
TABLE RONDE

La qualité

Présidée par *M. GLAUDE*

INSEE, Direction Générale
Directeur des Statistiques Démographiques et Sociales

Présentation

(Michel GLAUDE)

« La qualité est un thème fortement émergent au cours des dernières années, au niveau national (plutôt dans le secteur privé, me semble-t-il, que dans le secteur public qui, comme toujours, suit avec un peu de retard les modes ou tendances...), mais surtout au niveau international. Bien évidemment, nous aurons l'occasion d'y revenir. Il semblerait que l'Insee et le système statistique public, sans y être vraiment réticents, aient des difficultés à intégrer cette approche de la qualité dans toutes ses dimensions, que nous allons ici détailler.

Alors, à moins de faire, comme M. Jourdain, de la qualité sans le savoir ni le dire, certains pensent que c'est une mise en scène dont on peut utilement se passer, ou que ce ne sont que des techniques managériales, dans lesquelles on dit : « c'est l'utilisateur qui compte, donc c'est de la qualité pour lui... ».

Pour discuter de toutes ces questions, nous avons constitué un "panel de qualité", bien évidemment, réunissant des intervenants du secteur privé comme public, nationaux et internationaux. Interviendront donc Gilbert SAPORTA, professeur au CNAM, qui est titulaire de la chaire de statistique appliquée, Roberto BARCELLAN, responsable des comptes trimestriels à Eurostat, Yannick CARRIOU, Directeur Scientifique à la Sofres, Alain DESROSIERES, chef de la Division Méthodes Comparées, Insee, qui a beaucoup travaillé sur l'histoire de la statistique, Raoul DEPOUTOT, chef de la Division Statistiques Structurelles d'Entreprise, qui a passé un long moment à Eurostat et s'est occupé de qualité, et Michel BLANC, qui suit en particulier le "Leg qualité" au Département des Normes Statistiques et des Méthodes Comparées de l'Insee.

Je vous propose d'organiser notre discussion autour de trois noyaux importants et intéressants, qui sont :

- *L'émergence des critères de qualité d'un produit statistique, c'est-à-dire la pertinence, la précision, l'actualité, la ponctualité, l'accessibilité, la clarté, la comparabilité, la cohérence, la complétude, et la question du coût ou du rapport coût-qualité. Ceux qui se sont intéressés à cette notion se rendent compte qu'il y a une sorte de consensus autour de ces critères de qualité d'un produit statistique qui ont peu à peu émergé. Ma première question sera : pourquoi ces critères-là ? Qu'est-ce qui a présidé à ces choix ? Quelle est l'histoire de l'émergence de ces critères ? Et comment faut-il les comprendre ?*

- *La qualité comme vecteur de management* : dans les processus de management, la qualité apparaît comme un concept intéressant pour orienter les processus de production. G. SAPORTA interviendra sur les aspects plus industriels, et, du côté des équipes et du management d'équipe ou du management d'entreprise, nous aurons des interventions de Y. CARRIOU de la Sofres et de R. BARCELLAN d'Eurostat, qui nous présenteront l'approche qualité comme vecteur de management.
- Un ensemble de questions amenant une discussion plus ouverte, concernant *la qualité dans le cadre du service public de la statistique* : que veut dire la qualité dans un service public de statistique et non pas simplement dans un processus industriel, en particulier au niveau national et européen ? Il nous faudra aborder la question de la demande. Quelle demande y a-t-il ? Quelle appréciation de qualité y a-t-il de la part de nos utilisateurs ? Et quelle sanction prendre, en particulier, s'il n'y a pas de qualité ? »

Quels sont les critères de qualité d'un produit statistique ? Pourquoi ces critères sont-ils apparus et comment sont-ils apparus ?

(Raoul DEPOUTOT)

« Le point de départ se situe en 1995. Eurostat s'est rendu compte, en faisant le bilan d'une certaine expérience dans l'harmonisation européenne, qu'il fallait arriver à concilier une normalisation des travaux tout en laissant place à une certaine flexibilité, une certaine subsidiarité. Il fallait donc arriver à gérer cette capacité, cette liberté laissée aux Etats membres, tout en s'assurant des résultats de l'opération. La façon la plus normale de le faire était de laisser à chaque Etat membre la liberté de s'organiser, dans chacun des règlements, au-delà d'un certain socle global défini et encadré. En échange de cette liberté et de cette spécificité nationales, l'Etat membre doit produire un rapport sur la qualité de ses statistiques. Pour dépasser ce stade des grands principes, il fallait être capable de préciser quelle est cette qualité, comment on peut la quantifier et éventuellement, par la suite, aboutir à définir des critères de qualité minimale que devraient respecter les statistiques nationales.

Pour faire cela, nous nous sommes reportés à la littérature. Par chance, en 1995, un colloque international avait été organisé sur ce thème à Bristol, au cours duquel avaient été invités les grands spécialistes de l'époque du monde développé, dont Cathy DIPPO, du Bureau of Labor Statistics (USA) et Lars LYBERG, de Statistics Sweden. Cette conférence a permis de prendre connaissance à la fois de travaux généraux s'appliquant à toutes les statistiques et de travaux plus particuliers dans certains domaines. Nous avons également fait l'historique de ce qui avait été publié

dans le passé. Il semblerait que le point d'ancrage de tous ces travaux, avec déjà beaucoup de précision dans l'approche, se situait dans les années 1975-1977, aux Etats-Unis, avec des travaux sur la qualité de l'enquête "Current population survey". Les Etats-Unis avaient alors reçu une demande qui émanait de l'autorité politique, afin de mesurer, dans cette enquête, la précision exacte du niveau d'emploi estimé. Un Comité inter-agences statistiques avait défini les bons critères et avait publié un premier document qui faisait une synthèse de tout ce que l'on pouvait dire sur les spécificités de cette enquête, sa précision etc... Ce fut le premier rapport qualité publié.

La deuxième approche a été de rendre visite à nos collègues de Statistics Canada, institut qui s'était signalé dans le domaine par sa charte "qualité". Celle-ci s'avère en fait être essentiellement une référence culturelle pour les agents, un engagement moral de donner de l'information aux utilisateurs, beaucoup plus qu'un outil de management.

La troisième référence dans le monde était Statistics Sweden, beaucoup plus proche d'Eurostat, qui de plus était un nouveau membre de l'Union Européenne et qui avait intégré la qualité dans sa gestion.

Nous avons également bénéficié des travaux qui sont incontournables du point de vue universitaire, ceux de Bob GROVES qui a publié notamment un ouvrage intitulé « Survey cost and survey errors », où il montre dans une approche très pédagogique comment on peut appréhender la qualité. Il y avait une cohérence entre ces travaux et ce qui avait été publié officiellement par Statistics Sweden, qui était : on peut décrire la qualité d'une enquête - car à l'époque la formulation était en termes d'enquête - par quatre grandes composantes qui sont : le contenu de cette enquête, la précision des statistiques qui en sont dérivées, la dimension de rapidité et la possibilité de communiquer avec l'utilisateur (que nous avons plus tard appelée clarté et accessibilité).

En partant de là, nous avons entamé à Eurostat une discussion, interne tout d'abord, aidés de « consultants » qui, en l'occurrence, étaient des fonctionnaires de Statistics Sweden. Nous avons peu à peu incorporé à la conception en vigueur à Statistics Sweden une dimension spécifique européenne.

Celle-ci se caractérise par deux choses :

- la distance par rapport à l'enquête, puisque, dans beaucoup de domaines, tous les pays n'utilisent pas forcément une enquête, certains ont des sources administratives, sont organisés autrement ; on cherchait donc à attacher cette fois-ci la qualité à une *statistique*, c'est-à-dire à un *chiffre agrégé et produit*.
- une dimension nouvelle qui est une obsession, lorsque l'on travaille à Eurostat, c'est-à-dire la *cohérence du message entre statistiques différentes*, la comparabilité des statistiques provenant d'Etats membres différents ou de services différents : par exemple, on peut parler de qualité quand des

statistiques mensuelles, trimestrielles et annuelles donnent, au bout du compte, des messages compatibles.

Nous avons beaucoup travaillé autour de cela et avons pris en compte un dernier élément qui est très inscrit dans l'histoire du système statistique européen autour d'Eurostat, qui est l'extension de champ de la statistique pour la plupart des Etats membres au moment de l'intégration de la dimension européenne, la nécessité de construire des statistiques dont ils n'avaient pas besoin auparavant pour leurs propres besoins nationaux. C'est en quelque sorte la **complétude** du système statistique.

