et de service), sur plusieurs procédures de socialisation (formelles et séquentielles), sur le management, sur les attentes et sur la motivation.

L'article de presse locale 18 mai 2011

Dans un des journaux de presse les plus lus de la région, intitulé "voilà la ville la plus certifiée de France" cet article évoquait que cette collectivité, à la strate de population bien différente, se trouvait pourtant à égalité avec Montpellier en 2011 en termes de nombre de services certifiés.

Cette communication envers les habitants du territoire promeut le référentiel Qualiville et surtout, valorise la collectivité mais également le travail des fonctionnaires territoriaux. Elle peut jouer sur leur cohésion et leur motivation.

Le journal municipal "Expression" Juillet 2014 et le journal municipal "Regard 2012"

En page 5 du journal municipal *EXPRESSION*, sous la photo du fronton de la mairie, on lit le titre « *Nom de la ville, première commune 100% Qualiville en France* ». En effet, l'AFNOR venait d'officialiser en juin 2014 la certification pour l'ensemble des services de cette commune.

Le texte qui suivait indiquait comment l'esprit « qualité » s'était développé au sein des services et comment les objectifs d'amélioration avait été atteints. Insistant sur l'organisation et la polyvalence, mais également sur l'écoute et la réactivité des agents. Cet article montrait également combien les agents de la ville étaient fiers alors d'avoir tous atteint ce niveau de qualité de service.

La valorisation de leur travail se perçoit tout au long de la vingtaine de pages du journal.

ANNEXE 8.1 : guide d'entretien modifié après les cinq *entretiens-tests*

QR	QGE	Questions à poser	Questions subsidiaires et/ou de relance
QR1	1	Parlez-moi de ce que vous avez lu ou entendu à propos des démarches qualité et de Qualiville, avant et lors de l'annonce de son lancement ?	Provenant du management, des Elus, autres sources (extérieurs : lectures, relations ...) ?? quel "discours" de départ ? Quelle communication ??? quel discours mobilisateur ? (sens, intérêt, motivation)
QR1	2	Parlez-moi des engagements ou du référentiel Qualiville ?	Ont-ils lu le référentiel ? objectifs ? engagements ?
	3	Ce que vous avez entendu a-t-il eu des effets sur votre implication dans la mise en œuvre de Qualiville ?	
QR1	4	A votre avis, y a-t-il eu un décalage entre ce que vous aviez entendu sur Qualiville et le travail en mode "Qualiville" qui a suivi ?	
QR1	4bis	Comment ce décalage a-t-il joué sur votre implication ?	
QR10	5	Tout au début de la mise en œuvre de Qualiville, selon vous, quels adjectifs auraient alors le mieux caractérisé Qualiville ?	Pour repérer image de départ et l'image d'arrivée et voir si les conditions de départ ont influencé la socialisation organisationnelle <i>De la même façon et tout aussi spontanément, quel adjectif aurait caractérisé le mieux Qualiville selon vous ?</i>
			Si vous aviez dû définir en un mot votre première idée de la démarche qualité lors de son lancement, quel serait-il ? (s'ajoute au discours de la <i>politique du bonheur...</i>)
QR1	5 bis	A votre avis, les récentes et actuelles réformes de l'Etat, les crises socio-économiques ont-elles joué sur les moyens affectés aux Collectivités locales	Suppression de postes, blocage des salaires et de l'avancement
QR4	6 Nouvelle question	Parlez-moi des moyens affectés à la mise en œuvre de QLV	
QR4	7	Ces moyens MIS EN PLACE ont-ils joué sur votre implication ?	
QR4	7bis	Que diriez-vous du pilotage de la démarche ?	Comment percevez-vous le pilotage de la démarche ? Qu'en pensez-vous ?
QR4	7Ter	Parlez-moi de l'évaluation de votre travail en mode Qualiville.	
QR4	7 Quater	Que pensez-vous de vos marges de manœuvre ? de votre autonomie dans votre travail ?	
QR8	8	Quelles étaient vos attentes personnelles ou professionnelles lors du lancement de Qualiville ?	(reformuler en évoquant les bénéfices attendus) Reconnaissance sociale ?
QR9	9 Subsidiaire selon les réponses	Comment étiez-vous motivé lors du lancement de Qualiville (de la tranche de certification concernée) ?	A mettre au questionnaire : 1,2, 3 et 4 <i>Quel était votre niveau de motivation à vous impliquer dans Qualiville à ce moment-là ?</i>

	précédentes		
QR4	10	A votre avis, que recherchait le Maire en lançant cette démarche Qualiville ?	<p>Un des principes de la DQ est que la direction décide de mettre en place une DQ avec un objectif qu'il communique afin d'en faire partager le sens et qu'entre sa décision et le travail effectué il existe une cohérence. Cette dernière favoriserait la bonne compréhension et l'implication du personnel.</p> <p>De plus cette question est en relation avec deux des effets de la socialisation organisationnelle : la congruence des buts et des valeurs (Chao et al. 1994), et la compréhension des stratégies et des relations de pouvoir dans l'organisation (Chao et al., 1994),</p>
	11	Pouvez-vous me parler de l'implication du Maire ou des Elus en charge dans la démarche Qualiville jusqu'à la certification ? j'entends par là des communications écrites ou orales ? Des événements ?	<p>Dans la collectivité, c'est le Maire qui définit la politique, mais le management est impliqué et dans le cadre d'une démarche qualité, la Direction se doit de l'être.</p> <p>Pouvez-vous citer un ou des documents qui montrent l'implication du Maire ou de l'équipe municipale dans la démarche Qualiville jusqu'à la certification ? Des événements ?</p>
QR3	12	Parlez-moi des intervenants extérieurs qui s'occupent de la mise en œuvre de QLV	<p>accompagnateurs ? des formateurs ? des auditeurs externes ?</p> <p>Cette question servira à vérifier si les intervenants extérieurs ont ou non bien compris et transmis les priorités politiques du Maire aux FT lors des formations, de l'accompagnement et des audits.</p> <p>D'où viennent ces intervenants ? Quels sont leurs relations avec le management ? (coopération ou conflit ? Tension ou fluidité ?)</p> <p>Ne pas oublier que c'est le management qui évalue les FT et non les intervenants extérieurs</p>
QR2	13	-Parlez-moi des changements qui se sont produits dans le travail avec Qualiville ? c'est-à-dire aussi comment s'est effectué le pilotage des activités ?	<p>-variables ?? (1/intensification des tâches : recevoir et comprendre de nouvelles informations tout en effectuant ses tâches habituelles, formations, le travail en groupe, le suivi des chiffres, 2/Nouveaux apprentissages, 3/un nouveau mode de fonctionnement 4/des relations sociales modifiées, 5/une acculturation à l'esprit Qualité 6/des contrôles accrus sous couvert d'une autonomie "requisse" 7/une remise en question de la qualité du travail avant Qualiville ? 8/objectifs individuels de Qualiville)</p>
			Communication interne :

			des changements dans les relations de travail (personnes, services et contenus de ces relations) depuis la mise en œuvre de Qualiville ?
			<p>Communication interne</p> <p>Relations de services : de quelle nature sont les relations entre agents qui se déroulent à propos de Qualiville ? Quels éléments d'information technique échangez-vous avec vos collègues ? selon vous comment le fonctionnement de la démarche qualité joue sur les relations de service entre agents ? De quelle manière ? Parlez-moi des signes de civilité entre vous ? sont-ils semblables à ceux démontrés aux usagers ? Même question concernant le sens civique ? la solidarité ?</p> <p>Selon vous, comment le fonctionnement de la démarche qualité joue sur les relations de service entre agents ? De quelle manière ?</p>
	13bis	Selon vous, quelles actions émanant du management (encadrement hiérarchique) ont été les plus marquantes dans la conduite de la démarche ? en paroles ? en actes ?	<i>Les actions qui nous intéressent sont : Pilotage, ou évaluation, formation, autonomie, contrôle, motivation, moyens, stratégie</i>
QR11	14	Avec cette démarche Qualiville, qu'avez-vous appris dans vos fonctions, qui puisse être utilisé dans une autre Mairie qui ne travaillerait pas en mode Qualiville ?	Identité professionnelle
			<i>Pouvez-vous me citer la ou les formations que vous avez suivies ?</i>
			<i>Formation sur Accueil...des publics difficiles ?</i>
			<i>En quoi cette ou ces formations vous aident-elles dans votre travail ?</i>
			<i>En quoi favoriseraient-elles ou non une qualification ou une promotion ?</i>
			<i>En rien ... ?</i>
			Les personnes de l'Accueil sont toujours très mal perçues... ? .
QR3 QR5	15	Comment a-t-on fait pour vous aider à apprendre tout ce qui touche (concerne) le travail en mode Qualiville ?	<p>à voir p313 de Lacaze</p> <p>[Cette question, pour voir quelles les "pratiques—procédures-stratégies" (façon d'organiser les apprentissages collectifs, disjoints, ...)-utilisées par le management</p> <p>Aux dires des interviewés, je dois distinguer s'il s'agit de la nature de pratiques ou bien de sa caractéristique (procédures)</p> <p>Penser que quand c'est "formelle", voir les variables (voir Perrot 2009) par exemple la créativité</p> <p>A la fin on veut voir quels effets pratiques et procédures sur les effets]</p>
		<i>Procédures</i>	Parlez-moi des procédures (façon pour l'organisation de mettre en œuvre la DQ) concernant la mise en œuvre de Qualiville ?
		<i>procédures</i>	Est-ce que ces procédures ont été écrites en termes de prescriptions ? sinon quelles formes : orales ? autre ? est-ce qu'il y aurait un décalage ? [Penser à faire lien avec informelle et autonomie]
QR4		<i>Procédures</i>	<i>Quel serait le "modèle" ou leader charismatique, à la Mairie ou ailleurs, que vous suivez si vous en suivez un ?</i>
		<i>procédures</i>	<i>A quelle fréquence vous trouvez-vous hors de votre équipe de travail pour Qualiville (formation...) ?</i>

		<i>procédures</i>	<i>Toujours au sujet de la mise en œuvre de la démarche, quel est votre avis concernant la formation "sur le tas" ? par expérimentation ?</i>
	15 Bis	<i>procédures séquentielles</i>	<i>Pouvez-vous citer des tâches qui se déroulent avec logique sur le terrain ? A priori toutes puisque c'est nous qui les avons mises en place ? Qualiville n'a rien apporté ? On n'a rien changé dans nos façons de faire Oui à priori tout est logique car réglementé ?</i>
		<i>procédures non séquentielles</i>	<i>Pouvez-vous citer des pratiques que vous auriez effectuées sans ordre logique ?</i>
		<i>procédures fixe</i>	<i>Parlez-moi du planning de vos tâches à accomplir dans le cadre de Qualiville : prévu ? régulier ? Les Tâches sont prévues (périodes inscription scolaire...) et régulières.... ? Il existe un planning d'accueil mais on peut se remplacer ? Oui prévu je travaille seule régulier existe des impondérables ?</i>
		<i>procédures variable</i>	<i>Parlez-moi du planning de vos tâches à accomplir dans le cadre de Qualiville : imprévisible ? Paramétrage.....travail fastidieux et ?</i>
		<i>procédures en série</i>	<i>Qui vous guide ou vous sert de référent dans vos pratiques relatives à Qualiville ? personne</i>
		<i>procédures d'investissement</i>	<i>Dans la mise en œuvre de la démarche vous êtes-vous appuyé sur des pratiques où vos qualités personnelles ont été sollicitée ?</i>
		<i>procédures de désinvestissement</i>	<i>Dans la mise en œuvre de la démarche quels seraient les traits de votre personnalité qui auraient été atténués pour vous faire adhérer aux valeurs et comportements sous-tendus par Qualiville ?</i>
QR6	16	A-t-il été nécessaire de rechercher par vous-même des informations sur la Qualité ou Qualiville ?	<i>Tactiques de socialisation individuelle Tout a été fait avant que Qualiville soit lancé !!! ? Une création de service (le guichet unique !) genre unique des femmes</i>
	17	Comment vous y prenez-vous pour mettre en œuvre vos connaissances (issues des formations) et/ou les prescriptions du management ? obligé d'expliquer	<i>Tactiques de socialisation individuelle Par essai-erreur ? Par observation et mimétisme ? En demandant à ceux qui savent mieux (référant qualité ?UP ? –en vous auto-manageant ? en évitant la situation ? En demandant à ceux qui savent mieux (service informatique) ? Amener les autres à changerréfléchir avant ?</i>
QR7a	18	Qu'est-ce que vous avez compris dans le fonctionnement interne de la Mairie ? <i>Pouvoir ?</i>	

		A votre avis, qui est reconnu pour ses compétences en matière de qualité et peut agir concrètement sur les ‘‘règles du jeu’’ (au sens jeu d’acteurs chez Crozier) et les règles de travail dans le cadre de la démarche ?	
QR7a	19	A trouver dans le discours -Selon vous quels sont les acteurs qui pèsent réellement dans le fonctionnement de la Mairie depuis la mise en œuvre de Qualiville ?	A qui pensez-vous si je vous demande qui, selon vous, qui détient : - les relations les plus influentes pour négocier avec la direction au sujet de Qualiville ? - le poste-clé permettant de décider seul dans le cadre de Qualiville ? - les informations importantes qui pourraient soit favoriser la démarche soit la conduire à l’échec ? -les compétences spécifiques dans le cadre de Qualiville ?
QR7	20	Qu’avez-vous appris, tous domaines confondus, tout au long de la mise en œuvre de la démarche Qualiville ? Quels domaines avez-vous développé plus particulièrement dans vos fonctions grâce à la mise en œuvre de Qualiville ?	Dites-moi en quoi consiste votre rôle dans la démarche Qualiville ? Individuellement et en équipe ?
		Effets	Dans vos fonctions, quelles sont les tâches relevant de Qualiville que vous pensez maîtriser maintenant ?
		Effets	Quel est votre avis au sujet du langage de la qualité ?
		Effets	Parlez-moi de l’histoire de Qualiville dans la Mairie ; comment est arrivée cette décision ? par qui ? Existe-t-il un rapport avec l’histoire du territoire, de la ville, de la mairie, de ses rites ?
		Effets	Selon vous quelles sont les valeurs les plus véhiculées par Qualiville ? du service public ? de Qualiville ?.....
		Effets	En quoi êtes- vous d’accord ou pas avec les buts et les valeurs véhiculés par Qualiville ?
QR7b	21	Parlez-moi de vos autonomie dans votre travail en mode Qualiville ?	Avant la mise en œuvre de Qualiville disposiez-vous d’une marge d’autonomie ? Quels changements pouvez-vous évoquer à ce sujet ?
			Dans votre fonction, comment vous avez-vous procédé pour vous approprier les nouveaux modes de travail ?
QR4	22	Parlez-moi du soutien que vous recevez ? c’est – à dire	Comment prend-on soin de vous ou pas ? en général et dans votre travail ?
			Quelles sont les façons dont la Mairie valorise vos efforts ?
			De quelles manières la Mairie vous aide-t-elle dans la mise en œuvre de Qualiville ?
			Pouvez-vous citer des actions mises en œuvre par la Mairie pour soutenir et aider les FT dans leurs relations avec les usagers ?
QR4	23	Parlez-moi de vos conditions de travail en mode QLV	Est-ce que Qualiville a amélioré vos conditions de travail ?
			Que diriez-vous du lien entre vos conditions de travail et la mise en œuvre de Qualiville ?

			Quelle influence a eu la mise en œuvre de Qualiville sur l'équilibre de votre vie professionnelle et personnelle ?
			Pourriez-vous citer quelques changements portant sur la justice sociale interne à la Mairie depuis la mise en œuvre de Qualiville ?
			Pour vous qu'est-ce qui est important dans la qualité de vie au travail ? en mode Qualiville ?
QR8	24	Est-ce que vos attentes personnelles (vos espérances personnelles, bénéfices espérés) de départ ont été satisfaites ?	
			Lesquelles de vos attentes les plus importantes espérez-vous encore après certification de la mise en œuvre de Qualiville ?
			Parmi vos attentes quelles sont celles qui, après la certification, sont satisfaites ?
QR9	25	Comment vous sentez-vous motivé pour continuer à travailler en mode Qualiville ? Vous sentez-vous motivé pour continuer à travailler en mode Qualiville ?	Pourquoi ?
QR9	25 bis	Que pensez-vous du lien entre les actions du management et votre motivation à continuer à travailler avec Qualiville ?	Quelles Actions influent votre motivation sens positif ? sens négatif ? expliquer
QR10	26	Aujourd'hui, pour vous, quels adjectifs caractériseraient le mieux Qualiville ?	
	27	Parlez-moi de ce qui vous a le plus marqué dans cette mise en œuvre de Qualiville jusqu'à la certification (ou la phase de certification qui vous a concerné) ?	Repérage de ce qui a marqué : implication ou pas du politique, dépenses pour Qualiville, conditions de travail grâce ou à cause de Qualiville, management,

ANNEXE 8.2 : analyse contextualiste de la grille d'entretien

N° questions	ANALYSE		Modèles explicatifs
	Management par la Qualité + Qualiville et les procédures	1	Modèles de planification
1	Contexte externe		Modèle de la contingence
3			
2	Contenu		
5bis	Contexte externe	2	
6	Contexte externe : contraintes		Modèle de la contingence
12	Contexte interne		
13	Nouvelles contraintes		
10	Politique	3	Modèle politique
11	Contexte interne		
19	Acteurs		
9	Motivation		
	Le contexte externe, interne, les contraintes jouent sur la motivation et le contenu, c'est-à-dire les engagements et les objectifs de Qualiville (Browners et al. 1997)	4	Process et histoire (modèle incrémental)
15	Aide		
21	Autonomie		

ANNEXE 9

Questionnaire remis lors des passations

UNIVERSITÉ DE
VERSAILLES 
ST-QUENTIN-EN-YVELINES

université PARIS-SACLAY

INSITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT
Laboratoire de recherche Qualité et innovation
(LAREQUOI)

47 boulevard Vauban - 78280 Guyancourt
Tél. : 01 39 25 50 02
Fax : 01 39 25 53 55

Etude sur la socialisation des acteurs de terrain concernés par la démarche Qualiville

---000---

Afin d'améliorer le processus de changement produit par la démarche Qualiville dans vos modes de travail, nous menons une étude auprès des acteurs de terrain. Vous pouvez nous aider en remplissant ce questionnaire portant sur le travail en mode Qualiville.

Cette recherche fait l'objet d'une thèse de doctorat menée à l'Université Versailles Saint Quentin. Elle est exclusivement financée par les fonds personnels du chercheur.

La confidentialité de vos réponses est assurée, aussi elles ne seront vues que par le chercheur. Les données chiffrées saisies feront l'objet de traitements statistiques globaux. Votre identité ne sera pas mentionnée.

Nous vous remercions pour l'aide que vous nous apportez en acceptant de répondre à ce questionnaire d'une durée d'environ 30mn.

Répondre en entourant le (un seul) chiffre le plus proche de ce que vous pensez

Remarque : la construction du questionnaire fait que certaines questions sont assez proches.

Répondez de façon spontanée à TOUTES les questions

Prenez quelques instants pour vous remémorer vos débuts dans le travail en mode Qualiville

La série suivante de questions concerne

ce que vous pensiez à vos débuts dans le travail en mode Qualiville

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

1= Pas du tout d'accord, 2= Pas d'accord, 3= D'accord, 4= Tout à fait d'accord

1	J'ai eu des responsabilités une fois que j'ai été formé-e au travail en mode Qualiville	1	2	3	4
2	Dans la Mairie, la certification Qualiville s'est faite par étapes	1	2	3	4
3	Mes collègues m'ont aidé-e régulièrement quand j'en ai eu besoin dans mon travail en mode Qualiville	1	2	3	4
4	J'ai fait exactement les mêmes apprentissages Qualiville que les autres	1	2	3	4
5	Dans le travail en mode Qualiville, les plans d'action ont été stricts	1	2	3	4
6	Le management m'a guidé-e dans mon travail en mode Qualiville	1	2	3	4
7	Ma formation pour améliorer mon travail en mode Qualiville a suivi une progression logique	1	2	3	4
8	Le travail a été organisé selon le référentiel Qualiville et les règlements de la Collectivité	1	2	3	4
9	Au début de mon travail en mode Qualiville, j'ai eu une formation spécifique à Qualiville	1	2	3	4
10	La mise en œuvre de Qualiville a suivi un ordre logique	1	2	3	4
11	La formation à Qualiville a été collective	1	2	3	4
12	Pour résoudre certains problèmes imprévus relatifs à Qualiville, je me suis retrouvé seul	1	2	3	4

13	Dans mon travail en mode Qualiville, on m'a accepté-e pleinement comme véritable acteur de la démarche	1	2	3	4
14	J'ai utilisé les procédures écrites pour réaliser certaines tâches	1	2	3	4
15	Le service auquel j'appartiens a facilité l'entraide entre collègues dans le travail en mode Qualiville	1	2	3	4
16	Les procédures de Qualiville incitent à travailler en groupe	1	2	3	4
17	Avec Qualiville, on m'a amené-e à changer de façon d'être au travail	1	2	3	4
18	J'ai participé, à propos de Qualiville, à des réunions de travail programmées	1	2	3	4
19	On a apprécié mes compétences dans la démarche Qualiville	1	2	3	4
20	Les informations concernant Qualiville ont été données à tout le monde	1	2	3	4
21	On m'a indiqué précisément les modes de travail de Qualiville	1	2	3	4
22	Mes apprentissages de Qualiville ont été programmés	1	2	3	4



Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

1= Pas du tout d'accord, 2= Pas d'accord, 3= D'accord, 4= Tout à fait d'accord

23	J'ai appris par moi-même ce qui concerne Qualiville	1	2	3	4
24	J'ai appris progressivement les modes de travail propres à Qualiville	1	2	3	4
25	En cas de nécessité, je demandais un supplément de formation pour être plus performant-e dans mon travail en mode Qualiville	1	2	3	4
26	Pour me perfectionner dans les tâches relatives à Qualiville, j'ai observé mes collègues	1	2	3	4
27	Quand j'avais un doute sur Qualiville, je demandais à mon supérieur direct	1	2	3	4
28	Pour certaines tâches relatives à Qualiville, je faisais des essais, puis je les corrigeais si besoin	1	2	3	4
29	Durant mon apprentissage de Qualiville, j'ai fait des efforts pour mémoriser les procédures	1	2	3	4
30	En cas de besoin sur des questions relatives à Qualiville, je demandais de l'aide à mes collègues	1	2	3	4
31	J'ai essayé de me motiver dans les apprentissages se référant à Qualiville	1	2	3	4
32	J'ai lu des documents se référant à Qualiville	1	2	3	4
33	J'ai essayé d'améliorer progressivement la qualité de mon travail en mode Qualiville	1	2	3	4
34	Dans mon travail en mode Qualiville, j'ai observé mon supérieur direct	1	2	3	4
35	Quand j'ai commencé à travailler avec Qualiville, mon niveau de motivation était	Pas du tout élevé	Pas élevé	Elevé	Très élevé
		1	2	3	4



**La série suivante de questions concerne
ce que vous pensez **ACTUELLEMENT** dans le travail en mode
Qualiville**

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

1= Pas du tout d'accord, 2= Pas d'accord, 3= D'accord, 4= Tout à fait d'accord

36	Je maîtrise la délivrance des prestations de mon service	1	2	3	4
37	Ce qui est demandé dans la démarche Qualiville est clair pour moi	1	2	3	4
38	Je sais transmettre l'information à la bonne personne	1	2	3	4
39	Si on me donne de l'autonomie, je sais en profiter dans mon travail en mode Qualiville	1	2	3	4
40	Je sais prendre en compte les demandes des usagers selon le référentiel Qualiville	1	2	3	4
41	Je peux tenir différents rôles dans mon poste	1	2	3	4
42	Je sais travailler en groupe sur les procédures Qualiville	1	2	3	4
43	Je connais les caractéristiques d'un bon accueil	1	2	3	4
44	Les procédures Qualiville ne m'empêchent pas d'avoir de l'autonomie dans mon travail	1	2	3	4
45	J'ai des discussions libres au sujet de mon travail en mode Qualiville	1	2	3	4
46	Je maîtrise les aspects techniques de mon poste	1	2	3	4
47	Je connais ma place dans l'organisation de la collectivité et dans celle de la démarche Qualiville	1	2	3	4
48	Je connais les documents administratifs et la réglementation propres à mon service	1	2	3	4
49	Dans le cadre de Qualiville, je peux travailler en groupe	1	2	3	4
50	Je connais le sens de mon travail en mode Qualiville	1	2	3	4
51	Je sais m'adapter dans mon poste à de nouvelles tâches relatives à Qualiville	1	2	3	4
52	Je suis réactif-ve vis-à-vis de la satisfaction des usagers	1	2	3	4
53	Il m'arrive de prendre des initiatives	1	2	3	4
54	Je me sens à ma place dans un groupe de travail concernant Qualiville	1	2	3	4
55	Je peux me rendre autonome dans mon travail en mode Qualiville	1	2	3	4

**Répondez aux cinq questions suivantes
uniquement si vous êtes Manager**

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

1= Pas du tout d'accord, 2= Pas d'accord, 3= D'accord, 4= Tout à fait d'accord

57	Dans le travail en mode Qualiville, je sais organiser le travail en groupe	1	2	3	4
58	Dans le travail en mode Qualiville, je sais favoriser les discussions informelles	1	2	3	4
59	Dans le travail en mode Qualiville, je peux organiser la formation de mes collaborateurs	1	2	3	4
60	Dans le travail en mode Qualiville, j'ai appris à coordonner les actions de mes collaborateurs	1	2	3	4
61	Dans le travail en mode Qualiville, je suis capable de suivre les demandes des usagers jusqu'à leur satisfaction finale	1	2	3	4



**La série suivante de questions concerne
ce que vous pensez **ACTUELLEMENT** dans le travail en mode
Qualiville**

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

1= Pas du tout d'accord, 2= Pas d'accord, 3= D'accord, 4= Tout à fait d'accord

62	L'intérêt général, avec ses droits et ses devoirs, est une valeur importante	1	2	3	4
63	Avec Qualiville, j'ai des contacts avec les collègues des autres services	1	2	3	4
64	Avec Qualiville, je travaille assez facilement avec les autres	1	2	3	4
65	Qualiville est une composante de ma pratique professionnelle	1	2	3	4
66	Je connais les objectifs de la mise en œuvre de Qualiville	1	2	3	4
67	Je participe de temps à autre à des activités de groupe (anniversaires, galette des rois, fête du personnel, etc ...)	1	2	3	4
68	Il m'arrive de boire un café (ou autre) avec mes collègues	1	2	3	4
69	Ma fonction s'inscrit dans la démarche Qualiville	1	2	3	4
70	J'ai des relations professionnelles avec un certain nombre de mes collègues	1	2	3	4
71	En démarche Qualiville, je discute volontiers avec mes collègues	1	2	3	4
72	Ma hiérarchie m'identifie comme un professionnel de Qualiville	1	2	3	4
73	Avec le travail en mode Qualiville, il m'arrive de discuter avec les usagers	1	2	3	4
74	Je suis capable d'être solidaire de mes collègues dans la mise en œuvre des procédures Qualiville	1	2	3	4
75	J'ai repéré le fonctionnement de la Mairie	1	2	3	4
76	Avec le travail en mode Qualiville, je me sens encore plus Fonctionnaire Territorial	1	2	3	4
77	Dans le travail en mode Qualiville, je connais les capacités de mes collègues	1	2	3	4
78	Je représente quotidiennement la Mairie dans sa démarche Qualiville	1	2	3	4
79	J'ai repéré les personnes qui détiennent du pouvoir dans le travail en mode Qualiville	1	2	3	4

80	J'échange avec les autres des informations dans le travail en mode Qualiville	1	2	3	4
81	Je connais le langage spécifique à Qualiville	1	2	3	4
82	Avec Qualiville, je travaille couramment avec ma hiérarchie	1	2	3	4
83	J'ai compris le fonctionnement de la mise en œuvre de Qualiville	1	2	3	4
84	La certification est le résultat de mon travail professionnel	1	2	3	4
85	Mes relations de travail en mode Qualiville sont souvent amicales	1	2	3	4
86	Je connais les valeurs portées par Qualiville dans la Mairie	1	2	3	4
87	Je suis un acteur de la démarche Qualiville	1	2	3	4



Concernant Qualiville

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

1= Pas du tout d'accord, 2= Pas d'accord, 3= D'accord, 4= Tout à fait d'accord

88	Qualiville, c'est une méthode efficace pour améliorer la qualité des services	1	2	3	4
89	Qualiville, c'est un travail de groupe	1	2	3	4
90	Qualiville, c'est trop compliqué	1	2	3	4
91	Qualiville, c'est une méthode rigoureuse d'organisation	1	2	3	4
92	Qualiville, c'est une aide pour le travail	1	2	3	4
93	Qualiville, c'est davantage de relationnel	1	2	3	4
94	Qualiville, c'est un investissement lourd	1	2	3	4
95	Qualiville, c'est une valorisation du travail	1	2	3	4
96	Qualiville, c'est fonctionner avec des procédures	1	2	3	4

*Classez les questions suivantes
par ordre hiérarchique de 1 à 9 selon votre préférence*

- 97 Qualiville, c'est une méthode efficace pour améliorer la qualité des services
- 98 Qualiville, c'est un travail de groupe
- 99 Qualiville, c'est trop compliqué
- 100 Qualiville, c'est une méthode rigoureuse d'organisation
- 101 Qualiville, c'est une aide pour le travail
- 102 Qualiville, c'est davantage de relationnel
- 103 Qualiville, c'est un investissement lourd
- 104 Qualiville, c'est une valorisation du travail
- 105 Qualiville, c'est fonctionner avec des procédures



Concernant mon travail en mode Qualiville

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

1= Pas du tout d'accord, 2= Pas d'accord, 3= D'accord, 4= Tout à fait d'accord

106	Dans le travail en mode Qualiville, je peux discuter avec mon supérieur direct	1	2	3	4
107	Dans le travail en mode Qualiville, je suis formé-é quand j'en ai besoin	1	2	3	4
108	Le management valorise mon travail réalisé dans le cadre de Qualiville	1	2	3	4
109	Dans le travail en mode Qualiville, le management veille à un niveau de relations de service satisfaisant	1	2	3	4
110	La politique de la municipalité concernant la qualité est bien définie	1	2	3	4
111	Le management pense à ma carrière	1	2	3	4
112	Dans mon travail en mode Qualiville, on me fait confiance	1	2	3	4
113	Dans le travail en mode Qualiville, chaque service tient compte du travail des autres	1	2	3	4
114	Dans le cadre du travail en mode Qualiville, le management prend soin de mon bien-être	1	2	3	4
115	L'ambiance au travail en mode Qualiville, est satisfaisante	1	2	3	4
116	Mon travail en mode Qualiville m'octroie une certaine autonomie	1	2	3	4
117	Le management montre de l'intérêt pour ma personne	1	2	3	4
118	Mon travail en mode Qualiville ne gêne pas ma vie privée	1	2	3	4
119	Les missions de services relatives à Qualiville sont claires	1	2	3	4
120	Le management a remarqué que je porte les valeurs de la collectivité au travers de Qualiville	1	2	3	4
121	Mon travail en mode Qualiville est intéressant	1	2	3	4
122	Le management sait motiver son personnel dans le travail en mode Qualiville	1	2	3	4
123	Mes conditions de travail en mode Qualiville sont bonnes	1	2	3	4
124	Le management pilote correctement les activités concernant Qualiville	1	2	3	4
125	La Mairie reconnaît mon engagement dans mon travail en mode Qualiville	1	2	3	4

126	Concernant mon travail en mode Qualiville, les objectifs que l'on me fixe sont réalistes	1	2	3	4
127	Dans mon travail en mode Qualiville, je suis traité-e avec justice	1	2	3	4
128	Mes tâches relatives à Qualiville sont bien définies	1	2	3	4
129	Dans le cadre du travail en mode Qualiville, le management m'aide quand j'en ai besoin	1	2	3	4
130	Ce que j'attendais de mon implication dans la démarche Qualiville a été satisfait	1	2	3	4
131	Aujourd'hui, mon niveau de motivation pour continuer à travailler en mode Qualiville est :	Pas du tout élevé 1	Pas élevé 2	Elevé 3	Très élevé 4



La loi « informatique et libertés » prévoit le droit d'accéder à ses réponses et de les modifier à tout moment. Votre nom ne sera pas mentionné dans le fichier informatique mais sera codé par un numéro. Vous pouvez y accéder en contactant le chercheur aux coordonnées indiquées à la page suivante.

