

PERFORMANCE DE LA FORMATION : DE LA VALEUR AJOUTÉE AU CADRE QUALITÉ, ÉVOLUTION D'UN SUJET DANS LE CADRE D'UNE RECHERCHE INTERVENTION

Yannick MIEL

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

RÉSUMÉ :

La présente communication revient sur l'évolution du sujet de thèse de l'auteur sous l'influence de l'accès à un nouveau terrain dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) obtenue tardivement. Il y sera présenté l'évolution du sujet en lien avec le contexte normatif dans lequel l'entreprise d'accueil inscrit son offre de prestations. Les opportunités offertes par la méthodologie de la recherche intervention qualimétrique dans le cadre d'une CIFRE dans une société de conseil sont abordées. La communication présente également la méthodologie de recherche dans le cadre des missions effectuées par l'auteur ainsi que l'intérêt du champ théorique de la tétranormalisation. Pour finir sont abordées les prochaines étapes du projet de recherche.

Mots clés : Formation professionnelle, Qualité, Recherche Intervention qualimétrique, tétranormalisation, CIFRE

INTRODUCTION

Nous prendrons le temps dans la première partie de retracer le fil de la recherche d'un point de vue intellectuel mais également pratique. Il nous apparaît que ce témoignage éclaire le parcours du jeune chercheur. Le lien, dans les sciences de gestion, entre l'intention du chercheur et la réalité du terrain est évident. C'est même dans cette confrontation que se déploie le projet de recherche et que naît la connaissance scientifique. Présentée de manière concrète : « Il y a d'un côté votre "rêve initial" de chercheur, et de l'autre la "réalité" des données accessibles. Votre sujet de thèse se situera à la convergence de ce "rêve" et de cette "réalité" »¹.

La compréhension du terrain et de son potentiel scientifique demande d'embrasser correctement son contexte. Dans notre cas, une modification majeure du contexte normatif a grandement joué sur la définition du sujet de

¹ D'un directeur de thèse au doctorant qu'il encadre

recherche et sa problématisation. Il a ensuite fallu identifier le champ théorique pouvant servir de grille d'analyse de l'objet. Nous nous sommes intéressés à la tétranormalisation pour l'intérêt que cette théorie porte à la gestion des conflits de normes par les acteurs de l'organisation.

Enfin, une fois le cadre pratique de recherche connu, une CIFRE dans un cabinet de conseil, il a fallu choisir un positionnement adéquat permettant dans l'accès aux données une posture épistémologique garantissant une démarche scientifique solide. La recherche intervention nous est apparue adaptée à ce contexte étant fondée sur le postulat que pour connaître la réalité, il faut la modifier (Cappelletti, 2007).

1- ÉVOLUTION DU SUJET, VITALITÉ DU PROJET

Il a toujours été question dans notre projet de doctorat de travailler sur la question de la performance des organismes qui dispensent des formations. Et nous avons (trop ?) soigneusement évité jusqu'à présent de regarder la question de la performance sous l'angle comptable et financier. Ainsi, dans une première acception de comment le cœur de métiers de la formation pouvait être évalué, nous nous étions intéressés au concept, florissant dans les pays anglosaxons, de la valeur ajoutée (Clotfelter, 2012). Ce mode d'évaluation de la performance regroupe différents types de raisonnement par ailleurs liés par une question commune : comment évaluer la progression d'un élève au cours de son parcours de formation. Cette question faussement simple s'attache à identifier les preuves de la réussite scolaire et universitaire (diplôme, insertion, compétences) et à neutraliser ce qui ne dépend pas du travail de l'établissement formateur mais relève de compétences acquises précédemment (Felouzis, 2005) et / ou du capital social (Arias Ortiz et Dehon, 2012) ou encore du contexte économique rencontré après la formation, le marché du travail (Zhang, 2009). Ce champ de recherche s'appuie quasi exclusivement sur la modélisation économétrique (James et al., 1989).

Au fil du questionnement, deux difficultés majeures se sont présentées. Tout d'abord la question de l'accès aux données hautement sensibles liées à l'insertion des étudiants et élèves sur le terrain le plus prometteur qu'est celui des écoles de commerce et qui garantissait une bonne comparabilité. Ensuite, la complexité importante des modélisations économétriques qui rend difficile à comprendre les raisons de la diversité des résultats des différentes études et ardu un apport sur cette question par l'auteur.

