

Quand la qualité engage la santé: "La relation entre la qualité, la santé et la performance dans une activité de service : le cas de la régulation"

Mohamed Sofiane DAHAK-1 (a), Gerard VALLERY-2 (b),
François Hubault-3 (c)

(a) Mohamed Sofiane DAHAK : Doctorant en Ergonomie

(b) : Gérard VALLERY : Professeur des Universités, Université de
Picardie Jules Verne

(c) François HUBAULT : Maître de conférences, Université de Paris 1
Panthéon-Sorbonne

Résumé

Ce présent article présente le développement d'une partie de notre recherche doctorale en cours de développement qui s'appuie sur l'analyse ergonomique de l'activité de régulation dans une entreprise spécialisée dans le nettoyage des avions située en région Parisienne (France). Notre recherche est découpée en trois axes principaux. Le premier axe a pour objet de déterminer les différentes dimensions de la qualité (qualité organisationnelle, qualité collective, qualité individuelle, qualité clients...). Le deuxième axe de notre projet porte sur la relation entre les différentes approches de la qualité (qualité « prescrite/réelle »), la performance économique de l'entreprise et la santé des opérateurs. Le troisième axe a pour objectif d'expérimenter l'introduction des différentes dimensions de la qualité dans un système de management afin que le mode de gestion de la qualité contribue simultanément à l'amélioration de la performance et au développement de la santé des opérateurs. Nous proposons de focaliser cet article sur le premier et le deuxième axe de notre recherche.

1. Introduction

Selon l'ISO, la qualité est l'« ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites »¹

Peter écrit en 1994 avec humour : « j'ignore comment définir la qualité, mais je sais lorsqu'elle est manquante ». Neergaard, (1999) arrive à la conclusion que ce concept de la qualité demeure vague, ce qui rend sa mesure et son évaluation fort problématiques.

Selon Plante, (1994) la qualité se définit comme « un idéal vers lequel doit tendre un organisme, considéré dans sa totalité ou à travers l'une ou l'autre de ses parties ». La qualité demeure une fin que nous ne connaissons pas, mais vers laquelle nous tendons par

1 ISO : l'Organisation internationale de normalisation.

approximations successives, au fur et à mesure que des informations nouvelles sont portées à notre connaissance.

Incontestablement, la qualité relève de différentes approches et peut être étudiée selon différentes perspectives, dont on retrouve une résonance chez chacun des auteurs rencontrés durant nos lectures.

1. La qualité un processus dynamique

Il existe au moins deux types de qualité : un premier type de qualité qu'on pourrait qualifier de statique et dont la présence ou l'absence est facile à constater. Un deuxième type de qualité que l'on pourrait qualifier de dynamique et qui crée une impression de haute qualité (Cusins, 1994). Ce point de vue est complété par Neergaard, (1999), qui explique que la qualité dynamique se réfère plutôt à ce qui est désiré comme qualité, qu'à ce qui est effectivement produit.

Parallèlement, le Mouvement français pour la qualité (1994) publie dans son ouvrage qu'un organisme, un programme, un service possède une qualité interne, mais également une qualité qui relève du perçu. Autrement dit, cette recherche de la qualité se traduit dans le travail sous deux formes : la qualité du travail produit, qui renvoie à « faire un travail de qualité » et la qualité vécue au travail, qui se résume par « avoir un travail de qualité » (Sauvagnac et Falzon, 1999).

Nous exposons dans cette partie l'approche théorique non exhaustive des différentes dimensions de la qualité, en prenant comme point de départ le point de vue de la gestion, le point de vue collectif et nous terminons avec le point de vue individuel.

2.1. Qualité du point de vue de la gestion

Souvent, la qualité dans les entreprises est définie comme la qualité du résultat du travail, la qualité de ce qui est produit (que ce soit un produit ou un service) et comme la qualité du processus de production. Cette qualité est évaluée par des critères liés au produit ou service, mais aussi aux procédures et stratégies mises en œuvre.