Enfin, nous vous remercions de bien vouloir nous préciser quelques éléments supplémentaires nécessaires à l'étude statistique et qui **seront également confidentiels**.

La date de votre arrivée dans la collectivité :

Votre filière professionnelle actuelle est la filière : *Encerclez la bonne réponse*

Technique	Administrative	Culturelle	Sociale	Médico-social
Médico-technique	Animation	Sportive	Sapeur-pompier	Police municipale

Etes-vous : *cochez la bonne réponse*

<input type="checkbox"/>	Managé	<input type="checkbox"/>	Manager *
--------------------------	--------	--------------------------	-----------

**Un manager encadre au moins une personne*

Votre dernier diplôme obtenu :
.....
Sa date d'obtention :

Votre avis concernant ce questionnaire nous intéresse : merci de nous communiquer vos commentaires sur :

Sa durée :

.....
.....

Sa compréhension :

.....
.....

Son intérêt :

.....
.....

Ses questions difficiles :

.....
.....

Autres :

.....
.....
.....
.....

Merci beaucoup de votre participation

Partie à détacher, si besoin ----- ✂ ----- Partie à détacher, si besoin

Coordonnées du chercheur :

Claire MAURIN

06 03 36 41 23

claire.maurin@ens.uvsq.fr

ANNEXE 10
Codage des énoncés du questionnaire

Procédures	P	
	SQ	Séquentielles/non séquentielles
	FI	Fixes/Variables
	SE	Série/Disjointes
	IV	Investissement/Dé-s-investissement
	CO	Collectives/individuelles
	FO	Formelles/Informelles
Tactiques	T	
	EE	Essai/erreur
	DM	Demander
	AM	Auto-management
	AC	Activités cognitives
Pour les managers	MAN	Actions spécifiques du management
Effets	E	
	RSO	Relations sociales
	RSE	Relations de service
	ORG	Organisation
	ID	Identité
	MT	Maitrise de tâches
	AU	Autonomie
	CL	Clarté du rôle
	CTG	Capacité à travailler en groupe
Management	M	
	M	Actions organisationnelles du management
	POS	<i>Perceived Organizational Support</i>
	QVT	Qualité de Vie au Travail
	AT	Attentes
	MO	Motivation
	RS	Représentations sociales

ANNEXE 11

Remarques annotées par les répondants en fin de questionnaires

En fin de questionnaire, nous avons sollicité les répondants afin qu'ils aient la possibilité de donner leur avis sur ce questionnaire.

106 sur 236 n'ont fait aucune remarque.

Les 130 ayant fait des remarques dans une ou plusieurs rubriques se répartissent de la façon suivante dans les filières :

- 53 de filière Technique (TECH),
- 23 de la filière Administration (ADM),
- 14 de la filière Animation (ANIMA),
- 12 de la filière Social (SOC),
- 2 de la filière Culture (CULT),
- 1 de la filière Police Municipale (POL),
- 1 de la filière Médico-Social (MEDSOC),

Les 130 agents qui se sont exprimés dans cette fin de questionnaire ont pris un peu de temps pour donner leur avis sur plusieurs thèmes proposés. Il est intéressant de relever que, non seulement les avis favorables à Qualiville semblent majoritaires, mais aussi que **les répondants expriment des attentes et se posent certaines questions sur la démarche**. Ces remarques apparaissent en gras dans le texte.

DUREE DE LA PASSATION

Sur les 130 répondants qui se sont exprimés dans la partie 'remarques' du questionnaire, 33 ont effectué une remarque sur la durée. Parmi eux 30 se montrent satisfaits de celle-ci :

- 5 ont dit avoir répondu en 20mn,
- 4 en 30mn,
- 4 en 15 mn.
- 4 ont indiqué que la durée était "correcte"
- 4 ont précisé "bonne",
- 2 ont écrit "très bien",
- 1 a dit "rapide",
- 1 autre "durée suffisante",
- 1 autre "pas trop long",
- 1 autre "très raisonnable",
- 1 "bien"
- 1 "normal", et un autre encore "courte".

Pendant 2 ont écrit "long" et 1 "trop long".

En conclusion, seulement 3 sur 33 indiquent que le questionnaire leur semble trop long.

COMPREHENSION DU QUESTIONNAIRE

Sur les 130 répondants qui ont annoté des remarques sur le questionnaire, seulement 20 ont complété la partie "compréhension".

- 6 précisent "bien",
- 1 indique "très bien",
- 3 disent "bonne",
- 1 dit "très très clair",
- 1 écrit "très clair",
- 3 disent "clair",
- 1 écrit "compréhension totale",
- 2 "simple",
- 1 "facile",
- 1 "pas de problème",
- 1 "assez facile",

- 2 'correct',
- 1 'naturel et précis'.

Néanmoins 1 écrit 'pas toujours clair',

- 1 'pas toujours adapté à tout public',
- 1 'moyenne',
- 1 « ça va, mais les questions reviennent souvent mais posées différemment »,
- 1 'pas toujours adapté' et enfin, 1 'pas clair, questions se répètent'.

On voit que 4 sur 20 semblent avoir eu (parfois) du mal à comprendre le questionnaire. Par conséquent, le questionnaire a été perçu de manière optimale par l'ensemble des personnes qui se sont exprimées dans la partie 'Remarques'.

INTERET DU QUESTIONNAIRE

Sur ce point, 89 réponses peuvent se répartir en plusieurs catégories. Nous les avons nommées : les 'positifs', les 'négatifs' et les 'détachés'.

- Pour les 52 'positifs',
 - 2 écrivent 'très bien',
 - 9 'intéressant',
 - 1 'très intéressant',
 - 1 'intéressant pour la suite de ma carrière',
 - 1 'correct',
 - 1 'évident, statistiques sur l'intérêt général',
 - 1 'de comprendre le message',
 - 1 'assez intéressant',
 - 3 'bien',
 - 1 'pertinent',
 - 1 'clair',
 - 3 'bon',
 - 1 'positif',
 - 1 'apporter quelque chose de positif',
 - 1 'peut amener à réfléchir',
 - 1 'OK',
 - 1 'permet de connaître le ressenti des acteurs',
 - 1 'comprendre pourquoi Qualiville',
 - 1 'démonstré lors de la présentation par le DGS',
 - 1 'comprendre ce que QLV apporte aux agents ainsi qu'aux administrés',
 - 1 'grand',
 - 1 'retours sur l'intérêt de Qualiville',
 - 1 'avoir un retour sur Qualiville',
 - 1 'compréhensible',
 - 1 'certain',
 - 1 'appréciable d'être questionné sur Qualiville',
 - 1 '**merci de nous demander notre avis**',
 - 1 '**son résultat**',
 - 1 'utile',
 - 1 'amélioration',
 - 1 'un plus dans notre travail',
 - 1 'pratique',
 - 1 'la charte de qualité pour la ville',
 - 1 'sûrement pour améliorer',
 - 1 'avoir une vision des agents sur la démarche Qualiville',
 - 1 'la pertinence de Qualiville',
 - 1 'améliorer encore',
 - 1 'pour l'amélioration des services',
 - 1 'pour le managé'

- Pour les 24 ‘négatifs’,
 - 1 écrit ‘sans intérêt’,
 - 1 ‘pas d’intérêt’,
 - 1 ‘pour nous, aucun’,
 - 1 ‘faible’
 - 1 ‘il est possible de faire de la qualité sans Qualiville et de faire de la qualité partielle seulement sur les points Qualiville, mais le reste ? ‘,
 - 1 ‘pas grand’,
 - 1 ‘néant’,
 - 1 ‘pas grand’,
 - 2 ‘moyen’,
 - 1 ‘ne nous sert pas beaucoup’,
 - 11 ‘aucun’,
 - 1 ‘je vois pas’,
 - 1 ‘ne sert pas beaucoup’

- Pour les 9 ‘détachés’,
 - 1 écrit ‘pourquoi pas ?’,
 - 1 ‘bof’,
 - 1 pas d’avis’,
 - 1 ‘rien de spécial’,
 - 1 ‘interrogatif’,
 - 1 ‘difficile à mesurer’,
 - 3 ‘je sais pas’.

En conclusion, dans une approche optimiste, on peut considérer que les ‘détachés pourraient être convaincus de l’intérêt de cette enquête notamment au travers la communication de ses résultats par la Mairie. Dans ce cas, en ajoutant les ‘positifs’ (n=52) et les ‘détachés’(n=9), 70% des répondants sur le thème de l’intérêt du questionnaire répondraient positivement.

DIFFICULTES A REpondre

Les avis concernant les difficultés (n=59) rencontrées lors de la réponse au questionnaire peuvent se scinder en trois :

- Ceux (n=37) qui n’ont pas rencontré de difficulté :
 - 1 dit ‘bien’,
 - 13 écrivent ‘non’,
 - 7 ‘aucune’,
 - 1 ‘pas du tout’,
 - 1 ‘super’,
 - 1 ‘bonne interprétation’,
 - 1 ‘non rien’,
 - 1 ‘non pas du tout’,
 - 1 ‘néant’,
 - 1 ‘correct’,
 - 1 ‘accessible’,
 - 1 ‘pas de questions difficiles pour moi’,
 - 1 ‘clair’,
 - 1 ‘pas de problème pour répondre’,
 - 2 ‘compréhensible’,
 - 1 ‘rien de très compliqué’,
 - 1 ‘normale’,
 - 1 ‘pas de question difficile’,
- Ceux (n=20) qui ont rencontré des difficultés :
 - 1 écrit : ‘pas toujours clair’,
 - 6 ‘un peu’,

- 2 "moyennes",
 - 1 "oui",
 - 1 "plutôt oui",
 - 1 "difficulté à comprendre les principes du travail en mode Qualiville, expression peu claire",
 - 1 dit "certaines questions ne sont pas toujours évidentes à comprendre dans un contexte Qualiville",
 - 1 "hiérarchiser la préférence",
 - 1 "parfois à double sens",
 - 1 "pas compris dans le travail",
 - 1 "hiérarchie",
 - 1 "répétitives",
 - 1 "celles qui semblent semblables",
 - 1 dit : **'certaines questions laissent penser que la même chose n'existerait pas sans Qualiville, ce n'est pas toujours vrai'**, (ce qui pourrait signifier "sans Qualiville, on pourrait faire la même chose ??")
- Ceux (n=2) qui en profitent pour faire passer une ou plusieurs idées :
 - 1 écrit : **"Qualiville, c'est une usine à gaz, et à euros. Cela devrait relever du naturel"**,
 - 1 interroge : **"en mode Qualiville, c'est quoi ?"**

Parmi les répondants s'étant exprimés sur ce paragraphe, 63% n'ont rencontré aucune difficulté pour répondre tandis que 34% disent en avoir rencontré. Pour analyser ces résultats il serait utile de les approfondir notamment en les catégorisant par filière car on sait que la culture de l'écrit est plus ou moins prégnante selon les filières. Je reste à votre disposition pour plus amples informations, si nécessaire.

AUTRES REMARQUES

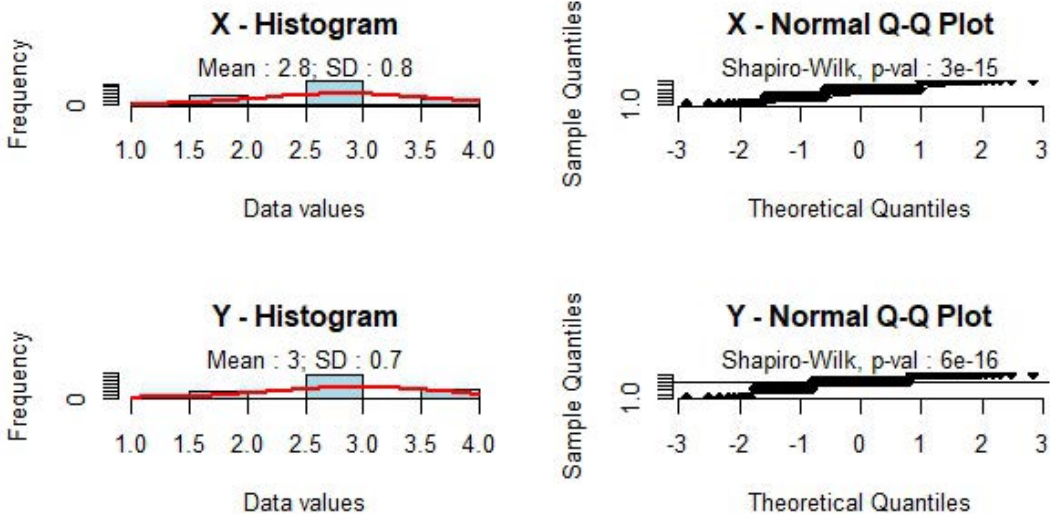
- 1 dit : "ok",
- 1 "néant",
- 1 "Qualiville a été une contrainte importante dès le départ, maintenant c'est une habitude prise. C'est une bonne chose pour tous",
- 1 "il est compliqué parfois de répondre car Qualiville n'apporte pas toujours la reconnaissance professionnelle, **et certains référents documentaires sont mieux reconnus et valorisés dans d'autres services !**",
- 1 écrit : **"souhaits d'avoir un retour et que des fonctionnements Qualiville soient revus. Autre souhait : être associé aux audits blancs de Qualiville"**,
- 1 a précisé : "en tant que manager, je n'ai pas trouvé de question pour transmettre. **Je trouve le questionnaire orienté vers ce que ressent le managé pas le manager Qualiville sur le manque de théorie (formation, conseillère)**",
- 1 "très intéressant comme démarche, j'espère que la suite nous réservera de bonnes prises en charges dans nos formations",
- 1 dit : **"ne connaissant pas avec précision les critères de Qualiville et son but, je ne peux répondre à ce questionnaire"**,
- 1 demande : **"y aura-t-il un retour ?"**,
- 1 interroge : **"attente du retour global. Est-ce que Qualiville est une plus-value dans un climat social tendu ? ou juste un moyen de contrôle ?"**,
- 1 "je ne me sens pas concerné par toutes les questions",
- 1 "intéressant, mais des questions un peu trop larges",
- 1 "sans doute que définir l'activité du service donc le référentiel Qualiville, avait pu être intéressant",
- 1 "beaucoup trop de questions",

Ce paragraphe "autres", à la fin du questionnaire, apporte des éléments particulièrement intéressants au point de vue humain. Ces éléments mériteraient (en plus des précédents) une réflexion collective et certaines réponses sinon des explications collectives également.

ANNEXE 12
LES COMPARAISONS DE MOYENNES

ANNEXE 12.1 Fonctions d'encadrement : items M3 et M7

Les histogrammes de gauche représentent les distributions des réponses des managers et des "managés" à l'item M7, ainsi que la loi normale qui les approcherait au mieux ; et les qq-plots de droite servent à comparer les quantiles de chaque distribution avec ceux de la loi normale. Dans les deux cas, le test de Shapiro-Wilk rejette, comme précédemment, l'hypothèse de normalité (p-value très faible). Le test adéquat pour tester la différence de moyennes entre les managers et les "managés " est donc le test de Wilcoxon.



ANNEXE 12.2 Procédures organisationnelles : managers/managés

Wilcoxon rank sum test with continuity correction

data: base\$pctn and base\$pctx

$W = 30000$, $p\text{-value} = 2e-06$

alternative hypothesis: true location shift is greater than 0

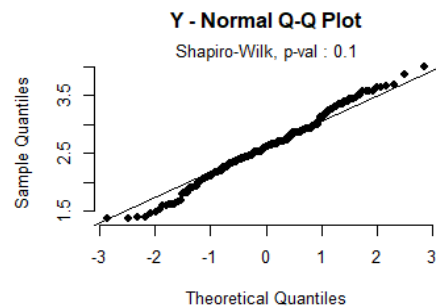
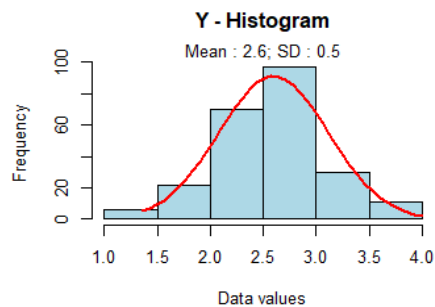
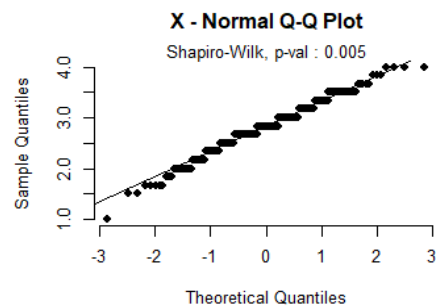
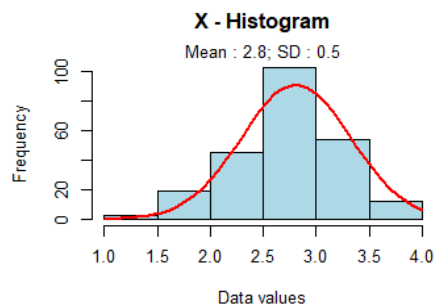
On rejette l'hypothèse nulle, donc la moyenne se rapportant aux contenus est significativement supérieure à la moyenne se rapportant au contexte.

De même, la moyenne **pctn** est significativement supérieure à **psoc** :

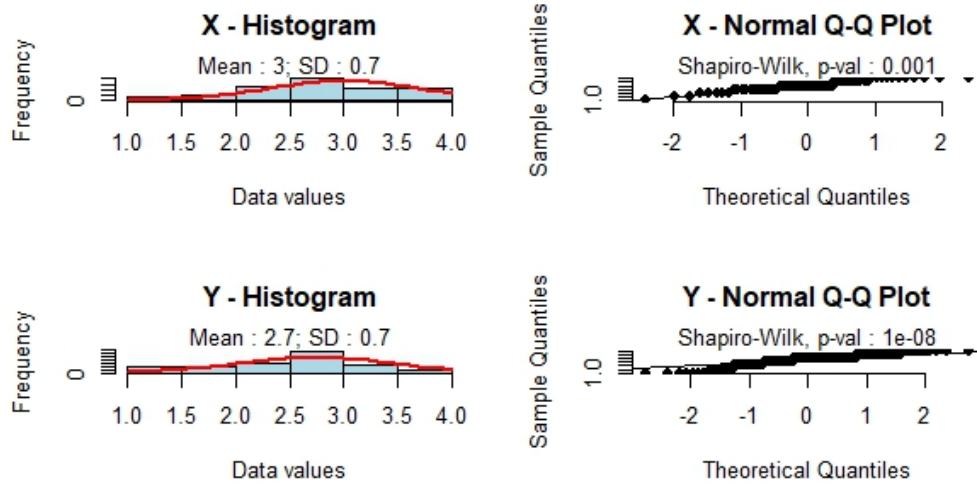
data: base\$pctn and base\$psoc

$W = 30000$, $p\text{-value} = 0.06$

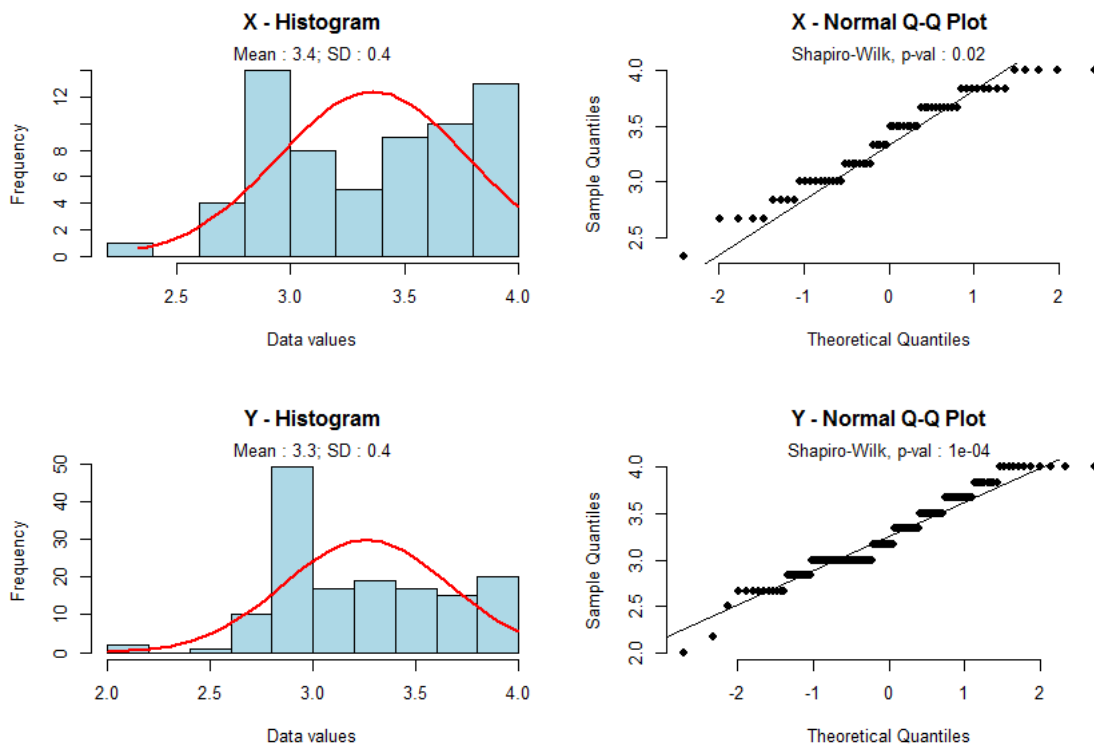
alternative hypothesis: true location shift is greater than 0



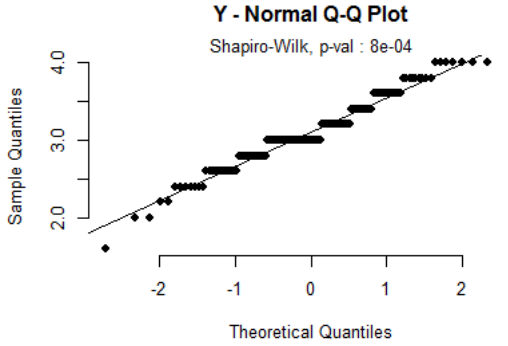
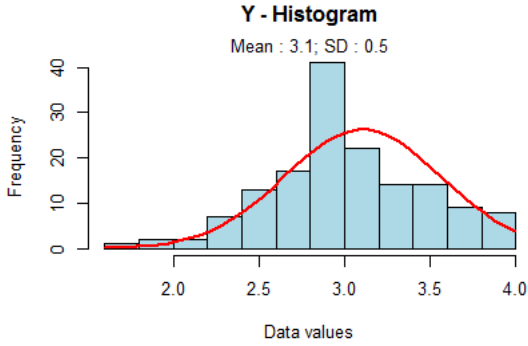
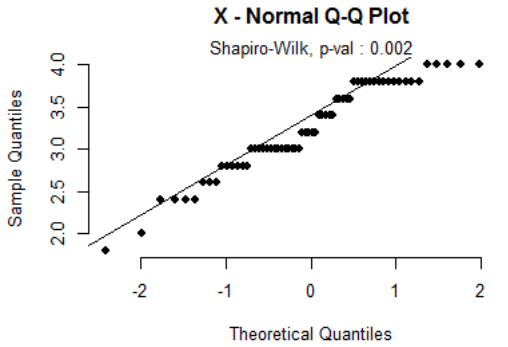
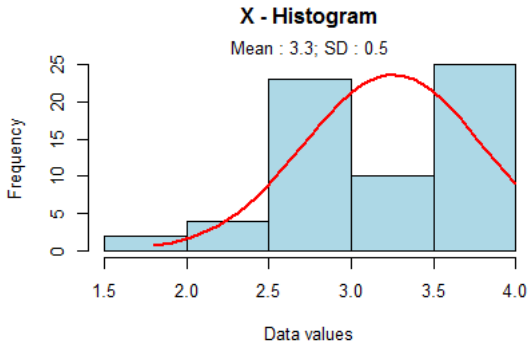
ANNEXE 12.3 Tactiques d'action cognitive (tac) : managers/ managés



Annexe 12.4 Domaine de la maîtrise de la tâche (emt) : managers/managés



ANNEXE 12.5 Domaine de la capacité à travailler en groupe (ctg) : managers/managés



ANNEXE 13

LES ANALYSES EN COMPOSANTES PRINCIPALES

ANNEXE 13.1 Fonctions d'encadrement

Items	Axe_1		Axe_2		Axe_3	
	Corr.	% (Tot. %)	Corr.	% (Tot. %)	Corr.	% (Tot. %)
M4	0,75416	57 % (57 %)	0,33349	11 % (68 %)	0,1887	4 % (72 %)
M6	0,72322	52 % (52 %)	-0,00795	0 % (52 %)	0,15181	2 % (55 %)
M3	0,65359	43 % (43 %)	0,43441	19 % (62 %)	-0,1538	2 % (64 %)
M1	0,65201	43 % (43 %)	0,02805	0 % (43 %)	0,36892	14 % (56 %)
M10	0,58543	34 % (34 %)	0,3306	11 % (45 %)	0,40208	16 % (61 %)
M5	0,08861	1 % (1 %)	0,77388	60 % (61 %)	0,18185	3 % (64 %)
M2	0,26787	7 % (7 %)	0,77246	60 % (67 %)	0,20845	4 % (71 %)
M9	0,39492	16 % (16 %)	-0,04378	0 % (16 %)	0,72796	53 % (69 %)
M8	0,13344	2 % (2 %)	0,30984	10 % (11 %)	0,68353	47 % (58 %)
M7	0,02655	0 % (0 %)	0,43751	19 % (19 %)	0,58926	35 % (54 %)
Var. Expl.	2,5409	25 % (25 %)	1,89499	19 % (44 %)	1,80097	18 % (62 %)