Voilà comment s'est développée petit à petit la définition de la notion de qualité en sept composantes. »

Lecture historique

(Alain DESROSIERES)

« Je vais essayer de faire une lecture historique du thème de la qualité en statistique, qui s'articule avec celle de Raoul DEPOUTOT. Le terme « qualité » n'a surgi vraiment avec son sens actuel que depuis 6 ou 7 ans. Mon hypothèse est que c'est une façon de combiner trois choses assez différentes, en les articulant de façon spécifique. On peut comprendre cette articulation en en retraçant l'histoire.

Le premier point est le *contrôle de fabrication*, le contrôle de qualité au sens où G. SAPORTA va en parler tout à l'heure.

Le deuxième est le *management participatif*.

Le troisième point, c'est la montée de la *contractualisation*.

On pourrait raconter l'histoire comme celle d'un thème qui a fait le tour du monde, tout en se transformant. Pourquoi le tour du monde ? Le point de départ serait le travail, aux Etats-Unis dans les années 1930, d'un statisticien américain, DEMING, un des pionniers des enquêtes par sondage au Bureau of Census américain : il a fait, avec 4 ou 5 autres statisticiens, les premières grandes enquêtes sur l'emploi, c'est-à-dire l'application des méthodes de NEYMAN pour les sondages. Puis, dans les années 1940, il s'est intéressé à l'utilisation de ces méthodes d'échantillonnage probabiliste (qu'il avait d'abord utilisées pour faire des sondages dans les enquêtes socio-économiques) pour les transporter ensuite dans les entreprises pour faire du contrôle de fabrication, c'est-à-dire de l'échantillonnage de pièces, pour vérifier si ces pièces étaient de bonne qualité. Vous avez le premier sens de la qualité, qui est le contrôle de fabrication par des techniques statistiques.

Il est frappant que, ensuite, le thème a fait le tour du monde mais que, à un moment donné, le fait qu'il était issu initialement de techniques statistiques a été oublié. DEMING a essayé d'implanter ses nouvelles techniques probabilistes dans les entreprises américaines, mais il n'a pas eu beaucoup de succès dans un premier temps. Cela n'a pas bien marché dans les années 50. Il est donc allé au Japon, qui l'a accueilli à bras ouverts. Il a pu développer dans les entreprises japonaises ses techniques, mais, petit à petit, il s'est rendu compte que, pour traduire concrètement le résultat de ses travaux, il fallait que le personnel, et notamment les ouvriers, soient impliqués. Il a donc transformé le thème « qualité » dans ce sens, avec une forme de mobilisation du personnel typiquement japonaise, qui s'est développée en gros dans les années 1960-70. Ceci a impliqué en particulier la mise en place des fameux "cercles de qualité", qu'on a vu arriver ensuite en Europe dans les années 1980. C'est pourquoi on peut dire que cela a fait le tour du monde.

Mais à ce moment-là, c'était devenu un discours de management et l'idée du contrôle de fabrication originel de DEMING était un peu passée dans l'ombre, à telle enseigne que, quand, dans les années 1980 à l'INSEE, on a vu ces techniques apparaître, il y a eu des gens qui ont été les pionniers de ces méthodes, mais le fait qu'à l'origine ces méthodes aient été pratiquées par des statisticiens avec des techniques statistiques, avait été complètement oublié. A ce moment-là, les cercles de qualité, c'était un moyen pour mobiliser les gens, les impliquer, les concerner, une réadaptation de l'idée un peu soixante-huitarde d'autogestion, qui était récupérée par le management des directions des entreprises - ça c'est notre deuxième thème -.

Ce thème, comme vous le savez, est un peu passé de mode maintenant, car il a été inclus dans quelque chose de plus vaste, qui est le fait que, de plus en plus, les rapports entre les entreprises et leurs clients, d'une part, et, d'autre part, entre les administrations et leurs utilisateurs - qui sont devenus des clients -, se sont développés sur des bases contractuelles, à partir de cahiers des charges. Il y a des appels d'offres, système dans lequel les Français ne sont pas encore très à l'aise mais qui est très important au niveau européen. Il y a aussi des sous-traitances, et toutes ces formes de relations de division du travail, division à la fois technique et sociale du travail, qui se fait sur des bases de cahier des charges, donc de spécifications contractuelles. Ce qui veut dire qu'il est important de définir la qualité : c'est ce que le produit doit être contractuellement. Il me semble que c'est un point important. Si l'on n'a pas cela en tête, on ne comprend pas bien pourquoi le thème "qualité" a monté. En effet, le fait de dire : "oui, on a envie de présenter des produits de bonne qualité" semble équivalent de l'annonce évidente du poissonnier : "ici on vend du poisson frais". Cela n'a pas l'air d'être spécifique..., tandis que, si l'on voit que c'est lié à ce développement des formes de relations contractuelles, à des relations de confiance à instaurer et entretenir entre fournisseurs et clients, sur des produits dont les spécifications ne sont pas évidentes, on comprend un peu mieux.

Pour finir, on peut dire un mot sur les six critères que R. DEPOUTOT vient d'énumérer. Je trouve que dans les deux premiers critères, la façon dont ils sont formulés dans les documents d'Eurostat semble illustrer ce que j'ai dit sur l'idée de la

contractualisation des relations. Le premier critère, la "pertinence" ("relevance" en anglais), est traitée en cinq lignes, dans lesquelles il est dit : on fera des enquêtes auprès des utilisateurs, pour savoir s'ils sont satisfaits. Par contre, après, il y a "précision", "accuracy", là on retrouve les techniques de l'ingénieur, et là il y en a cinq pages, dans l'esprit des premiers travaux de DEMING.

Pour un épistémologue, un spécialiste de science sociale (un économiste, un sociologue ou un philosophe), le fait que l'idée de "pertinence" soit réduite à cela est surprenant, puisque cette idée de pertinence est cruciale quand on veut faire des mesures dans des sciences sociales, ou pour une action... Autrement dit, il semble que la seule façon de comprendre cela est à chercher du côté de la division du travail entre, d'un côté, les "subject matter specialists" qui sont en rapport avec la demande, et, d'un autre côté, les méthodologues. Cette division du travail est peut-être moins poussée en France que dans d'autres pays, ce qui est plutôt heureux. Le fait que la pertinence soit définie de cette façon minimale dans les documents Eurostat, en faisant abstraction tant des nombreuses réflexions des sciences sociales sur cette notion que d'une approche de consultation collective, façon CNIS, semble digne d'être examiné.

Je suggérerai pour conclure qu'il faudrait, d'une certaine façon, rétablir le continuum entre les questions de pertinence et les questions de précision. Il ne faudrait pas les séparer totalement : il suffit de prendre pour exemple la mesure du chômage, les problèmes du codage des trois critères du BIT. Ces problèmes peuvent être analysés des deux points de vue, selon que l'on se pose des questions de signification ou de mesure. On est là en plein, à la fois, dans des critères de pertinence et de précision, qu'on ne peut absolument pas scinder. »

(Michel GLAUDE)

« Il y a deux questions que je voulais poser :

Premièrement, à partir de ce qu'a dit A. DESROSIERES, comment va-t-on mesurer, ou mettre en œuvre, ces fameux critères ?

Et deuxièmement, je demanderai bien à nos amis de la Sofres ce qu'ils pensent de ces critères ? Est-ce qu'ils les connaissent ? Les appliquent-ils ? Ont-ils les leurs... ?

Mais, auparavant, R. BARCELLAN sur la compréhension de ces critères. »

La compréhension de ces critères

(Roberto BARCELLAN)

« En ce qui concerne la pertinence, il y a une évolution de ce concept. C'est vrai qu'il s'agit principalement des enquêtes auprès des utilisateurs, mais nous devons tenir compte, à Eurostat mais aussi dans les Offices Statistiques, de la nécessité de mesurer un phénomène, qu'il soit économique ou social...

On doit trouver des mesures qui puissent donner une image de ces phénomènes, et c'est exactement sur cette base que l'on définira les critères de qualité : cela veut dire tenir compte de ce que les utilisateurs demandent, car, pour mesurer un phénomène, il faut aussi une demande de la part des utilisateurs, dans l'optique de fournir un service, un service qui doit être de qualité. Alors, en suivant et appliquant les critères de qualité, on doit pouvoir cibler sur ce que les utilisateurs demandent.