Au final, la première année de doctorat a consisté, en grande partie, à rechercher un terrain et un mode de financement pérenne. La réforme de l'accès à la CIFRE en janvier 2016 a ouvert une option intéressante qui se concrétisa une année plus tard, le 10 janvier 2017. Deux facteurs expliquent ce long délai : le retrait du projet de l'employeur initial (un groupe d'écoles de commerce) à un mois et demi de la fin du délai de dépôt puis, après avoir obtenu l'accord d'une seconde entreprise, les 7 mois d'instruction du dossier par l'Association nationale de la recherche et de la technologie.

Au final, notre CIFRE se déroule au sein d'une société spécialisée dans le conseil aux organismes de formation et branches professionnelles avec trois grands types de missions :

- Les études pour les branches professionnelles, les observatoires des métiers et les organisations professionnelles,
- L'ingénierie de certification : accompagnement du dépôt de formations au Registre National des Certifications Professionnelles (RNCP) et à l'Inventaire de la Commission Nationale de la Certification Professionnelle,
- L'accompagnement sur des cadres et certifications qualité de la formation professionnelle (Datadock, OPQF, Veriselect...).

A travers le contexte normatif, nous avons pu apprécier l'opportunité que présente ces missions pour étudier la relation entre les outils d'encadrement des actions des organismes de formation professionnelle, que sont les exigences de qualité et de certification des formations, et les attentes des parties prenantes en termes de performance du système de formation professionnelle.

2- LE CONTEXTE NORMATIF

La loi du 5 mars 2014 (article 8), exige que les financeurs publics de la formation professionnelle (ce qui exclut la formation initiale et l'apprentissage et inclut la formation continue et les contrats de professionnalisation) s'assurent de la capacité des prestataires de formation à assurer des actions de formations de qualité. Le décret 2015-790 du 30 juin 2015 précise 6 critères qualité à satisfaire, à savoir :

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

Les financeurs publics de la formation professionnelle, outre l'Etat, les régions, Pôle emploi, sont les 28 organismes paritaires agréés qui collectent les fonds de la formation professionnelle versés par les entreprises et financent sur demande les formations des actifs. Ces organismes sont de 3 types : les OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) de branches, interbranches et interprofessionnels, les AGECIF (Association de gestion paritaire du congé individuel de formation) et les OPACIF (Organisme Paritaire Agréé au titre du Congé Individuel de Formation).

En 2013, selon les derniers chiffres disponibles², 31,5 milliards d'euros ont été dépensés, soit 1,6% du PIB, pour la formation professionnelle en France. Les financeurs publics sont décisionnaires de la dépense pour 21,8 milliards d'euros, le reste étant directement utilisé par les entreprises :

- OPCA : 6 milliards d'euros ;
- Etat, Régions, collectivités territoriales : 14,2 milliards d'euros ;
- Pôle Emploi : 1,6 milliards d'euros.

Au 27 avril 2017, 92.663 organismes³ disposaient d'un Numéro de Déclaration d'Activité de formation et pouvaient ainsi bénéficier de manière directe ou indirecte de ce « fonds » de la formation professionnelle. Selon une estimation d'un responsable⁴ de la commission de normalisation AFNOR Formation Professionnelle, ils seraient en comparaison uniquement 6.000 en Allemagne.

20 organismes paritaires agréés ont décidé de collaborer pour mettre en application la loi du 5 mars 2014 en déclinant en 21 sous-critères les 6 critères du décret du 30 juin 2015. Ainsi, tout organisme de formation susceptible d'offrir une formation prise en charge par l'un de ces 20 organismes doit faire la preuve du respect des 21 sous-critères en s'enregistrant sur une plateforme informatique dénommée "Datadock". Cette plateforme se présente comme étant *"un entrepôt de données qui permet aux financeurs de la formation professionnelle de vérifier la conformité des organismes de formation aux critères qualité définis par la Loi."* En pratique chaque organisme de formation possédant un Numéro de Déclaration d'Activité (NDA - toute personne / organisation qui réalise des prestations de formation professionnelle continue doit déposer une déclaration initiale d'activité en préfecture et transmettre tous les ans un bilan pédagogique et financier) doit décrire la manière dont il répond à chacun des critères et téléverser les éléments de preuve correspondant.