ANNEXE 13.2 Tactiques individuelles

Attribute	Axis_1		Axis_2		Axis_3	
	Corr.	% (Tot. %)	Corr.	% (Tot. %)	Corr.	% (Tot. %)
TEE3	0,84226	71 % (71 %)	0,06749	0 % (71 %)	0,08649	1 % (72 %)
TDM15	0,78021	61 % (61 %)	0,25631	7 % (67 %)	0,11831	1 % (69 %)
TEE9	0,65558	43 % (43 %)	0,05071	0 % (43 %)	0,21276	5 % (48 %)
TEE6	0,02283	0 % (0 %)	-0,63907	41 % (41 %)	0,12309	2 % (42 %)
TDM8	0,21993	5 % (5 %)	0,60042	36 % (41 %)	0,32459	11 % (51 %)
TDM1	0,13188	2 % (2 %)	0,56357	32 % (34 %)	0,16225	3 % (36 %)
TAC12	-0,12591	2 % (2 %)	0,17426	3 % (5 %)	0,77389	60 % (65 %)
TAM16	0,24284	6 % (6 %)	0,15109	2 % (8 %)	0,6072	37 % (45 %)
TAM13	0,32701	11 % (11 %)	-0,28815	8 % (19 %)	0,58257	34 % (53 %)
TAM14	0,43587	19 % (19 %)	0,1496	2 % (21 %)	0,55232	31 % (52 %)
TAC11	0,42228	18 % (18 %)	0,26241	7 % (25 %)	0,50163	25 % (50 %)
TEE4	0,31125	10 % (10 %)	0,49267	24 % (34 %)	0,38994	15 % (49 %)
Var. Expl.	2,46114	21 % (21 %)	1,62953	14 % (34 %)	2,22931	19 % (53 %)

ANNEXE 13.3 Procédures organisationnelles

items	AXE 1		AXE 2		AXE 3	
	Corr.	% (Tot. %)	Corr.	% (Tot. %)	Corr.	% (Tot. %)
PCO24	0,70394	50 % (50 %)	-0,09241	1 % (50 %)	0,22441	5 % (55 %)
PCO14	0,62559	39 % (39 %)	0,02613	0 % (39 %)	0,35882	13 % (52 %)
PIV13	0,57324	33 % (33 %)	0,04776	0 % (33 %)	0,24742	6 % (39 %)
PFO17	0,55485	31 % (31 %)	0,16979	3 % (34 %)	-0,01163	0 % (34 %)
PSE8	0,5359	29 % (29 %)	0,42327	18 % (47 %)	0,12681	2 % (48 %)
PSE3	0,53519	29 % (29 %)	0,37556	14 % (43 %)	0,00213	0 % (43 %)
PSQ2	-0,15732	2 % (2 %)	0,62906	40 % (42 %)	0,16908	3 % (45 %)
PFI7	0,26412	7 % (7 %)	0,62558	39 % (46 %)	-0,09226	1 % (47 %)
PFO6	0,19302	4 % (4 %)	0,58613	34 % (38 %)	0,19353	4 % (42 %)
PFI10	0,19702	4 % (4 %)	0,53954	29 % (33 %)	0,2454	6 % (39 %)
PSQ1	0,15837	3 % (3 %)	0,50232	25 % (28 %)	0,50368	25 % (53 %)
PFI25	0,23117	5 % (5 %)	0,09378	1 % (6 %)	0,74645	56 % (62 %)
PFO18	0,08128	1 % (1 %)	0,2641	7 % (8 %)	0,69306	48 % (56 %)
PCO21	0,04168	0 % (0 %)	0,16928	3 % (3 %)	0,64498	42 % (45 %)
PFO19	0,24321	6 % (6 %)	0,25279	6 % (12 %)	0,63712	41 % (53 %)
PFI20	0,2847	8 % (8 %)	-0,01938	0 % (8 %)	0,61048	37 % (45 %)
PCO23	0,18319	3 % (3 %)	0,44885	20 % (24 %)	0,49798	25 % (48 %)
PIV14	0,27647	8 % (8 %)	0,15475	2 % (10 %)	0,40964	17 % (27 %)
PIV12	0,47934	23 % (23 %)	-0,09986	1 % (24 %)	0,33478	11 % (35 %)
PFO15	0,39678	16 % (16 %)	0,13469	2 % (18 %)	0,31256	10 % (27 %)
PSQ9	0,42361	18 % (18 %)	0,37349	14 % (32 %)	0,23981	6 % (38 %)
PFO16	0,05206	0 % (0 %)	-0,43917	19 % (20 %)	-0,11405	1 % (21 %)
Var. Expl.	3,17397	14 % (14 %)	2,79196	13 % (27 %)	3,57322	16 % (43 %)

ANNEXE 13.4 : les domaines de la SO

Items	Axis_1		Axis_2		Axis_3		Axis_4	
	Corr.	% (Tot. %)	Corr.	% (Tot. %)	Corr.	% (Tot. %)	Corr.	% (Tot. %)
EMT8	0,63302	40 % (40 %)	0,02104	0 % (40 %)	0,15338	2 % (42 %)	0,21201	4 % (47 %)
EMT4	0,62955	40 % (40 %)	0,00408	0 % (40 %)	-0,07941	1 % (40 %)	0,34307	12 % (52 %)
EMT2	0,61536	38 % (38 %)	0,2192	5 % (43 %)	0,15241	2 % (45 %)	0,07705	1 % (46 %)
EAU8	0,6025	36 % (36 %)	0,34453	12 % (48 %)	0,00399	0 % (48 %)	0,07153	1 % (49 %)
ECL5	0,60126	36 % (36 %)	0,0431	0 % (36 %)	0,14085	2 % (38 %)	0,16735	3 % (41 %)
ECTG5	0,59726	36 % (36 %)	0,38361	15 % (50 %)	0,14799	2 % (53 %)	0,03491	0 % (53 %)
ECL2	0,58929	35 % (35 %)	0,03569	0 % (35 %)	0,34318	12 % (47 %)	0,09125	1 % (47 %)
ECTG1	0,57105	33 % (33 %)	0,2205	5 % (37 %)	0,23381	5 % (43 %)	0,03977	0 % (43 %)
ECTG6	0,5675	32 % (32 %)	0,38062	14 % (47 %)	0,13248	2 % (48 %)	0,03287	0 % (49 %)
EAU9	0,54781	30 % (30 %)	0,04853	0 % (30 %)	0,09465	1 % (31 %)	0,15877	3 % (34 %)
EMT6	0,5393	29 % (29 %)	0,03502	0 % (29 %)	0,21012	4 % (34 %)	0,21451	5 % (38 %)
ECL4	0,52678	28 % (28 %)	0,26123	7 % (35 %)	0,48481	24 % (58 %)	0,05624	0 % (58 %)
ERSE3	0,02973	0 % (0 %)	0,73406	54 % (54 %)	0,20891	4 % (58 %)	0,12181	1 % (60 %)
ERSE1	0,25794	7 % (7 %)	0,70639	50 % (57 %)	0,09475	1 % (57 %)	0,07636	1 % (58 %)
ERSE7	0,09763	1 % (1 %)	0,68461	47 % (48 %)	0,21771	5 % (53 %)	0,17644	3 % (56 %)
ERSE4	0,09123	1 % (1 %)	0,67204	45 % (46 %)	0,29034	8 % (54 %)	0,09534	1 % (55 %)
ERSE6	0,11675	1 % (1 %)	0,65779	43 % (45 %)	0,11636	1 % (46 %)	0,10151	1 % (47 %)
ERSE9	0,13304	2 % (2 %)	0,60353	36 % (38 %)	0,19923	4 % (42 %)	0,12871	2 % (44 %)
ERSO4	0,405	16 % (16 %)	0,57416	33 % (49 %)	0,07648	1 % (50 %)	0,30308	9 % (59 %)
EORG3	0,19189	4 % (4 %)	0,13117	2 % (5 %)	0,73791	54 % (60 %)	0,15808	2 % (62 %)
EORG8	0,03946	0 % (0 %)	0,36893	14 % (14 %)	0,63395	40 % (54 %)	0,20817	4 % (58 %)
EORG10	0,21231	5 % (5 %)	0,17545	3 % (8 %)	0,6329	40 % (48 %)	0,10134	1 % (49 %)
EORG7	0,22486	5 % (5 %)	0,27739	8 % (13 %)	0,6283	39 % (52 %)	0,14317	2 % (54 %)
EORG9	0,00851	0 % (0 %)	0,10977	1 % (1 %)	0,62196	39 % (40 %)	0,31699	10 % (50 %)
EORG11	0,29994	9 % (9 %)	-0,03125	0 % (9 %)	0,52325	27 % (36 %)	0,08265	1 % (37 %)
EMT5	0,34177	12 % (12 %)	0,12129	1 % (13 %)	0,50519	26 % (39 %)	0,00977	0 % (39 %)
ERSO2	0,25497	7 % (7 %)	0,07901	1 % (7 %)	-0,01457	0 % (7 %)	0,65744	43 % (50 %)
ERSO6	0,15666	2 % (2 %)	0,2729	7 % (10 %)	0,29842	9 % (19 %)	0,63284	40 % (59 %)
ERSO5	0,05311	0 % (0 %)	0,25877	7 % (7 %)	0,15973	3 % (10 %)	0,57312	33 % (42 %)
ERSE5	0,23194	5 % (5 %)	0,1326	2 % (7 %)	0,38147	15 % (22 %)	0,39094	15 % (37 %)
ERSE8	0,21196	4 % (4 %)	0,4788	23 % (27 %)	-0,06387	0 % (28 %)	0,34966	12 % (40 %)
EAU7	0,41614	17 % (17 %)	0,19903	4 % (21 %)	0,1584	3 % (24 %)	0,34139	12 % (35 %)
EAU4	0,42658	18 % (18 %)	0,42261	18 % (36 %)	-0,09812	1 % (37 %)	0,33443	11 % (48 %)
EORG6	0,19052	4 % (4 %)	0,41792	17 % (21 %)	0,05185	0 % (21 %)	0,29271	9 % (30 %)
ECTG4	0,40866	17 % (17 %)	0,19944	4 % (21 %)	0,2297	5 % (26 %)	0,27019	7 % (33 %)
ECTG3	0,39551	16 % (16 %)	0,12014	1 % (17 %)	0,3419	12 % (29 %)	0,22018	5 % (34 %)
ERSE2	0,47433	22 % (22 %)	0,41083	17 % (39 %)	0,17631	3 % (42 %)	0,14451	2 % (45 %)
EMT7	0,47426	22 % (22 %)	0,2713	7 % (30 %)	0,28369	8 % (38 %)	0,00585	0 % (38 %)
Var.								
Expl.	6,09818	16 % (16 %)	5,04031	13 % (29 %)	4,05695	11 % (40 %)	2,56717	7 % (47 %)

ANNEXE 13.5 : Les représentations sociales

Attribute	Axis_1		Axis_2		Axis_3	
-	Corr.	% (Tot. %)	Corr.	% (Tot. %)	Corr.	% (Tot. %)
RS5	0,78983	62 % (62 %)	0,01316	0 % (62 %)	0,15287	2 % (65 %)
RS6	0,78596	62 % (62 %)	0,22701	5 % (67 %)	-0,20326	4 % (71 %)
RS1	0,7702	59 % (59 %)	0,0339	0 % (59 %)	0,3358	11 % (71 %)
RS8	0,68266	47 % (47 %)	0,31718	10 % (57 %)	0,17589	3 % (60 %)
RS2	0,66712	45 % (45 %)	0,20799	4 % (49 %)	0,34069	12 % (60 %)
RS7	-0,06512	0 % (0 %)	-0,86961	76 % (76 %)	0,20153	4 % (80 %)
RS3	-0,26468	7 % (7 %)	-0,8051	65 % (72 %)	-0,13451	2 % (74 %)
RS9	0,03095	0 % (0 %)	-0,00081	0 % (0 %)	0,85453	73 % (73 %)
RS4	0,36658	13 % (13 %)	-0,08953	1 % (14 %)	0,67305	45 % (60 %)
Var. Expl.	2,95546	33 % (33 %)	1,60913	18 % (51 %)	1,56638	17 % (68 %)

ANNEXE 14
LES CORRÉLATIONS

ANNEXE 14.1 : Synthèse des résultats des corrélations entre la satisfaction des attentes et tous les items des domaines de la socialisation organisationnelle

Corrélations		P-value	Rho
emt	AT/EMF2 « Je sais m'adapter aux nouvelles tâches relatives à Qualiville dans mon poste »	0.001	0,20
	AT/EMF4 « Je suis réactif-ve vis-à-vis de la satisfaction des usagers »	0.4	0,01
	AT/EMF5 « Je maîtrise la délivrance des prestations de mon service »	0.2	0,067
	AT/EMF6 « Je connais les caractéristiques d'un bon accueil »	0.09	0,088
	AT/EMF7 « Je sais prendre en compte les demandes des usagers selon le référentiel Qualiville »	2e-06	0,30
	AT/EMF8 « Je maîtrise les aspects techniques de mon poste »	0.05	0,11
ecl	AT/ECL2 « Je connais ma place dans l'organisation de la collectivité et dans celle de la démarche Qualiville »	0.02	0,14
	AT/ECL4 « Je connais le sens de mon travail en mode Qualiville »	0.004	0,17
	AT/ECL5 « Je peux tenir différents rôles dans mon poste »	0.02	0,13
ectg	AT/ECTG1 « Je sais travailler en groupe sur les procédures Qualiville »	0.001	0,20
	AT/ECTG3 « Je sais transmettre l'information à la bonne personne »	0.001	0,20
	AT/ECTG4 « J'ai des discussions libres au sujet de mon travail en mode Qualiville »	3e-05	0,26
	AT/ECTG5 « Je me sens à ma place dans un groupe de travail concernant Qualiville »	0.001	0,19
	AT/ECTG6 « Dans le cadre de Qualiville, je peux travailler en groupe »	7e-05	0,25
eorg	AT/EORG3 « Je connais les objectifs de la mise en œuvre de Qualiville »	2e-04	0,23
	AT/EORG6 « J'ai repéré les personnes qui détiennent du pouvoir dans le travail en mode Qualiville »	0.02	0,14
	AT/EORG7 « J'ai compris le fonctionnement de la mise en œuvre de Qualiville »	6e-04	0,21
	AT/EORG8 « Je connais les valeurs portées par Qualiville dans la Mairie »	4e-04	0,22
	AT/EORG9 « Je connais le langage spécifique à Qualiville »	0.1	0,07
	AT/EORG10 « Ce qui est demandé dans la démarche Qualiville est clair pour moi »	6e-05	0,25
	AT/EORG11 « Je connais les documents administratifs et la réglementation propres à mon service »	0.006	0,16
eau	AT/EAU4 « Si on me donne de l'autonomie, je sais en profiter dans mon travail en mode Qualiville »	0.002	0,19
	AT/EAU7 « Il m'arrive de prendre des initiatives »	0.1	0,076
	AT/EAU8 « Je peux me rendre autonome dans mon travail en mode Qualiville »	0.005	0,17
	AT/EAU9 « Les procédures Qualiville ne m'empêchent pas d'avoir de l'autonomie dans mon travail »	0.2	0,055
erse	AT/ERSE1 « Avec Qualiville, je travaille assez facilement avec les autres »	2e-09	0,37
	AT/ERSE2 « Je suis capable d'être solidaire de mes collègues dans la mise en œuvre des procédures Qualiville »	0.01	0,15

	AT/ERSE3 « Avec Qualiville, je travaille couramment avec ma hiérarchie »	5e-1 1	0,40
	AT/ERSE4 « J'échange avec les autres des informations dans le travail en mode Qualiville »	9e-0 5	0,24
	AT/ERSE5 « L'intérêt général, avec ses droits et ses devoirs, est une valeur importante »	0.04	0,11
	AT/ERSE6 « Dans le travail en mode Qualiville, je connais les capacités de mes collègues »	1e-1 0	0,40
	AT/ERSE7 « Avec Qualiville, j'ai des contacts avec les collègues des autres services »	2e-1 0	0,39
	AT/ERSE8 « Avec le travail en mode Qualiville, il m'arrive de discuter avec les usagers »	8e-0 5	0,24
	AT/ERSE9 « Mes relations de travail en mode Qualiville sont souvent amicales »	1e-0 6	0,30
	AT/ERSO2 « Il m'arrive de boire un café (ou autre) avec mes collègues »	0.3	0,035
	AT/ERSO4 « En démarche Qualiville, je discute volontiers avec mes collègues »	1e-0 7	0,33
erso	AT/ERSO5 « Je participe de temps à autre à des activités de groupe (anniversaires, galette d'es rois, fête du personnel, etc) »	3e-0 4	0,22
	AT/ERSO6 « J'ai des relations professionnelles avec un certain nombre de mes collègues »	5e-0 4	0,21

ANNEXE 14.2 : résultats des corrélations entre les représentations sociales de Qualiville et tous les items des domaines de la socialisation organisationnelle

Corrélations		P-value	Rho
emt	rs/EMT2 « Je sais m'adapter aux nouvelles tâches relatives à Qualiville dans mon poste »	4e-05	0,25
	rs /EMT4 « Je suis réactif-ve vis-à-vis de la satisfaction des usagers »	8e-04	0,20
	rs /EMT5 « Je maîtrise la délivrance des prestations de mon service »	2e-04	0,23
	rs /EMT6 « Je connais les caractéristiques d'un bon accueil »	0.007	0,16
	rs /EMT7 « Je sais prendre en compte les demandes des usagers selon le référentiel Qualiville »	2e-10	0,39
	rs /EMT8 « Je maîtrise les aspects techniques de mon poste »	1e-05	0,27
Ecl	rs /ECL2 « Je connais ma place dans l'organisation de la collectivité et dans celle de la démarche Qualiville »	2e-05	0,26
	rs /ECL4 « Je connais le sens de mon travail en mode Qualiville »	6e-09	0,36
	rs /ECL5 « Je peux tenir différents rôles dans mon poste »	2e-05	0,26
ectg	rs /ECTG1 « Je sais travailler en groupe sur les procédures Qualiville »	6e-05	0,25
	rs /ECTG3 « Je sais transmettre l'information à la bonne personne »	0.004	0,17
	rs /ECTG4 « J'ai des discussions libres au sujet de mon travail en mode Qualiville »	4e-07	0,32
	rs /ECTG5 « Je me sens à ma place dans un groupe de travail concernant Qualiville »	1e-08	0,35
	rs /ECTG6 « Dans le cadre de Qualiville, je peux travailler en groupe »	7e-05	0,24
	rs /EORG3 « Je connais les objectifs de la mise en œuvre de Qualiville »	1e-09	0,38
eorg	rs /EORG6 « J'ai repéré les personnes qui détiennent du pouvoir dans le travail en mode Qualiville »	5e-06	0,28
	rs /EORG7 « J'ai compris le fonctionnement de la mise en œuvre de Qualiville »	4e-09	0,37
	rs /EORG8 « Je connais les valeurs portées par Qualiville dans la Mairie »	3e-14	0,46
	rs /EORG9 « Je connais le langage spécifique à Qualiville »	2e-06	0,30
	rs /EORG10 « Ce qui est demandé dans la démarche Qualiville est clair pour moi »	2e-06	0,29
	rs /EORG11 « Je connais les documents administratifs et la réglementation propres à mon service »	0.002	0,19
Eau	rs /EAU4 « Si on me donne de l'autonomie, je sais en profiter dans mon travail en mode Qualiville »	4e-04	0,22
	rs /EAU7 « Il m'arrive de prendre des initiatives »	1e-05	0,27
	rs /EAU8 « Je peux me rendre autonome dans mon travail en mode Qualiville »	9e-04	0,20
	rs /EAU9 « Les procédures Qualiville ne m'empêchent pas d'avoir de l'autonomie dans mon travail »	6e-05	0,25
erse	rs /ERSE1 « Avec Qualiville, je travaille assez facilement avec les autres »	2e-09	0,37
	rs /ERSE2 « Je suis capable d'être solidaire de mes collègues dans la mise en œuvre des procédures Qualiville »	6e-06	0,28
	rs /ERSE3 « Avec Qualiville, je travaille couramment avec ma hiérarchie »	5e-07	0,31
	rs /ERSE4 « J'échange avec les autres des informations dans le travail en mode Qualiville »	2e-07	0,32
	rs /ERSE5 « L'intérêt général, avec ses droits et ses devoirs, est une valeur importante »	1e-05	0,27
	rs /ERSE6 « Dans le travail en mode Qualiville, je connais les capacités de mes collègues »	5e-06	0,28
	rs /ERSE7 « Avec Qualiville, j'ai des contacts avec les collègues des autres services »	2e-11	0,41
	rs /ERSE8 « Avec le travail en mode Qualiville, il m'arrive de discuter avec les usagers »	6e-06	0,28
	rs /ERSE9 « Mes relations de travail en mode Qualiville sont souvent amicales »	2e-09	0,37
erso	rs /ERSO2 « Il m'arrive de boire un café (ou autre) avec mes collègues »	0.006	0,16
	rs /ERSO4 « En démarche Qualiville, je discute volontiers avec mes collègues »	2e-08	0,35
	rs /ERSO5 « Je participe de temps à autre à des activités de groupe (anniversaires, galette des rois, fête du personnel, etc ...) »	1e-04	0,24
	rs /ERSO6 « J'ai des relations professionnelles avec un certain nombre de mes collègues »	4e-11	0,41

ANNEXE 14.3 : résultats des corrélations entre l'identité professionnelle et tous les items des domaines de la socialisation organisationnelle

	Corrélations	p-value	Rho
emt	eid/EMT2 « Je sais m'adapter aux nouvelles tâches relatives à Qualiville dans mon poste »	2e-11	0,41
	eid/EMT4 « Je suis réactif-ve vis-à-vis de la satisfaction des usagers »	1e-07	0,33
	eid/EMT5 « Je maîtrise la délivrance des prestations de mon service »	7e-09	0,36
	eid/EMT6 « Je connais les caractéristiques d'un bon accueil »	5e-07	0,31
	eid/EMT7 « Je sais prendre en compte les demandes des usagers selon le référentiel Qualiville »	4e-14	0,46
	eid/EMT8 « Je maîtrise les aspects techniques de mon poste »	7e-06	0,28
ecl	eid/ECL2 « Je connais ma place dans l'organisation de la collectivité et dans celle de la démarche Qualiville »	1e-07	0,33
	eid/ECL4 « Je connais le sens de mon travail en mode Qualiville »	1e-14	0,47
	eid/ECL5 « Je peux tenir différents rôles dans mon poste »	5e-07	0,31
ectg	eid/ECTG1 « Je sais travailler en groupe sur les procédures Qualiville »	9e-09	0,36
	eid/ECTG3 « Je sais transmettre l'information à la bonne personne »	4e-05	0,25
	eid/ECTG4 « J'ai des discussions libres au sujet de mon travail en mode Qualiville »	2e-13	0,45
	eid/ECTG5 « Je me sens à ma place dans un groupe de travail concernant Qualiville »	6e-13	0,44
	eid/ECTG6 « Dans le cadre de Qualiville, je peux travailler en groupe »	4e-11	0,41
eorg	eid/EORG3 « Je connais les objectifs de la mise en œuvre de Qualiville »	7e-16	0,49
	eid/EORG6 « J'ai repéré les personnes qui détiennent du pouvoir dans le travail en mode Qualiville »	4e-11	0,41
	eid/EORG7 « J'ai compris le fonctionnement de la mise en œuvre de Qualiville »	1e-13	0,45
	eid/EORG8 « Je connais les valeurs portées par Qualiville dans la Mairie »	<2e-16	0,58
	eid/EORG9 « Je connais le langage spécifique à Qualiville »	4e-11	0,41
	eid/EORG10 « Ce qui est demandé dans la démarche Qualiville est clair pour moi »	1e-10	0,40
	eid/EORG11 « Je connais les documents administratifs et la réglementation propres à mon service »	4e-06	0,29
	eid/EORG12 « Je connais les procédures de la Mairie »	4e-11	0,41
eau	eid/EAU4 « Si on me donne de l'autonomie, je sais en profiter dans mon travail en mode Qualiville »	5e-06	0,28
	eid/EAU7 « Il m'arrive de prendre des initiatives »	3e-10	0,39
	eid/EAU8 « Je peux me rendre autonome dans mon travail en mode Qualiville »	1e-04	0,24
	eid/EAU9 « Les procédures Qualiville ne m'empêchent pas d'avoir de l'autonomie dans mon travail »	6e-06	0,28
erse	eid/ERSE1 « Avec Qualiville, je travaille assez facilement avec les autres »	3e-16	0,49
	eid/ERSE2 « Je suis capable d'être solidaire de mes collègues dans la mise en œuvre des procédures Qualiville »	8e-13	0,44
	eid/ERSE3 « Avec Qualiville, je travaille couramment avec ma hiérarchie »	<2e-16	0,54
	eid/ERSE4 « J'échange avec les autres des informations dans le travail en mode Qualiville »	<2e-16	0,58
	eid/ERSE5 « L'intérêt général, avec ses droits et ses devoirs, est une valeur importante »	1e-07	0,33
	eid/ERSE6 « Dans le travail en mode Qualiville, je connais les capacités de mes collègues »	<2e-16	0,55
	eid/ERSE7 « Avec Qualiville, j'ai des contacts avec les collègues des autres services »	<2e-16	0,60
	eid/ERSE8 « Avec le travail en mode Qualiville, il m'arrive de discuter avec les usagers »	3e-15	0,48
	eid/ERSE9 « Mes relations de travail en mode Qualiville sont souvent amicales »	<2e-16	0,51
erso	eid/ERSO2 « Il m'arrive de boire un café (ou autre) avec mes collègues »	3e-05	0,26
	eid/ERSO4 « En démarche Qualiville, je discute volontiers avec mes collègues »	<2e-16	0,51
	eid/ERSO5 « Je participe de temps à autre à des activités de groupe (anniversaires, galette des rois, fête du personnel, etc ...) »	2e-10	0,39
	eid/ERSO6 « J'ai des relations professionnelles avec un certain nombre de mes collègues »	1e-14	0,47

ANNEXE 15

LES REGRESSIONS

ANNEXE 15.1 La fonction d'encadrement qui influe le plus M4 "capacité à motiver le personnel"

Call:

```
lm(formula = M4 ~ filieres + tranches + manager + M1 + M2 + M3 +
    M5 + M6 + M7 + M8 + M9 + M10, data = base)
```

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-1.377	-0.291	-0.025	0.305	1.449

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	-0.16135	0.24575	-0.66	0.5122
filieresANIMA	-0.09316	0.11142	-0.84	0.4040
filieresCULT	-0.42530	0.29678	-1.43	0.1533
filieresMEDSOC	0.17158	0.20253	0.85	0.3978
filieresPOLICE	-0.19225	0.27686	-0.69	0.4882
filieresSOCIA	-0.08669	0.17497	-0.50	0.6208
filieresSPORT	-0.90382	0.56382	-1.60	0.1104
filieresTECH	0.06844	0.09691	0.71	0.4808
tranches2	-0.06154	0.10626	-0.58	0.5631
tranches3	0.26550	0.12270	2.16	0.0316 *
tranches4	0.08891	0.10652	0.83	0.4048
manager1	0.00925	0.08613	0.11	0.9146
M1	0.23509	0.04947	4.75	3.7e-06 ***
M2	0.17049	0.06468	2.64	0.0090 **
M3	0.16708	0.05706	2.93	0.0038 **
M5	-0.10497	0.06641	-1.58	0.1154
M6	0.10031	0.05334	1.88	0.0614 .
M7	-0.02218	0.06162	-0.36	0.7192
M8	-0.07197	0.06144	-1.17	0.2427
M9	0.12472	0.05143	2.43	0.0161 *
M10	0.44074	0.06358	6.93	4.8e-11 ***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.55 on 215 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.587, Adjusted R-squared: 0.549
F-statistic: 15.3 on 20 and 215 DF, p-value: <2e-16

ANNEXE 15.2 : résultats de la régression linéaire effectuée afin de rechercher un lien causal de la QVT sur les tactiques (t)

```

> reg309<-lm(t~filieres+tranches+manager+qvt, base)
> summary(reg309)

Call:
lm(formula = t ~ filieres + tranches + manager + qvt, data = base)

Residuals:
Min      1Q  Median      3Q      Max
-1.6065 -0.2502  0.0685  0.2779  0.8409

Coefficients:
Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  1.409436   0.183036   7.70 4.4e-13 ***
filieresANIMA  0.101943   0.082821   1.23  0.22
filieresCULT  -0.228706   0.221927  -1.03  0.30
filieresMEDSOC  0.128792   0.153299   0.84  0.40
filieresPOLICE  0.236714   0.211026   1.12  0.26
filieresSOCIA -0.079095   0.132602  -0.60  0.55
filieresSPORT  0.029888   0.427373   0.07  0.94
filieresTECH  0.017979   0.072938   0.25  0.81
tranches2      0.000900   0.079624   0.01  0.99
tranches3      0.005349   0.092298   0.06  0.95
tranches4      0.047664   0.081175   0.59  0.56
manager1       0.000206   0.063626   0.00  1.00
qvt            0.429570   0.059552   7.21 8.4e-12 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.42 on 223 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.224,    Adjusted R-squared:  0.183
F-statistic: 5.38 on 12 and 223 DF,  p-value: 5.38e-08

```

ANNEXE 15.3 : synthèse des régressions linéaires de l'ensemble des items de notre questionnaire sur la motivation à continuer à travailler avec la démarche Qualiville.