Mais il ne faut pas oublier qu'il ne faut pas seulement atteindre les utilisateurs : il faut aussi prévoir les besoins qu'ils pourraient avoir dans quelques mois ou années. C'est sur cette base que la « relevance », c'est-à-dire la pertinence du concept statistique, est mesurée et évaluée à l'intérieur d'Eurostat, et, de plus en plus, à l'intérieur des Instituts Statistiques. »

(Yannick CARRIOU)

« Du côté de la Sofres, il est vrai que ces critères, on les reconnaît parfois sous des vocables un petit peu décalés. Ce qu'il est important de dire, c'est que, comme nous sommes dans une relation avec des clients, les clients ne reconnaissent pas forcément tous ces critères. Il est clair que la complétude, les délais et autres, sont des choses auxquelles ils sont tout à fait sensibles, la pertinence en principe aussi, mais, sur d'autres critères, c'est parfois plus discutable.

Donc, la difficulté à gérer lorsqu'on défend une éthique professionnelle, c'est de dire parfois à certains clients satisfaits que l'étude n'est pas tout à fait satisfaisante ; c'est quelque chose qui se fait, qui émane d'une certaine éthique et d'un certain sérieux, mais il y a vraiment 2 niveaux : une qualité perçue et une qualité réelle. On peut surfer de temps en temps sur la vague de la qualité perçue mais la vision qu'on en a est beaucoup plus globale... »

(Michel GLAUDE)

« Monsieur SAPORTA, avez-vous une réaction sur ces critères ? »

(Gilbert SAPORTA)

« Je n'ai pas vraiment de réaction là-dessus, car, en fait, mon expérience est beaucoup plus en relation avec le domaine industriel, où là, a priori - mais ce n'est pas encore tout à fait exact -, on a des indices, des mesures de qualité qui sont relativement objectives. Quand on se rapproche effectivement de la qualité de service, le grand problème est la définition des mesures de qualité comme, par exemple, la qualité des réponses à un centre d'appel téléphonique ; là, il y a toute une réflexion sur les bonnes variables à mesurer ; une fois que l'on a toutes ces variables, ce n'est plus que de la technologie. »

(Michel GLAUDE)

« Avez-vous réfléchi sur les façons de mesurer ou de donner des indicateurs pour ces différents critères ? »

(Roberto BARCELLAN)

« Oui, Eurostat a réfléchi à cette dimension, c'est-à-dire comment mesurer ces indicateurs. L'idée est que l'on essaie d'avoir principalement des statistiques sur la façon dont ces critères sont perçus auprès des utilisateurs, mais aussi à l'intérieur de l'entreprise. Cela parce que l'idée de qualité sous-entend cette double dimension : qualité envers les utilisateurs mais aussi qualité perçue - c'était le parcours historique - à l'intérieur de l'entreprise. Nous avons créé par exemple un ensemble d'indicateurs qui permettent d'évaluer l'évolution que suit la qualité à l'intérieur d'Eurostat, mais aussi à l'intérieur des Instituts Statistiques nationaux, et cela en tenant compte de la réaction du grand public : les utilisateurs génériques, les journaux, les utilisateurs économiques ou sociaux. C'est sur cette base que nous sommes en train de travailler. »

(Michel GLAUDE)

« Nous l'aborderons donc dans la seconde partie autour de la qualité comme vecteur de management.

Peut-être quelques réactions de la salle sur ce premier ensemble relatif aux indicateurs de qualité "des produits statistiques", leur émergence, pourquoi retenir ceux-ci ? Leur mesure ?... »

(Daniel VERGER)

« Est-ce que ces critères sont parfois contradictoires ou non ? Y a-t-il une certaine hiérarchie en cas de contradiction ? »

(Raoul DEPOUTOT)

« Un certain nombre de composantes, que l'on a plus ou moins recensées, possèdent la particularité de dégrader l'une des autres composantes quand on cherche à les améliorer à coût constant. Dans les couples ennemis classiques, il y a : la rapidité et la précision, la pertinence et la précision (il est plus souvent facile de mesurer avec une grande précision des concepts moins pertinents, on a souvent du mal à saisir avec précision les concepts les plus pertinents). On sait aussi que, dans un certain nombre de cas, on a envie de définir des concepts de façon adaptée à un secteur, pays ou domaine particulier, et que c'est tout à fait contraire à la démarche de comparabilité. De la même façon, un autre exemple classique : c'est la comparabilité dans le temps. On a envie d'adapter nos critères de mesure à l'époque (pour améliorer leur pertinence) et l'on veut conserver la continuité des séries historiques (encore appelée comparabilité temporelle). Cela fait partie des contradictions permanentes avec lesquelles on doit jouer dans notre métier.

Sur la mesure de la qualité, je voulais dire qu'il y a à la fois une documentation plus détaillée, qui est disponible sur les sites d'Eurostat ; il y a un "cours TES" qui est fait régulièrement sur les mesures de la qualité en statistique ; et il y a des règlements qui commencent à appliquer ce concept et à demander aux Etats membres de fournir un certain nombre d'informations sur la qualité. Donc, la mesure de la qualité est devenue obligatoire, au moins pour une partie de ces critères, dans le cadre du règlement sur les statistiques structurelles d'entreprise et également pour la Labour Cost Survey et pour la Labour Force Survey, je crois.

C'est une mise en œuvre effective qui s'appuie sur un mode opérationnel : il s'agit d'une très bonne étude de référence faite avec un financement Eurostat, par un groupe de travail commun entre l'Office Statistique Britannique, l'Office Statistique Suédois et l'Université de Southampton. Il a produit un gros pavé très bien documenté sur, à la fois, la théorie de la mesure de la qualité et quatre cas pratiques de mesure de qualité. »

(Michel GLAUDE)

« Est-ce que le coût pour un certain produit, c'est-à-dire le rapport qualité-coût, est un critère qui est pris en compte ou bien cela doit-il arriver plus tard dans l'analyse ? »

(Roberto BARCELLAN)

« Avant de vous parler du coût, très rapidement, quel est le critère le plus important ?

Naturellement, tous sont importants, mais cela dépend de la priorité qu'à un moment donné on attribue à chacun, et cela dépend beaucoup, dans la démarche qualité, des enquêtes que l'on fait auprès des utilisateurs. Exemple : quand les données sur le PIB européen sont-elles disponibles ? Doit-on attendre tous les pays pour avoir plus de précision ? Ou doit-on anticiper l'estimation pour avoir la disponibilité rapide de ces données ? Là, il faut satisfaire une demande, et, dans le cas spécifique, la priorité, en ce moment, est dictée par la demande du marché : actuellement, cela correspond à avoir plutôt de la rapidité et un peu moins de précision, avec naturellement des révisions successives.

Dans tout cela, l'élément "coût" joue un rôle très important. Est-ce un critère ou non ? C'est difficile à juger, mais on ne peut pas faire des statistiques de qualité, dans le sens de précision ou qui respectent tous ces critères, sans tenir compte de la dimension coût. Il faut toujours évaluer les coûts et les bénéfices qui ont trait à cette approche, et, ensuite, évaluer quelle est la solution la meilleure qui produit les résultats les plus intéressants sur la base de ces deux dimensions. Pour les Offices Statistiques publics, il y a une autre dimension : nous devons fournir un service public, un service d'information statistique. Il y a certaines statistiques que nous devons produire, avec de la qualité, même si le coût pourrait suggérer, dans un domaine privé, que ce n'est pas vraiment rentable. »

(Intervention du public)

« Il y a un mot que l'on utilise, c'est coût-efficacité ou coût-avantage. »

(Michel GLAUDE)

« Vous avez raison, un des éléments de la qualité, c'est l'efficience. »

(Intervention d'un représentant de la Division Commerce)

« Le coût, je le vois plutôt comme une contrainte, puisque ce que l'on cherche à faire, c'est améliorer la qualité à coût constant, si on prend le coût comme la charge de l'Office Statistique ; par contre, si on prend le coût comme le temps que le répondant a mis pour répondre au questionnaire, là cela peut être un critère de qualité de l'enquête statistique. Je voudrais savoir ce que pensent les orateurs à ce propos. »

(Raoul DEPOUTOT)

« Pour définir en commun la qualité des statistiques, il y avait un groupe de travail, dans l'appellation Eurostat, qui a examiné ces propositions afin de rechercher un accord des Etats membres. La question du coût a été posée. Dans la plupart des pays qui ont fait des travaux sur la qualité, ou chez les universitaires qui travaillent dans ce domaine, en général, on refuse d'intégrer le coût à la définition de la qualité : "c'est une étape ultérieure dans la relation avec l'utilisateur, c'est le rapport qualité-coût". Une analyse plus fine du délégué Insee qui représentait la France, Pascal RIVIERE, a effectivement distingué deux coûts en disant : "il y a le coût pour l'administration et le coût pour les enquêtés".