Parallèlement, le CNEFOP⁵ a publié la liste des labels qualité qui permettent aux organismes de formation de se prévaloir du respect du décret dit "décret qualité". Le GIE⁶ Datadock, en accord avec le CNEFOP, permet aux organismes de formation d'ores et déjà labellisés de s'enregistrer en téléversant uniquement sur la plateforme l'attestation de labellisation qualité.

Par ailleurs, la reconnaissance des formations par la CNCP (Commission Nationale de la Certification Professionnelle, placée sous l'autorité du ministre en charge de la formation professionnelle) par leur inscription au RNCP (Registre National des Certifications Professionnelles) à la demande d'un organisme de formation ou à l'inventaire à la demande / avec le parrainage d'une "autorité

² « Les fameux 32 milliards de la formation » - uimm.fr

² « Où vont les milliards de la formation professionnelle ? » - lentreprise.lexpress.fr, 03/11/2016

³ Liste Publique des Organismes de Formation (L.6351-7-1 du Code du Travail) - data.gouv.fr

⁴ « Francois Galinou : « Le décret qualité va assainir le marché de la formation » » - blog.cursuspro.com

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

⁶ Groupement d'intérêt économique

légitime” s’accompagne de conditions qui recourent les critères qualité du décret qualité, repris par le Datadock. Ces conditions qualité pour la reconnaissance des formations font par ailleurs directement référence à la recommandation EQAVET⁷ du Parlement européen et du Conseil sur l’établissement d’un cadre européen de référence pour l’assurance de la qualité dans l’enseignement et la formation professionnels et soutenant le principe selon lequel “L’adaptation et le renforcement de la capacité des systèmes d’enseignement et de formation sont nécessaires pour améliorer leur adéquation avec le marché du travail.”

3- PROBLÉMATISATION AU CONTACT DU TERRAIN

La démarche qualité a vocation à avoir une orientation client. C’est une garantie de l’implication de l’organisation dans toutes ses dimensions à se tourner vers la qualité pour *in fine* fournir le meilleur produit ou service pour le client (Pfeifer, 2002) ou, selon les termes de l’Organisation internationale de normalisation, de créer “systématiquement de la valeur pour ses clients” en observant les principes de management de la qualité (ISO 9001: 2015, Mode d’emploi).

Cependant, si cette compréhension des objectifs de la démarche qualité ou de la « qualité totale » semble relativement aisée dans la plupart des organisations elle doit être nuancée dans le cadre de la formation professionnelle. Car la question de savoir qui est le client de la formation n’appelle pas de réponse évidente. Pour catégoriser les parties prenantes il faut distinguer :

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

Ces trois parties prenantes sont intéressées à leur manière au résultat de la formation :

- Le bénéficiaire dans le cadre de son projet personnel qu’il soit ou non directement lié à son activité professionnelle actuelle. Il peut s’agir d’un désir de reconversion, de promotion, de renforcement de sa maîtrise professionnelle et même d’un projet non professionnel.
- Le prescripteur dans le cadre d’une obligation légale, d’un plan de formation, de l’accompagnement au changement, d’une stratégie managériale...
- Le financeur dans une dimension de politique publique : réduction du chômage, compétitivité nationale, gestion des risques liés au travail...

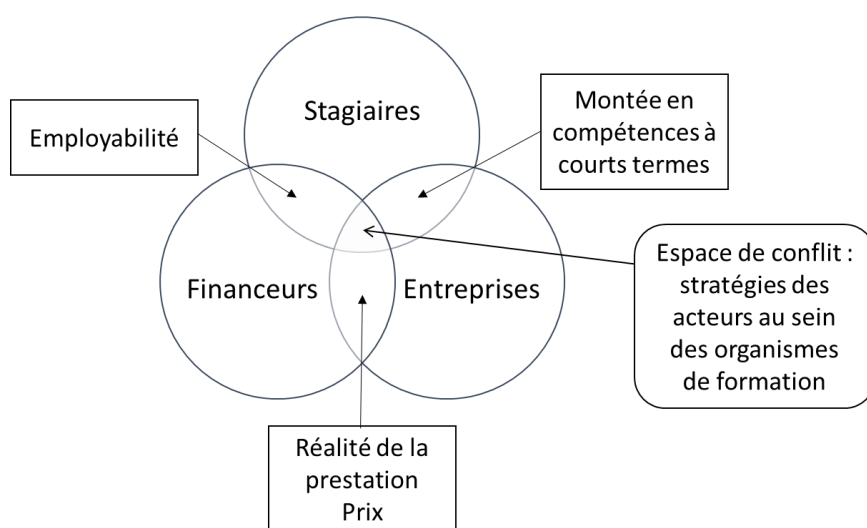
L’entente des trois parties prenantes conditionnent souvent la mise en place d’une action de formation. L’organisme de formation doit recueillir l’assentiment de chacune des parties prenantes de manière plus ou moins directe