Les normes et les certifications prescrivent les exigences, les règles et les limites à ne pas transgresser pour avoir un produit de qualité. Selon la définition de l'AFNOR (2001)² l'entreprise reste libre de définir ses propres critères de qualité tout en respectant le minimum décrit dans les normes. Par conséquent, l'entreprise définit par elle-même la qualité en fonction des exigences réglementaires, celles du marché et des clients (Fournier & al, 2011).

La qualité prescrite par l'entreprise correspond aux modes opératoires, consignes, procédures et critères définis par avance et donnés à l'opérateur pour organiser, réaliser et régler son propre travail dont le résultat est soumis à un système d'évaluation et de contrôle. Il existe donc une volonté de prescrire totalement la qualité et de faire le nécessaire pour que cette qualité prescrite se réalise.

² La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Il est alors question de démarche qualité, de l'efficacité productive en termes de qualité mais aussi de quantité et de délais, d'atteinte des objectifs ainsi que d'évaluation de la performance. Si bien que le processus de contrôle devient parfois plus important que l'activité elle-même, l'outil prenant alors l'avantage sur sa finalité (Dujarier, 2006).

2.2. Qualité du point de vue du collectif

Il convient de porter une attention particulière à la construction commune d'un savoir-faire professionnel, dont les règles partagées par le collectif du métier constituent le «genre professionnel» ou les «règles de l'art » d'un métier(Clout, 1999).

Le genre professionnel est une représentation partagée par un collectif de métier, c'est un ensemble de règles et de références qui se rapportent à une pratique partagée, auxquelles chaque acteur peut se référer pour distinguer un travail bien fait, ou plus exactement, une belle œuvre (Clout, 2000).

La qualité selon le collectif est l'enjeu de reconnaissance par les collègues, au sein d'une pratique même du métier et sur la base d'une « mémoire collective » dont les règles sont agrémentées et entretenues par ce même collectif. La reconnaissance du travail bien fait par le collectif du métier procède d'un « jugement » (Dejours, 2003).

A cet effet la qualité passe d'une dimension statique, normée, « procédurée », à un ensemble de règles de l'art au travers d'une mémoire collective entretenue au sein d'un même métier. Le « jugement de beauté » portant sur la qualité effectuée, devient l'expression réflexive du métier sur sa propre pratique. Ainsi, la reconnaissance de la qualité devient l'objet premier du regard expert du collectif sur l'activité réalisée. La beauté et l'intérêt d'un métier sont dans une conscience partagée collectivement qui unit secrètement et très fort ceux qui le pratiquent, qu'ils soient ou non de la même génération (Caroly, 2010).

2.3. Qualité du point de vue individuel

La tâche comprise représente ce que l'opérateur pense qu'on lui demande de faire en fonction de l'intelligibilité des consignes qui lui sont données et de ses propres modèles d'interprétation. Au delà des règles, des protocoles, et des procédures qui s'imposent aux opérateurs, les travailleurs s'imposent à eux-mêmes des formes prescriptives, ne serait-ce que pour économiser leur effort et garantir la performance. Le style devient la « manière de faire » et regroupe à la fois les « composantes impersonnelles de l'activité subjective » que forme l'ensemble de ce qu'on sait devoir faire, les « obligations du métier » (Clout, 2000), mais aussi tout ce que l'expérience de chaque sujet programme en lui.

Ainsi le « style individuel » revêt alors une forme de reconnaissance de la qualité du travail s'exprimant au travers de l'activité déployée par l'opérateur et permettant à la pratique collective

de s'enrichir et de gagner en finesse. Le style «s'affranchit» du genre, il le nourrit et le corrige également. (Hubault, 2008).

2. La qualité dans le modèle « serviciel »

La qualité dans le domaine industriel ne peut être définie comme dans le champ des services. Le modèle serviciel se caractérise par la place du **bénéficiaire** dans la production du service: il y a coproduction d'un service en temps réel. La logique de subordination salariale est déstabilisée par la présence du client dans la relation de service: le client a des attentes et il doit repartir satisfait. La qualité du service se joue dans l'arbitrage de l'opérateur entre différents éléments (Du Tertre et Blandin, 2001): les attentes des bénéficiaires, les objectifs de l'entreprise et les moyens mis à disposition des salariés.