D'une certaine façon, une bonne enquête, c'est celle qui donnerait à la fois une bonne information sans charger les répondants. Cela devenait un peu plus subtil de rejeter cette partie-là du coût. Mais comme ce sont les approches simples et pragmatiques qui conduisent au consensus, cette distinction n'a pas été incorporée. Mais il est vrai que si l'on voulait poursuivre les travaux sur le plan théorique, il faudrait sans doute inclure la partie "coût sur les enquêtés" comme une dimension de la qualité. C'est bien ce qui justifie que l'utilisation des données administratives soit si encouragée. »

(Michel GLAUDE)

« Je vous propose de passer à la seconde partie qui concerne la qualité comme vecteur de management, comme l'a déjà introduit Alain DESROSIERES dans sa lecture historique.

On va d'abord parler de qualité des processus, des procès de fabrication (G. SAPORTA), puis on abordera les modèles de qualité totale, qui seront introduits par M. BLANC et commentés par deux expériences : à la Sofrès et à Eurostat. »

Les méthodes qui permettent de suivre la qualité dans les processus

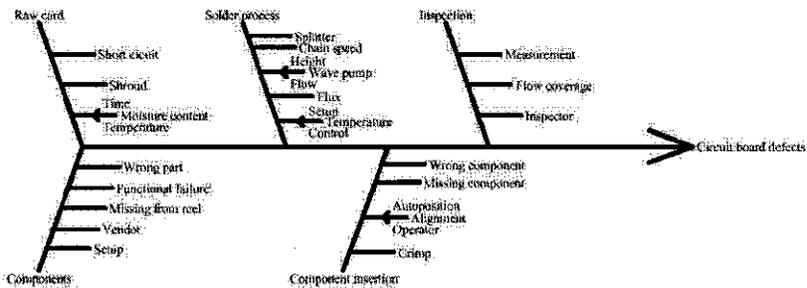
(Gilbert SAPORTA)

« Je parlerai plutôt de ce que je connais, la qualité dans les produits manufacturés et cela sans revenir sur ce qu'a présenté A. DESROSIERES, qui était tout à fait pertinent sur le plan historique. La qualité, ça se mesure, c'est le premier message qu'il y a effectivement dans l'industrie, et l'on peut utiliser des outils extrêmement simples.

Voilà deux outils qui sont utilisés dans les cercles de qualité, pour mesurer la non-qualité. Pour agir, il faut savoir identifier les défauts les plus fréquents et les plus importants ; pour cela, on utilise un diagramme, appelé le diagramme de Pareto, par allusion à la fameuse loi de Pareto dite des 80-20 (80% des problèmes viennent de 20% des causes), et si l'on réussit à les identifier proprement, on sait par où il faut commencer.

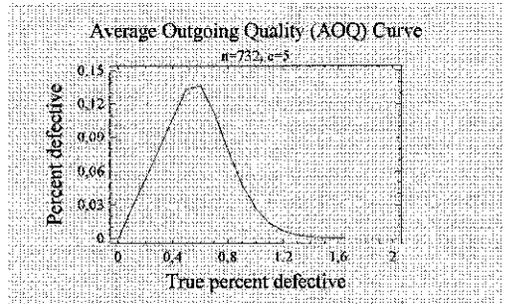
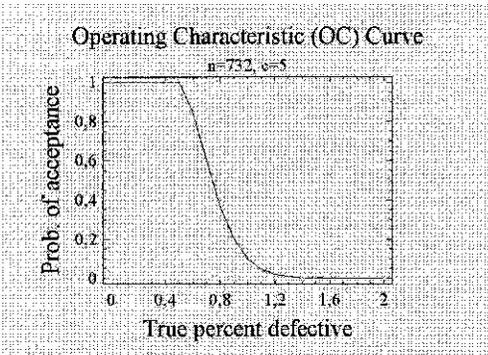


Un autre exemple, le diagramme en "arête de poisson" ou diagramme d'Ishikawa, très prisé dans les cercles de qualité japonais, qui est une façon de représenter en quelque sorte le cheminement des diverses causes de non-qualité ; c'est un outil assez simple d'analyse et de discussion.



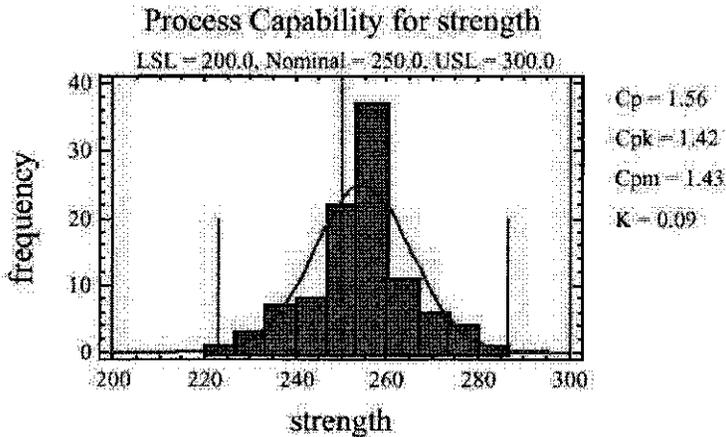
Si l'on revient dans les problématiques, il est intéressant de savoir, comme l'a dit A. DESROSIERES, que les méthodes de statistique de la qualité ont fait le tour du monde ; elles sont revenues ensuite aux Etats-Unis mais il y a eu dans leur diffusion des choses assez surprenantes. On a commencé par faire, si l'on peut dire, le travail un peu à l'envers. Les premières méthodes qui sont les plus diffusées, étaient les

méthodes de type plan de sondage ou d'échantillonnage ; c'était pendant la seconde guerre mondiale où il s'agissait de contrôler des lots de produits finis pour savoir si on les acceptait ou si on les refusait ; on a donc des techniques de plan d'échantillonnage plus ou moins compliquées, et qui sont conçues pour analyser des lots qui se présentent régulièrement ; on voit, par exemple, qu'avec tel type de plan, en moyenne, on est sûr d'avoir une qualité qui, en moyenne, je le souligne, ne sera pas inférieure au sommet de la courbe de qualité moyenne dite "transmise".



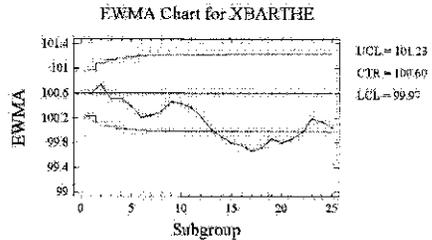
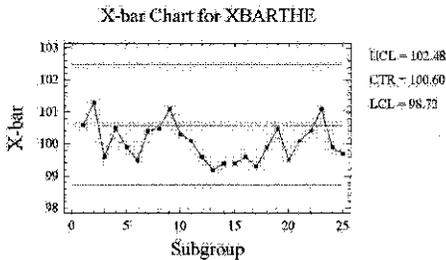
On a donc commencé par la fin car ça n'améliore pas la qualité puisque c'est finalement du jugement a posteriori.

Pour pouvoir faire de la qualité, bien souvent les gens se sont dit : "il faut savoir si on est capable de la faire". On a alors les études de "capabilité", qui se représente avec un petit schéma où l'on a une distribution sur une caractéristique numérique, et l'on essaie de regarder si on arrive à coincer cette distribution dans un intervalle à plus ou moins 3 écarts-types, d'où le fameux slogan "les méthodes 6 sigma" ; donc, si on arrive à la coincer dedans, on est sûr que l'on aura environ 3 défauts sur 1 million de pièces produites. Ceci sous-entend que, pour que ça marche, il ne faut pas que la distribution bouge, donc il faut contrôler la moyenne ; il ne faut pas non plus que l'écart-type augmente, donc il faut contrôler l'écart-type et l'on débouche sur tout ce qui est carte de contrôle.



Il y a de nombreux débats quand on parle de spécification ou de tolérance, car cela veut dire que l'on accepte à l'avance qu'il y ait un certain taux de pièces non conformes et ceci n'est pas conforme à la philosophie de Taguchi, où l'on ne veut pas entendre parler de ça : ce que l'on veut, c'est tendre vers la qualité la plus grande, le fameux 0 défaut, qui n'est d'ailleurs qu'un slogan, ou en tout cas une asymptote ; mais admettre que l'on a des tolérances, c'est admettre que l'on puisse en sortir.