⁷ Recommandation du parlement Européen et du Conseil du 18 juin 2009 relative à l’établissement d’un cadre européen de référence pour l’assurance de la qualité dans l’enseignement et la formation professionnels (Texte présentant de l’intérêt pour l’EEE) - 2009/C 155/01

(vente, autorisation d'absence, demande de financement) pour garantir la mise en place de l'action de formation.

Ainsi, la question de savoir à qui s'adresse la démarche qualité soulève un paradoxe. Car si, de manière évidente, il faut satisfaire toutes les parties prenantes, il apparaît que, d'une part, leurs attentes et, d'autre part, leur pouvoir de négociation et de contrainte, ne sont pas les mêmes. Les financeurs ont le pouvoir de fixer la norme qualité tandis que les attentes des stagiaires et des prescripteurs vont faire l'objet d'une première négociation bilatérale qui influencera le choix de la formation et du prestataire.

Un schéma pourrait permettre d'illustrer la façon dont les attentes des parties prenantes s'agencent.



Sur cette base, deux questions émergent :

- 1) Entre le cadre réglementaire de la qualité et les attentes des parties prenantes, quelles stratégies sont mises en place par les organismes de formation, ou de quelle manière les acteurs de la formation gèrent la triple injonction qualité venant des financeurs, des prescripteurs et des bénéficiaires de la formation professionnelle ?
- 2) Existe-il d'autres conflits de normes au sein des organismes de formation impliquant la qualité ?

Ces interrogations nous amènent à formuler trois hypothèses principales :

- A. Les organismes de formation ont traditionnellement une perception de la qualité centrée sur l'expérience du bénéficiaire au cours de la formation et l'employabilité offerte par la formation.
- B. Il existe potentiellement un conflit normatif ou une accumulation normative problématique à trois niveaux :

- a. Au niveau des différences entre les injonctions de qualité des différents financeurs qui relèvent de leurs interprétations du cadre général de la qualité,
 - b. Au niveau des attentes qui peuvent être contradictoires entre les financeurs, les prescripteurs et les stagiaires,
 - c. Entre les attentes qualités et les modèles économiques des organismes de formations (coût de la qualité / de la conformité).
- C. La plupart des critères qualité proposés par les décideurs n'ont pas d'influence sur la réussite et l'employabilité des bénéficiaires.

Il convient dès lors de choisir un champ théorique et une approche méthodologique pour traiter ces problématiques.

4- CADRE THÉORIQUE : LES APPORTS DE LA THÉORIE DE LA TÉTRANORMALISATION

A la base des travaux de recherche dans le cadre de la tétranormalisation se pose la question de la place des normes dans notre société. Selon plusieurs auteurs la dynamique de création, certains diront de prolifération, des normes et du phénomène de normalisation sont intrinsèquement liées à la modernité (Timmermans et Epstein, 2010, Brunsson et Jacobsson, 2002). Ce n'est pas tant un mouvement technocratique lié aux Etats modernes qu'une nécessité liée à la réalité du monde actuel. Les normes favorisent la coordination et la coopération à l'échelle mondiale car elles sont vectrices d'homogénéité et créatrices de similarités parmi les peuples et organisations quelle que soit la distance géographique qui les sépare (Brunsson et Jacobsson, 2002).

Dans une autre dimension et en puisant dans la théorie de l'agence, la normalisation offre l'opportunité de standardiser le comportement de l'agent et favorise ainsi la délégation de fonctions. Le résultat recherché est de « normaliser le comportement de l'agent, de l'inciter à agir dans le sens souhaité par le principal » (Cappelletti, Pigé et Zardet, 2015).