Résultats	L'ensemble des items de la QVT, du POS, des fonctions d'encadrement, des domaines, des procédures et des représentations sociales influant sur MO2

**	<p>M2 (0,245) « Mes tâches relatives à Qualiville sont bien définies » ERSE4 (0,203) « J'échange avec les autres des informations dans le travail en mode Qualiville » PFI10 (0,176) « Le travail a été organisé selon le référentiel Qualiville et les règlements de la Collectivité »</p>
*	<p>M10 (-0,213) « Le management pilote correctement les activités concernant Qualiville » QV1 (0,204) « Mon travail en mode Qualiville est intéressant » RS1 (0,175) « Qualiville, c'est une méthode efficace pour améliorer la qualité des services » EORG10 (-0,141) « Ce qui est demandé dans la démarche Qualiville est clair pour moi » PFI17 (-0,139) « Dans le travail en mode Qualiville, les plans d'action ont été stricts » PSE8 (0,122) « Le management m'a guidé-e dans mon travail en mode Qualiville » PCO21 (-0,121) « La formation à Qualiville a été collective »</p>
.	<p>ERSE3 (-0,119) « Avec Qualiville, je travaille couramment avec ma hiérarchie » EAU9 (0,110) « Les procédures Qualiville ne m'empêchent pas d'avoir de l'autonomie dans mon travail » PFO6 (0,095) « J'ai fait exactement les mêmes apprentissages Qualiville que les autres » RS9 (0,133 ; p-value = élevée) « Qualiville, c'est fonctionner avec des procédures » M6 (-0,129 ; p-value=élevée) « Dans le travail en mode Qualiville, le management veille à un niveau de relations de service satisfaisant » QV6 (-0,173 ; p-value=élevée) « Dans mon travail en mode Qualiville, on me fait confiance » ERSO6 (-0,171 ; p-value=élevée) « J'ai des relations professionnelles avec un certain nombre de mes collègues » EAU4 (-0,148 ; p-value=élevée) « Si on me donne de l'autonomie, je sais en profiter dans mon travail en mode Qualiville » ERSE1 (0,142 ; p-value=élevée) « Avec Qualiville, je travaille assez facilement avec les autres »</p>

ANNEXE 15.4 L'item du POS influe le plus la satisfaction des attentes

```
> reg401<-lm(AT~filieres+tranches+manager+POS1+POS2+POS3+POS4+POS5+POS6+POS7, base)
> summary(reg401)
```

Call:

```
lm(formula = AT ~ filieres + tranches + manager + POS1 + POS2 + POS3 + POS4 + POS5 + POS6 + POS7, data = base)
```

Residuals:

```
      Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.5932 -0.3123  0.0411  0.3620  1.5423
```

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	0.58210	0.17697	3.29	0.0012	**
filieresANIMA	0.01027	0.10623	0.10	0.9231	
filieresCULT	0.42585	0.28392	1.50	0.1351	
filieresMEDSOC	-0.00498	0.19574	-0.03	0.9797	
filieresPOLICE	-0.51232	0.26859	-1.91	0.0578	.
filieresSOCIA	0.01124	0.16791	0.07	0.9467	
filieresSPORT	-0.59530	0.55600	-1.07	0.2855	
filieresTECH	0.09614	0.09392	1.02	0.3072	
tranches2	0.09087	0.10228	0.89	0.3753	
tranches3	0.01477	0.11868	0.12	0.9010	
tranches4	0.26844	0.10440	2.57	0.0108	*
manager1	-0.05071	0.08209	-0.62	0.5374	
POS1	0.08713	0.05646	1.54	0.1242	
POS2	0.17698	0.06328	2.80	0.0056	**
POS3	0.12392	0.05588	2.22	0.0276	*
POS4	0.02346	0.05072	0.46	0.6442	
POS5	0.01170	0.06024	0.19	0.8462	
POS6	0.24053	0.05730	4.20	3.9e-05	***
POS7	0.11574	0.05587	2.07	0.0395	*

 Sig. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.54 on 217 degrees of freedom
 Multiple R-squared: 0.493, Adjusted R-squared: 0.451
 F-statistic: 11.7 on 18 and 217 DF, p-value: <2e-16

ANNEXE 16 : tri à plat par items relatifs à l'appréciation par les FT de leurs acquisitions dans les domaines de la SO

Types de résultats	ERSE1	ERSE2	ERSE3	ERSE4	ERSE5	ERSE6	ERSE7	ERSE8	ERSE9	ERSO2	ERSO4	ERSO5	ERSO6	EORG3	EORG6	EORG7	EORG8	EORG9	EORG10	EORG11	EAU4	EAU7	EAU8	EAU9	ECTG1	ECTG3	ECTG4	ECTG5	ECTG6	EMT2	EMT4	EMT5	EMT6	EMT7	EMT8	ECL2	ECL4	ECL5			
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0			
Premier quartile	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	
Médiane	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Moyenne	3,0	3,3	2,6	2,8	3,4	2,7	3,4	2,9	2,9	3,4	3,1	3,0	3,3	3,0	3,0	2,9	3,1	2,6	2,9	3,0	3,1	3,4	3,3	3,3	3,1	3,2	3,0	3,0	3,3	3,3	3,4	3,1	3,5	3,1	3,4	3,3	3,2	3,4	3,4		
Troisième quartile	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	
Maximum	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	

Référentiel QUALIVILLE REF-111

« réalisation de prestations de service à destination des clients/utilisateurs des services municipaux »

Depuis le 1^{er} janvier 2011, les marques AFAQ Engagement de Service et AFAQ Service Confiance ont évolué vers une marque unique, la marque Engagement de service.

Le nouveau logo présenté ici mentionne :

- > la marque collective de certification Engagement de service
- > la référence codée à 3 chiffres du référentiel
- > la désignation du référentiel, telle qu'elle doit apparaître dans le logo
- > le site www.afnor.org, qui donne les modalités selon lesquelles le référentiel de certification peut être consulté ou obtenu.

Le présent logo et la charte d'utilisation de la marque Engagement de service sont disponibles en téléchargement dans l'espace client, accessible via le portail d'information www.afnor.org.

Toute communication doit s'effectuer dans le respect du règlement d'utilisation de la marque Engagement de service.

Pour tout support dont l'objet est la certification de service, ce logo doit être complété des engagements de service, tels que décrits dans la partie "modalités de communication" du présent référentiel de certification.

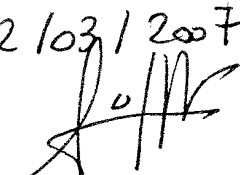



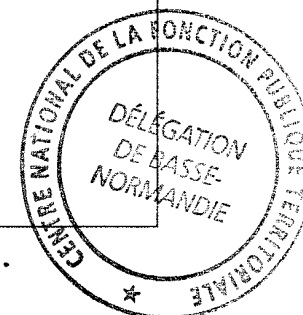


REFERENTIEL AFAQ Service Confiance® QUALIVILLE

REF-111-02 – Janvier 2007

Réalisation de prestations de service à destination des clients/utilisateurs des services municipaux

Le Responsable de la certification AFAQ Service Confiance ®	Le Représentant de l'organisme
<p>Nom : Laurent AUFFRET</p> <p>Fonction : Responsable du département Certification de Service</p> <p>Date : 12/03/2007</p> <p>Visa : </p>	<p>Nom : André NADEAU</p> <p>Fonction : Directeur Régional CNFPT Basse-Normandie</p> <p>Date : 05/03/2007</p> <p>Visa : </p>



MISE A JOUR

Pour prendre en compte le changement de dénomination d'AFAQ AFNOR certification en AFNOR Certification en date du 14 avril 2008, le présent document doit être lu en tenant compte des modifications suivantes :

Remplacement de AFAQ AFNOR Certification, par AFNOR Certification en pages 29 et 30.

SOMMAIRE

<u>I. LE DOMAINE D'APPLICATION</u>	5
<u>II. LE CONTEXTE GENERAL</u>	7
II.1. LES ENJEUX DE LA QUALITE DANS LES COLLECTIVITES LOCALES	7
II.2. LA DEMARCHE AFAQ SERVICE CONFIANCE®	7
<u>III. LE CONTEXTE REGLEMENTAIRE</u>	9
III.1.LA CERTIFICATION DE SERVICE	9
III.2.LES PRESTATIONS REALISEES PAR LA MAIRIE	9
<u>IV. LES ENGAGEMENTS DE SERVICE</u>	10
IV.1.ACCUEIL, ORIENTATION, INFORMATION	10
IV.2.DELIVRANCE D'ACTES ADMINISTRATIFS	17
IV.3.DELIVRANCE DE PRESTATIONS	19
IV.4.INTERVENTIONS SUR LE DOMAINE PUBLIC	21
IV.5.L'EVALUATION DE LA SATISFACTION DES CLIENTS/ LA GESTION DES RECLAMATIONS CLIENTS	23

<u>V. LES DISPOSITIONS D'ORGANISATION</u>	25
V.1. RESPONSABILITES	25
V.2. ORGANISATION DOCUMENTAIRE	25
V.3. INFORMATION ET FORMATION DU PERSONNEL	26
<u>VI. LES MODALITES DE SUIVI ET DE PILOTAGE DU RESPECT DES ENGAGEMENTS</u>	27
VI.1. LES AUDITS INTERNES	27
VI.2. LE TRAITEMENT ET LE SUIVI DES RECLAMATIONS	27
VI.3. LES ENQUETES DE SATISFACTION	27
VI.4. SUIVI DES INDICATEURS QUALITE	28
VI.5. LE BILAN ANNUEL	28
<u>VII. LES MODALITES DE COMMUNICATION</u>	29

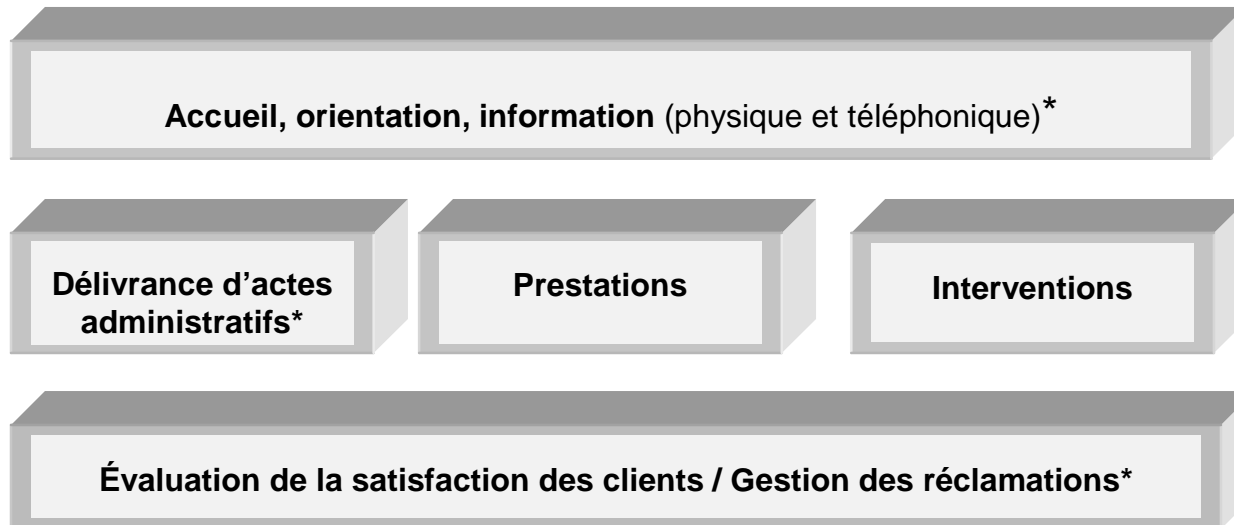
I. LE DOMAINE D'APPLICATION

Le présent référentiel définit un ensemble d'engagements de service pris par les mairies pour certaines de leurs prestations listées ci après :

- accueil, orientation, information,
- délivrance d'actes administratifs, prestations, interventions,
- évaluation de la satisfaction des clients et gestion des réclamations relatives aux services engagés dans la démarche, en fonction du périmètre de certification choisi par la collectivité.

Le référentiel précise également les exigences relatives à la maîtrise et au contrôle du respect des engagements dans le temps.

Le schéma ci dessous présente l'architecture du référentiel QUALIVILLE :



* **Au sein d'une mairie, les modules suivants sont d'application obligatoire** pour toute mairie candidate à la certification AFAQ Service Confiance® :

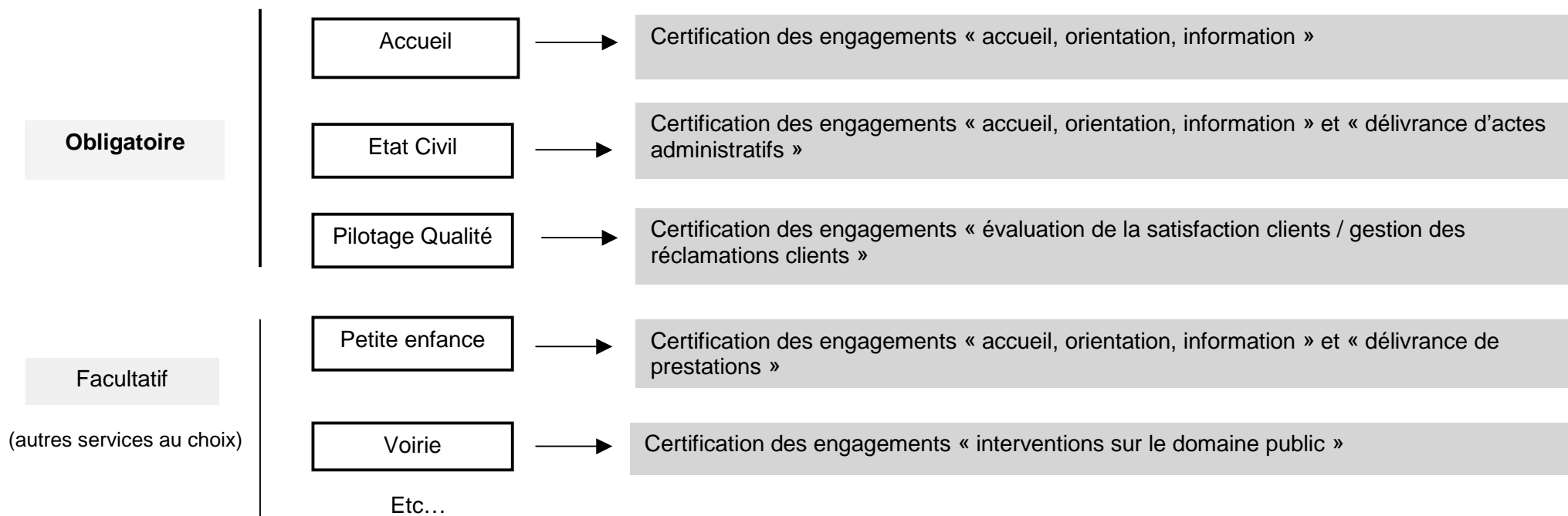
- Accueil, orientation, information généraux
- Évaluation de la satisfaction des clients et gestion des réclamations relatives aux services engagés dans la démarche,
- Délivrance d'actes administratifs et accueil au service État Civil

La Mairie choisit d'appliquer ou non les engagements dans d'autres services et d'étendre ainsi le périmètre de la certification QUALIVILLE. De ce fait, plusieurs options de certification peuvent se présenter en fonction des services choisis par la commune candidate à la certification AFAQ Service Confiance®. Dans tous les cas, le certificat précise les services ayant mis en place des engagements de service certifiés.

Tous les services du périmètre de certification, recevant du public seront certifiés selon le module « Accueil, orientation, information » **et** le ou les modules correspondant aux activités de ce service (délivrance d'actes administratifs, prestations ou interventions). Les services du périmètre de certification, ne recevant pas de public seront certifiés selon le(s) module(s) correspondant à leur activité.

Un service ne peut pas être certifié uniquement selon le module « Accueil, orientation, information » (sauf le service standard/accueil physique, dont l'accueil est la seule fonction).

Exemples :



Les bénéficiaires des engagements de service sont désignés dans le présent référentiel sous le terme générique de « **clients** », ce terme regroupe l'ensemble des utilisateurs des services municipaux (particuliers, professionnels) donnant lieu à des engagements de service.

II. Le contexte général

II.1. Les enjeux de la qualité dans les collectivités locales

La notion de contrôle qualité a fait son apparition dans les entreprises, principalement industrielles, au cours des années 70 par la mise en place de contrôles permettant de détecter puis d'éliminer les produits ne répondant pas à des spécifications techniques. Dans la fin des années 80, l'assurance de la qualité a fait son apparition, notamment par la mise en place de systèmes qualité conformes aux normes ISO 9000. Progressivement les entreprises de service ont adopté, elles aussi, des démarches qualité, véritable outil de management des ressources humaines et visant à améliorer la satisfaction de leurs clients.

Les collectivités territoriales ont également adopté des démarches qualité quelques années plus tard, puisque c'est dans le milieu des années 90 que trois collectivités locales ont bénéficié de la certification ISO 9002 pour une partie de leur activité. Ce mouvement a été encouragé par les pouvoirs publics. En 1998, le ministre de l'industrie déclarait, lors de la remise du prix français pour la qualité : « la démarche qualité doit être pour les administrations publiques un objectif et un moyen d'évolution. »

Dans un contexte de mutation économique et sociale difficile, les collectivités s'interrogent de plus en plus régulièrement sur leurs capacités d'adaptation. Les plus conscientes et les plus novatrices recherchent de nouvelles stratégies de développement et souhaitent un changement raisonné, mesuré, analysé et managé et se lancent donc naturellement dans une démarche qualité. L'enjeu pour elle est de taille : les maires sont souvent les premiers employeurs de leur ville. Ils se doivent par conséquent de gérer en toute transparence et de prouver à leurs administrés la qualité de leur gestion.

Une mairie doit également savoir satisfaire les attentes croissantes de ses clients, utilisateurs des services municipaux. Comprendre et exposer son point de vue, être renseigné vite et aimablement, être secouru dans les cas extrêmes, autrement dit participer à la vie de la cité, telles sont quelques-unes des attentes du citoyen.

La démarche qualité reste donc un des moyens de prévenir les insatisfactions des administrés, en prenant en compte les exigences légitimes des uns et la nécessité de modernisation du fonctionnement des autres. Véritable projet d'entreprise, la démarche qualité constitue le changement en s'insérant dans la démarche globale de la collectivité et en situant le client au cœur de ses préoccupations.

II.2. La démarche AFAQ Service Confiance®

Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) assure une mission essentielle auprès des collectivités territoriales pour la gestion des ressources humaines et plus précisément pour la formation des agents des collectivités territoriales. Le CNFPT s'est également orienté vers l'accompagnement des collectivités dans leur démarche qualité à travers des actions de sensibilisation des maires et cadres dirigeants, et de formations régionales et nationales.

Fort de son expérience, le CNFPT a souhaité développer une démarche volontaire visant à améliorer la qualité du service rendu et de favoriser l'émergence d'engagements de service pouvant donner lieu à une certification AFAQ Service Confiance® pour les prestations délivrées en mairie :

- d'accueil, d'orientation et d'information,
- de délivrance d'actes administratifs,
- de prestations diverses,
- d'interventions sur la voie publique et dans les lieux ou bâtiments publics

La démarche AFAQ Service Confiance® consiste à :

- définir les engagements de service que les collectivités territoriales prendront vis à vis de leurs clients,
- faire valider ces engagements par les représentants des clients,
- faire certifier le respect des engagements par un audit tierce partie.

En 2000, un groupe de travail réunissant le CNFPT, des collectivités territoriales (Mairies du Pecq et du Havre), le Centre Interdépartemental de Gestion de la Grande Couronne et des représentants d'associations de consommateurs (l'Union Féminine Civique et Sociale et l'Union Nationale des Associations Familiales) a identifié les attentes des clients/utilisateurs des services municipaux, puis défini des engagements de service issus de celles-ci, pour élaborer le référentiel de certification de service QUALIVILLE pour les services accueil, Etat Civil, Vie Scolaire, Petite Enfance, Urbanisme, Vie quotidienne.

Aujourd'hui, sous l'impulsion du CNFPT et à partir des propositions de la Ville du Havre, le référentiel a été révisé, afin que les Mairies puissent étendre le périmètre de certification de leurs engagements de services, à l'ensemble de leurs services si elles le souhaitent. Le projet de référentiel a été soumis pour avis à plusieurs collectivités territoriales (l'Etang la Ville, Plan de Cuques, Soisy sous Montmorency, Montivilliers, Voisins-les-Bretonneux).

La création de ce référentiel d'engagement de service validé et pouvant donner lieu à une certification permettra aux communes désirant s'inscrire dans une démarche qualité d'assimiler la culture qualité de service et de répondre à leurs différents objectifs :

- disposer d'un référentiel qualité, incontestable sur les principales activités des communes et visant à rendre perceptibles par le client les efforts entrepris par les collectivités,
- améliorer la satisfaction des clients utilisateurs de services municipaux
- valoriser le savoir-faire de leurs collaborateurs.

III. Le contexte réglementaire

III.1. La certification de service

Le présent référentiel s'inscrit dans le cadre de la certification de service prévue par les articles L.115-27 à L. 115-33 et R.115-1 à R.115-12 du code de la consommation. Il prend aussi en compte les préconisations de l'avis du Conseil National de la Consommation relatif à la certification de service paru dans le BOCCRF du 31 décembre 1998.

III.2. Les prestations réalisées par la mairie

Les principales dispositions légales et réglementaires en vigueur concernant les prestations délivrées par les mairies sont définies dans les textes ci dessous :

- code général des collectivités territoriales,
- textes relatifs aux conditions d'accès des personnes à mobilité réduite
- décrets relatifs aux conditions d'accès dans les établissements publics,
- loi 82-213 du 2 mars 1982 modifiée, relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions, modifiée par la loi du 22 juillet 1982,
- loi 83-8 du 7 janvier 1983 modifiée, relative à la répartition des compétences entre Communes, Etat et Région,
- loi 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires (J.O. du 14/07/1983)
- loi 84-53 du 2 janvier 1984 modifiée portant sur les dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale,
- loi 84-594 du 12 juillet 1984 modifiée relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale,
- loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 modifiée relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations

IV. Les engagements de service

IV.1. Accueil, orientation, information

Ce module est d'application obligatoire pour toute mairie candidate à la certification AFAQ Service Confiance®.

Les engagements de service détaillés ci dessous concernent l'accueil de tous les clients dans tous les services concernés par la certification QUALIVILLE. L'accueil comprend l'accueil physique, téléphonique et le traitement du courrier classique et électronique.

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
Des Locaux accueillants		
1. Une signalétique adaptée pour informer et accueillir	<ul style="list-style-type: none">• Les horaires d'ouverture de la mairie, centres administratifs (...) sont visibles dès l'entrée principale du bâtiment (panneaux, affiches, panneaux lumineux...).• Les horaires d'ouverture des services, s'ils sont différents des horaires de la mairie, centres administratifs (...), sont visibles dès l'entrée (panneau, affiche, panneau lumineux...).• Les services sont indiqués par une signalétique spécifique (fléchage...).	Support d'information sur les horaires Support de signalisation du service

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
<p>2. Des locaux accessibles, propres et bien rangés et offrant des services associés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les locaux sont conçus pour accueillir les personnes à mobilité réduite, les personnes avec poussettes, par exemple : rampes d'accès inclinées, largeur de porte <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lorsque cela est possible, l'accueil dans le service doit être privilégié, ➤ Lorsque l'accueil d'une personne à mobilité réduite n'est pas possible dans les locaux d'un service donné, il doit exister dans le bâtiment Municipal un local accessible à cette personne où un agent du service se déplace pour la recevoir. • Les locaux sont propres, (pas de salissure au sol, absence de poussière sur les meubles) et bien rangés (les guichets ne sont pas encombrés, les documents sur les présentoirs sont classés...). Le plan de nettoyage doit être établi conformément à l'usage des locaux et des règles d'hygiènes et de sécurité en vigueur. • Des sièges sont à disposition des clients à proximité du point accueil, l'éclairage est suffisant et en bon état. • Des services associés, en bon état de fonctionnement, peuvent être mis à la disposition des clients (photocopieuse, distributeur de boissons, appareils pour réaliser des photos d'identité...). 	<p>Modalités écrites relatives à l'accueil</p> <p>Enquête de satisfaction clients</p> <p>Plan de nettoyage (liste de contrôle, des fréquence et locaux nettoyés) Suivi du plan de nettoyage</p>
<p>3. Un point accueil informatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le point accueil présente de la documentation consultable par les clients, au minimum : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Journal d'information municipal lorsqu'il existe. ⇒ Information générale sur les services de la mairie concernés par les engagements de service. ⇒ Fiches de suggestions/réclamations. ⇒ Date du prochain conseil municipal programmé. • Cette documentation est actualisée et réapprovisionnée dès que cela est nécessaire. • Une information sur les modalités de gestion des observations/réclamations des clients est visible au point accueil, cette information précise au moins le support à utiliser et le service ou la personne à contacter. 	<p>Liste de la documentation présente au point accueil</p> <p>Modalités écrites de gestion documentaire</p> <p>Affichage sur les modalités de gestion des observations/réclamations</p>

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
4. Des locaux adaptés aux prestations délivrées	<ul style="list-style-type: none"> • La disposition des locaux permet d'assurer la confidentialité des entretiens : mise en place de claustras entre les guichets et / ou séparation de la zone d'attente de la zone des guichets. • Un lieu spécifique et adapté à la consultation des documents est mis à la disposition des clients quand cela est nécessaire. 	Enquête de satisfaction clients
Un accueil organisé dans les services		
5. Des horaires adaptés aux attentes des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Les horaires d'ouverture sont adaptées aux besoins des clients en mettant en place au moins l'une des solutions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ le samedi matin ⇒ et/ou une nocturne hebdomadaire jusqu'à 20h00 ⇒ et/ou l'ouverture entre midi et 14h00 chaque jour, • Ou tout autre solution validée par les résultats des enquêtes de satisfaction. 	Support d'information concernant les horaires d'ouverture Enquête de satisfaction clients
6. Un point accueil pour orienter les clients	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel explique à tout client, le chemin pour localiser le service concerné, en lui précisant sa dénomination. • Tout client qui le demande se fait accompagner jusqu'au service demandé ou se voit remettre un plan lui permettant de localiser ce service. • Le personnel prend en compte les demandes spécifiques des clients en les orientant éventuellement vers un organisme extérieur à la mairie. 	Modalités écrites relatives à l'accueil Support d'information au client le cas échéant (ex : plan des locaux...) Enquête de satisfaction clients

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
7. En cas d'affluence, une gestion optimale des files d'attente	<ul style="list-style-type: none"> • Un système de gestion des files d'attentes est défini et mis en place, il s'agit : <ul style="list-style-type: none"> • d'une information précisant les délais d'attentes dès l'entrée du service (panneau d'information ...). Et/ou • d'un panneau d'information présentant les périodes d'affluence. Et/ou • d'un renfort en personnel (personnel supplémentaire ou polyvalent) 	Modalités écrites relatives à la gestion des attentes
8. Des rendez-vous respectés	<ul style="list-style-type: none"> • Si besoin, un rendez-vous personnalisé est proposé par le service concerné. La date du rendez-vous est définie avec le client. • Dans 95% des cas minimum, l'heure de rendez-vous est respectée. En cas de retard supérieur à 15 minutes, le personnel informe le client du retard et délègue un autre interlocuteur pour accueillir le client. 	<p>Enquête de satisfaction clients</p> <p>Planning des RDV Taux de respect des horaires de RDV</p>
9. Un personnel facilement identifiable	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés sont facilement identifiables : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ au guichet, par l'intermédiaire d'un badge ou d'un chevalet (ou autre support d'identification), ⇒ sur les courriers/courriels, par l'intermédiaire d'une mention indiquant le nom de l'interlocuteur, ⇒ au téléphone, l'employé précise son nom et/ou prénom et celui de son service. • <i>NB : le non-respect de cet engagement peut être autorisé par l'encadrement du service public pour des impératifs liés notamment à la sécurité des personnels, dans le cadre de la réglementation relative à l'identification des personnels de la fonction.</i> 	<p>Modalités écrites relatives à l'accueil</p> <p>Support d'identification</p>

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
Un personnel d'accueil compétent		
10. Un personnel d'accueil spécifiquement formé	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel est formé spécifiquement à ses missions en suivant une séance de formation dès sa prise de fonction (formation externe ou formation interne par tutorat ou en binôme). • Le personnel est sensibilisé à l'accueil des personnes en difficulté. 	Programme de formation Attestations de formation
11. Un accueil dans nos locaux courtois et attentif.	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel d'accueil est présent en permanence au point accueil durant les horaires d'ouvertures du service. • Le personnel accueille chaque visiteur par un mot de bienvenue, en faisant preuve de courtoisie. • Le personnel est disponible et a le sens de l'écoute pour prendre en compte la demande des clients. 	Modalités écrites relatives à l'accueil Enquête de satisfaction clients Support de formation
12. Une aide personnalisée pour l'utilisation des formulaires	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel délivre des conseils personnalisés aux clients pour l'utilisation des formulaires administratifs. • Le personnel aide les clients qui le demandent à remplir les formulaires. 	Modalités écrites relatives à l'accueil Support de formation Enquête de satisfaction clients
13. Le souhait de confidentialité des clients est respecté	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel fait preuve de discrétion et respecte les souhaits de confidentialité des clients. 	Enquête de satisfaction clients Support de formation
14. Un accueil personnalisé	<ul style="list-style-type: none"> • A chaque visite du client, le personnel du service concerné informe le client de l'état d'avancement de son dossier. <p>Dans le cas d'un suivi personnalisé d'un dossier, l'identité de l'interlocuteur est précisée.</p>	Modalités écrites relatives à l'accueil Enquête de satisfaction clients

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
Un accueil téléphonique performant		
15. Un accueil téléphonique courtois et efficace	<ul style="list-style-type: none"> • A la prise de ligne, le personnel identifie la collectivité et dit « bonjour ». • La demande du client est décryptée par un questionnement précis et opportun • Une réponse claire et rapide est apportée à la demande • Le cas échéant, l'appel est transféré du premier coup vers le bon interlocuteur en informant le client (nom et fonction et/ou service concerné). • Si l'installation téléphonique le permet techniquement, le taux d'appels répondus* est enregistré. Celui-ci doit être supérieur ou égal à 90%. Il donne lieu à un plan de progrès annuel afin de l'augmenter. <p>*(proportion d'appels correspondant aux clients qui raccrochent avant leur prise en charge par un employé, du fait de l'encombrement du service)</p>	<p>Modalités écrites relatives à l'accueil</p> <p>Enquête de satisfaction clients</p> <p>Relevé des taux d'appels répondus Plan de progrès</p>
16. Un accueil téléphonique rapide et informatif	<ul style="list-style-type: none"> • Une réponse à tout appel téléphonique est donnée en 4 sonneries maximum. • En dehors des horaires d'ouverture du standard, une bande annonce précise les jours et horaires d'ouverture des services de la mairie ainsi que le numéro d'urgence à contacter en cas de demande d'intervention sur la voirie. La bande annonce sur les horaires peut être complétée par une bande annonce délivrant des informations sur l'actualité de la ville. 	<p>Modalités écrites relatives à l'accueil</p> <p>Relevé des décrochés téléphoniques</p> <p>Bande annonce</p>
17. Un accueil téléphonique personnalisé	<ul style="list-style-type: none"> • Au sein du service, le personnel prend note de tout message d'un client puis le transmet avec ses coordonnées à l'interlocuteur en charge du dossier. Ce dernier rappelle le client s'il en a formulé la demande. • A chaque communication téléphonique, le personnel du service concerné informe le client de l'état d'avancement de son dossier. 	<p>Support de formation</p> <p>Enquête de satisfaction clients</p>

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
Des réponses écrites rapides		
18. Une réponse personnalisée	<ul style="list-style-type: none"> • Une réponse claire et personnalisée est adressée à toute demande spécifique écrite d'un client <p>Courriers/fax :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 90 % des réponses de premier niveau sont adressées en moins de 15 jours • pour les 10% ne bénéficiant pas d'une réponse dans les 15 jours, un réponse est apportée sous un mois ou un contact téléphonique est établi avec le demandeur. <p>Courriels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une réponse par courriel est envoyée dans un délai maximum de 5 jours ouvrés : soit la réponse définitive, soit une réponse de premier niveau. 	<p>Courriers/fax/courriels clients et réponses associées</p> <p>Taux de réponses dans les délais Traçabilité des réponses hors délais</p> <p>Taux de réponses dans les délais</p>

IV.2. Délivrance d'actes administratifs

Les engagements de service décrits ci-après concernent les services délivrant des actes administratifs.
Le service Etat Civil, qui délivre des actes, fait obligatoirement partie du périmètre de certification.