Les cartes de contrôle. Ce sont des outils qui datent des années 30, mis au point par SHEWHART aux laboratoires Bell. Il y a encore des entreprises qui ont du mal à les utiliser, sans parler de cartes un petit peu plus élaborées comme celles où l'on va utiliser l'information passée sous forme de "lissage" exponentiel pour détecter plus vite des dérives. La carte EWMA détecte ici un dérèglement d'un procédé d'emballage de paquets de thé au prélèvement n°14 alors que la carte de SHEWHART classique ne montre aucun point hors contrôle.



Dans le domaine industriel, après avoir fait le contrôle de la qualité une fois le processus achevé, et maîtrisé les variations en cours de production (c'est l'objectif des cartes de contrôle), on se dit : "si l'on avait des procédés, des méthodes de fabrication qui étaient déjà bonnes à l'avance, qui empêcheraient les procédés de se dérégler, on aurait économisé encore plus " : c'est l'objectif des plans d'expérience, des méthodes "Taguchi", qui, en faisant un certain nombre d'essais bien choisis, vont

permettre d'essayer de modéliser, de façon empirique, une réponse en fonction d'un certain nombre de caractéristiques et surtout d'obtenir un optimum qui soit stable. C'est là où l'on rentre dans des développements récents, comme les approches autour de la conception robuste qui consiste à trouver des points de fonctionnement qui soient relativement insensibles à des agressions, des bruits extérieurs.

Les recherches s'orientent aussi vers les méthodes multivariées : quand on a plusieurs caractéristiques de qualité simultanées et corrélées, comment peut-on prendre des décisions ? Quand arrêter ou régler le processus et régler quoi ? Et, de plus en plus, on a des travaux qui sont un peu en amont et en aval, pour relier qualité et satisfaction finale du consommateur ; exemple : avec des méthodes multivariées, on va regarder les corrélations entre les variables du procédé de fabrication et les mesures de qualité finale. Ceci se relie aussi, dans certaines approches, avec des mesures de satisfaction des consommateurs, mais cela a déjà été évoqué.

Qualité des données et MSP : "Maîtrise Statistique des Procédés" (Statistical process control). Ce sont des outils qui font partie de tout un ensemble : management de la qualité totale, qui a été évoqué et qui va sans doute l'être encore ; une question que je me pose est de savoir si l'on peut effectivement transposer ce qui est fait dans l'industrie (procédé de fabrication, par exemple, des pièces individualisées ou des process continus quand on fabrique des fluides, des gaz, etc.) ? Peut-on transposer ceci à cet autre processus qu'est le processus de production de l'information statistique ? »

(Michel GLAUDE)

« Merci, je peux dire en tout cas qu'il y a eu du contrôle de qualité sur un certain nombre de processus du Recensement de Population : qualité de la saisie, qualité de la codification... qui repose sur ces méthodologies.

Nous allons poursuivre avec les aspects "qualité totale" et les discours et les présentations autour de ce thème, puis avec deux exemples. »

L'approche de "total quality management"

(Michel BLANC)

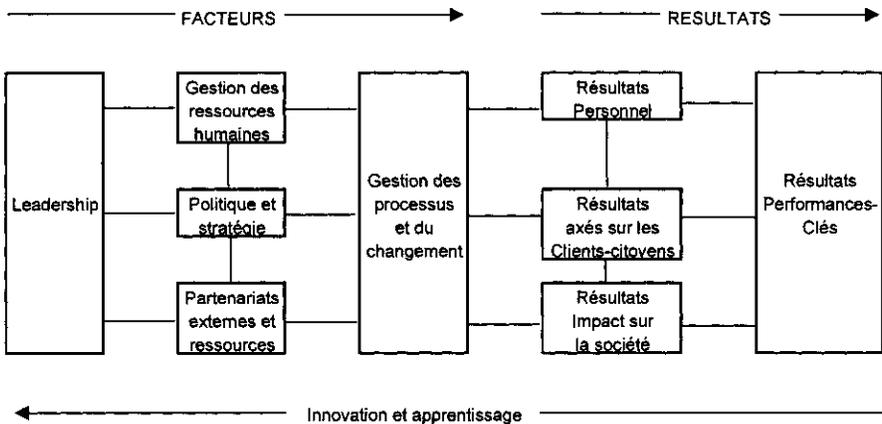
« "Total quality management" : "Gestion de la qualité totale", en français. C'est un premier point, parce que l'on parle de qualité *totale*, on parle de *gestion* de cette qualité, mais "total quality management", ça se prête à d'autres traductions et l'on voit bien, dans ce que l'on a dit tout à l'heure, quel est le mot qui devient important : ce n'est ni "quality" ni "total" mais c'est "management".

On le voit, par exemple, dans des modèles venus de la sphère privée, des entreprises, qui s'étendent de plus en plus à l'ensemble du monde académique puis des administrations publiques, y compris françaises, et en particulier au sein du Ministère où nous nous trouvons. Il y a d'ailleurs une traduction officielle employée dans le cadre de la réforme de l'Etat qui est : « management par la qualité totale » ; on voit donc là une dérive sémantique qui est intéressante.

Un des modèles assez répandu de "total quality management" est le modèle dit « Modèle d'excellence EFQM » (European Foundation for Quality Management). Cette fondation est une association européenne créée en 1988 par un groupe de grandes entreprises européennes avec des appuis financiers de la Commission, et dont le but était de promouvoir la qualité dans les entreprises ; depuis lors, ses adhérents, ou ses membres, se sont étendus, comme je l'ai dit, au monde académique, à l'administration, y compris aux Instituts de Statistique.

La représentation la plus générale de ce modèle, qui est censé s'appliquer à toute organisation, toute entreprise, tout organisme, se présente sous forme de 9 critères.

MODELE D'EXCELLENCE EFQM



5 critères représentent ce que l'on appelle les facteurs de réalisation, en anglais : "Enablers", qui permettent à l'organisme, à l'entreprise, de fonctionner : ces critères sont : « leadership », « politique et stratégie », « gestion des ressources humaines », « partenariats externes et ressources » et « gestion des processus et du changement ». Puis 4 critères sont relatifs aux résultats : ce sont « résultats axés sur les clients-citoyens », « personnel », « impact sur la société » et « performances-clés ». Ceci caractérise le modèle dans sa forme la plus générale. Chaque critère donne lieu à de nombreux sous-critères, autant que vous voulez, et qui peuvent s'adapter aux domaines.

Dans les facteurs, le premier (le leadership) montre la manière dont l'organisme exerce le leadership, ce sans quoi il n'y a aucune démarche de qualité possible dans l'organisme. Ensuite il y a politique et stratégie : la manière dont l'organisme met en œuvre sa mission au travers de plans, d'objectifs, de processus... ; la manière dont l'organisme gère et développe son potentiel humain, la manière dont l'organisme définit, traite avec ses partenaires externes et aussi gère ses ressources internes (ici on trouve les ressources financières, notamment l'équipement, etc.) ; et la manière dont l'organisme définit, gère, améliore ses processus.

Les facteurs de résultats donnent lieu à des indicateurs généralement quantitatifs, les indicateurs relatifs aux cinq premiers facteurs étant plutôt qualitatifs. Dans les résultats, on peut mesurer ce que fait l'organisme vis-à-vis des clients ou des citoyens, dans le cas général de l'administration (pour nous, on dira plutôt des utilisateurs) ; il s'agit à la fois de la perception qu'ont les clients ou utilisateurs de la qualité ou des prestations de l'organisme, mais également d'indicateurs de performance. On retrouve le critère "personnel" que l'on avait en ressource (quelquefois on traduit "satisfaction du personnel" mais ce n'est pas uniquement cela) ; on trouve des résultats sous forme d'impact sur la société, au sens de l'environnement en général et non pas de l'entreprise : par exemple, si c'est une entreprise industrielle, on pourrait dire que ce sont notamment les efforts qu'elle fait pour lutter contre la pollution ; pour la statistique, ce sont ceux fait par l'Institut statistique pour préserver la confidentialité des données... Enfin les résultats, ce sont des indicateurs directement liés aux types de prestations visés par l'entreprise.