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

Quelle que soit la vision du phénomène grandissant de la normalisation, mondialiste ou pragmatique, il n'est pas possible d'ignorer la manière dont la norme est reçue par l'agent / l'acteur. Comment va-t-il réagir ? Quels sont les conséquences de la normalisation sur le comportement des acteurs ? La norme ici doit être comprise au sens anglais de « *standard* » et non de « *norm* ». Le dernier étant une norme de comportement, en général non écrite et laissant une

certaine marge de manœuvre à l'acteur, le premier étant une prescription de comportement ou de possession de caractéristiques qui demande généralement un effort à l'acteur pour s'y conformer (Brunsson et Jacobsson, 2002, Boje, Smith et Vendette, 2015).

Dans cette compréhension de la norme, le comportement de l'acteur qui reçoit la norme doit être analysé. Pour certains, la notion de norme au sens de « standard » n'est pas compatible avec celle d'acteur dans l'organisation car elle le prive de la capacité à faire ses propres choix, de ses qualités et de son unicité (Brunsson et Jacobsson, 2002). Une vision plus nuancée propose d'interpréter la réaction de l'acteur à la norme soit comme une action intelligente, soit comme une action aveugle, selon qu'il prend en compte la norme en intégrant son objectif et en comprenant son historique et sa dynamique ou, simplement, qu'il cherche à modifier ses pratiques à partir d'une situation A - avant la norme - pour aller vers une situation B - après la norme - (Smith, Boje et Foster, 2013, Boje, Smith et Vendette, 2015). Ces efforts pour affiner la compréhension de la réaction des acteurs à la norme constituent l'un des liens entre la théorie des normes et les travaux de recherche dans le champ de la tétranormalisation.

Une autre grille de lecture est celle de l'acteur recherchant la conformité soit qu'il estime ne pas avoir à modifier ses pratiques pour satisfaire à la norme (Brunsson et Jacobsson, 2002) soit que, selon un phénomène que les qualitateux qualifient de « dérive », l'acteur ne cherche pas, ou plus, à manager la norme [qualité] mais à se conformer aux exigences d'un service [qualité] (Doucet, 2010). Cependant, pour les participants aux recherches sur la tétranormalisation, la conformité est un élément clé du « cadre institutionnel qui pose les conditions du développement des normes [et] permet aux acteurs d'exercer leurs responsabilités » (Cappelletti, Pigé et Zardet, 2015) et mérite à ce titre de ne pas servir de simple classification comportementale.

La « *tétra normalisation désigne les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires que constituent les échanges commerciaux (O.M.C. etc.), les conditions sociales (O.T.T. etc.), la sécurité comptable et financière (I.A.S.B ; I.F.R.S etc.), la qualité et l'environnement (I.S.O. etc.)* » (Savall et Zardet, 2005). Tout l'enjeu de la tétranormalisation est d'étudier la réponse des acteurs à la question simple posée par les sociologues Timmermans et Epstein (2010) : « When standards conflict, which ones should prevail? ».

Ainsi, une des idées principales de cette théorie est que, face à la forte production normative des états modernes (Cappelletti, 2013), le chercheur en gestion doit s'intéresser aux ambiguïtés et conflits issus de la rencontre des champs normatifs au sein des organisations et contribuer à la définition des solutions innovantes et des bonnes pratiques (Pesqueux, 2005).

Dans notre cas, cette théorie ouvre une voie d'étude et de compréhension des enjeux de cohabitation des normes au sein des organismes de formation. D'abord avec la généralisation de la norme qualité (elle devient un préalable au financement des formations) qui va s'intégrer dans un temps court dans

l'environnement normatif des organismes de formation. Ensuite comme grille de lecture des stratégies des acteurs au sein des organismes de formation face aux différentes contraintes de leur environnement.

5- CADRE MÉTHODOLOGIQUE : LA RECHERCHE INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE

La recherche intervention se prête particulièrement bien à un doctorat dans le cadre d'une CIFRE en ce que le chercheur intervenant agit sur le réel pour l'améliorer (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2011). Ce cadre méthodologique a par ailleurs fait ses preuves en ce qui concerne l'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle, et au-delà en gestion (Cappelletti, 2007).