Du Tertre et Blandin (2001) soulignent que « *Les salariés, en situation de face à face, sont constamment amenés à réaliser des arbitrages entre les orientations et les objectifs fixés par la hiérarchie [...], la spécificité de la demande du bénéficiaire [...] et leur propre représentation de leur mission et de leur capacité à faire face à la situation* ». Cela induit que le service effectif sera différent du service « générique » pensé par l'entreprise. Autrement dit, les opérateurs dans les activités de service, sont conduits à effectuer des « arbitrages » entre la qualité prescrite par l'entreprise, leur propre représentation de la qualité (individuelle et collective) et la qualité attendue par le client. Cette situation « explique » l'écart entre la qualité attendue par l'entreprise et la qualité produite.

Par conséquent, la qualité réelle de travail demeure « **doublement instable** » dans une activité de service. La première déstabilisation de la qualité réelle résulte du débat de normes qui existe entre la qualité prescrite par l'organisation (cahier des charges, labellisation, norme...), la qualité du point de vue individuel (psychique) et la qualité du point de vue du groupe (collectif). La deuxième déstabilisation est due à la place du bénéficiaire avec des attentes et une représentation de la qualité spécifique à lui (compagnies aériennes, personnel naviguant...).

3.1. La productivité la qualité dans le model « serviciel »

Initialement dans le modèle industriel, la qualité est un facteur de l'équation économique de l'entreprise au même titre que la productivité et la rentabilité financière. Cette équation économique est fixée et les trois registres sont ordonnés : la qualité des produits puis la productivité et enfin la rentabilité. La qualité est d'abord stabilisée « *sur la base d'un processus de standardisation fondé sur des normes et des cotes que l'entreprise conçoit puis contrôle à partir de ses connaissances scientifiques et techniques* » (Du Tertre, 2009).

Cependant, les évolutions financières, économiques et sociétales ont modifié les stratégies des entreprises qui essayent de sortir de ce modèle. Les entreprises se tournent vers les services, l'immatériel et sur la prise en compte d'externalités. Ces évolutions entraînent un changement dans la notion de performance.

Ainsi, la relation séquentielle de la performance présentée pour le modèle industriel, ne peut exister dans le modèle serviciel. La performance devient la relation entre quatre registres : la qualité des produits et des services, les gains de productivité, les effets externes de l'activité sur l'environnement de l'entreprise et la rentabilité financière. Ces registres de performance se trouvent interdépendants, ce qui signifie, par exemple, que « la recherche de productivité peut se retourner contre la qualité des effets utiles du service » (Du Tertre, 2010).

Du Tertre (2009) propose le fait que le service est un bien que l'on peut considérer comme « immatériel ». La notion d'immatériel n'est, par définition, pas dénombrable, ni mesurable. Elle est évaluable et donc renvoie à un jugement de valeur.

3.2. L'évaluation de la qualité dans le model « serviciel »

La production d'une qualité réelle met en jeu des dimensions immatérielles et ne peuvent pourtant pas être mesurées par les outils d'évaluation actuels. Il est en effet que l'évaluation de la performance peut, par conséquent, être complètement déconnectée du travail réel.

La compréhension des effets utiles de la « qualité réelle » ne peuvent pas être appréciés sans que l'organisation puisse être dans la capacité d'évaluer les conditions à partir desquelles les différents types d'acteurs se sont effectivement engagés (Du Tertre, 2011).

Le choix de mode d'évaluation n'est pas neutre, l'évaluation de la « qualité réelle » fait appel à la capacité des procédures et des organisations à prendre en compte les **raisons** qui ont conduit à la « qualité réelle ». Autrement dit, l'évaluation de la qualité réelle passe par la compréhension des conditions réelles dans lesquelles s'inscrit l'arbitrage.

3. La relation entre l'activité, la santé et la qualité

Selon l'OMS³ la santé est « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».⁴

Des conditions de travail qui ne provoquent pas de maladies stricto sensu peuvent toutefois être considérées comme nuisibles à la santé si elles remettent en cause la définition précédente. A cet effet des atteintes au bien-être doivent être considérées comme des atteintes à la santé. La santé n'est plus un état, mais un processus dynamique. (Canguilhem, 1966 et Clot, 1999) ; la santé peut donc être considérée comme la « capacité d'agir ».