Ce modèle est supposé être adaptable, c'est un modèle d'auto-évaluation, on analyse, on peut mettre des scores, en pondérant chacun des critères ou des sous-critères. Tout cela est fait pour entreprendre des actions. Après les mesures d'indicateurs, on est censé améliorer ces facteurs. »

(Michel GLAUDE)

« Deux exemples, tout d'abord la mise en œuvre de ce type de modèle à Eurostat. »

La mise en œuvre de ce type de modèle à Eurostat

(Roberto BARCELLAN)

« L'idée de qualité, c'est quelque chose de présent au sein d'Eurostat, car la mission d'Eurostat est de fournir à l'Union européenne un service d'information statistique de qualité. Pour satisfaire cette mission, il faut que la qualité soit aussi à l'intérieur de l'organisation d'Eurostat et c'est de cette façon que le problème de la qualité a été approché au cours des 5 dernières années.

Il y a eu un processus qui a analysé la situation, qui a mis en lumière les points faibles et les points forts, qui a proposé des objectifs et qui a donné des instruments pour atteindre ces objectifs et des instruments pour contrôler l'état de la qualité à l'intérieur d'Eurostat.

L'idée de base était la création de ce que l'on appelle "corporate planning", ce qui veut dire : définir le plan d'entreprise pour l'Office statistique de la communauté européenne, Eurostat.

Pour ce faire, il y a eu un contact direct avec les gens qui travaillent à Eurostat. Au début, c'était plutôt un travail à partir d'idées qui venaient de la littérature, de l'approche qualité totale, mais aussi des idées émanant du personnel qui travaillait à l'intérieur d'Eurostat. Avec la double dimension : prendre des suggestions émanant des personnes, mais aussi en faire vis-à-vis d'elles et exercer une cession du pouvoir aux personnes (l'idée de base, c'est ce que l'on appelle en anglais "empowerment", ce qui veut dire donner de la responsabilité aux personnes dans leur domaine, en reconnaissant ce qu'elles font et, naturellement, en contrôlant ce qu'elles font). C'est de ce point de vue-là que la qualité est ciblée particulièrement sur les unités de base d'Eurostat.

Nous avons commencé en créant le plan de développement d'unité (l'unité, c'est l'unité venant à la base d'Eurostat, qui s'occupe d'un certain nombre de domaines statistiques cohérents) ; l'idée, c'est : on analyse du point de vue de la qualité les processus que chaque unité est en train de développer. Cela implique une dimension qui ne se limite pas à la qualité du produit mais aux qualités du service et du processus global, en partant des Etats membres. Cela veut dire faire retomber les effets de la qualité sur les Instituts statistiques pour la collecte des données (Eurostat rassemble les données des Etats membres). Après, il faut procéder au traitement en vue de l'harmonisation et de la satisfaction de tous les critères de qualité que l'on a cités, mais aussi, une fois que l'on a des bonnes données statistiques, les proposer au public. Et les proposer d'une façon qualitative, ce qui veut dire : transmettre un message au public, un message efficace qui peut répondre aux exigences des utilisateurs, mais pas seulement les exigences explicites, même les exigences implicites. Une fois que toute cette phase est terminée, il faut considérer les effets : faire des enquêtes auprès des utilisateurs pour savoir s'ils sont satisfaits, et pas seulement les utilisateurs externes mais également les utilisateurs de l'Office et/ou le système statistique européen. C'est pour cette raison qu'une fois toute cette dimension analysée, Eurostat a réalisé le "corporate plan", le plan d'entreprise, en fixant des objectifs.

Le premier objectif du plan d'entreprise est la satisfaction des utilisateurs tant internes (Institutions, Eurostat) qu'externes. Puis il faut développer le système statistique européen, car, comme on l'a vu, le processus est global, et les Instituts statistiques en font aussi partie. Mais le personnel qui travaille doit également être motivé, alors il faut agir sur le personnel d'Eurostat et sur la productivité des unités d'Eurostat. Pour cela, on a plusieurs instruments : principalement, des enquêtes

ciblées sur des utilisateurs précis (exemple : les Instituts statistiques nationaux) ou des utilisateurs généraux. Nous avons des rapports de qualité statistique que chaque responsable de domaine/processus doit développer selon les critères cités ci-dessus. Nous avons également des rapports de qualité, mais pas sur les aspects statistiques ; exemple : diffusion, dissémination de l'information, disponibilité des données... Nous avons fait une analyse coût-bénéfice en ligne avec ce qui a été dit auparavant et l'on a développé un ensemble d'indicateurs qui nous permettent de voir si les produits que l'on fait répondent aux attentes et sont de bonne qualité. Chaque mois, par exemple, dans notre site Web, on examine combien de fois les pages Web relatives à un certain argument ont été visitées pour avoir un aperçu des mouvements du marché, et on en fait le rapport aux responsables des domaines pour qu'ils en tiennent compte dans leur développement.

La base de tout ça, c'est le personnel qui a désormais assimilé l'idée de la qualité : à Eurostat, les cours de qualité sont basiques et obligatoires, ainsi que la communication à l'intérieur de l'entreprise. Pour vous donner une idée, s'il y a cinq ans, "Qualistat" était quelque chose de plutôt sombre, maintenant tout personnel d'Eurostat l'a bien présente dans sa tête et sait exactement ce que ça veut dire. »

Approche globale à l'intérieur de la Sofres

(Yannick CARRIOU)

« Je suis obligé de resituer deux ou trois éléments sur la Sofres, pour bien vous faire comprendre le pourquoi de tout cela.

On ne devrait plus parler de Sofres, la Sofres a fusionné à la fin des années 90 avec un groupe anglais, c'est donc un groupe international franco-anglais qui est aujourd'hui quatrième groupe mondial pour les études de marché. N'empêche que, en France, il y a une espèce d'aura, de légitimité autour du mot Sofres, à la fois du côté des entreprises mais aussi du côté des particuliers, de l'opinion publique.

Ce trésor de guerre, tout le monde est conscient à la Sofres qu'il faut le préserver et c'est un peu la motivation pour mettre en place une démarche qualité.

Quelques données de flux : la Sofres réalise par an à peu près 350.000 interviews en face à face, à peu près 800.000 par téléphone, et aujourd'hui à peu près 100.000 par Internet sur un marché qui est en train d'exploser. Avec ce volume de contacts et de travail, il est impensable de se dire que l'on va faire de la qualité comme ça de manière "éthérée". Il a donc fallu mettre en place un grillage très fin, une trame très précise, pour que chacun se sente et soit obligé d'adhérer à cette démarche.

Il y a différents niveaux de discours autour de la qualité. Il y a des discours plus commerciaux, c'est la qualité affichée à l'extérieur. Ces discours-là se détectent par une teneur en superlatifs qui est un peu supérieure à la moyenne autorisée. Et des discours fortement internalisés, que je dirai un peu plus pragmatiques.

Exemple d'un discours plus communicant : quelque chose qui est gravé en lettre d'or au-dessus de notre bureau sous le nom de la "règle 4 E" (Expertise, Engagement, Ecoute, Ethique professionnelle). L'expertise renvoie à la spécialisation des Départements : à la Sofres, on essaie de donner à chaque acteur économique, en particulier, un interlocuteur qui connaît bien son marché. L'engagement signifie que l'on définit ensemble les processus, au même titre que l'écoute : il y a une référence à l'international car, de plus en plus (et c'est le moteur essentiel de l'internalisation de la Sofres), il n'est pas d'étude qui ne soit pas internationale, très rare, en fait, d'avoir une étude auprès d'une grande entreprise qui ne soit que française, ça fait partie des engagements qualité. Ethique professionnelle, car il peut nous arriver de dire : "on a fait quelque chose qui ne répond pas à toutes les attentes, on a peut-être insuffisamment réfléchi sur le problème au départ...", il y a une véritable honnêteté de ce marché, en tout cas des grands Instituts d'étude de marché, vis-à-vis de leurs principaux clients.

Tout cela fait un peu la transition et aboutit entre l'interne et l'externe, à un processus de certification. La SOFRES fait l'objet de visites régulières d'organismes certificateurs (AFAQ) qui contrôlent la pertinence des objectifs qualité et le strict respect des procédures mises en place pour les atteindre. Cette discipline permet à la SOFRES d'être certifiée selon la norme ISO 9001. C'est quelque chose qui s'affiche mais qui se vit au quotidien avec de fortes contraintes, sur lesquelles je reviendrai. Le plus dur, ce n'est pas d'avoir la certification mais c'est de la maintenir avec des contrôles extrêmement rigoureux mais qui sont là pour justifier que l'on a vraiment mis en place toutes les actions pour atteindre le niveau de qualité exigé.