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
19. Un personnel compétent et régulièrement formé	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel est formé spécifiquement à ses missions de délivrance d'acte en suivant une séance de formation dès sa prise de fonction (formation externe ou formation interne par tutorat ou en binôme). 	Programme de formation Attestations de formation
20. Une information / documentation complète et fiable	<ul style="list-style-type: none"> • Des notices explicatives ou tout autre moyen d'information (borne informatique interactive, site Internet...) précisant la nature des documents à fournir, la grille tarifaire et les exigences réglementaires concernées ainsi que les formulaires et les démarches à suivre sont mis à disposition des clients. Ces supports sont facilement accessibles et en nombre suffisant. • Le personnel propose au client une explication orale relative aux informations délivrées. • Les clients sont informés des délais réglementaires maximaux lorsqu'ils existent pour la délivrance des actes Exemple des actes d'urbanismes : - délai d'instruction pour les dossiers de demande d'autorisation - délai d'instruction pour les dossiers de demande de permis de construire NB : le délai est pris en compte à partir du moment où le dossier est complet, ce qui se traduit par la remise d'une notification par le service concerné • Les clients sont informés des délais de restitution des actes quand ceux-ci sont inférieurs aux délais réglementaires. 	Notices explicatives (ou autre support) Enquête de satisfaction clients

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
21. Des actes fiables	<ul style="list-style-type: none"> • Les actes rédigés sont systématiquement contrôlés et vérifiés afin d'éviter les erreurs ou les allers et retours inutiles des clients. 	Procédure de contrôle
22. Des délais de délivrance des actes respectés	<ul style="list-style-type: none"> • Les délais réglementaires sont respectés dans 100 % des cas. • Les délais annoncés (hors réglementaire) sont respectés à 90 % minimum : Par exemple <ul style="list-style-type: none"> ⇒ toute demande d'acte d'état civil adressée par courrier ou par voie électronique est traitée en moins de 5 jours ouvrables ; ⇒ toute demande d'acte d'état civil faite au guichet est traitée immédiatement. ⇒ La collectivité doit s'engager sur le délai de délivrance des autorisations simples de voirie <p>Ces délais s'appliquent lorsque le traitement est réalisé en interne sans intervention d'une autre collectivité ou administration.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tout dépassement de délai donne lieu à une information par téléphone et/ou courrier du client. 	<p>Modalités écrites relatives à la délivrance d'actes Conservation des demandes et preuve de l'envoi des actes</p> <p>Taux de délivrance des actes dans les délais</p> <p>Preuve de la transmission de l'information</p>

IV.3. Délivrance de prestations

Ces engagements de service concernent la délivrance de prestations dans les secteurs de la petite enfance, du CCAS, de l'enseignement, des loisirs, du sport...La délivrance de prestations comprend les phases d'inscription, de gestion des dossiers et de réalisation de la prestation.

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
23. Un personnel compétent et régulièrement formé	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel du service est formé spécifiquement à ses missions. Il suit une séance de formation dès sa prise de fonction (formation externe ou formation interne par tutorat ou en binôme) et à chaque évolution des besoins ou de la réglementation. • Les dispositions statutaires relatives aux diplômes ou formations spécifiques (secourisme par exemple ...), si elles existent, doivent être respectées. 	<p>Programme de formation Plan de formation et suivi des formations Listes des personnels à jours Photocopies des diplômes Attestations de formation spécifique</p>
24. Une information / documentation complète et fiable	<ul style="list-style-type: none"> • Des notices explicatives ou tout autre moyen d'information (borne informatique interactive, site Internet...) précisant la nature des documents à fournir, la grille tarifaire et les exigences réglementaires concernées ainsi que les formulaires et les démarches à suivre sont mis à disposition des clients. Ces supports sont facilement accessibles et en nombre suffisant. • Une information spécifique relative au service est mise à la disposition des clients (par exemple : la liste des lieux d'accueil, leur localisation et capacité, les modalités d'inscription, des informations pratiques, la liste d'attente et délais d'attente estimés, le projet pédagogique de l'établissement...). • Les documents spécifiques et publics relatifs au service sont consultables, affichés dans un lieu visible, ou diffusés (ex : PLU et le nuancier de couleur explicatif, Cadastres, projets pédagogiques....) et mis à jour au moins une fois par an. • Le personnel propose au client une explication orale relative aux informations délivrées. • Le personnel informe dans un délai de 24 h maximum l'attribution d'une place sur la liste d'attente si elle existe (en crèche, à une activité sportive ou de loisirs...) 	<p>Notices explicatives ou autre support</p> <p>Enquête de satisfaction clients</p> <p>Documentation spécifique Modalités écrites relatives à la gestion des documents</p> <p>Enquête de satisfaction</p> <p>Liste d'attente</p>

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
25. Une identification complète des besoins.	<ul style="list-style-type: none"> • A l'occasion du premier entretien avec un nouveau demandeur, une analyse de sa situation et de ses besoins est systématiquement réalisée. • • Ces éléments sont transmis à l'agent en charge du dossier <p>Ou</p> <ul style="list-style-type: none"> • le demandeur est réorienté vers l'organisme adéquat, dont les coordonnées lui auront été fournies par son interlocuteur (adresses, services, contacts...) 	<p>Modalités écrites de gestion des demandes</p> <p>Enquête de satisfaction clients</p>
26. Une réponse systématique pour toute demande	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque la prestation ne peut être délivrée immédiatement, les délais de délivrance sont annoncés à l'utilisateur. • Les délais annoncés (hors réglementaires) sont respectés à 90 % minimum • Tout dépassement de délai donne lieu à une information par téléphone et/ou courrier du client. <p>En cas de réponse négative à la demande de prestation, le demandeur reçoit un courrier personnalisé ou un appel téléphonique motivant le refus.</p>	<p>Modalités écrites relatives à la délivrance de prestations</p> <p>Taux de délivrance des prestations dans les délais</p> <p>Suivi des réponses</p>

IV.4. Interventions sur le domaine public

Ces engagements concernent tout type d'intervention des services municipaux sur le domaine public, par exemple :

- la réalisation d'interventions techniques en matière de voirie (trou dans la chaussée, plaque d'égout à fixer...), d'éclairage...
- le contrôle par les services municipaux de l'état de la voirie et de l'éclairage.
- les interventions réalisées par la Police municipale
- la maintenance des écoles et autres bâtiments municipaux

Les interventions ont lieu suite à un contrôle des installations par les services municipaux ou suite à la demande d'habitants de la commune.

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
27. Un numéro d'urgence communiqué régulièrement et joignable 24h/24	<ul style="list-style-type: none"> • Le(s) numéro(s) de téléphone à contacter en cas de demande d'intervention urgente est (sont) régulièrement communiqué(s) aux clients par l'intermédiaire des bandes annonce téléphoniques, de la revue municipale, du point accueil et information de la mairie ou d'un centre administratif, de l'annuaire, du site internet de la ville (s'il existe). • Un correspondant est joignable sans difficulté aux heures de service par la mise en place d'un système de permanence téléphonique et de signal d'appel en instance par exemple. • En cas d'urgence, un interlocuteur est joignable 24 heures sur 24 grâce à la communication du (des) numéro(s) d'urgence et la mise en place d'un système d'astreinte au sein de la mairie ou d'un centre administratif. 	Bande annonce téléphonique <ul style="list-style-type: none"> • Revue municipale, affichage, annuaire, site internet de la ville (s'il existe). etc... Planning des permanences Enquête de satisfaction clients
28. En cas d'urgence une réactivité adaptée et rapide	<ul style="list-style-type: none"> • Les interventions identifiées comme urgentes sont traitées en 2 phases : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ les mesures de sécurité immédiates sont prises en moins d'une heure, ⇒ les mesures complémentaires ne pouvant être traitées lors de l'intervention immédiate sont prises en charge dans un délai de 48 heures. 	Définition d'une intervention urgente Comptes rendus d'intervention Mesure des délais Enquête de satisfaction clients

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
29. Une surveillance régulière de l'état du domaine public	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins une fois par mois, l'état du domaine public est contrôlé. Ces contrôles donnent lieu à une réactivité adaptée et à un enregistrement. 	Plan de contrôle Enregistrement (compte-rendu,...)
30. Une réponse adaptée est apportée à toute demande d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Les délais d'intervention sont annoncés au demandeur • Les délais pour une intervention identifiée comme urgente sont respectés dans 100% des cas • Les délais pour les autres interventions sont respectés dans 90 % des cas au minimum 	Modalités écrites relatives aux interventions sur le domaine public Compte-rendu d'intervention Taux d'intervention dans les délais
31. Une prise en compte des mesures de sécurité particulières	<ul style="list-style-type: none"> • Le service identifie les risques sur le domaine public et met en place des solutions adaptées <p><u>Exemples :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition effective de personnel pour assurer la sécurité à la sortie des écoles, - Sécurisation des sites dangereux (barrières, panneaux, ralentisseurs, lieux d'intervention...) - Sécurisation des manifestations sur la voie publique 	Plan d'actions

IV.5. L'évaluation de la satisfaction des clients/ La gestion des réclamations clients

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
<p>32. Une réponse à toute suggestion ou réclamation liée à nos engagements de service, en moins de 15 jours.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une procédure interne à la mairie définit les modalités de traitement des réclamations (délai, responsabilités de traitement...). • La mairie a mis en place un système de gestion des réclamations des clients avec : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ des fiches de suggestions/réclamations à disposition des clients notamment au point accueil de la mairie, ⇒ une information visible et indiquant les modalités de réclamations dans chacun des services dont les engagements de service sont certifiés. <p>Toute réclamation (courrier, courriel, fax, téléphonique) identifiée donne lieu à une réponse et un enregistrement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 80 % des réclamations écrites liées aux engagements, donnent lieu à une réponse personnalisée de premier niveau dans les 15 jours maximum après sa réception : la réponse se fait par courrier et consiste en une information sur l'état d'avancement du dossier ou une motivation du refus de la demande du client ou une proposition de solution. un rendez-vous avec l'élu ou le directeur du service concerné peut être proposé en complément • Tout plan d'action mis en place à l'issu d'une réclamation donne lieu à un suivi. 	<p>Procédure de gestion des réclamations</p> <p>Fiches de suggestion/réclamations Affichage information client</p> <p>Courriers de réclamations et réponses</p> <p>Enregistrement des réclamations</p> <p>Taux de réponse aux réclamations dans les délais</p> <p>Plan d'action</p>

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence et enregistrements
<p>33. La satisfaction des clients évaluée chaque année, les actions de progrès mises en place et suivies</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une procédure interne définit les modalités de réalisation et de gestion des enquêtes de satisfaction, notamment la fréquence, la méthodologie, l'échantillonnage, l'exploitation des résultats. • Les résultats des enquêtes de satisfaction sont analysés et donnent lieu à la définition et à la mise en œuvre d'actions d'amélioration lorsqu'un taux de satisfaction est inférieur à 75 %. • L'efficacité des actions d'amélioration est vérifiée à l'issue de leur mise en place. • Les résultats des enquêtes de satisfaction ainsi que les actions d'amélioration mises en œuvre sont communiqués aux clients, par affichage et/ou dans la revue municipale. 	<p>Procédure enquête de satisfaction clients</p> <p>Résultats des enquêtes</p> <p>Plans d'amélioration</p> <p>Affichage, revue municipale, etc...</p>

V. Les dispositions d'organisation

Tout service d'une mairie qui met en place les engagements de service a défini une organisation qui lui permet d'assurer la continuité du respect de ses engagements.

V.1. Responsabilités

La mairie a défini les responsabilités de toute personne dont l'activité a une incidence sur le respect des engagements de service. Chaque service mettant en œuvre des engagements dans le cadre du présent référentiel dispose ainsi :

- d'un organigramme où figure l'ensemble du personnel ayant une incidence sur le respect des engagements de service,
- de descriptions de fonctions pour les collaborateurs intervenant dans le respect des engagements.

Par ailleurs, la mairie a désigné un service ou un responsable de la démarche qualité de service qui, outre ses autres fonctions, assure les missions de suivi et de pilotage de la démarche et notamment :

- la gestion des documents et enregistrements liés aux engagements de service (rédaction, mise à jour, diffusion),
- la gestion des audits internes pour l'ensemble des services du périmètre de certification,
- l'organisation et le suivi des enquêtes de satisfaction clients,
- la préparation des bilans annuels.

La mise en œuvre, le suivi et le pilotage de la démarche de certification de service sont du ressort de la direction et du responsable ou du service qualité.

V.2. Organisation documentaire

L'organisation documentaire comporte d'une part les **documents de référence** servant à mettre en œuvre les différents éléments du référentiel et d'autre part, **les enregistrements** permettant de conserver la preuve de l'application des engagements.

La nature des principaux documents et enregistrements est définie dans le chapitre IV, au regard de chaque engagement de service concerné. Ces documents et enregistrements sont d'application obligatoire. Cette liste n'est pas exhaustive.

Ces documents et enregistrements peuvent être :

- des procédures internes à la mairie, des modalités écrites de gestion
- des guides à l'usage des employés, des supports de formation.

Ils doivent être tenus à disposition de l'organisme certificateur lors des audits.

Les documents sont établis, diffusés aux personnes concernées et mis à jour selon des **dispositions définies par écrit**.

Un (des) responsable(s) doit(vent) être désigné(s) pour la gestion documentaire

La **liste des enregistrements** et leurs modalités de gestion sont **définies par écrit**.

V.3. Information et formation du personnel

Tout les personnels de la Mairie contribuant au respect des engagements de service, et/ou au respect des dispositions de suivi et de pilotage du référentiel sont informés et formés sur la démarche de qualité de service.

La liste des personnels et les organigrammes correspondant, définissent les fonctions de chacun.

La formation au sein des services de la mairie, concernés par la certification de services, donne lieu à :

- une identification annuelle des besoins en formation,
- la formalisation et la mise en œuvre de plans de formation,
- l'enregistrement individualisé des formations,
- la définition des modalités de formation des nouveaux arrivants

VI. Les modalités de suivi et de pilotage du respect des engagements

VI.1. Les audits internes

La mairie organise et réalise au moins 1 audit interne par an et par service concerné par la démarche engagements de service.

Ces audits internes permettent la vérification du respect :

- des engagements,
- des dispositions d'organisation, de suivi et de pilotage, décrites dans le présent référentiel.

L'organisation de l'audit interne est assurée par le responsable de la démarche qualité de service qui établit le programme d'audit et désigne les auditeurs internes. Ces audits sont réalisés par des personnes qualifiées et indépendantes de l'activité auditée. Pour être qualifiés les auditeurs ont suivi une formation à l'audit qualité.

Les audits donnent lieu à des comptes rendus écrits, les écarts relevés font l'objet d'un plan d'amélioration, mis en œuvre et suivi par le responsable de la démarche qualité de service et le responsable du service concerné.

VI.2. Le traitement et le suivi des réclamations

Toute réclamation, concernant un engagement de service certifié, fait l'objet d'un enregistrement et d'une réponse. Les réclamations écrites donnent lieu à une réponse écrite dans un délai de 15 jours ouvrés dans 80% des cas minimum. Un bilan des réclamations et des actions de progrès correspondantes est réalisé à l'occasion du bilan annuel.

Ce bilan est affiché en Mairie à titre d'information des clients.

VI.3. Les enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction sont réalisées au moins une fois par an et concerne l'ensemble des activités donnant lieu à des engagements de service certifiés. A l'issue des enquêtes, les résultats sont analysés : les points forts et les points faibles sont identifiés, un plan d'amélioration est formalisé, mis en œuvre, et suivi.

VI.4. Suivi des indicateurs qualité

Afin de suivre le respect de certains engagements, des indicateurs sont définis, mis en place et suivis. Il s'agit :

- ⇒ taux de respect des horaires de rendez-vous (cf engagement n° 8)
- ⇒ du taux d'appels répondus (cf engagement n°15)
- ⇒ du taux de réponse à toutes demandes dans les délais (cf engagement n° 18)
- ⇒ du taux de délivrance des actes dans les délais (cf engagement n° 22)
- ⇒ du taux de réalisation des prestations dans les délais (cf engagement n° 26)
- ⇒ du taux de réalisation des interventions dans les délais (cf engagement n° 30)
- ⇒ du taux de réponses aux suggestions/ réclamations dans les délais (engagement n °32)

VI.5. Le bilan annuel

Un bilan est réalisé au moins une fois par an sous la responsabilité du directeur général des services. Ce bilan réunit le maire, le directeur général des services, les directeurs des services concernés, le responsable de la démarche qualité de service et a pour objet :

- d'examiner l'ensemble des données reflétant la qualité de service et le respect des engagements à partir de l'analyse des :
 - ⇒ indicateurs qualité,
 - ⇒ enquêtes de satisfaction,
 - ⇒ audits internes,
 - ⇒ réclamations,
 - ⇒ besoins en formation.

- D'élaborer des plans d'améliorations correspondants fixant les mesures correctives qu'il convient d'entreprendre pour remédier aux écarts constatés. Les plans d'actions sont formalisés, mis en œuvre et donnent lieu à un suivi qui permet de s'assurer de l'efficacité des actions décidées.

Le bilan annuel donne lieu à un compte rendu et une information des personnels concernés par les engagements de service.

VII. Les modalités de communication

Les modalités de communication ci-dessous s'appuient sur l'article 10 du décret n°95-354 du 30 mars 1995 (article R115-10 du code de la consommation) et sur l'avis du CNC relatif à la certification de service (BOCCRF du 31/12/1998).

Lorsque la collectivité territoriale fait référence à la certification de service, elle doit distinguer 2 types de supports :

1) Supports de communication sur la certification de service :

Il s'agit :

- du certificat délivré par AFAQ AFNOR Certification affiché dans les locaux du bénéficiaire,
- de tout support dont l'objet est la certification de service.

Ces supports mentionnent obligatoirement :

- Le logo AFAQ Service Confiance[®],
- l'adresse d'AFAQ AFNOR Certification : BP 40 - 92224 BAGNEUX Cedex,
- le code du référentiel : REF-111 et/ou le nom du référentiel : QUALIVILLE
- la liste des principaux engagements de service certifiés :

Accueil, orientation, information

- Une signalétique adaptée pour informer et accueillir.
- Un point accueil accessible, propre et bien rangé et offrant des services associés.
- Un point accueil informatif.
- Des horaires adaptés aux attentes des clients
- Un point accueil pour orienter les clients.
- En cas d'affluence, une gestion optimale des files d'attente
- Un personnel d'accueil spécifiquement formé.
- Un accueil dans nos locaux courtois et attentif.
- Un accueil téléphonique courtois, efficace, rapide et informatif

Délivrance d'actes administratifs

- Un personnel compétent et régulièrement formé
- Une information / documentation complète et fiable
- Des actes fiables
- Des délais de délivrance des actes respectés dans 90% des cas au minimum

Délivrance de prestations

- Un personnel compétent et régulièrement formé
- Une information / documentation complète et fiable
- Une identification complète des besoins
- Une réponse systématique pour toute demande, dans un délai respecté à 90%

Interventions sur la voie publique, dans les lieux et bâtiment publics

- Un numéro d'urgence communiqué régulièrement et joignable 24h/24
- En cas d'urgence une réactivité adaptée et rapide
- Une surveillance régulière de l'état du domaine public
- Une réponse adaptée est apportée à toute demande d'intervention

L'évaluation de la satisfaction des clients/ La gestion des réclamations clients

- Une réponse à toute suggestion ou réclamation liée à nos engagements de service, en moins de 15 jours
- La satisfaction des clients évaluée chaque année, les actions de progrès mises en place et suivies

- la liste des services qui ont fait certifier les engagements du présent référentiel afin d'éviter toute ambiguïté sur la portée de la certification.

2) Supports de communication institutionnelle ou d'information générale sur la collectivité territoriale :

Sur tout autre document de communication à caractère institutionnel ou d'information générale sur la collectivité territoriale (carte de visite, papier à en-tête, site internet..) doivent apparaître au minimum les éléments suivants :

- Le logo AFAQ Service Confiance ®,
- l'adresse d'AFAQ AFNOR Certification : BP 40 - 92224 BAGNEUX Cedex,
- le code du référentiel : REF-111 et/ou le nom du référentiel :QUALIVILLE
- la liste des services qui ont fait certifier les engagements du présent référentiel afin d'éviter toute ambiguïté sur la portée de la certification.
- lorsque le support le permet, il est préconisé de faire figurer un extrait de la liste des principaux engagements de service ou les modalités d'obtention des supports de communication sur la certification de service.

Cette communication s'effectue dans le respect du règlement d'utilisation de la marque AFAQ Service Confiance ®.

Référentiel Engagement de service

REF 111 – Qualivilles

Qualité de la délivrance des services publics par les collectivités

Le responsable de la certification Engagement de service

Nom : *Franck LEBEUGLE*

Fonction : *Directeur général*

Date : *26 avril 2017*

Visa : 

Edition : 12/04/2017

Sommaire

I. DOMAINE D'APPLICATION	3
I.1. DEFINITION DES ORGANISMES ELIGIBLES	3
I.2. CAS DES DEMANDES MULTISITES	4
II. LE CONTEXTE GENERAL	5
III. LE CONTEXTE REGLEMENTAIRE	5
IV. LES ENGAGEMENTS DE SERVICE, DISPOSITIONS D'ORGANISATION ET MODALITES DE SUIVI ET DE PILOTAGE DU RESPECT DES ENGAGEMENTS	6
IV.1. MODULE 1 : ACCUEIL, INFORMATION, ORIENTATION, REPONSE	7
IV.1.1. <i>Informar et orienter au plus juste</i>	7
IV.1.2. <i>Accueillir avec attention</i>	11
IV.1.3. <i>Répondre efficacement</i>	16
IV.1.4. <i>Ecouter pour progresser</i>	18
IV.2. MODULE 2 : DISPOSITIONS D'ORGANISATION	20
IV.3. MODULE 3 : MODALITES DE SUIVI ET DE PILOTAGE DU RESPECT DES ENGAGEMENTS	23
IV.4. MODULE 4 : CITOYENNETE ET DEMARCHES ADMINISTRATIVES	25
IV.5. MODULE 5 : PRESTATIONS DE SERVICES CULTURELS, SPORTIFS ET TOURISTIQUES	27
IV.6. MODULE 6 : PRESTATIONS FAMILLE	30
IV.7. MODULE 7 : PRESTATIONS SOCIALES	33
IV.8. MODULE 8 : INTERVENTIONS	34
V. LES MODALITES DE COMMUNICATION	38
VI. DOSSIER DE CANDIDATURE	39
VII. MODALITES D'ATTRIBUTION ET DE MAINTIEN DU CERTIFICAT ENGAGEMENT DE SERVICE	40
VII.1. ETUDE DE LA CANDIDATURE	40
VII.2. AUDIT INITIAL DE CERTIFICATION	40
VII.3. PRISE DE DECISION	41
VII.4. MAINTIEN DE LA CERTIFICATION	41
VII.5. RENOUELEMENT DE LA CERTIFICATION	42
IX. GLOSSAIRE	43
IX.1. DEFINITIONS SPECIFIQUES	43
IX.2. DEFINITIONS RELATIVES A LA CERTIFICATION DE SERVICE	43
X. ANNEXE 1 : DOSSIER DE CANDIDATURE	45

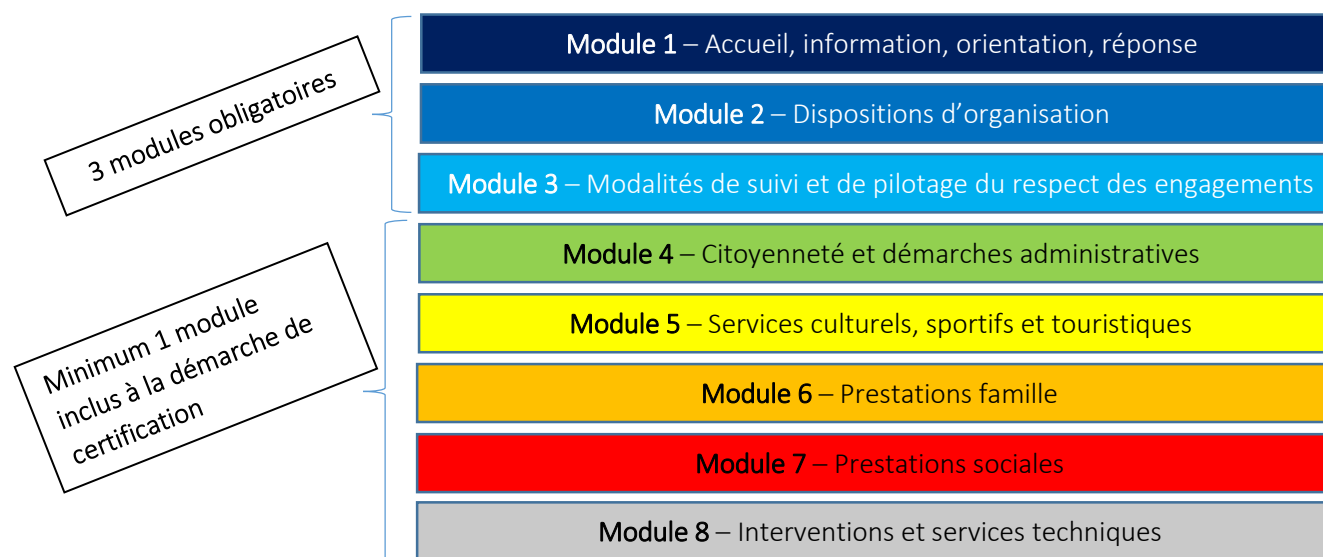
I. Domaine d'application

I.1. Définition des organismes éligibles

Le présent référentiel définit un ensemble d'engagements de service pris par les responsables de collectivités (villes, intercommunalités) dans le cadre des domaines suivants : information et orientation de l'utilisateur ; accueil ; élaboration et transmission des réponses à l'utilisateur ; dispositif d'écoute de l'utilisateur pour progresser ; démarches administratives ; services culturels, sportifs et touristiques ; prestations famille ; prestations sociales ; interventions.