Dans cette conception des choses de la santé, la pénibilité au travail n'est pas qu'une question d'exposition à un ou plusieurs facteurs

³OMS : Organisation Mondiale de la Santé

⁴ Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 Etats. 1946; (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°. 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.

de risques professionnels susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé (article L. 4121-3-1 du Code du travail) mais la pénibilité devient ce qui ne vaut pas la peine de faire dans le travail. Donc, c'est à travers le **sens** et la **sensibilité** donnés par les opérateurs au travail que la question de pénibilité peut être approchée. A cet effet, l'activité n'est pas la simple exécution d'une tâche donnée. L'activité devient le moyen qui nous est donné d'agir, le moyen de trouver du sens à ce qu'on fait et donc de nous épanouir. L'activité devient le carrefour, le chemin d'atteindre un travail de qualité, et le développement de sa santé (Hubault, 2009).

Ainsi, l'impossibilité (ou la difficulté) de tenir dans l'activité l'ensemble des critères et dimensions sur lesquels se règle la «qualité réelle» «explique» aussi bien les problèmes de non qualité, que les problèmes de santé (pénibilité, les TMS et les RPS...).

Le schéma de synthèse ci-dessous représente notre cadre de réflexion sur **la relation**, tel que nous la comprenons, entre l'activité, les différentes prescriptions de la qualité et l'effet éventuel sur la santé et la performance globale.

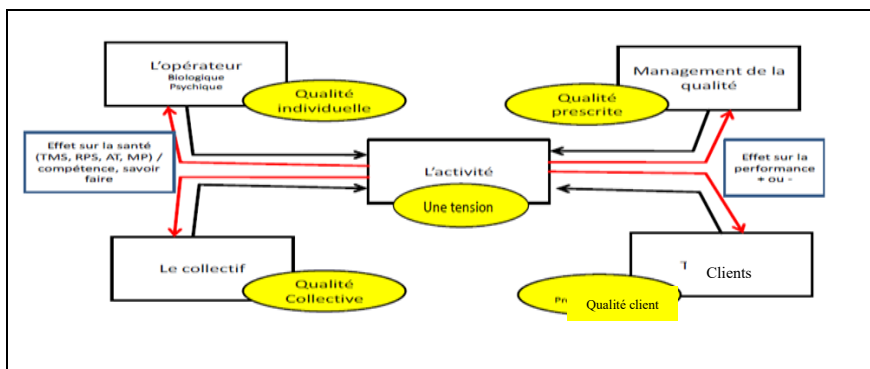


Figure 1 : Une représentation schématique de la relation entre la qualité, l'activité et la santé inspirée du schéma des 5 carrés selon Leplat et Cuny, (1974)

4. Le projet de recherche

C'est dans le souci de tenir compte de cette vision dynamique de la relation qui existe entre l'activité, la qualité et la santé que s'inscrit la réflexion portée par la thèse.

Nous nous intéressons dans notre article à l'activité de la régulation dans une entreprise spécialisée dans le nettoyage des avions située en Région Parisienne (France). Pour des raisons de confidentialité et de sureté, le nom de l'entreprise n'a pas été mentionné dans cet article. Nous avons nommé l'entreprise où nous avons effectué la recherche : la société A.Le service de régulation consiste à affecter en temps réel les équipes de nettoyage aux avions des compagnies aériennes clientes de l'entreprise A.

Le service de régulation nécessite une co-production basée sur plusieurs relations de service successives entre les agents de nettoyage

d'une part et le centre des opérations des compagnies aériennes d'autre part.

5. La méthodologie ergonomique

On retrouve ci-dessous les grandes phases méthodologiques de notre recherche. Ce choix méthodologique prend comme point de départ la démarche d'intervention ergonomique proposée notamment dans l'ouvrage de Guérin& al (2001) et celui de Noulin (2002).

6.1. Analyse de l'existant

Pendant cette étape, nous avons pris connaissance des documents en lien avec l'activité des régulateurs (fiche de poste, les normes de sécurité/qualité, les modes opératoires, protocoles...). Aussi, nous réalisons une analyse des documents en rapport avec l'accréditation/certification.