La gestion de la qualité au quotidien passe par la mise en œuvre de procédures multiples.

Structure de l'information :

Le manuel qualité constitue le discours communicant.

Et un ensemble de procédures (22 à la Sofres) déterminent, chacune, la conduite à tenir sur tel ou tel point de l'activité, incluant des annexes qui précisent les choses etc.

Voici neuf procédures qui ont trait principalement à l'élaboration d'une étude. Il y a tout ce qui est relatif aux études quantitatives, mais aussi qualitatives, au recueil sur Internet, etc. Chaque personne qui réalise une étude sur ces chapitres est censée se conformer à un petit cahier qui fait une quinzaine de pages.

Comment cela se passe-t-il concrètement ? A chaque phase d'une étude, on dispose en général de deux documents qui sont : le document qualité, c'est-à-dire la procédure qu'il faut suivre, et le document d'enregistrement de qualité, c'est-à-dire un document où quelqu'un s'engage sur le bon suivi des préconisations de cette démarche. Donc, on a un processus qui est très segmenté et où, à chaque fois, quelqu'un signe et valide la procédure.

L'objectif est, en fin d'étude, de pouvoir assurer une certaine traçabilité de l'étude et, en cas de problème, qu'on puisse revenir à la source et voir quel est le maillon qui a flanché. La sanction de tout cela, c'est un des problèmes je crois, est une sanction donnée par le client : aujourd'hui, on envoie systématiquement une fiche de satisfaction à tous les clients, sur laquelle il est demandé si la prestation rendue est conforme ou non à ce qu'il attendait. Ensuite, on réalise une analyse transversale, on vérifie où sont les non-conformités, on remonte l'algorithme, on vérifie quels étaient les maillons qui manquaient. Donc, on utilise tout cet algorithme, tout ce système un peu lourd, pour assurer cette traçabilité et identifier les lieux et les responsables.

Le petit souci par rapport à cela, c'est de ne pas se contenter d'une sanction qui se définit par rapport au client. C'est le client qui donne les principaux signaux de l'alerte. C'est quelque chose de très fort dans la maison, les 500 personnes qui travaillent à la Sofres à Montrouge y sont sensibilisées. Il reste à une équipe plus restreinte (le directeur de la qualité surtout, le directeur scientifique aussi) de veiller au maintien d'efforts pour ce qui n'est pas directement visible par le client. »

(Michel GLAUDE)

« Cela introduit bien la dernière partie : qu'est-ce que c'est que la qualité et quelle est son approche générale dans le système statistique public ?

Content d'apprendre qu'il n'y a pas que la satisfaction du client qui compte dans l'approche qualité, je me pose la question : compte tenu du monopole de production statistique qui existe au niveau national, que serait une sanction de non-qualité pour la production statistique ?

Se pose-t-on cette question ? Quel en est l'intérêt ? On voit bien, dans une dimension internationale, émerger ce que l'on appelle le "benchmarking", c'est-à-dire, grossièrement, la comparaison des différentes méthodes utilisées dans les différents pays, les meilleures pratiques... ; on dispose donc d'un éclairage des différentes façons de faire grâce au fait qu'il y a différents pays qui sont confrontés aux mêmes problèmes. Mais je souhaiterais que l'on réfléchisse à la sanction de la non-qualité au niveau de la production statistique nationale, par exemple. »

(Alain DESROSIERES)

« Un point qui a été soulevé au cours des exposés est la distinction entre la qualité du *produit* - on dit aussi qualité des données - et qualité du *processus*. M. SAPORTA nous a bien montré, à travers ces techniques, comment la qualité du processus est une condition pour avoir une certaine stabilité des produits. Au fond, l'idée est qu'il n'y ait pas de variation non maîtrisée dans ces processus, que les roulements à bille ou les enquêtes soient faits avec une qualité constante. Ce qui est important, c'est la régularité, et l'on y passe par le biais du verrouillage du processus de production. Mais, d'un certain point de vue, l'utilisateur s'intéresse à la qualité des données. On a donc une tension entre qualité des données et qualité des processus.

J'attire l'attention sur le fait que l'on a dit que tous ces problèmes étaient liés à l'harmonisation, que, dans le cadre d'Eurostat, on s'est dit qu'il fallait harmoniser les systèmes statistiques des différents pays européens. Je vous rappelle que, dans les discussions sur l'harmonisation, on a été amené à faire une distinction à peu près analogue entre harmonisation des produits et harmonisation des méthodes.

Harmonisation des *produits* : cela consiste à définir les variables, ou « concepts ». Les spécialistes des domaines définissent les variables et chaque pays se débrouille pour les mesurer comme il veut, ce que font les Comptes Nationaux depuis 50 ans.

Une procédure d'harmonisation plus exigeante est l'harmonisation des *méthodes*, ou des *processus*, où l'on essaie de faire en sorte que les questionnaires soient les mêmes (les gens qui font le panel européen connaissent cela : essayer de faire passer les mêmes questions dans tous les pays européens, avec toutes les difficultés que cela pose). Il est intéressant de réfléchir au fait que l'on trouve la même dualité sur le problème de la qualité et sur le problème de l'harmonisation.

Pour revenir à la question de Michel GLAUDE, on voit bien comment on a été amené à parler de clients ; dans le cas d'une entreprise comme la Sofres, c'est tout à fait légitime. Avec les Anglais, on parle de "customer oriented" mais nous, en tant que service public, on avait l'habitude de parler d'utilisateurs, d'usagers ; dans le cadre du groupe Leg qualité, on a des discussions sur le fait que l'on insiste pour dire "user" et, eux, ils veulent mettre "customer". Alors on voit bien comment les Offices statistiques s'orientent vers une certaine dualité de leur production. D'une part, il y a certaines productions qui sont directement orientées vers des clients spécifiés et qui sont vendues ; il y a un encouragement dans certains pays (Suède, Angleterre...) pour que les produits soient commercialisés, et, dans ce cas-là, pour que cela fasse des recettes financières : on est alors exactement dans le cas de figure que nous a décrit la Sofres.

Mais il y a quand même, dans le cas du service public, d'autres canaux par lesquels les besoins des utilisateurs sont connus, je pense à des canaux du genre du CNIS, des CRIES ; on a d'autres circuits, en tout cas en France, qu'on a développés, par le biais

desquels s'expriment les besoins de la société, représentée par ses organisations, ses associations, les syndicats, etc... C'est l'originalité de notre système français de mode de représentation, un peu issue des systèmes de planification, que ce suivi ne soit pas perdu et constitue un autre canal. Il est vrai que le langage de la qualité semble aller a priori dans une autre direction, mais il faut que l'on réfléchisse à cette synthèse entre ces deux types de besoin : les besoins de service public qui ne sont pas, a priori, solvables, et les besoins de type commerciaux. »

Les aspects internationaux

(Michel BLANC)

« Je vais repartir de la question du coût de la non-qualité. La perception des utilisateurs ne se traduit pas forcément à partir des critères précis qu'on a évoqués, mais c'est une perception qui peut être aussi globale, et, notamment, l'image d'un Institut statistique, son label, c'est très important ; il faut bien se rendre compte qu'autant il est difficile de le gagner, autant il est facile de le perdre et, ensuite, très difficile de remonter la pente. Je pense que c'est arrivé à certains de nos collègues dans d'autres pays.

Quand adopte-t-on ce type de démarche de management de la qualité totale ? On constate que, dans certains pays européens, cela s'est fait à l'occasion de chocs externes. Dans certains cas, il s'agit de faire face à une perte de crédibilité et, d'autres fois, c'est simplement (si l'on peut dire) parce qu'il y a des coupes budgétaires, parce qu'on demande des réductions des effectifs, et on constate qu'une première réaction de l'Institut statistique dans ces cas-là est de développer la méthodologie d'une part, la qualité d'autre part. Ce n'est pas toujours vérifié mais on a pu le remarquer plusieurs fois.

Je parlerai rapidement de deux réflexions qui ont lieu au niveau européen. L'une a été largement mentionnée ; elle se traduit par un groupe de travail qui comporte tous les pays de l'Union, et même d'autres, et qui est managé, piloté par Eurostat ; c'est ce groupe qui a défini ces critères de qualité, et qui a pour but de définir les méthodologies à appliquer pour les rapports qualité qui doivent être élaborés conformément aux règlements dont on a parlé.