Ce référentiel précise également les exigences relatives à la maîtrise et au contrôle du respect des engagements dans la durée.

Le schéma ci-dessous présente l'architecture du présent référentiel :



Pour toute collectivité engagée dans la certification, les modules suivants constituent un **tronc commun** et sont obligatoirement à respecter pour l'attribution ou le maintien de la certification :

- le module 1 « Accueil, information, orientation, réponse » ;
- le module 2 « Dispositions d'organisation » ;
- le module 3 « Modalités de suivi et de pilotage du respect des engagements ».

Pour obtenir/conservé la certification, la collectivité concernée doit également satisfaire au minimum un **module métier**, parmi les modules 4, 5, 6, 7 et 8.

Pour tout module métier couvert par la certification :

- les engagements de service des modules 1, 2 et 3 du tronc commun s'appliquent systématiquement ;
- la liste des prestations et services éligibles intégrées au périmètre de certification est laissée au choix de la collectivité.

1.2. Cas des demandes multisites

La demande multi site est caractérisée par une entité présentant une fonction centralisée (dénommée ci-après « structure centrale ») au sein de laquelle certaines activités sont planifiées, contrôlées et gérées, pour un ensemble de sites secondaires au sein desquels ces activités sont en partie ou totalement réalisées.

Lorsque les sites excentrés ont la **même personnalité juridique que la structure centrale**, ils doivent :

- avoir une relation juridique ou contractuelle avec la structure centrale ;
- être soumis à déclaration auprès de l'URSSAF ou équivalent ;
- réaliser tout ou partie des prestations de service définies dans le présent référentiel.

Les conditions à respecter par la structure centrale sont les suivantes :

- exercer une fonction centrale dans laquelle certaines activités sont planifiées, contrôlées ou gérées ;
- avoir une maîtrise unique du système qualité, c'est-à-dire avoir le pouvoir d'imposer des mesures correctives le cas échéant sur tout site qui lui est rattaché ;
- assurer que le système qualité répond aux exigences du référentiel et est appliqué ;
- déclarer avoir audité tous les sites avant l'audit initial ;
- recueillir et analyser les informations en provenance de tous les sites ainsi que prouver son autorité et aptitude pour décider de mettre en place des actions d'amélioration.

Lorsque les sites excentrés ont une **personnalité juridique différente de la structure centrale**, toutes les entités rattachées doivent avoir un lien contractuel avec la structure centrale et faire l'objet d'un système qualité commun qui est défini, établi et soumis en permanence au suivi exercé par la structure centrale. Cela signifie que cette dernière a le droit de mettre en place des actions correctives si elles sont jugées nécessaires. Cette mesure doit donc être stipulée dans le contrat passé entre la structure centrale et les entités rattachées concernées par la certification. Ce dernier doit préciser les droits et devoirs des deux parties en matière de respect du référentiel. Les obligations mentionnées ci-avant, applicables aux sites ayant la même entité juridique que la structure centrale, sont également applicables.

Chaque entité juridique (y compris la structure centrale) doit déposer son dossier de candidature sauf si un pilotage global de la démarche est réalisé par la structure centrale.

II. Le contexte général

Le référentiel de certification REF111 – « Qualivilles » succède au référentiel « Qualiville », dont la première version est parue en 2001. Cet ancien référentiel était applicable aux mairies et leur permettait d'afficher une gestion en toute transparence tout en prouvant la qualité de leur gestion. La teneur en permettait également de satisfaire les attentes croissantes de ses clients, utilisateurs des services municipaux. La dernière révision de Qualiville avait été opérée en 2007.

Ce référentiel d'engagement de service, validé et pouvant donner lieu à une certification, permet aux structures désirant s'inscrire dans une démarche qualité d'assimiler la culture qualité de service et de répondre à leurs différents objectifs :

- rendre perceptibles par les usagers les efforts entrepris par les collectivités ;
- améliorer la satisfaction des utilisateurs de service public des collectivités ;
- valoriser le savoir-faire de leurs collaborateurs.

Dans un contexte de digitalisation, de mutation des besoins des usagers et de l'accroissement du champ de compétences des mairies, les différents corps du service public se doivent de proposer à leurs administrés une qualité de service adaptée. La certification « Qualivilles » aide ainsi les collectivités à renforcer leur démarche d'amélioration de leurs pratiques et, par conséquent, à atteindre l'excellence et la satisfaction des usagers des communes et intercommunalités.

La réforme territoriale, le développement du numérique et de l'e-administration, la baisse des dotations budgétaires, les besoins de simplification et le nouveau code des relations aux usagers sont autant de paramètres que « Qualivilles » a su intégrer dans le cadre de cette révision de référentiel certification. Ce nouveau référentiel se veut donc être :

- **adapté et unifié** en s'appliquant à la fois aux villes et aux intercommunalités ;
- **plus accessible** en étant plus parlant pour les usagers, et plus simple pour les collectivités;
- **à l'origine de démarches de progrès motivantes**, à forte valeur ajoutée, avec des engagements « sur-mesure » et une possibilité de progresser dans la démarche métier par métier.


III. Le contexte réglementaire

Le présent référentiel s'inscrit dans le cadre de la certification de service prévue par les articles L.433-3 à L.433-9, L.453-8, L.511-11, L.511-23, L.511-22, L.433-10, R.433-1, R.433-2 et R.453-1 du Code de la consommation.

IV. Les engagements de service, dispositions d'organisation et modalités de suivi et de pilotage du respect des engagements

Les engagements décrits au sein du présent référentiel sont deux catégories : les engagements obligatoires, d'une part, les optionnels, d'autre part. Pour les seconds, le mot « OPTIONNEL », précède le libellé de l'engagement. L'attribution de la certification Qualivilles est conditionnée au respect de l'intégralité des engagements obligatoires des modules choisis. La collectivité auditée a la possibilité de faire auditer ses services selon les engagements optionnels. Le non-respect d'une exigence optionnelle n'a d'impact sur la délivrance, le maintien ou le retrait de la certification.

Les délais, communiqués à travers les différents engagements de service, ci-après, sont exprimés en jours ouvrés.

Les engagements qui suivent sont applicables, soit pour l'ensemble des canaux (auquel cas, cela est matérialisé par le pictogramme , soit pour un canal donné, selon le système de pictogrammes suivants :



Canal physique



Téléphone



Courrier/Télécopie



Courriel



Site Internet







Accès mobile






Réseaux sociaux

IV.1. Module 1 : accueil, information, orientation, réponse

IV.1.1. Informer et orienter au plus juste

Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°1 : Nous vous communiquons les renseignements pratiques essentiels à la réalisation de vos démarches et vous orientons avec efficacité.	
<p> <u>Multicanal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nous mettons à votre disposition, les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'identification de notre collectivité ; ▪ les adresses physiques, adresses électroniques et numéros de téléphone ; ▪ les horaires d'ouverture et de réalisation des démarches ; ▪ les documents indispensables au traitement des principaux types de dossiers ; ▪ les conditions et/ou les critères d'attribution ; ▪ les modalités de prise de rendez-vous ; ▪ Les calendriers de fréquentation indiquant les périodes pleines et périodes creuses, ainsi que les pics saisonniers. <p> <u>Canal physique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les horaires d'ouverture sont clairement visibles : <ul style="list-style-type: none"> ▪ dès l'entrée du bâtiment, que celui-ci soit fermé ou non ; ▪ à l'entrée des services, en cas d'horaires différents. ○ Nous vous guidons dans nos locaux, efficacement, avec au moins l'un des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ une signalétique adaptée et mise à jour ; ▪ des agents qui viennent à votre rencontre et vous accompagnent au service demandé si nécessaire ; ▪ des plans adaptés et mis à jour ; ▪ tout autre moyen analysé comme utile et adapté. <p>  <u>Canal courrier et canal courriel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Si votre demande relève d'un autre service, nous nous vous indiquons, sous 5 jours ouvrés pour un courriel, 15 jours ouvrés pour un courrier, dans 100% des cas, les coordonnées du service vers lequel nous avons renvoyé votre demande. ○ En cas de demande pour laquelle la loi n'autorise pas une saisine par courriel, nous vous en informons et vous invitons à renouveler votre demande par courrier. 	<p>Examen des supports d'information</p> <p>Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers</p> <p>Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations</p> <p>Examen des modalités de mise à jour</p> <p>Examen des modalités d'accueil et de réponse</p> <p>Entretien avec les agents</p> <p>Observation sur site</p> <p>Enquêtes mystère</p>

Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
<p> <u>Canal téléphonique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nous vous communiquons les périodes de pics d'appels. ○ Les informations sont communiquées : <ul style="list-style-type: none"> ▪ directement par l'agent ou par un serveur vocal interactif, pendant les horaires d'ouverture ; ▪ par message, hors des horaires d'ouverture. La bande-annonce peut également être complétée par des informations sur l'actualité de la collectivité. ○ En dehors des horaires d'ouverture du standard, une bande-annonce précise les jours et horaires d'ouverture des services de la collectivité ainsi qu'un numéro d'urgence. La bande-annonce peut être complétée par des informations sur l'actualité de la collectivité et l'adresse de son site Internet. <p>OPTIONNEL</p> <p> <u>Multicanal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Si votre demande ne relève pas de notre collectivité, nous vous indiquons, dans les délais pertinents que nous fixons et vous communiquons, les coordonnées de l'organisme susceptible de traiter votre demande. ➤ Nous vous communiquons les plans d'accès des autres organismes estimés utiles. ➤ Nous vous communiquons l'organisation générale de la collectivité et centres administratifs (ex. organigramme, missions...). ➤ Nous vous informons des spécificités relatives aux différents services (exemples : capacité, modalités d'accès, organisation des lieux d'accueil...). <p> <u>Réseaux sociaux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les informations communiquées sont actualisées au fil de l'eau. ➤ Les modalités de traitement des contacts des usagers sont précisées. 	

Engagement n°2 : Nous vous informons des prestations fournies et des événements prévus.

Multicanal

- Nous vous décrivons les prestations et événements proposés, en précisant notamment :
 - pour les prestations,
 - les possibilités de réalisation par différents canaux de contact (en ligne notamment) ;
 - si cette prestation est en libreaccès ou sur rendez-vous ;
 - les délais de réalisation et les périodes pendant lesquelles ils sont susceptibles d'être allongés ;
 - les coordonnées utiles pour réaliser la prestation ;
 - pour les événements,
 - les informations utiles (date, lieu...).
- Tout changement prévisible des conditions d'accueil est porté à la connaissance du public au moins 3 jours ouvrés avant son entrée en vigueur sur les canaux de contact pertinents. Cela couvre, par exemple : les déménagements, les fermetures exceptionnelles, les changements de délais...
- Tout changement non prévisible des conditions d'accueil fait l'objet d'une information sur l'ensemble des canaux de contact pertinents, selon des modalités définies.

Canal physique : point accueil informatif

- Le point accueil, permettant d'orienter les usagers, présente la documentation consultable par les usagers, au minimum :
 - le journal d'information de la collectivité, lorsqu'il existe ;
 - information générale sur les services de la collectivité concernés par les engagements de service ;
 - fiches de suggestions/réclamations ;
 - date de la prochaine réunion publique programmée et organisée par la collectivité (exemples : conseil municipal, conseil communautaire).
- Cette documentation est actualisée et réapprovisionnée selon des modalités définies.
- Une information sur les modalités de gestion des observations/réclamations des usagers est visible au point d'accueil. Cette information précise au moins le support à utiliser et le service ou la personne à contacter.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
 Examen des modalités de mise à jour
 Examen des modalités d'accueil
 Entretien avec les agents
 Observation sur site
 Enquêtes mystère
 Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers

Engagement n°3 : Notre site Internet¹ est fiable, accessible, pratique, informatif et permet la réalisation de démarches en ligne.



Canal Internet et/ou mobile

- Nous communiquons les informations décrites dans les engagements n°1 et 2.
- Nous vérifions régulièrement la fiabilité des informations transmises, selon des modalités définies à l'avance (point de vérification planifiés, bordereau de contrôle, contrôle par échantillon...).



Canal Internet

- Notre site Internet est accessible 24 heures sur 24, hors périodes de maintenance, lesquelles doivent être signalées à l'avance et affichées lors d'une tentative de connexion. Dans ce cas, le site affiche également un délai estimatif de maintenance avant disponibilité.
- Nous mettons à votre disposition un moyen de contact pour vous guider dans l'utilisation de ces services à distance (exemples : FAQ, tchat, téléphone...) et identifier vos difficultés et anomalies constatées afin de définir des solutions d'amélioration.
- En fonction du contexte et des besoins exprimés par une partie significative des usagers, nous pouvons offrir les services suivants :
 - prise de rendez-vous en ligne, démarches en ligne ou par courriel, compte citoyen, compte famille, compte France Connect, envoi de rappels SMS, coffre-fort électronique et toute autre solution permettant à l'utilisateur de ne pas se déplacer inutilement ;
 - réalisation de démarches en ligne, par courrier ou par courriel (pouvant inclure un dépôt de dossier), demandes ;
 - prise de rendez-vous en ligne, télé-services via des plateformes téléphoniques, téléchargement d'imprimés Cerfa ;
 - la présentation des principales fiches relatives à une démarche administrative dématérialisée issue du site www.service-public.fr via un co-marquage des données.

OPTIONNEL



Canal Internet

- L'état de la file d'attente en temps réel vous est communiqué en permanence.



Réseaux sociaux

- Les pages de la collectivité sur des réseaux sociaux contiennent les informations des engagements n°1 et 2.
- Tous les événements de la collectivité sont annoncés sur ses pages de réseaux sociaux.



Accès mobile

- Notre site Internet est disponible en version mobile, tenant compte des contraintes de « responsive design ».
- Nous mettons à votre disposition une application mobile reprenant les fonctionnalités principales du site Internet.

Vérification des informations, formulaires et fonctionnalités disponibles

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers (dont indicateur sur la facilité d'accès aux informations)



Examen des modalités de gestion et de mise à jour du site Internet

Enquêtes mystère





Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers

¹ Engagement applicable de manière identique aux bornes interactives mises à la disposition des usagers.

IV.1.2. Accueillir avec attention

Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°4 : Nous vous accueillons avec courtoisie et attention.	
<p> <u>Multicanal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nous nous engageons à faire de l'accueil l'affaire de tous. Pour cela, une sensibilisation est réalisée auprès de l'intégralité des agents de la collectivité à partir d'un support reprenant nos attendus en la matière (exemples : guide, charte, référentiel). ○ Les agents sont à la disposition des usagers pour les éclairer sur le remplissage des formulaires et à la recherche de pièces à fournir. <p> <u>Canal physique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nous vous accueillons par un mot de bienvenue, en faisant preuve de courtoisie et en prenant congé par une formule de politesse. ○ Notre personnel fait preuve de discrétion et respecte les souhaits de confidentialité des usagers. ○ Nos agents sont sensibilisés aux techniques de reformulation qui permettent à l'utilisateur d'être compris et correctement orienté. ○ Nous vous garantissons la permanence de notre accueil, pendant les horaires d'ouverture (soit par la présence du personnel d'accueil compétent ou toute autre solution technique). ○ Nos agents sont disponibles et ont le sens de l'écoute pour prendre en compte vos demandes. ○ Nos agents sont identifiables par une tenue ou un badge (précisant le nom² et/ou le service de l'agent), un chevalet ou toute autre solution pertinente. ○ Nos horaires d'ouverture des locaux sont adaptés aux besoins des usagers pour permettre au plus grand nombre de réaliser ses démarches dans les meilleures conditions possibles. Les horaires sont validés à partir d'une évaluation régulière de la satisfaction des usagers (exemples : enquête de satisfaction, analyse des insatisfactions, déploiement de focus groupe). ○ Tout usager peut être reçu et renseigné jusqu'à l'heure de fermeture du service telle que communiquée. 	<p>Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers (dont indicateur sur la disponibilité et le sens de l'écoute) Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers (dont indicateur sur la facilité d'accès aux informations)</p> <p>Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations</p> <p>Examen des modalités de mise à jour</p> <p>Examen des modalités d'accueil et de réponse</p> <p>Examen des modalités de cadrage téléphonique de la demande de l'utilisateur</p> <p>Examen des plannings de rendez-vous</p> <p>Examen des supports et relevés de formation des agents</p> <p>Entretien avec les agents</p> <p>Observation sur site</p> <p>Enquêtes mystère</p> <p>Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers</p>

² L'anonymat ou usage de pseudonyme peut permettre de répondre à cet engagement lorsque la sécurité publique ou la sécurité des personnes le justifie, dans le cadre de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
<p>  <u>Canal courrier et canal courriel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ils sont rédigés en des termes courtois et polis. ○ Tous les courriers/courriels comportent au minimum les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ une formule du type « Madame/Monsieur » ▪ formule de politesse en conclusion et une signature. ▪ le nom³ de l'interlocuteur en charge du suivi du dossier, et son service ; ▪ le nom et l'adresse de la collectivité ; ▪ la date et le lieu d'émission ; ▪ l'objet du courrier (indiqué en en-tête ou dans le premier paragraphe). ○ La mise en page des courriers/courriels en facilite la lisibilité. <p> <u>Canal téléphonique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les horaires d'ouverture du standard téléphonique sont adaptés aux besoins des usagers, au regard des résultats du recueil de satisfaction et des statistiques d'appels. A la <u>prise de ligne initiale</u>, le personnel identifie la collectivité, son service et dit « bonjour ». Si le système téléphonique comporte un pré-décroché présentant la collectivité et le service, seul le « bonjour » est exigé. ○ En cas de surcharge du standard téléphonique, l'utilisateur est réorienté vers un autre canal maîtrisé en matière de délais de réponse. ○ La demande de l'utilisateur est décryptée par un questionnement précis et opportun. <p>OPTIONNEL</p> <p> <u>Canal téléphonique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A la <u>prise de ligne sur transfert</u>, l'agent précise sa fonction, son nom⁴ et/ou son service d'appartenance. ➤ Lorsque nous transférons votre appel, nous donnons les informations utiles à votre prochain interlocuteur, pour éviter de vous faire répéter. 	

³ L'anonymat ou usage de pseudonyme peut permettre de répondre à cet engagement lorsque la sécurité publique ou la sécurité des personnes le justifie, dans le cadre de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

Engagement n°5 : Nous organisons nos locaux le plus agréablement possible et maintenons la qualité d'accueil en toute circonstance.



Canal physique

- Nos locaux sont propres et bien rangés. Le plan de nettoyage, adapté à la fréquentation et aux règles d'hygiène et de sécurité en vigueur. Il fait l'objet d'un plan de suivi régulier.
- Une signalétique est mise en place pour permettre à l'utilisateur de se diriger efficacement.
- Les calendriers de fréquentation sont affichés à l'entrée des différents services concernés, indiquant les périodes creuses et pleines, ainsi que les pics saisonniers.
- Des sièges sont à disposition des usagers, à proximité raisonnable du point accueil, l'éclairage est suffisant et en bon état.
- Nous tenons compte des besoins de confidentialité des entretiens en mettant en place une ergonomie adaptée des espaces, de manière plus ou moins importante, en fonction de la configuration des lieux.
- Un lieu spécifique et adapté à la consultation des documents est mis à la disposition des usagers quand cela est nécessaire.
- Si cela s'avère nécessaire, nous mettons en place des dispositions pour limiter les attentes et/ou informer de ces attentes. Il peut s'agir :
 - d'une information précisant les délais d'attente dès l'entrée du service (panneau d'information...) ;
 - et/ou de la mise en place d'un renfort en personnel (personnel supplémentaire ou polyvalent) ;
 - et/ou de la mise en place d'un guichet unique traitant les demandes de premier niveau ;
 - et/ou système de gestion informatisée de la file d'attente.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
 Examen des modalités d'accueil
 Examen des modalités de nettoyage et de rangement
 Entretien avec les agents
 Observation sur site
 Enquêtes mystère

OPTIONNEL



Multicanal

- En situation de crise, nous nous efforçons de maintenir un niveau de qualité de service permettant de traiter les priorités.



Canal physique

- Des services associés, en bon état de fonctionnement, sont mis à la disposition des usagers, en tenant compte de l'évaluation de leurs besoins (zones pour les enfants, local poussettes, mise à jour de cartes vitales, prises électriques de recharge, photocopieuse, distributeur de boissons, appareils pour réaliser des photos d'identité...). Nous vous en informons.
- Nous vous garantissons une signalisation routière efficace, à proximité de nos locaux, et les différents modes de transports qui vous conduisent jusqu'à nous (transports propres, stationnement...).

Engagement n°6 : Nous facilitons l'accès à nos services aux personnes à mobilité réduite ou en situation de handicap.

- La collectivité et les agents mettent tout en œuvre pour faciliter l'accès au service aux personnes à mobilité réduite ou en situation de handicap. Pour cela, nos agents sont sensibilisés aux comportements à adopter face aux différentes situations de handicap.

Canal physique

- Nos locaux sont conçus et équipés pour accueillir les personnes à mobilité réduite ou en situation de handicap.
- Lorsque cela est possible, l'accueil d'une personne à mobilité réduite dans le service est privilégié.
- Lorsque l'accueil d'une personne à mobilité réduite n'est pas possible dans les locaux d'un service donné, il doit exister dans le bâtiment municipal un local accessible à cette personne où un agent du service se déplace pour la recevoir.

Site Internet

- Nous veillons à l'accessibilité de notre site Internet et des documents qu'il contient, pour les personnes à mobilité réduite ou en situation de handicap.

OPTIONNELMulticanal

- Nos formulaires sont adaptés aux personnes malvoyantes ou non-voyantes.
- Notre documentation est conçue selon les règles du FALC (facile à lire et à comprendre), disponibles sur http://www.unapei.org/IMG/pdf/Guide_ReglesFacileAlire.pdf.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers

Analyse du traitement des réclamations reçues

Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations

Examen des modalités de mise à jour

Examen des formations et compétences des agents

Examen des modalités d'accueil

Examen des modalités de prise en charge des PMR

Entretien avec les agents

Observation sur site

Enquêtes mystère

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers

Engagement n°7 : Pour les prestations sur rendez-vous, nous sommes attentifs aux délais et aux informations données.

Canal physique

- Pour les prestations réalisées uniquement sur rendez-vous :
 - nous vous proposons des horaires adaptés à vos besoins des usagers, dans le cadre de nos horaires d'ouverture. La date et l'heure du rendez-vous sont définis en concertation avec vous ;
 - nous définissons un délai pertinent de prise de rendez-vous et nous le respectons dans 90% des cas. Ce délai peut varier selon les périodes de l'année. Ce délai est explicitement communiqué aux usagers. Ces délais ne peuvent aller au-delà de 45 jours ouvrés, dans le cadre du fonctionnement normal du service.
- L'heure de rendez-vous est respectée à plus de 90%. En cas de retard supérieur à 15 minutes de notre fait, l'utilisateur est informé du retard et nous lui offrons une solution pour lui éviter de revenir.
- Les horaires d'ouverture communiqués correspondent aux plages de réalisation des démarches de chaque service. Tout usager est reçu jusqu'à l'heure de fermeture du service communiquée.
- Nous vous permettons de prendre rendez-vous par différents canaux de contacts.
- Nous vous communiquons les possibilités de réalisation de la prestation dans d'autres communes ou autres organismes.

OPTIONNEL

Canal physique





- Sauf souhait particulier de l'utilisateur, la première date de rendez-vous doit se situer sous 20 jours ouvrés à 90% et sous 30 jours ouvrés à 100%.




Canal téléphonique

- Nous vous offrons la possibilité de réaliser un point téléphonique détaillé sur votre dossier en cours de traitement.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Examen des indicateurs (respect du délai de prise de rendez-vous, respect des horaires de rendez-vous)
 Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
 Examen des modalités de mise à jour
 Examen des modalités d'accueil et de réponse
 Entretien avec les agents
 Observation sur site
 Enquêtes mystère
 Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers

IV.1.3. Répondre efficacement

Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°8 : Nos agents répondent avec efficacité, à toutes vos demandes, dans un délai maîtrisé.	
<p><i>Le canal de réponse à une demande d'utilisateur peut être différent du canal de questionnement.</i></p> <p> <u>Canal physique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour toute réponse à vos questions concernant vos démarches, nous apportons une réponse la plus complète en une seule visite. <p>  <u>Canal courrier et canal courriel</u></p> <p><i>Le délai de réponse est compté à partir de la date de réception par la collectivité.</i></p> <p><i>Cet engagement s'applique aux courriers et courriels hors démarches courantes traitées dans les modules métiers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Si vous nous contactez par un canal non reconnu par la loi, nous vous informons des modalités de demandes. ○ Pour les démarches non réglementées, nous vous répondons de manière personnalisée et définissons nos délais de réponse pour chaque type de demande. Nous prenons également en compte le degré d'urgence ainsi que le niveau de réponse possible (1^{er} niveau et/ou réponse définitive). <p>Chacun des délais définis n'excède pas la limite de 15 jours ouvrés pour un courrier, 5 jours ouvrés pour un courriel, pour tous types de demande. Les délais définis vous sont communiqués sur notre site Internet a minima.</p> <p>Les délais de réponse peuvent être différents selon les critères suivants : type de message (courrier ou courriel), complexité de la demande, degré d'urgence, service de traitement.</p> <p>Les délais de réponse fixés sont respectés à 90%.</p> <p>Dans tous les cas, nous apportons une réponse définitive à 100% de vos courriers en moins de 30 jours ouvrés, et à 100% de vos courriels en moins de 15 jours ouvrés.</p> <p> <u>Canal téléphonique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Si l'installation téléphonique permet des mesures chiffrées, les engagements suivants sont respectés : <ul style="list-style-type: none"> ▪ le taux d'appels répondus est supérieur ou égal à 90% ; ▪ en cas de décroché automatique, le délai d'attente entre le décroché automatique et la mise en relation avec un agent ne doit pas dépasser 20 secondes ; ▪ en cas de décroché direct, 90% des appels doivent être décrochés en moins de 4 sonneries ; ▪ en cas de transfert à un service, la collectivité s'engage à minimiser le nombre d'interlocuteurs de l'utilisateur. ○ Si l'installation téléphonique ne permet pas de mesures chiffrées, la collectivité met en place des dispositions de mesure de la qualité de son accueil téléphonique (exemples : appels mystères, enquête de satisfaction spécifique, etc.) au moins une fois par an. 	<p>Modalités écrites relatives à l'accueil</p> <p>Relevé des décrochés téléphoniques</p> <p>Examen de la bande-annonce</p> <p>Examen des indicateurs (délais de réponse courriers, délai de réponse courriels, appels répondus, décroché en moins de 4 sonneries, mise en relation téléphonique...)</p> <p>Examen de la cartographie des processus qualité</p> <p>Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers</p> <p>Analyse du traitement des réclamations reçues</p> <p>Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations</p> <p>Examen des modalités de mise à jour</p> <p>Examen des modalités d'accueil et de réponse</p> <p>Entretien avec les agents</p> <p>Observation sur site</p> <p>Enquêtes mystère (incluant notamment la notion de nombre d'interlocuteurs minimum) Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers</p>

Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
 <p><u>Accès mobile et réseaux sociaux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Si nous possédons une page sur un réseau social, nous nous efforçons de répondre à vos messages en moins de 72 heures. <p>OPTIONNEL</p> <p>★ <u>Multicanal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tout service d'accueil est capable de communiquer à l'utilisateur l'état d'avancement de son dossier, dans son domaine de compétence, selon les canaux adaptés à la demande (téléphone, courriel, courrier, rendez-vous). <p> <u>Canal téléphonique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Si l'utilisateur ne parvient pas à joindre l'interlocuteur recherché et s'il ne souhaite pas rappeler lui-même, une solution lui est proposée (exemples : prise d'un message, courriels, rappel par la collectivité, etc.). Nous nous engageons à reprendre contact avec vous dans les 48 heures. <p> <u>Accès mobile et réseaux sociaux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous mettons à votre disposition une possibilité de contact par SMS pour une liste de questions simples et définies à l'avance. Nous répondons à toute sollicitation par ce biais en moins de 48 heures ouvrées. 	