Durant cette étape de l'analyse, des entretiens individuels ont été réalisés avec le directeur de l'entreprise A, le responsable de service, la responsable du service des ressources humaines, les responsables du projet et toutes personnes en lien avec le projet de certification. Ces entretiens ont un double objectif : d'une part, comprendre le fonctionnement global de l'entreprise A, les relations entre les services... D'autre part, présenter et informer les participants sur la méthodologie qui sera déployée durant le projet de recherche.

6.2. Des observations ouvertes

Afin de cerner l'activité des régulateurs, plusieurs observations ont été réalisées. Les observations ont été focalisées plus particulièrement sur les situations de travail existantes de la régulation et sur les processus en amont et en aval tels que le service de lancement, la cabine, nettoyage...

L'objectif visé par les observations est de comprendre la relation de la régulation et les autres activités (nettoyage, lancement...). Cette phase de recherche était destinée à la familiarisation avec le domaine de la régulation. La méthode papier crayon a été utilisée, permettant de décrire l'ensemble des tâches de la régulation, la composition du poste, les outils utilisés... Les observations ont permis de comprendre le fonctionnement général de la régulation.

Cette méthode a nécessité 8 semaines d'observations ouvertes sur les différentes équipes de régulateurs (2 semaine pour chaque régulateur / vacation du jour – vacation de nuit). Lors de ces observations, des échanges ont été réalisés avec les différents responsables des services en lien avec la régulation (lancement, qualité, activité piste...). Cette phase, associée à la phase d'analyse de l'existant, a guidé nos premières hypothèses de recherche. De cette manière, la troisième méthode intitulée « observation participante » a été mise en place.

6.3. L'observation participante

L'explicitation par les opérateurs de leur activité, notamment cognitive peut être difficile, c'est pourquoi, nous avons effectué une phase d'observation dite « participante ».

Cette méthode, consiste à participer à l'activité des régulateurs tout en effectuant des observations, c'est un croisement entre participation et observation afin d'identifier les critères d'attribution des équipes de nettoyage aux avions.

Ci-dessous un schéma explicatif du déroulement des observations participantes.

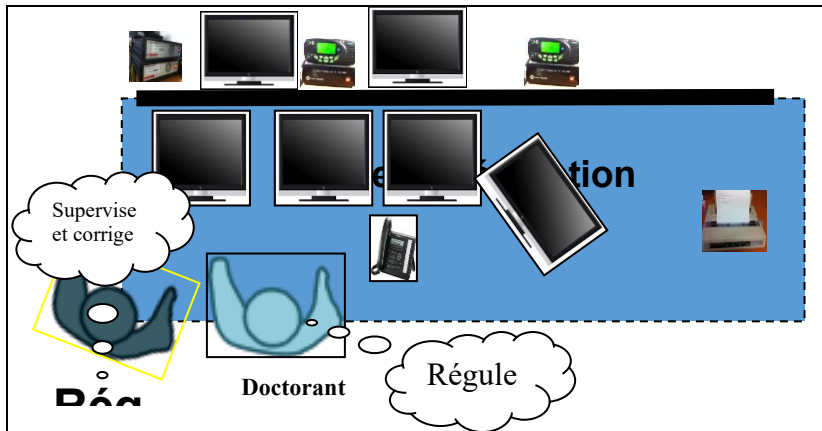


Figure 2 : schéma explicatif du déroulement des observations participantes

Durant les explications des régulateurs, une prise de note est effectuée. L'idée est de garder une trace de toutes les explications et les arbitrages réalisés. A la fin de chaque séance d'observation participante, nous avons analysé les notes afin de caractériser les arbitrages et les choix des régulateurs. Les observations participantes ont permis de mettre en lumière :

- les critères mobilisés par les régulateurs pour attribuer les équipes de nettoyage aux avions.
- Les conditions organisationnelles mises en place par l'encadrement
- Les aléas de l'activité en « piste »
- Les outils et les connaissances mobilisées par les régulateurs
- Les interactions avec les autres services, à savoir : le lancement, RH,

6.4. Les entretiens

Durant cette phase de recueil de données, notre recherche vise d'un côté, à valider les résultats de nos observations et d'un autre coté, à enrichir la mise en lumière des aléas et les critères d'attribution des équipes de nettoyage aux avions. Nos entretiens sont sous la forme semi-directive.