Ensuite, il y a une réflexion qui passe par le canal du "LEG". Un LEG, c'est un "leadership group", c'est un groupe d'un nombre restreint de pays et animé, non pas par Eurostat, mais par un pays membre, en l'occurrence la Suède et en l'occurrence quelqu'un qu'on a cité, Lars LYBERG, qui est un spécialiste de qualité. Il anime donc un groupe de quelques pays dont la France fait partie, et auquel j'appartiens, et qui a pour but notamment de donner des recommandations sur l'application de ces modèles à la statistique.

Simplement, une incursion dans les méthodes pour dire que le mandat initial de ce groupe comportait l'objectif suivant : il faut développer, au niveau européen, des "current best methods", mot magique dans les TQM (total quality management) statistiques, les « meilleures méthodes actuelles » qu'il faut imposer, en quelque sorte, à ses collègues, car bien sûr on peut toujours faire mieux et on a des méthodes à leur proposer. La discussion au sein du LEG a montré que les différences culturelles ou institutionnelles et les pratiques des pays sont telles que l'on a renoncé, et heureusement, à imposer ce genre de chose, mais, par exemple, on va dire : chaque pays peut les développer pour lui-même, donc il faut montrer comment on développe de telles bonnes pratiques, etc. »

(Michel GLAUDE)

« Juste deux mots sur cette non-qualité, pour prendre un exemple, en espérant ne pas dévoiler de secret. Au Comité de Direction de l'Insee ce matin, une des questions du Directeur général était précisément : il semble qu'actuellement, dans la presse, il y ait une contestation de la qualité des chiffres de l'Insee concernant la mesure de la croissance et de la productivité. Qu'allons-nous mettre en place pour essayer de répondre à cette question, c'est-à-dire existe-t-il des travaux ? Sinon, comment faut-il les conduire ? Comment faut-il les communiquer ? Par quelle méthodologie ?... »

La question de la contestation est très importante car elle peut entraîner une perte de crédibilité. On a tous l'exemple anglais présent à l'esprit sur les questions de salaires (il y a un petit article dans le "Courrier des statistiques" très intéressant à ce sujet) ; sur des problèmes de crédibilité, il est fondamental de se demander : "Qu'est-ce qu'on met en œuvre pour démontrer la qualité de nos produits. »

Intervention de l'assistance

(Michel DUÉE - DR d'Alsace)

« Vous avez posé la question : que pourrait être une démarche qualité à l'Insee dans un service public ?

En région, on est très souvent confronté aux clients, on a donc une assez bonne connaissance de ce qu'ils demandent.

Un axe de qualité, d'amélioration, que je pourrai vous proposer pour l'Insee, serait le respect des délais, car très souvent la Direction générale nous annonce des dates que nous retransmettons à nos clients et quand ça dérape de six mois ou un an, c'est ensuite à nous de gérer la crise. Donc je pense que, de ce côté-là, il y aurait une amélioration à apporter.

D'autre part, vous avez parlé des canaux pour l'aspect service public ; il y a aussi les Directions régionales qui se plaignent régulièrement à propos des utilisations des enquêtes qui sont réalisées par l'Insee, qui généralement ne sont pas utilisables au niveau régional, et l'on a exactement le même problème pour un certain nombre de fichiers, je pense notamment aux fichiers entreprises : un certain nombre de redressements sont faits pour les grosses entreprises pour qu'au niveau national les fichiers soient propres, mais quand les régionaux essaient d'utiliser ces mêmes fichiers, les redressements qui sont faits ne sont pas suffisants et, au niveau local, on est toujours très embêté. Donc, je pense que ce serait là un deuxième axe de progrès qui serait possible. »

(Michel GLAUDE)

« Je partage entièrement votre premier point de vue : on peut dire que l'Insee gère ses processus par les délais, ce qui est une mauvaise gestion, mais c'est un constat que l'on a fait de manière très générale. En effet, si l'on regarde comment l'Institut fait face à ses difficultés, c'est en faisant dérapier les délais, ce qui est regrettable. En revanche, sur le deuxième point, je pense que la période récente montre que l'on a fait (et cela se poursuivra) des efforts très importants pour donner des produits utilisables au niveau local et régional... »

(Jean-Claude DEVILLE)

« On a parlé de définition de la qualité, moi je veux bien ; on a parlé un tout petit peu, mais pas assez, de façons de l'améliorer et c'est là où je trouve que ça commence à coïncider un petit peu. Par exemple, diffuser les "best practices", je veux bien, mais :

1. il faut les connaître ;
2. il faut trouver des gens capables de les mettre en œuvre, or ce n'est pas toujours très facile et l'on peut se poser des questions.

J'ai fait un pointage rapide sur l'ensemble des présentations de ces Journées de Méthodologie, je suis persuadé qu'une bonne moitié d'entre elles ont été faites par des personnes qui parlaient au titre de travaux qu'ils avaient faits dans leur ancien poste, et l'on peut se demander si ce changement de qualification, de qualité, est une politique optimale pour obtenir des travaux ayant une certaine qualité. »

Conclusion

(Michel GLAUDE)

« Que peut-on tirer de ces Journées de Méthodologie Statistique ? Ce qui frappe tout d'abord, c'est le nombre, la qualité des travaux méthodologiques présentés.

Cela témoigne d'abord d'une grande vitalité de la réflexion méthodologique, et je tiens à le saluer ; et aussi d'une grande diversité de ces réflexions méthodologiques couvrant un vaste ensemble de domaines, d'approches etc...

Personnellement, j'ai trouvé qu'il y avait un élément qui ressortait fortement et qui me semble aussi intéressant pour aller dans le sens de la qualité, c'est le fait de travailler en équipe, et je trouve cela tout à fait important, c'est-à-dire qu'on a l'impression que la méthodologie ne se fait pas toute seule (les statistiques non plus en général), et les équipes, les réseaux de relation me semblent forts et efficaces.

On peut aussi percevoir qu'il y a une demande de formation permanente très forte. Chacun est confronté à une diversité d'expériences dans d'autres domaines, on connaît mal ces autres domaines, c'est une ouverture d'esprit très grande, qui appelle la formation.

Je signale à ce propos que les Journées de Méthodologie continuent sous forme de séminaire de méthodologie régionale demain. Il y aura donc aussi partage d'expérience au niveau des méthodologies régionales.

J'ai également beaucoup apprécié l'ouverture internationale dans le sens des "best practices" dont on a parlé.

Je remercie bien sûr tous nos orateurs et collaborateurs étrangers qui ont participé à ces journées et j'ai l'impression que nous allons bénéficier de ces apports. Je souhaiterais que nos méthodologues français sachent aussi exporter leurs avancées dans d'autres pays (je trouve dommage qu'ils ne le fassent pas assez), dans le cadre de la coopération technique certainement, mais aussi dans le cadre des échanges internationaux.

Ma dernière remarque concerne la modestie qui doit exister par rapport à ces travaux. Modestie, car on ne fait pas de la méthodologie pour la méthodologie, on fait de la méthodologie pour un meilleur service auprès des utilisateurs, et il est important de garder cela en mémoire.

Je conclurai en remerciant tout le monde et d'abord les organisateurs : l'UMS, le secrétariat de l'UMS, la Communication Externe de l'Insee qui a aussi beaucoup contribué, l'atelier d'impression sans lequel vous n'auriez pas tous ces beaux documents, en temps et heure voulus, et le Ministère qui nous a accueillis.

Je rappelle que nous produirons les actes du colloque à partir des versions définitives des papiers, que les contributeurs sont donc invités à donner prochainement.

Enfin je finirai sur deux points :

1. Le rendez-vous suivant sera vraisemblablement en 2002, et je suis content que les Journées de Méthodologie Statistique continuent.
2. Il y avait, comme vous l'avez peut-être perçu, passage de témoin, transmission de "bébé" entre une équipe qui avait organisé les Journées de Méthodologie Statistique précédemment, et qui avait consacré beaucoup d'énergie, d'affection à cette organisation, et une nouvelle équipe qui les a prises en charge. Tout ça, c'est l'UMS, mais l'UMS bouge et change aussi ; eh bien, il semble que cette transmission de témoin s'est bien passée et que le "bébé" grandit dans des mains différentes. En tout cas, la paternité précédente n'a pas à rougir du projet tel qu'il a existé au cours de ces Journées. Je crois que c'est une belle leçon sur la façon de transmettre et de poursuivre un objectif.

Je vous remercie tous, j'ai été très content de l'organisation de ces Journées et encore une fois bravo. »