Un des principes de base de la recherche-intervention est l'utilisation du conseil et de ses outils « *comme une technologie de la recherche* » (Savall, Zardet, 2004). Dans le cadre de nos missions, nous réalisons des diagnostics qualité qui se déroulent dans le cadre d'un échange d'une demi-journée entre le consultant et les acteurs de l'organisation sur la base d'un cadre qualité prédéfini. Ces échanges sur la façon dont l'organisation est susceptible de répondre, critères par critères, à des exigences qualité donnent lieu à la co-construction d'un tableau, véritable photographie des pratiques de l'organisme de formation et de ses conformités et non-conformités par rapport au référentiel. Sur la base de ce constat, les acteurs vont adapter leurs pratiques ou non et/ou la manière dont ils communiquent sur leur pratique pour satisfaire au référentiel qualité.

La recherche intervention est soutenue par 3 piliers épistémologiques (Cappelletti, 2007) :

- **Contingence générique** : le caractère itératif des missions doit permettre de mesurer le degré de contingence ou le potentiel de généralisation des observations.
- **Interactivité cognitive** : l'échange de point de vue est l'occasion de récolter par la prise de note la plus exhaustive possible les réactions des acteurs dans leur processus de compréhension de la démarche mise en œuvre.
- **Intersubjectivité contradictoire** : la multiplication des points de vue selon les organisations (responsable pédagogique, qualité, administratif) dans les différentes phases des missions ou par entretiens dans une démarche de suivi longitudinal permettra de varier les points de vue sur l'objet étudié.

Par ailleurs, cette démarche est qualimétrique au sens où elle permettra de collecter et de traiter des informations qualitatives, quantitatives et financières (Cappelletti, 2007).

De manière pratique, une première période de six mois sera consacrée à une approche inductive du sujet. Ensuite, sur la base des observations et premières exploitations de données, des entretiens plus ciblés et une approche par le

contrôle de gestion permettront de procéder à une triangulation de l'objet de recherche.

Une attention particulière doit être accordée aux facteurs de contingence propres au secteur étudié qui est celui de la formation. D'abord sur la particularité du cadre qualité propre à la formation professionnelle qui insiste moins sur l'existence de processus et procédures ou une recherche de la qualité totale que sur un ensemble de bonnes pratiques spécifiques à la délivrance de prestations de formation. Ensuite, à travers le lien fort entre le champ normatif étudié et le financement des organisations concernées. La part du chiffre d'affaire des organismes de formation liée à la formation professionnelle est certainement variable. Cependant, quel que soit le public visé, sauf à offrir des formations uniquement destinées à des étudiants à temps plein, tous les modèles économiques s'appuient sur cette source de financement : l'alternance à travers les contrats de professionnalisation, les reconversions via Pôle Emploi et le Compte Personnel de Formation (CPF) et les OPACIF, les salariés via les fonds réservés des entreprises et les prises en charge des OPCA. Nous sommes donc face à un pôle normatif dont l'accueil par les acteurs pèse sur la survie même de l'organisation au-delà du « risque élevé de désagrégation interne » auquel l'exposerait sa passivité dans la gestion de l'intégration de cette norme (Zardet et Bonnet, 2010). Et ce lien entre norme qualité de la formation professionnelle et survie économique des organismes de formation, terrain de la recherche, nourrit le caractère contingent de ces travaux.

6- PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Concernant les perspectives de ce travail de recherche, elles sont de deux niveaux. D'abord au niveau des résultats recherchés durant la période d'élaboration du doctorat, ensuite au niveau des perspectives post-doctorales ouvertes sur la base des résultats qui seront mis à jour dans le cadre de la rédaction de la thèse.

Dans un premier temps, donc, nous avons le souci dans le cadre de ces travaux, de permettre l'émergence d'un modèle d'accompagnement à la démarche qualité des organismes de formation incluant la prise en compte des outils, des méthodes, du planning optimal... Comme souligné dans l'ouvrage « Normes : origines et conséquences de la crise » (Bessire, Cappelletti et Pigé, 2010), la norme et sa confrontation avec les acteurs est un formidable catalyseur d'apprentissage. Ce processus d'apprentissage par la confrontation à des problématiques normatives a d'ailleurs été formalisé par Smith, Boje et Foster (2013) dans leur approche expérimentale à travers les cycles D-P-I-E « diagnosis, project, implementation, and evaluation ». Cette démarche permettra également d'avoir une réflexion critique sur les normes qualités de la formation professionnelle et leurs référentiels notamment en étudiant le coût pour les organismes de formation de la conformité ou non, de l'application complète ou non, de ce cadre qualité.