Des entretiens ont été réalisés avec l'ensemble des régulateurs. L'idée est de déterminer les écarts entre les critères de

qualité d'attribution des équipes de nettoyage aux avions d'un régulateur à un autre, aussi, essayer de cerner la relation des critères d'attribution des équipes de nettoyage avec les conditions organisationnelles.

6. Les premiers résultats

Nous avons choisi d'aborder dans cet article un exemple de la qualité de la prestation de nettoyage selon divers points de vue.

7.1. La qualité du point de vue de la gestion

Ci-dessous sous forme d'un tableau les différents types de nettoyage des avions « moyen-courrier » engagés par les différents cahiers des charges des compagnies aériennes.

Les avions moyens courriers			
Type d'intervention	Type d'appareil	Temps d'intervention	Nombre d'agents
Nettoyage complet de nuit : NCN	B737	1H	1 équipe de 4
	A318/319	1H	1 équipe de 4
	A320	1H20	1 équipe de 4
	A321	1H30	1 équipe de 4
Nettoyage Transit de jour : NTJ	B737	30 min	1 équipe de 4
	A318/319	30 min	1 équipe de 4
	A320	35 min	1 équipe de 4
	A321	35 min	1 équipe de 4
Nettoyage Rattrapage Horaire Express : NRHE	B737	13 min	1 équipe de 4
	A318/319	13 min	1 équipe de 4
	A320	15 min	1 équipe de 4
	A321	17 min	1 équipe de 4

C'est le temps de transit des avions à l'aéroport qui détermine le niveau de qualité à effectuer durant le nettoyage :

- Temps de transit de l'avion < 1 heure : type de nettoyage de niveau 1 (NRHE = nettoyage express)
- Temps de transit de l'avion > 1 heure : type de nettoyage de niveau 2 (NTJ = nettoyage jour)
- Temps de transit = l'avion passe la nuit dans l'aéroport : type de nettoyage de niveau 3 (NCN = nettoyage de Nuit)

7.2. La qualité du point de vue individuel et collectif

Les régulateurs se trouvent confrontés à une double pression. D'une part, par un ensemble de contraintes liées à l'exploitation aéroportuaire et en particulier le trafic en temps réel (les heures d'arrivées et de départ, destinations et types d'avions,...), et d'autre part par la multiplicité des bénéficiaires du service nettoyage (compagnies aériennes, personnel navigant,...).

Pour répondre à l'activité réelle, les régulateurs « dégradent » en fonction des situations le niveau de la qualité des prestations de nettoyage des avions. Le nettoyage de niveau 3 va être réalisé en niveau 2, de même pour le nettoyage de niveau 2 va être fait en niveau 1. Ci-dessous un schéma qui illustre la « dégradation » du niveau de qualité de la prestation de nettoyage.

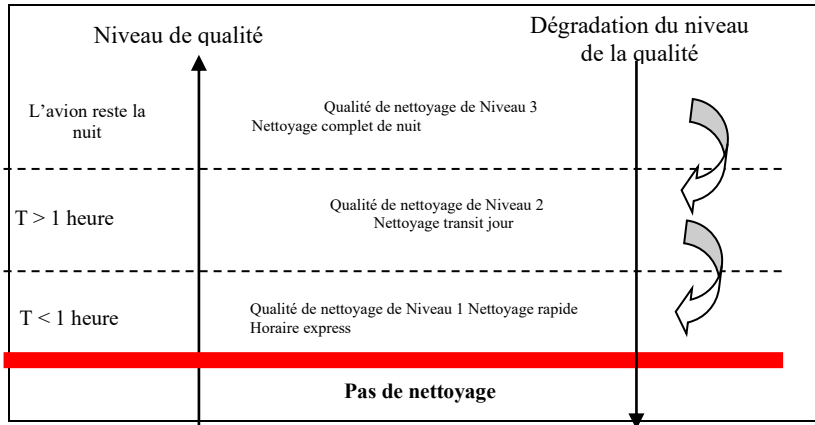


Figure 3 : migration des niveaux de la qualité

L'analyse de l'activité démontre que les régulateurs réélaborent les règles de la qualité en fonction de l'activité réelle. L'arbitrage du niveau de la qualité de nettoyage passe comme seul objectif le respect du cahier des charges des compagnies aériennes vers un arbitrage basé sur une multitude de critères. Les critères d'arbitrage non exhaustifs sont cités ci-dessous :