IV.1.4. Ecouter pour progresser

Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°9 : Nous mettons en œuvre un système de recueil de votre satisfaction pour progresser.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nous réalisons des évaluations de la satisfaction des usagers au moins une fois par an sur l'ensemble des activités couvertes par la certification, et mettons en place des actions d'amélioration en découlant. ○ Une procédure interne définit les modalités de réalisation et de gestion des évaluations, notamment la fréquence, la méthodologie, l'échantillonnage, l'exploitation des résultats. ○ Nous analysons les résultats de ces évaluations (en particulier, par l'identification des points faibles et des points forts), ce qui donne lieu à la définition et à la mise en œuvre d'actions d'amélioration lorsqu'un item apparaît comme insatisfaisant à l'issue de l'analyse. ○ L'efficacité des actions d'amélioration est vérifiée à l'issue de leur mise en place. ○ Nous vous communiquons les résultats de l'évaluation de satisfaction ainsi que les actions d'amélioration mises en œuvre par le canal jugé pertinent. ○ Nous utilisons les réclamations pour compléter nos enquêtes de satisfaction. <p>OPTIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous mettons en œuvre des évaluations de satisfaction internes sur l'Intranet et les exploitons en vue de vous satisfaire davantage. ➤ Nous nous engageons à mieux vous connaître via notre « analyse des publics », réalisée à intervalles réguliers. Cela peut être une cartographie (ou identification) des contacts, une analyse des publics, un observatoire des données sociales, données INSEE, etc. Cela devra contenir, a minima les CSP, la composition des familles et une définition des principales attentes relatives à l'offre de service. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Analyse du traitement des réclamations reçues Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations Examen des modalités de mise à jour Examen des modalités d'accueil et de réponse Entretien avec les agents Observation sur site Enquêtes mystère Examen du plan d'amélioration mis en place

Engagement n°10 : Nous traitons vos réclamations de manière systématique.

La réclamation est la manifestation d'une insatisfaction. Il s'agit d'un premier contact avec notre collectivité qui ne vous a pas donné satisfaction. Cette notion est à distinguer des doléances qui sont des demandes courantes d'intervention.

**Multicanal**

- Toute réclamation, qui concerne un engagement de service certifié, fait l'objet d'un enregistrement.
- Nous mettons à votre disposition des supports qui facilitent le recueil de vos réclamations. Sur ces supports, nous vous informons des modalités de réponse.
- Toutes les réclamations donnent lieu à une réponse enregistrée :
 - un premier niveau de réponse immédiat et enregistré OU un accusé de réception qualifié en moins 10 jours ouvrés, dans 100% des cas ;
 - ET une réponse définitive sous 30 jours ouvrés dans 100% des cas.
- Toutes les réclamations font l'objet d'une analyse afin de :
 - déterminer les causes du dysfonctionnement
 - définir si des actions de progrès doivent être menées.
- Les actions de progrès identifiées font l'objet d'un suivi dans un plan d'amélioration. Une revue régulière de ce plan permet de définir si les actions de progrès menées ont été efficaces.
- Un bilan des réclamations et des actions de progrès correspondantes est réalisé à l'occasion du bilan annuel.
- Ce bilan est communiqué aux usagers, via les canaux pertinents.

**Réseaux Sociaux**

- Si la collectivité possède une page sur des réseaux sociaux, les commentaires et réclamations émis sur ces réseaux sont pris en compte et doivent faire l'objet d'une réponse ou d'échanges interactifs.

Examen des modalités de traitement des réclamations
 Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
 Examen des modalités de mise à jour
 Examen des modalités d'accueil et de réponse
 Entretien avec les agents
 Observation sur site
 Enquêtes mystère
 Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers

IV.2. Module 2 : dispositions d'organisation

Détail de la disposition	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°11 : Notre collectivité et nos agents s'engagent pour un service public de qualité.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Une politique qualité, formalisée et signée par la direction, précise les orientations et les priorités de la collectivité à l'attention de ses usagers. Celle-ci est diffusée et connue de tous (agents et usagers concernés). ○ La mise en œuvre, le suivi et le pilotage de la démarche de certification de service sont du ressort de la direction de notre collectivité ○ La collectivité a défini les responsabilités de toute personne dont l'activité a une incidence sur le respect des engagements de service. Chaque service mettant en œuvre des engagements dans le cadre du présent référentiel dispose ainsi : <ul style="list-style-type: none"> ▪ d'un organigramme fonctionnel ; ▪ de descriptions de fonctions des agents. ○ Par ailleurs, la collectivité a désigné un service ou un responsable de la démarche qualité de service qui, outre ses autres fonctions, assure les missions de suivi et de pilotage de la démarche et notamment : <ul style="list-style-type: none"> ▪ la gestion des documents et enregistrements liés aux engagements de service (rédaction, mise à jour, diffusion) ; ▪ la gestion des audits internes pour l'ensemble des services du périmètre de certification ; ▪ l'organisation et le suivi des enquêtes de satisfaction des usagers ; ▪ la préparation des bilans annuels. ○ La collectivité définit les instances de suivi de la démarche, ainsi que leur fréquence de mise en œuvre. Il peut s'agir de comité de suivi/technique/projet, de comité de pilotage ou de groupe de travail. <p>OPTIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Si nous réalisons une analyse des publics, nous nous engageons à corréler notre politique qualité avec les résultats de cette analyse, dans une perspective d'amélioration. ➤ Nous faisons le lien entre le bilan des réclamations et notre offre de service. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen de l'organigramme Examen des fiches de fonction/mission Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Examen des éléments de suivi et de pilotage de la démarche gérés par le responsable de la démarche qualité Examen des modalités de mise à jour Observation sur site Enquêtes mystère Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers

Engagement n°12 : Nous formons nos agents et organisons nos services et nos outils pour délivrer un service de qualité.

- Tous nos agents, contribuant au respect des engagements de service, et/ou au respect des dispositions de suivi et de pilotage du référentiel, sont informés et formés, à leur prise de fonction (formation externe ou interne, par tutorat ou en binôme), sur la démarche de qualité de service et sur leur métier.
- Nous définissons, par écrit, les fonctions de chacun.
- La formation au sein des services de la collectivité, concernés par la certification de services, donne lieu à :
 - une identification annuelle des besoins en formation ;
 - la formalisation et la mise en œuvre de plans de formation ;
 - l'enregistrement individualisé des formations ;
 Nous définissons, par écrit, les modalités de formation des nouveaux arrivants afin de nous assurer que les agents mis en contact avec le public soient aptes à répondre aux demandes des usagers.
 A l'accueil, nous identifions, clairement, les agents en formation et/ou en stage.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
 Examen des modalités de mise à jour
 Examen des modalités d'accueil et de réponse
 Examen des modalités de formation des agents et document en découlant
 Entretien avec les agents
 Enquêtes mystère

OPTIONNEL

- Nous évaluons régulièrement les compétences de nos agents, en lien avec le respect des critères du référentiel.
- Nous évaluons régulièrement l'efficacité des formations grâce à des évaluations de compétences.

Engagement n°13 : Nos savoir-faire et connaissances sont organisés pour une meilleure efficacité de nos services.

- L'organisation documentaire vise à maîtriser l'information diffusée aux usagers et aux équipes.
- La collectivité met en place tout système pertinent pour garantir que sa documentation externe et interne, relative aux engagements, est maîtrisée. L'organisation retenue doit être définie par écrit. Les responsabilités doivent être définies en matière de gestion documentaire.
- L'organisation documentaire comporte :
 - les documents de référence servant à mettre en œuvre les différents éléments du référentiel, d'une part ;
 - les enregistrements permettant de conserver la preuve de l'application des engagements, d'autre part.

Examen des documents de référence et enregistrements
 Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
 Examen des modalités de mise à jour
 Examen des modalités de formation
 Examen des modalités d'accueil et de réponse
 Entretien avec les agents

Engagement n°14 : Nous mobilisons nos agents autour de la démarche de certification.

- Un plan de communication interne, relatif à la démarche de certification, est défini et diffusé en interne, ce afin que chacun ait conscience des enjeux liés à la démarche dans le travail quotidien. Les actions de communication/information auprès des agents interviennent au moins une fois dans l'année.
- La diffusion des informations en interne est tracée.

OPTIONNEL

- Nous mobilisons nos équipes par des contrôles sur le terrain.
 - Ces contrôles se déclinent sous forme d'observations terrain effectuées par un agent identifié. Il s'agit de constats à un instant donné.
 - Le respect des engagements de service est vérifié régulièrement par les agents concernés.
 - La fréquence des contrôles est définie par la collectivité dans un tableau récapitulatif.
 - Les éventuels écarts relevés lors des contrôles sont analysés et traités à l'aide du plan d'amélioration.

Examen du plan de communication et sa diffusion

Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations

Examen des modalités de mise à jour

Examen des d'accueil et de réponse

Entretien avec les agents

IV.3. Module 3 : modalités de suivi et de pilotage du respect des engagements

Détail de la modalité	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°15 : Nous évaluons périodiquement nos pratiques pour nous améliorer et vous communiquons nos résultats.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ La collectivité organise et réalise au moins un audit interne par an et par service concerné par la démarche de certification. Ces audits internes permettent la vérification du respect : <ul style="list-style-type: none"> ▪ des engagements ; ▪ des dispositions d'organisation, de suivi et de pilotage, décrites dans le présent référentiel. ○ L'organisation de l'audit interne est assurée par le responsable qualité qui établit le programme d'audit et désigne les auditeurs internes. Ces audits sont réalisés par des personnes qualifiées et indépendantes de l'activité auditée. Pour être qualifiés les auditeurs ont suivi une formation à l'audit qualité. ○ Les audits donnent lieu à des comptes rendus écrits, les écarts relevés font l'objet d'un plan d'amélioration, mis en œuvre et suivi par le responsable de la démarche qualité de service et le responsable du service concerné. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Analyse du traitement des réclamations reçues Examen des modalités de mise à jour Entretien avec les agents Observation sur site Enquêtes mystère
Engagement n°16 : Nous maîtrisons les missions confiées à nos sous-traitants (internes ou externes).	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Le respect de certains engagements du présent référentiel peut impliquer la mise en place de contrats passés avec différents sous-traitants internes/externes. ○ Les dispositions de maîtrise des sous-traitants externes/internes sont définies dans une procédure. ○ Un bilan est fait chaque année sur le respect des contrats et sur d'éventuelles modifications pouvant y être apportées. ○ Les éventuels écarts relevés lors des contrôles sont analysés et traités à l'aide du plan d'amélioration. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des modalités de sous-traitance et des bilans Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Analyse du traitement des réclamations reçues Entretien avec les agents Examen du plan d'amélioration
Engagement n°17 : Nous mettons en place des indicateurs de performance pertinents.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Afin de veiller au respect de certains engagements, des indicateurs sont définis, mis en place et suivis. ○ La collectivité crée et met à jour un tableau qui présente les objectifs associés à chaque indicateur et permettant leur suivi, dont les sujets suivants concernant le module 1 : <ul style="list-style-type: none"> ▪ au sein de <u>l'engagement n°3</u>, délais de réponse aux courriers, délais de réponse aux courriels, appels répondus, décroché en moins de quatre sonneries, mise en relation téléphonique ; ▪ au sein de <u>l'engagement n°4</u>, respect du délai de prise de rendez-vous, respect des horaires des rendez-vous ; ▪ au sein de <u>l'engagement n°7</u>, disponibilité et sens de l'écoute ; ▪ au sein de <u>l'engagement n°8</u>, facilité d'accès aux informations. ○ La pertinence des objectifs et de leurs valeurs cibles est validée lors de l'audit externe. Le système d'indicateurs est cohérent avec les objectifs fixés dans la politique qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Analyse du traitement des réclamations reçues Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations Entretien avec les agents Observation sur site Enquêtes mystère Examen du plan d'amélioration

Détail de la modalité	Méthode de contrôle et éléments de preuve
<ul style="list-style-type: none"> ○ Les éventuels écarts relevés lors des contrôles sont analysés et traités à l'aide du plan d'amélioration. Lorsque la valeur d'un indicateur se situe entre l'objectif et la limite fixée, (mettant ainsi en évidence un risque potentiel), il peut être alors opportun d'engager une action préventive ou d'amélioration. ○ Lorsque la valeur d'un indicateur dépasse la limite fixée, il est nécessaire d'engager une action corrective. ○ Les résultats des mesures des indicateurs de performance peuvent être communiqués aux usagers une fois par an. 	
Engagement n°18 : Nous réalisons des bilans annuels.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Un bilan est effectué au moins une fois par an sous la responsabilité du responsable qualité. Les responsables de la collectivité (élu + direction), le responsable qualité, participent aux bilans annuels. Ce bilan a pour objet : <ul style="list-style-type: none"> ▪ D'examiner l'ensemble des données reflétant la qualité de service et le respect des engagements à partir de l'analyse ; <ul style="list-style-type: none"> - des indicateurs ; - des enquêtes de satisfaction ; - des audits internes ; - des réclamations ; - des besoins en formation ; ▪ De consolider le plan d'amélioration. ○ Le bilan annuel est diffusé à l'ensemble des agents concernés et, si la collectivité le juge pertinent, auprès des usagers. 	<p>Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers</p> <p>Analyse du traitement des réclamations reçues</p> <p>Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations</p> <p>Examen du bilan</p>
Engagement n°19 : Nous élaborons et mettons en œuvre un plan d'amélioration.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Les modalités de gestion des écarts en matière de respect des engagements de service détectés lors de contrôles, d'audits internes ou externes, de suivi des indicateurs de performance, de réclamations clients ou de mesure de la satisfaction des clients, sont définies par écrit dans une procédure ou un tableau de bord centralisé et précisent : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les responsabilités en matière de traitement et de suivi des écarts ; ▪ Les modalités de traitement de l'écart (actions correctives) ; ▪ Les modalités de suivi et de mise à jour du plan d'amélioration. 	<p>Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers</p> <p>Analyse du traitement des réclamations reçues</p> <p>Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations</p> <p>Examen des modalités de mise à jour</p> <p>Examen des modalités d'accueil et de réponse</p> <p>Examen du plan d'amélioration</p>

IV.4. Module 4 : citoyenneté et démarches administratives

Les prestations éligibles à ce module sont notamment les suivantes :

- **Etat civil**, actes mariage, décès, PACS, mentions, rectification ;
- **citoyenneté**, CNI, passeport, recensement militaire, certificats, attestation d'accueil, inscription listes électorales, regroupement familial ;
- **urbanisme**, permis/autorisation de construire, démolir, cadastre, DT-DICT (déclaration de travaux), AOS (autorisation d'occupation des sols) ;
- **funéraires**, cimetières/AFU : actes, déclaration, certificats (demande de délivrance ou de renouvellement de concession, paiement de la taxe d'inhumation, demande d'autorisation (ouverture de concession, travaux...) (hors gestion des concessions et inhumations, organisation des obsèques) ;
- **espaces publics**, autorisation d'occupation du domaine public : enseignes/terrasses ; arrêtés de voirie, autorisation de déménagement/arrêtés de police municipale (stationnement)/débits de boisson, taxis, pêche, buvette.

Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°20 : Nous vous assistons dans vos démarches et vous informons de manière complète et fiable.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nous vous informons des délais réglementaires maximaux, lorsqu'ils existent, pour la délivrance des actes. <i>Exemple d'actes d'urbanisme : délai d'instruction pour les dossiers de demande d'autorisation ; délai d'instruction pour les dossiers de demande de permis de construire.</i> <u>Note</u> : le délai est pris en compte à partir du moment où le dossier est complet, ce qui se traduit par la remise d'une notification par le service concerné à ce moment-là. ○ Nous vous informons des délais de restitution des actes quand ceux-ci sont inférieurs aux délais réglementaires. ○ Si nos statistiques de fréquentation le justifient, nous mettons en place un pré-accueil qui permet la remise de pièces, d'informations ou de vérification préalable d'un dossier. ○ Nous mettons à votre disposition des notices explicatives ou tout autre moyen d'information pertinent (exemples : borne informatique interactive, site Internet...) précisant la nature des documents à fournir, la grille tarifaire et les exigences réglementaires concernées ainsi que les formulaires et marches à suivre. ○ Nous favorisons la consultation de documents publics spécifiques au service, par affichage ou par diffusion d'information (exemples de documents : PLU et nuancier de couleur explicatif, cadastres, projets pédagogiques...). 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Analyse du traitement des réclamations reçues Examen des modalités de mise à jour Examen des modalités d'accueil et de réponse Entretien avec les agents Observation sur site Enquêtes mystère
OPTIONNEL	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous vous informons, sans délai, de l'attribution d'une place sur la liste d'attente si elle existe (en crèche, à une activité sportive ou de loisirs...). 	

Engagement n°21 : Nous vous adressons une réponse d'attente et de prise en compte de la demande et assurons un suivi du traitement de votre dossier dans le temps.

- Nous vous adressons systématiquement une réponse d'attente et de prise en compte, sauf pour le canal courrier pour des délais de quelques jours. Cette réponse comprend :
 - un engagement de délai que nous tenons à 90% ;
 - une information sur le mode de traitement adopté ;
 - une confirmation de la bonne complétude du dossier ou, à défaut, des précisions sur les éléments manquants.

OPTIONNEL

- Nous vous informons des grandes étapes de l'avancement de votre dossier par SMS, par voie électronique ou par téléphone, selon votre préférence.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Examen des modalités de mise à jour, d'accueil et de réponse
 Entretien avec les agents
 Observation sur site et enquêtes mystère

Engagement n°22 : Nos délais de délivrance d'actes sont respectés.

- Nous définissons, pour chaque type de demande et selon son urgence pour l'utilisateur, un délai de réponse que nous nous engageons à respecter à 90%. Ce délai vous est communiqué sur notre site Internet a minima. Les délais de réponse peuvent varier selon les critères suivants : de type courrier ou courriel (délai plus courts pour les courriels), complexité de la demande, service de traitement. Un délai global maximum est également défini pour prendre en compte les types de demande non prévus.

Par exemple :

- toute demande d'acte d'état civil adressée par courrier ou par courriel est traitée en moins de 5 jours ouvrés ;
- toute demande d'acte d'état civil faite au guichet est traitée immédiatement ;
- la collectivité s'engage sur le délai de délivrance des autorisations simples de voirie.

- Nous vous répondons alors de manière personnalisée.

OPTIONNEL

- Vous ne déposez qu'une seule fois votre demande avant son aboutissement.

Procédure de contrôle
 Indicateur sur taux de rejet (objectif fixé en fonction de l'activité évaluée)
 Taux de réponse dans les délais > 90%
 Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Examen des modalités de mise à jour
 Entretien avec les agents
 Observation sur site

Engagement n°23 : Nous répondons systématiquement à vos demandes et délivrons des actes fiables.

- Les actes rédigés sont systématiquement contrôlés et vérifiés afin d'éviter les erreurs ou les allers et retours inutiles des usagers.
- Lors du premier entretien avec un nouveau demandeur, une analyse de sa situation et de ses besoins est systématiquement réalisée. Ces éléments sont transmis à l'agent en charge du dossier.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Examen des modalités de contrôle
 Entretien avec les agents et échantillonnage de dossiers
 Observation sur site et enquêtes mystère

IV.5. Module 5 : prestations de services culturels, sportifs et touristiques

Les prestations éligibles à ce module sont notamment les suivantes : activités sportives, réservation sur événements, offre culturelle des établissements culturels, offre touristique par établissement, cartes d'abonnement, pass gestion des subventions, etc.

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°24 : Nous vous fournissons des informations multicanales à jour.		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nous vous communiquons, selon les services et établissements concernés, les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'offre de service complète ; ▪ les tarifs ; ▪ les modalités de réservation ; ▪ les critères de subventionnement ; ▪ les coordonnées et caractéristiques des équipements ; ▪ le territoire concerné. <p>OPTIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous communiquons en langue étrangère, adaptée à nos publics. ➤ Nous agissons sur les informations délivrées par les autres sites Internet (tourisme, partenaires...). ➤ Nous adaptons notre communication envers des publics en difficulté avec l'écrit (handicap, difficulté de langue...). 		Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Analyse du traitement des réclamations reçues Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations Examen des modalités de mise à jour Examen des modalités d'accueil et de réponse Entretien avec les agents Observation sur site Enquêtes mystère
Engagement n°25 : Nos veillons à la commodité de l'accès à nos services.		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nous simplifions votre accès à nos équipements selon vos besoins, et selon votre profil (exemples : particulier, association...). ○ Nous mettons en place des solutions adaptées pour accueillir toutes les populations (exemples : PMR, difficultés de langue...), dans la mesure des contraintes de nos locaux et/ou établissements <p>OPTIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous collaborons avec nos partenaires territoriaux pour compléter notre offre de service (mutualisation d'équipements...). Si tel est le cas, nous vous en informons via nos outils de communication. ➤ Nous mettons à votre disposition au moins trois modes de paiement différents. ➤ Le contenu de nos factures détaille précisément le contenu des montants facturés. ➤ Vous ne déposez qu'une seule fois votre demande avant son aboutissement. ➤ Nous nous engageons à vous offrir la possibilité de déposer, en une fois et/ou au même endroit, toutes vos demandes relatives au même domaine d'activité. 		Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Analyse du traitement des réclamations reçues Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations Examen des modalités de traitement et d'accès Entretien avec les agents Observation sur site Enquêtes mystère Echantillonnage de dossiers

Engagements de service	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°26 : Nous vous fournissons une offre de services variée en adéquation avec vos attentes.		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nous réalisons, à intervalles réguliers, une analyse de nos publics et de vos attentes sur la base des informations que nous estimons pertinentes (exemples : pour le tourisme, pays de provenance, mode de transport, composition des familles, etc. ; pour le sport, types de partenaires, modes de financement, importance des clubs ; pour la culture, CSP (catégorie socio-professionnelle), lieu d'habitation, taux d'utilisation par prestation ; ...). Nous utilisons ces éléments pour faire évoluer notre offre de service. Cette analyse peut, par exemple, être réalisée sur la base de : panels usagers, enquête de satisfaction, synthèses des conseils consultatifs, commentaires déposés sur le site Internet... <p>OPTIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Notre offre de service peut être développée à destination d'un ou de plusieurs publics identifiés comme « cible ». Une analyse est conduite pour en définir les caractéristiques, les attentes, les contraintes spécifiques. Cette analyse donne lieu à un plan d'action suivi régulièrement et d'une évaluation réalisée à intervalles réguliers. 		<ul style="list-style-type: none"> Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Analyse du traitement des réclamations reçues Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations Examen des modalités d'analyse des attentes Entretien avec les agents Observation sur site Enquêtes mystère

Engagement n°27 : Nous favorisons une gestion de vos prestations en ligne.

- Nous engageons une procédure de développement des prestations en ligne et définissons un planning de mise en œuvre.

Examen des modalités de développement de prestations en ligne
Analyse du traitement des réclamations reçues
Enquêtes mystère

OPTIONNEL

- Vous pouvez réaliser vos prestations en ligne (exemples : inscription, renouvellement, paiement...), sauf pour celles où le déplacement de l'utilisateur sur site est nécessaire.
- Les prestations disponibles en ligne donnent lieu à une promotion auprès des usagers (exemples : modes de communication écrits, formation, campagne de promotion...).
- Nous nous engageons sur des délais de traitement des prestations non immédiates gérées en ligne, et tenons ces délais à 90%.

Engagement n°28 : Nos agents sont spécifiquement compétents.

- Les agents en charge de la réalisation de nos prestations sont spécifiquement compétents pour leurs missions.
 - Cela peut se traduire par (1) le suivi d'une formation approfondie ou une expérience particulière et le succès à un examen de connaissances ad hoc, (2) ou par la possession d'un diplôme spécifique, si ce dernier existe.
 - Pour les prestations touristiques, cette formation contient un volet dédié à la connaissance du territoire et ses points d'intérêt.

Examen des modalités de formation des agents
Entretien avec les agents

IV.6. Module 6 : prestations famille

Les prestations éligibles à ce module sont notamment les suivantes : cartes d’abonnement, pass, gestion des subventions, etc.

- **enfance/éducation**, scolaire, périscolaire... (paiement, restauration, cantine, étude, garderie, centre de loisirs...)
- **petite enfance**, crèche, halte-garderie, relai d’assistance maternelle...
- **jeunesse**, aide aux voyages, activités...
- **autres**, soutien à la parentalité, séniors (plan canicule...)

La partie « inscription » des thématiques de ce module est gérée par le Module 4 – Prestations administratives.

N°	Engagements de service	Détail de l’engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°29 : Nous communiquons de manière complète auprès des familles.			
	<p>★ <u>Multicanal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nous vous communiquons, selon les services et établissements concernés, les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ l’offre de service complète (équipements, projet éducatif, programmes d’activité...) et ses modalités d’accès (pièces à fournir, critères d’attribution, règlement intérieur...); ▪ les tarifs ; ▪ les critères d’attributions ; ▪ les modalités de gestion de notre liste d’attente ; ▪ les dates des commissions ; ▪ les coordonnées et caractéristiques des équipements ; ▪ les qualifications de nos personnels en contact avec les enfants. <p>OPTIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous nous engageons à mesurer la clarté de nos informations et de nos formulaires par des outils d’écoute client (panel usager, enquête...), à intervalles réguliers. Cette analyse donne lieu à un plan d’action suivi. 		<p>Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers</p> <p>Analyse du traitement des réclamations reçues</p> <p>Examen des modalités d’information des familles</p> <p>Examen de l’offre de la collectivité destinée aux familles</p> <p>Examen des modalités de mise à jour</p> <p>Observation sur site</p> <p>Enquêtes mystère</p>

Engagement n°30 : Nous maîtrisons nos délais de réponse.



Multicanal

- Les prestations pour lesquelles nous nous engageons sur un délai de réponse (cf. engagement n° 8) sont les suivantes :
 - inscription scolaire ou périscolaire ;
 - inscription en cours d'année ;
 - dérogation scolaire ;
 - demande de place en crèche ;
 - pré-inscription en centres de loisirs.
- S'il existe une commission d'attribution, nous définissons un délai de réponse pour vous informer de votre mise en liste d'attente, attribution de la place ou refus. Nous respectons ce délai à 90%.
- Nous motivons nos refus.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Examen des modalités de réponse
 Entretien avec les agents
 Observation sur site
 Enquêtes mystère

Engagement n°31 : Nos veillons à la commodité et à la simplicité de l'accès à nos services.



Multicanal

- Nous nous engageons à vous offrir la possibilité de déposer, en une fois et/ou au même endroit, toutes vos demandes relatives au même domaine d'activité (exemples : inscription d'enfant, demandes pour la famille...).

OPTIONNEL

- Nous collaborons avec nos partenaires territoriaux pour compléter notre offre de service (mutualisation d'équipements...). Si tel est le cas, nous vous en informons.
- Nous mettons à votre disposition au moins trois modes de paiement différents.
- Le contenu de nos factures détaille précisément le contenu des montants facturés.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
 Examen des modalités de mise à jour
 Examen des modalités d'accueil et de réponse
 Entretien avec les agents
 Observation sur site
 Echantillonnage de dossiers

Engagement n°32 : Nous optimisons la gestion de vos dossiers.



Multicanal

- Nous nous engageons à tenir à jour, de façon fiable, votre dossier « famille » avec : vos coordonnées, votre situation maritale, la composition de votre famille, les établissements fréquentés, les prestations utilisées et/ou facturées. Nous contrôlons ces informations avec vous une fois par an.
- Nous nous engageons à vous offrir la possibilité de déposer, en une fois et/ou au même endroit, toutes vos demandes relatives au même domaine d'activité (exemples : inscription d'enfant, demandes pour la famille...).

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
 Examen des modalités de mise à jour
 Examen des modalités de gestion des dossiers

OPTIONNEL

- Nous nous engageons sur un taux de fiabilité de la facturation et nous le respectons à 90%.
- Nous vous offrons la possibilité de suivre et gérer votre « Dossier famille » par voie dématérialisée (exemples : réservation, suivi de la consommation réelle, facturation, paiement...).
- Nous vous communiquons nos délais de réponse pour l'attribution de places (crèche, école..) et les respectons à 90%.

Entretien avec les agents
Observation sur site
Enquêtes mystère

Engagement n°33 : Nous faisons le lien entre vos attentes et le projet pédagogique.Multicanal

- Nous réalisons, à intervalles réguliers, une analyse de nos publics sur la base des informations que nous estimons pertinentes (exemples : CSP, composition des familles, leurs principales attentes...).
- Nous prenons en compte vos attentes dans le cadre de l'évolution de notre offre de service via un outil d'écoute adapté (exemples : panel usagers, enquête de satisfaction, synthèse des conseils consultatifs, commentaires reçus sur le site Internet...)
- Ces éléments viennent nourrir le projet pédagogique et/ou inversement.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
Analyse du traitement des réclamations reçues
Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
Examen des modalités de mise à jour
Examen des modalités d'accueil et de réponse
Entretien avec les agents
Observation sur site
Enquêtes mystère

Engagement n°34 : Nous nous engageons à répondre à vos retours dans le cadre des conseils d'école.Multicanal

- Nous analysons régulièrement vos demandes faites en conseils d'école et nous engageons à y apporter une réponse dans un délai annoncé. Ce délai est respecté dans 90% des cas.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
Analyse du traitement des réclamations reçues
Examen des modalités de réponse
Entretien avec les agents
Observation sur site
Enquêtes mystère
Echantillonnage de dossiers

IV.7. Module 7 : prestations sociales



Les prestations éligibles à ce module sont notamment les suivantes : CCAS, RSA-PCH (intercommunalités), etc.

Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°35 : Nous nous engageons à répondre efficacement à vos demandes dans les délais fixés.	
<p>★ <u>Multicanal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour les demandes étudiées par une commission, le demandeur est informé des éléments suivants : date de la prochaine commission, critères d'attribution, modalités de réponse, modalités de contestation applicables. ○ Nous nous engageons à prendre en compte vos demandes en guichet ou par téléphone de manière efficace, par un moyen approprié (exemples : enregistrement, diffusion d'une information adaptée, proposition de rendez-vous ou toute autre solution pertinente). ○ En cas de non-respect de nos engagements, nous en informons le demandeur et lui proposons une solution adaptée. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Analyse du traitement des réclamations reçues Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations Examen des modalités de mise à jour Examen des modalités de réponse Entretien avec les agents Observation sur site Enquêtes mystère
Engagement n°36 : Nous nous engageons à vous informer sur nos prestations de façon exhaustive.	
<p>★ <u>Multicanal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nous vous communiquons, selon les services et établissements concernés, les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ pièces à fournir ; ▪ conditions d'attribution ou d'accession au service ; ▪ modalités de réponse. ○ Nous vous communiquons une liste de partenaires qui réalisent les mêmes prestations que nos services. <p>OPTIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nous nous engageons à adapter nos supports de communication aux caractéristiques de nos demandeurs et à en mesurer l'efficacité (exemples : enquête, focus groupe...). ○ Nous nous engageons à faciliter vos démarches en mettant à disposition une solution respectueuse du secret professionnel pour : <ul style="list-style-type: none"> • conserver les éléments de son dossier ; • conserver les éléments de sa situation ; • communiquer ces éléments aux acteurs sociaux pertinents. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Analyse du traitement des réclamations reçues Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations Examen des modalités de mise à jour Examen des modalités d'accueil et de réponse Entretien avec les agents Observation sur site Enquêtes mystère

IV.8. Module 8 : interventions

Les prestations éligibles à ce module sont les suivantes (liste non exhaustive) :

- **mobilier urbain** : demande d’abri bus, abri bus dégradé, demandes de dispositif anti stationnement sauvage, demande de pose/enlèvement de lampadaire/panneau publicitaire, signalétique, borne à sachets pour déjection canine, cendriers, banc, corbeille...
- **éclairage public** : matériel dégradé, lampe cassée, manque d’éclairage dans une rue, propreté, maintenance des bâtiments...
- **voirie** : chaussée, accotement, feux de signalisation, plaques de réseaux bruyantes, aménagement de voirie (ralentisseur...), dégradation voirie...
- **espaces verts** : demande d’égagage, de tonte, de soufflage de feuilles mortes, débroussaillage, enlèvement de nid de frelons asiatiques... (sur la voie publique ou dans parc/jardin public)
- **police municipale** : tranquillité publique, sécurité, risques, fourrière, nuisances sonores, stationnement gênant...
- **propreté/Nettoisement** : anomalie de collecte, enlèvement de graffitis, caniveaux, chaussées, trottoirs, déjections canines, tags, graffitis...
- **déchets** : enlèvement de dépôts sauvages, d'encombrants, ramassage de déchets verts, animaux morts...
- **hygiène/Santé** : enquête sanitaire, salubrité publique, nuisible...
- **autres** : compteurs d’eau...

Détail de l’engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et éléments de preuve
Engagement n°37 : Nous vous communiquons régulièrement un numéro d’urgence joignable 24h/24.	
<p> <u>Multicanal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Vous pouvez joindre un correspondant aux heures de service par un moyen adapté (exemples : mise en place d’un système de permanence téléphonique). o Un interlocuteur est joignable 24 heures sur 24 pour prendre en compte les urgences. Nous mettons pour cela en place un système d’astreinte organisé. o Nous vous proposons des outils de prévention adaptés à différents cas d’urgence identifiés (exemples : alerte canicule, inondations, personnes en errance, infos travaux, réseaux de défibrillateurs...). <p> <u>Canal téléphonique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Les numéros de téléphone d’urgence (technique, élus...) vous sont régulièrement communiqués, par différents moyens (exemples : bandes-annonces téléphoniques, revue municipale, point accueil et information, centre administratif, l’annuaire, site Internet...). o Ils sont également communiqués aux services d’urgence (préfecture, pompiers, police, gendarmerie, SAMU, bailleurs, éducation nationale...). 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers Analyse du traitement des réclamations reçues Vérification de l’existence de l’affichage et de la diffusion de ces informations Examen des modalités de mise à jour Examen des modalités d’accueil et de réponse Entretien avec les agents Observation sur site Enquêtes mystère Examen du planning des permanences

Engagement n°38 : En cas d'urgence, notre réactivité est rapide et adaptée.Multicanal

- Les interventions identifiées comme urgentes sont traitées selon deux situations, en respectant les délais suivants à 90% :
 - les mesures de sécurité immédiate sont prises en moins d'une heure ;
 - les mesures complémentaires ne pouvant être traitées en intervention immédiate sont prises en charge sous 48 heures.
- Les demandes d'intervention courantes doivent pouvoir remonter par tout canal (exemples : téléphone, courriel, formulaire, conseil ou instance participative, rencontres avec des élus...).
- Nous vous proposons au moins un outil facilitant la demande d'intervention sur le domaine public (exemples : numéro de téléphone d'urgence, adresse électronique, application de signalement, formulaire, affiches, alertes automatiques, services en ligne...).
- Nous mettons en place des outils de prévention des risques majeurs et sociaux (exemples : alerte météorologique, information de travaux, personnes en errance...) via différents supports.
- Toute intervention donne lieu à un rapport d'intervention.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Examen des rapports d'intervention
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
 Examen des modalités de mise à jour
 Examen des modalités d'accueil et de réponse
 Entretien avec les agents
 Observation sur site
 Enquêtes mystère
 Echantillonnage de dossiers

Engagement n°39 : Nous surveillons régulièrement l'état du domaine public.Multicanal

- Nous contrôlons au moins une fois par mois l'état du domaine public, par des moyens adaptés (exemples : évaluations volumétriques, cartographiques, contrôles planifiés ou inopinés avec plan de contrôle ou prévention, visites ou rondes de surveillance...).
- Ces contrôles donnent lieu à une réactivité adaptée et à un enregistrement.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Examen des modalités de mise à jour
 Examen des modalités de réponse
 Examen du plan de contrôle
 Examen des enregistrements internes
 Entretien avec les agents
 Observation sur site
 Enquêtes mystère

Engagement n°40 : Nous apportons une réponse adaptée à toutes vos demandes d'intervention.Multicanal

- Nos délais d'intervention sont annoncés au demandeur.
- Nous définissons les critères d'urgence pour nos interventions et vous les communiquons.
- Les délais pour une intervention identifiée comme urgente sont respectés à 100%.
- Les délais pour les autres interventions sont respectés à 90%.
- Nous définissons et mettons en œuvre des modalités de réponse adaptée en fonction des typologies de demande.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
 Examen des modalités d'intervention
 Entretien avec les agents
 Observation sur site
 Enquêtes mystère
 Echantillonnage des dossiers
 Indicateur de délai d'intervention

Engagement n°41 : Nous prenons en compte des mesures de sécurité particulières.Multicanal

- Nous identifions les risques sur le domaine public et mettons en place des solutions adaptées.
 Exemples :
 - Mise à disposition effective de personnel pour assurer la sécurité à la sortie des écoles ;
 - Sécurisation des sites dangereux (barrières, panneaux, ralentisseurs, lieux d'intervention...) ;
 - Sécurisation des manifestations sur la voie publique.
- Nos auditeurs internes prennent contact avec un petit échantillon de demandeurs pour savoir s'ils sont satisfaits de l'intervention.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
 Analyse du traitement des réclamations reçues
 Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
 Examen des modalités d'analyse de risques
 Entretien avec les agents
 Enquêtes mystère
 Echantillonnage de dossiers

Engagement n°42 : Nous demandes d'intervention sont dématérialisées.**OPTIONNEL**Multicanal

- Nous adressons des alertes automatiques aux usagers par courriel ou SMS pour leur permettre de suivre en temps réel l'avancement de leur demande d'intervention.

Canal Internet et/ou mobile

- Nous vous offrons la possibilité de procéder à des signalements via une application smartphone ou notre site Internet permet aux usagers de procéder à des signalements.

Canal téléphonique

- Un message sur répondeur vocal permet de vous communiquer le numéro d'urgence en dehors de nos horaires d'ouverture.

Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
Examen des différents systèmes mis en place
Examen des modalités d'accueil et de réponse
Entretien avec les agents
Observation sur site
Enquêtes mystère

Engagement n°43 : En cas de relance de l'utilisateur, nous sommes en capacité de répondre sur l'avancement de la demande.Multicanal

- Quelle que soit l'origine de la demande (guichet, réunion de quartier, rencontre avec les élus...), nous la prenons en compte et la suivons afin de pouvoir vous informer de l'avancement du dossier.

Examen des résultats du recueil de satisfaction des usagers
Analyse du traitement des réclamations reçues
Vérification de l'existence de l'affichage et de la diffusion de ces informations
Examen des modalités de mise à jour
Examen des modalités de réponse
Entretien avec les agents
Enquêtes mystère
Echantillonnage de dossiers

V. Les modalités de communication

La communication sur la certification de service, au sens des articles concernés du code de la consommation, doit respecter les dispositions légales y afférentes (références aux articles en partie III. Contexte réglementaire).

Le Conseil National de la Consommation a rendu public fin 2007 son avis sur les modalités de communication relatives à la certification de service (BOCCRF du 17/12/2007).

Lorsque la collectivité fait référence à la certification de service, il peut distinguer 3 types de supports :

1) Certificat AFNOR Certification

Le certificat attestant de la certification des services de la collectivité est édité par AFNOR Certification et comporte les mentions suivantes :

- le logo « Engagement de Service » et le nom de l'organisme certificateur ;
- le code du référentiel : REF111 ;
- le nom court du référentiel : Qualivilles ;
- l'activité sur laquelle porte la certification de service ;
- la liste des modules d'engagements de service certifiés en annexe.

2) Supports destinés à communiquer sur la certification de service

Il s'agit de tout support dont l'objet est la certification de service, par exemple : plaquette destinée à informer de la certification des engagements de service de l'entité, page sur le site Internet, communiqué de presse.

Ces supports mentionnent obligatoirement :

- le logo « Engagement de Service » comportant ;
 - l'adresse du site internet d'AFNOR Certification, www.afnor.org ;
 - le code du référentiel, REF111 ;
 - le nom court du référentiel, Qualivilles ;
 - le nom de l'organisme certificateur, AFNOR Certification ;
- l'activité sur laquelle porte la certification de service ;
- la liste des engagements de service certifiés.

3) Supports de communication institutionnelle ou d'information générale sur la collectivité

Sur tout autre document de communication à caractère institutionnel ou d'information générale sur la collectivité, par exemple : papier à en-tête, cartes de visite, plaquettes générales de la collectivité, vidéos commerciales, mailings, supports publicitaires, doivent apparaître au minimum les éléments suivants :

- Le logo « Engagement de Service » comportant ;
 - l'adresse du site Internet d'AFNOR Certification, www.afnor.org ;
 - le code du référentiel, REF111 ;
 - le nom court du référentiel ;
 - le nom de l'organisme certificateur ;
- Lorsque le support le permet, il est préconisé de faire figurer ;
 - soit un extrait de la liste des principaux engagements de service ;
 - soit les modalités d'obtention d'informations complémentaires sur la certification de service.

Toute communication sur le site Internet doit renvoyer par un lien à une page dont l'objet est la certification de service et répondant aux critères exposés précédemment.

Dans le cas des services aux entreprises, cette communication est adressée aux entreprises bénéficiaires de la certification de service et n'aura pas pour vocation d'être étendue aux consommateurs grand public.

Dans tous les cas, la collectivité ne doit faire usage du logo « Engagement de Service » que pour distinguer les services certifiés et ceci sans qu'il existe un quelconque risque de confusion avec ceux qui ne le sont pas.

Cette communication s'effectue dans le respect du règlement d'utilisation de la marque « Engagement de Service ».

Les outils graphiques du logo sont disponibles dans l'espace client de la collectivité et auprès du service communication d'AFNOR Certification.

Il est **recommandé** à la collectivité de soumettre préalablement à AFNOR Certification tous les documents où il est fait état de la marque « Engagement de Service » pour validation.

Dans les cas de la publicité radio, Télévision, la collectivité **doit obligatoirement** soumettre au préalable à AFNOR Certification tous les éléments (story-board...) où il est fait état de la marque « Engagement de Service ».

Toute suspension ou tout retrait du certificat « Engagement de Service » entraîne l'interdiction d'utiliser cette marque et d'y faire référence.

VI. Dossier de candidature

<i>Descriptif</i>	<i>Personne en charge</i>
<p>Toute collectivité candidate à la certification de service transmet son numéro de SIRET et dépose une demande écrite de certification auprès d'AFNOR Certification.</p> <p>Le dossier de candidature comporte a minima un engagement de la collectivité à prendre connaissance et à respecter les modalités de certification, formalisé par la signature d'une proposition commerciale.</p> <p>En fonction des spécificités du secteur d'activité et/ou de l'organisation de la collectivité, l'envoi d'un dossier de candidature peut être exigé en amont de la réalisation de l'audit de certification. Le modèle du dossier de candidature est défini en annexe du présent référentiel le cas échéant. Il peut comporter, par exemple, les prérequis éventuels, la liste des sites concernés dans le cas d'un multisite, une fiche de renseignements généraux si nécessaire...</p>	Gestionnaire AFNOR Certification

VII. Modalités d'attribution et de maintien du certificat Engagement de service

<i>Descriptif</i>	<i>Personne en charge</i>
<p>VII.1. Etude de la candidature</p> <p>Une analyse de la recevabilité pour la demande de certification de la collectivité est effectuée sur la base de la proposition commerciale et de son dossier de candidature le cas échéant.</p>	<p>Gestionnaire AFNOR Certification</p>
<p>VII.2. Audit initial de certification</p> <p>L'audit est réalisé par un auditeur ou des auditeurs qualifié(s) par AFNOR Certification, choisi(s) en fonction de son (leur) expérience du secteur d'activité et formé(s) spécifiquement à l'audit « Engagement de Service ».</p> <p>La durée d'audit est liée à la taille de la collectivité et aux sites et services concernés.</p> <p>L'audit initial porte sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - respect des engagements de service ; - mise en œuvre des dispositions d'organisation, de suivi et de pilotage garantissant le respect des engagements ; - examen des résultats des enquêtes de satisfaction clients (si prévu par la collectivité dès l'audit initial). <p>Les méthodes de contrôle et les éléments de preuve sont définis pour chaque engagement et disposition d'organisation, de suivi et pilotage, dans la troisième colonne des tableaux de la partie IV du présent référentiel.</p> <p>S'il le juge utile pour réaliser sa mission, l'auditeur peut compléter les méthodes de contrôle définies.</p>	<p>Auditeurs formés et qualifiés par AFNOR Certification</p>
<p>La procédure de certification multisite s'applique dans le cas présent au demandeur présentant des sites sous la même entité juridique.</p> <p>Dans ce cas, la règle minimale d'échantillonnage est la suivante :</p> <p style="padding-left: 40px;">Nombre de sites audités (n) = \sqrt{x} (x étant le nombre total de sites entrant dans le calcul)</p> <p>Le résultat est toujours arrondi au chiffre entier supérieur.</p> <p>Pour les audits multisites, la constitution de l'échantillon s'organise de la manière suivante : 25% de l'échantillon est choisi aléatoirement par l'équipe AFNOR Certification.</p>	<p>Auditeurs formés et qualifiés par AFNOR Certification</p>
<p>Pour le reste, la sélection des sites est guidée par les critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les résultats des contrôles internes ; - l'analyse des réclamations clients ; - les variantes d'activité et de taille ; - la dispersion géographique. <p>Le déroulement des audits suit la règle suivante : audit de la structure centrale puis un audit des sites si l'audit de la structure centrale ne présente pas de non-conformité majeure.</p>	<p>Gestionnaire AFNOR Certification</p> <p style="text-align: center;">et</p> <p>Auditeurs formés et qualifiés par AFNOR Certification</p>

Lorsque des écarts sont constatés sur un ou plusieurs sites de l'échantillon, AFNOR Certification demande à la structure centrale de faire une recherche systématique sur l'ensemble des sites et d'apporter les actions correctives nécessaires. Dans ce cas, AFNOR Certification procède à des audits sur un échantillon complémentaire. La taille de l'échantillon complémentaire est la suivante : nombre de sites sur lesquels l'écart est constaté + 1.

A l'issue de l'audit, le responsable d'audit élabore le rapport d'audit et remet à la collectivité, s'il y a lieu, des fiches d'écart appelant une réponse de la collectivité.

VII.3. Prise de décision

Le responsable d'audit soumet son rapport d'audit à AFNOR Certification.

En cas de dossier demandant interprétation, l'avis d'un Groupe d'Évaluation et de Décision composé d'experts dans le domaine des services peut être sollicité. Dans ce cas, le Groupe d'Évaluation et de Décision examine le rapport d'audit et propose une décision.

AFNOR Certification délivre alors le certificat, après décision pour une durée de 4 ans.

**Gestionnaire
AFNOR
Certification/

Groupe
d'évaluation et
de décision**

VII.4. Maintien de la certification

En complément de l'audit initial de l'année n, détaillé au VII.3, AFNOR Certification réalise, durant la période de validité du certificat, les contrôles suivants :

- en année n+1 ;
 - dépôt de données actualisées en ligne par la collectivité (portant a minima sur résultats d'audits internes, suivi mensuel des indicateurs, résultats du recueil de satisfaction des usagers, bilan annuel, plan d'action d'amélioration) ;
 - enquêtes mystères (en priorité via courriers, courriels, appels téléphoniques, site Internet) réalisées par AFNOR Certification, portant sur des engagements de service du présent référentiel ;
 - possibilité de déclenchement d'un audit sur site, en fonction des écarts constatés lors des enquêtes mystères ou de l'audit initial ;
- en année n+2, audit de suivi selon les mêmes modalités que l'audit initial ;
- en année n+3, selon le même schéma qu'en année n+1.

La collectivité doit informer systématiquement AFNOR Certification du changement d'une des caractéristiques du service certifié ou du périmètre de certification.

Chaque audit de suivi porte sur les points suivants :

- respect des engagements de service ;
- dispositions d'organisation, de suivi et de pilotage du respect des engagements ;
- respect des modalités de communication définies dans le référentiel et dans le règlement d'utilisation de la marque « Engagement de Service » ;
- résultats des enquêtes de satisfaction demandeur et mise en œuvre des plans d'actions correspondants ;
- dispositions mises en place suite à la détection d'un écart lors d'un audit précédent.

**Gestionnaire
AFNOR
Certification/

Auditeurs
formés et
qualifiés par
AFNOR
Certification**

La **procédure de certification multisite** s'applique dans le cas présent au demandeur présentant des sites sous la même entité juridique.

Dans ce cas, la règle minimale d'échantillonnage est la suivante :

Nombre de sites audités (n) = 0,6.vx (x étant le nombre total de sites entrant dans le calcul)

Le résultat est toujours arrondi au chiffre entier supérieur.

La méthodologie de constitution de l'échantillon est identique à celle de l'audit initial.

Après chaque audit de suivi, le dossier de maintien de la certification est analysé par AFNOR Certification sur la base du rapport d'audit et de la proposition du responsable d'audit.

VII.5. Renouvellement de la certification

Sur demande du client, un nouveau cycle de certification est réalisé par AFNOR Certification durant lequel des audits sont réalisés chaque année.

Les audits se déroulent selon les mêmes modalités que l'audit de certification initial.

La collectivité doit informer systématiquement AFNOR Certification du changement d'une des caractéristiques du service certifié ou du périmètre de certification.

Chaque audit de renouvellement porte sur les points suivants :

- respect des engagements de service ;
- dispositions d'organisation, de suivi et de pilotage du respect des engagements ;
- respect des modalités de communication définies dans le référentiel et dans le règlement d'utilisation de la marque « Engagement de Service » ;
- résultats des enquêtes de satisfaction demandeur et mise en œuvre des plans d'actions correspondants ;
- dispositions mises en place suite à la détection d'un écart lors d'un audit précédent.

La règle d'échantillonnage présentée ci-dessous est la règle la plus faible à respecter : soit x le nombre de sites secondaires entrant dans le calcul.

L'échantillon de sites audités (y) peut être calculé de la façon suivante, s'il n'y a pas eu de problème majeur au cours de l'audit précédent : $y = 0,8vx$.

Le résultat est toujours arrondi au chiffre entier supérieur.

La méthodologie de constitution de l'échantillon est identique à celle de l'audit initial.

Après l'audit de renouvellement, le dossier est analysé par AFNOR Certification sur la base du rapport d'audit et de la proposition du responsable d'audit.

Les audits de suivi suivants respectent les règles définies aux paragraphes 4.

**Gestionnaire
AFNOR
Certification**

**Auditeurs
formés et
qualifiés par
AFNOR
Certification**

**AFNOR
Certification**

IX. Glossaire

IX.1. Définitions spécifiques

FAQ :

Foire aux questions (frequently asked questions), regroupement des questions les plus fréquemment posées, accompagnées de leurs réponses

PMR :

Personne à mobilité réduite

Réclamation :

Manifestation de l'insatisfaction de l'utilisateur après un premier contact avec la collectivité, quel que soit le canal.

SVI :

Serveur vocal interactif

Tchat :

Messagerie instantanée permettant le dialogue en ligne

IX.2. Définitions relatives à la certification de service

Accréditation :

Attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité (§5.6 NF EN ISO/CEI 17000 : 2005).

Action corrective :

Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée.

Action préventive :

Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable identifiée comme potentielle.

Audit :

Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

Document (qualité) :

Support d'information ainsi que l'information qu'il contient. Il peut être élaboré par le demandeur ou fourni par un tiers.

Enregistrement (qualité) :

Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité.

Extension :

Décision prise par AFNOR Certification par laquelle la certification ENGAGEMENT DE SERVICE est étendue à un nouveau service ou à un service modifié.

Indicateur qualité (indicateurs de performance et de satisfaction) :

Information choisie, associée à un critère / phénomène, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis. Il s'agit donc d'une donnée quantifiée qui permet d'apprécier la réalisation d'une activité.

Note : un indicateur se présente sous la forme d'un taux, d'un ratio ou d'un degré. Par exemple le taux, en %, de clients bénéficiant d'un service donné.

Note : il existe deux grands types d'indicateurs qualité, les indicateurs de performance internes d'un côté, les indicateurs de satisfaction client de l'autre

Note : un indicateur qualité fait l'objet d'une mesure périodique permettant de confronter la situation réelle au niveau de performance éventuellement associé, et de suivre l'évolution de la situation observée.

Méthode de mesure :

Procédé permettant d'évaluer la réalisation d'une spécification de service ou de déterminer la valeur prise par un indicateur de performance.

Note : dans le présent document, la méthode de mesure est définie par chaque prestataire en fonction, notamment, de ses moyens. La validité et la fiabilité de la méthode de mesure sont évaluées par l'auditeur.

Mode de preuve :

Façon de démontrer de manière objective et fiable à l'organisme certificateur (AFNOR Certification) qu'une exigence est bien satisfaite.

Note : l'enregistrement, l'existence effective de moyens matériels, le témoignage de membres du personnel sont des modes de preuve

Niveau de performance :

Seuil quantifié, visé ou réalisé, caractérisant un élément du service ou un indicateur qualité.

Retrait :

Décision prise par la direction générale d'AFNOR Certification qui annule la certification ENGAGEMENT DE SERVICE. Le retrait peut être prononcé à titre de sanction ou en cas d'abandon de la certification par la collectivité.

Site :

Lieu ou entité (par exemple association, établissement, filiale, agence, antennes...) en relation directe avec le demandeur, placé sous le contrôle « qualité » du demandeur, exerçant totalement ou partiellement l'activité.

Suspension :

Décision prise par la direction générale d'AFNOR Certification qui annule provisoirement et pour une durée déterminée la certification ENGAGEMENT DE SERVICE. La suspension peut être prononcée à titre de sanction ou en cas d'abandon provisoire par la collectivité.

X. Annexe 1 : Dossier de candidature

Ce dossier de candidature est à retourner à votre chargé de clientèle. Un dossier doit être renvoyé pour chaque entité juridique distincte. Devront également être fournis les résultats des contrôles internes et l'analyse des réclamations des usagers.

X.1. Identité du demandeur

Organisme :
Coordonnées : <ul style="list-style-type: none">- Adresse :- Téléphone :- Télécopie :- Adresse électronique :
Le responsable de l'organisme <ul style="list-style-type: none">- Nom :- Coordonnées :
Le responsable de la démarche qualité <ul style="list-style-type: none">- Nom :- Coordonnées :
Contact principal : <input type="checkbox"/> Responsable de l'organisme <input type="checkbox"/> Responsable de la démarche qualité
Listes des sites « secondaires » et leur activité (préciser ceux qui réalisent le service), avec noms et contacts associés :

Nom :

Date :

Visa :

X.2. Modèle de lettre d'engagement (à établir sur papier à à-tête de l'organisme)

[Commune], le JJ/MM/AAAA

AFNOR Certification
Certification de service
11 rue Francis de Pressensé
93571 La Plaine Saint-Denis

A l'attention de (Prénom, Nom de l'interlocuteur)

[Madame, Monsieur,]

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir procéder à l'instruction de notre demande de certification de service selon le référentiel Engagement de Service – Qualivilles – REF-111, version du 12/04/2017.

Nous avons pris connaissance du référentiel et nous engageons à respecter les exigences qu'il contient.

Nous nous engageons à :

- être en mesure d'apporter la preuve du respect des engagements sur une période d'au minimum 3 mois à la date de l'audit initial, à l'exception des engagements dont la fréquence est supérieure à 3 mois, le cas échéant ;
- avoir défini et planifié la mise en place des engagements dont la fréquence de réalisation est supérieure à 3 mois et être en mesure d'en apporter la preuve lors de l'audit de certification ;
- avoir réalisé un audit interne portant sur le périmètre et les engagements de services auquel notre organisme est candidat, et mis en place les actions correctives nécessaires ;
- appliquer après l'obtention du certificat Engagement de Service, les règles de communication Engagement de Service telles que définies dans le référentiel et dans le règlement d'utilisation de la marque ;
- à informer AFNOR Certification de tout changement significatif dans l'organisation de notre établissement en particulier toute modification liée aux informations communiquées initialement dans la fiche contact.

Nous joignons à la présente demande, notre fiche contact dûment complétée.

Nous vous prions d'agréer, l'expression de nos salutations distinguées.

Signature du représentant de l'organisme
(Nom et fonction)

Titre : Management par la qualité et socialisation organisationnelle dans les collectivités territoriales.

Mots clés : management -démarche qualité- socialisation organisationnelle -soutien organisationnel- identité professionnelle -motivation -qualité de vie au travail-

Résumé : Les organisations publiques engagées dans une démarche qualité font face à la difficile conciliation des logiques bureaucratiques et managériales. Les collectivités territoriales n'échappent pas à ce phénomène. Les managers territoriaux s'y trouvent confrontés alors même qu'ils se trouvent aujourd'hui face à des exigences d'efficience à la fois de la part de l'Etat et des usagers. Ce contexte ajouté à celui de la spécificité organisationnelle et culturelle des collectivités territoriales en démarche Qualiville, met en tension la socialisation organisationnelle des fonctionnaires territoriaux concernés. Ainsi le rôle et les caractéristiques du management sont questionnés au travers d'une recherche tant théorique qu'empirique s'appuyant notamment sur l'étude de cas approfondie d'une collectivité dont l'ensemble des services a obtenu la certification.

Title : Management by the quality and organizational socialization in local governments.

Keywords : Management -quality approach- organizational socialization -organizational support- professional identity -Motivation -Quality of Life at work-

Abstract : Public organizations involved in a quality approach face the difficult conciliation of bureaucratic and managerial logics. Local governments especially municipalities, are not immune to this phenomenon. Territorial managers are confronted to this challenge while they now have to deal with requirements of efficiency both from the States and from the citizens. This context added to that of the organizational and cultural specificity of territorial of local authorities in the Qualiville process, puts a strain on the organizational socialization of territorial officials. Thus the role and characteristics of management are questioned through both theoretical and empirical research, based in particular on the in-depth case study of a municipality whose services have been certified.