Dans un second temps, ces travaux pourraient nous fournir un cadre de réflexion sur la manière dont la norme qualité accompagne / a accompagné le déploiement

de la politique publique de la formation professionnelle et son impact dans l'augmentation souhaitée de l'efficacité de l'utilisation des 32 milliards d'euros en jeu chaque année.

7- CONCLUSION

La modification importante des conditions d'exercice de la thèse a eu un impact fort sur l'objet de recherche et la manière de l'observer. Cependant, le cadre de la CIFRE est très favorable à la recherche en gestion particulièrement avec la méthodologie de la recherche intervention qualimétrique. Il s'agira plutôt de conserver un périmètre de recherche précis et ne pas se laisser envahir par l'abondance des données et des opportunités de réflexion. Il faudra également s'assurer de conserver une forte rigueur scientifique telle que l'exige cette méthode de recherche. D'un point de vue théorique, la tétranormalisation offre un cadre prometteur pour notre étude et nous pourrions y contribuer de manière originale tant sur le domaine des normes qualité que sur l'application à un secteur particulier.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARIAS ORTIZ E., DEHON C. (2012), Comment mesurer la valeur ajoutée du type d'enseignement fréquenté sur la réussite à l'université ?, De Boeck Supérieur « Perspectives en éducation et formation », p. 117-132.
- BESSIRE D., CAPPELLETTI L., PIGE B. (2010), Normes : Origines et Conséquences des Crises, Economica, 2010
- BOJE D., SMITH W., VENDETTE S. (2015), De spectateur aveugle à acteur intelligent de la normalisation. Le cas des pratiques comptables aux Etats-Unis, Dynamique Normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation, Chapitre 3, EMS, 2015
- BRUNSSON N., JACOBSSON B. (2002), A world of standards, Oxford University Press, 2002
- CAPPELLETTI L. (2007), L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle : apports de la recherche-intervention qualimétrique, Revue Sciences de Gestion, n° 59, p. 67 à 87
- CAPPELLETTI L. (2013), Le choc de simplification n'aura pas lieu, Le Monde, 15/03/2013
- CAPPELLETTI L., PIGE B., ZARDET V. (2015), Dynamique Normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation, EMS, 2015
- CLOTFELTER C. (2012), Context for success : synopsis paper
- DOUCET C. (2010), La Qualité, Presses Universitaires de France, 2010
- FELOUZIS G. (2005), Performances et « valeur ajoutée » des lycées : le marché scolaire fait des différences, Revue française de sociologie - (Vol. 46)
- JAMES E. et al (1989), College Quality and Future Earnings: Where Should You Send Your Child to College?, American Economic Review. May89, Vol. 79 Issue 2, p247. 6p.
- LE GOFF J., ONNEE S. (2017), Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains, EMS, 2017
- ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, norme ISO 9001:2015, Mode d'emploi

- PFEIFER T. (2002), *Quality Management: Strategies, Methods, Techniques*, Edition Hanser
- PESQUEUX Y. (2005), *La revue des livres - "Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique"*, Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 11 – Volume 2
- RASOLOFO-DISTLER F., ZAWADZI C., (2011), *Proposition d'un cadre conceptuel pour les CIFRE : illustration par deux thèses soutenues en contrôle de gestion*. Comptabilités, Economie et société, May 2011
- SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface de Boje D. (Etats- Unis), *Economica*.
- SAVALL H., ZARDET V. (2005), *Tétranormalisation, déficits et dynamiques*, *Economica*
- SMITH W., BOJE D., FOSTER T. (2013), *A tetranormalization intervention of the Financial Accounting Standards Board (FASB) and the International Accounting Standards Board (IASB)*, *Recherches en Sciences de Gestion*. 2013, Issue 99, p65-101. 37p.
- TIMMERMANS S., EPSTEIN S. (2010), *A world of standards but not a standard word: toward a sociology of standards and standardization*, *Annual Review of Sociology*, 2010
- ZHANG L. (2009), *A value-added estimate of higher education quality of US states*, *Education Economics* Vol. 17, No. 4, December 2009, 469–489
- ZARDET V., BONNET M. (2010), *Intensification actuelle de la tétranormalisation : risques et bonnes pratiques émergentes*, dans « Normes : Origines et Conséquences des Crises » coordonné par Bessire D., Cappelletti L., Pigé B., *Economica* 2010