- Des critères basés sur la connaissance et l'anticipation des aléas de l'activité:
 - ✓ Tractage des avions
 - ✓ Fermeture des portes des avions
 - ✓ La culture des compagnies
 - ✓ Le point de parking
 - ✓ Le nombre d'avions à traiter
- Des critères basés sur la santé des agents de nettoyage
 - ✓ Le nombre d'agent par équipes
 - ✓ La santé des agents de nettoyage
 - ✓ L'âge des agents de nettoyage
 - ✓ L'ancienneté des agents de nettoyage

7. Première Discussion

Dans cette partie, nous discutons les premiers recueils du processus de recherche.

8.1. La qualité « réelle » et la santé

L'analyse ergonomique met en lumière une « sensibilité » particulière des régulateurs à la santé des agents de nettoyage. Nous avons constaté que les régulateurs cherchent à être informés régulièrement et d'une manière implicite (téléphone, salle de repli...) sur l'état de santé physique et même mentale (humeur, stress...) des agents de nettoyage.

Nous avons remarqué que l'ensemble des régulateurs intègrent la dimension de la santé des agents de nettoyage dans l'**arbitrage** qui détermine le niveau de qualité des prestations de nettoyage. Ainsi, l'âge des agents de nettoyage, leur état de santé (physique et mental) et le nombre d'agent par équipe, deviennent des critères d'arbitrage qui déterminent le niveau de qualité du nettoyage des avions.

On observe une coopération et négociation entre les agents de nettoyage et les régulateurs afin de définir le niveau de la qualité, le type et le nombre d'avion à nettoyer.

Cette qualité « dégradée » est-elle efficace pour préserver la santé des agents de nettoyage et les régulateurs ? Pourrions-nous mesurer son efficacité ?

Autant de questions qui restent ouvertes. Au cours de ces trois années de doctorat, la réflexion quant à la qualité réelle et la santé des opérateurs sera enrichie et développée. Néanmoins, le feed-back recueilli lors de notre intervention laisse penser que ces critères de la « qualité réelle » impactent positivement d'une manière directe ou indirecte la santé physique, psychique et mentale des agents de nettoyage et des régulateurs.

8.2 La qualité « réelle » et la performance

D'une part, ces arbitrages effectués par les régulateurs sont « inacceptables » du point de vue du cahier des charges signé entre l'entreprise et les compagnies aériennes. Les clauses du cahier des charges sur lequel l'entreprise A s'est engagée pleinement à respecter, décrit avec précision le niveau de qualité de nettoyage à réaliser dans chaque avion. La « dégradation » du niveau de qualité est une prise de risque qui n'est pas sans conséquence. Le non-respect du niveau de qualité peut dans certains cas avoir des sanctions financières pour l'entreprise A et/ou des résolutions du contrat (perte de clients). Le non-respect du cahier des charges est à l'origine de plusieurs conflits et de tensions entre les personnels navigants et les agents de nettoyage. Plusieurs plaintes étaient notées lors de notre recherche.

D'autre part, les régulateurs dégradent le niveau de la qualité de nettoyage. Mais au regard des conditions réelles de l'activité, cette stratégie a un intérêt de performance économique non négligeable. L'idée phare de leur stratégie est d'assurer une efficacité globale de nettoyage des avions. Les régulateurs préfèrent nettoyer l'ensemble des avions à qualité réduite que de laisser partir un avion sans nettoyage. Cette manière de faire, développée par les régulateurs est un arbitrage dans un contexte donné entre qualité/performance/client. Cet arbitrage qui mobilise des dimensions immatérielles/subjectives peut être qualifié d'une stratégie de « préservation économique ».

Face à cette situation la direction se trouve démunie, incapable de pouvoir évaluer la performance et la qualité de l'arbitrage effectué par les régulateurs. Les indicateurs de qualité mis en place (temporalité et respect du cahier des charges) sont « déconnectés » du travail réel des régulateurs et des agents de nettoyage. Les procédures d'évaluation de la qualité actuelles sont dans l'incapacité de prendre en compte les **raisons** et les conditions réelles dans lesquelles s'inscrit

l'arbitrage.

La réflexion portée sur la relation qui existe entre la qualité, la santé et l'efficacité passe par la compréhension et la redéfinition du périmètre du **travail réel** des opérateurs. L'existence d'une relation telle que nous la comprenons, nous engage à repenser la question de la santé, comment la santé est-elle mobilisée par la qualité ? La santé est-elle une ressource ou au contraire est-elle menacée ? Il apparaît, ensuite, propice d'analyser en quoi la productivité et l'efficacité dans le modèle « serviciel » se distinguent du modèle industriel.

L'existence même de cette relation nous décale d'une organisation divergente (l'approche des hygiénistes pour la santé et l'approche des gestionnaires pour la qualité) vers une organisation en capacité de prendre en compte l'ensemble des dimensions de la qualité « réelle » qui sollicite explicitement la subjectivité individuelle et collective des agents et des clients. Cette nouvelle organisation a pour objet de contribuer simultanément à l'amélioration de la qualité, la performance économique globale et l'amélioration de la santé (et non juste à la préserver). L'innovation organisationnelle proposée par notre recherche trouve sens et intérêt dans des pays en voie de développement où la qualité est un levier de performance économique majeur.

8. Bibliographie

1. Canguilhem G., (1966). Le normal et le pathologique. PUF, Paris.
9. Caroly, S. (2010). L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail.
10. Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail. PUF, Paris.
11. Clot, Y. (2010). Le travail à cœur, La Découverte, Paris.
12. Dejours, C. (2003). L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: Critique des fondements de l'évaluation. INRA.
13. Dujarier, M.A. (2006). L'idéal au travail. PUF, Paris.
14. Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, N° 10, 5-164, Rééditions régulières par Dunod depuis 1918.
15. Fournier, C., Ghram, R., Benchekroun, T.-H., & Six, F. (2011). Tension entre indicateurs de production et indicateurs de sécurité : Le cas de la certification d'une entreprise tunisienne. Activités, vol.8 n°1, p. 44-61.
16. Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kergueken, A. (2001). Comprendre le travail pour le transformer. Lyon: Editions de l'ANACT.
17. Hubault, F. (coord .) (2008), Evaluation du travail, travail d'évaluation. Actes du séminaire Paris1 4-6 juin 2007, Editions Octarès, Toulouse, pp.9.
18. Hubault, F. (2009). L'approche ergonomique des questions santé / travail. Mouvements / La santé à l'épreuve du travail N° 58, P 97-102.
19. Leplat, J., Cuny, X. (1974). Les accidents du travail. PUF, Paris.
20. Mouvement français pour la qualité (1994). Synthèse du groupe de travail indicateur qualité et tableau de bord. Paris.
21. Noulain, M. (2002). Ergonomie. Toulouse : Octares Editions
22. Peter, C. (1994). Understanding Quality through Systems Thinking. The TQM Magazine, Vol 6.
23. Plante, J. (1994). Évaluation de programme (français, anglais, espagnol). Presse de l'université Laval, Québec.

24. Sauvagnac, C. & Falzon, P. (1999 f). Gestion des savoirs et politique qualité : le rôle de l'ergonomie. In actes du 34ème Congrès de la SELF. Caen, 15-16-17 Septembre.
25. Tertre du, C., & Blandin, O. (2001). Performance des activités de service : le cas de La Poste en zone urbaine sensible. Paris : n°9 de la collection de la mission Recherche de La Poste.
26. Tertre du, C. (1999), Activités immatérielles, subjectivité et productivité In "Ergonomie et Productivités, questions mutuelles, séminaire Paris 1, Revue Performances et Techniques, n°spécial HS, pp. 86-93.

