

## **Les Notes du LIRHE\***

# **L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE LA FORMATION : UN BALAYAGE DES DIVERSES APPROCHES ÉCONOMIQUES**

*par Jean-Michel PLASSARD*

*& Faten LOUKIL,*

**295/99**

**LIRHE**

**Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources  
Humaines et l'Emploi**

\* : *Les Notes du LIRHE*

Dans le cadre de ses recherches et pour une meilleure diffusion de ses travaux, notre Laboratoire de recherche à créé en 1982 une collection appelée "Notes", documents de travail ou de pré-publications n'excédant pas quarante pages. Ces notes sont diffusées à nos partenaires au plan national et international . Ces échanges se réalisent dans un souci de réciprocité et de libre circulation de préoccupations scientifiques. Leur contenu n'est pas définitif et peut être sujet à discussion. Ils ne constituent donc qu'une étape dans la démarche scientifique.

**Ó LIRHE Toulouse 1999**

# **L'évaluation de la qualité de la formation : un balayage des diverses approches économiques**

Jean-Michel Plassard, LIRHE, Université de Toulouse1

Faten Loukil, LIRHE

## ***Résumé***

*La question de la qualité est aujourd'hui la préoccupation de tous les acteurs de la formation. Pour les clients, la formation est un investissement lourd qu'il faut rentabiliser alors que pour les organismes de formation, la qualité est un outil de différenciation sur un marché concurrentiel.*

*L'article étudie les modes de coordination qui permettent de résoudre les problèmes d'identification entre clients et organismes de formation. Sur le plan théorique, il montre l'apport des différentes approches économiques proposées dans l'évaluation ex ante de la qualité de la formation (information imparfaite, contrat, réputation, standards et théorie des conventions).*

*L'analyse souligne l'importance du concept de confiance dans la coordination entre clients et fournisseurs et suggère que « l'institutionnalisation » de la qualité pouvant renforcer la confiance et améliorer la transparence du marché de la formation.*

## **I. INTRODUCTION**

Durant la dernière décennie, la formation a connu de nombreuses transformations qui ont amené cette dernière à se conformer de plus en plus à une logique «marchande». Qualitativement la demande de formation devient plus différenciée et plus adaptée aux

situations particulières des entreprises tandis que l'offre de formation s'est développée pour suivre l'évolution de la demande. La mutation s'est traduite par une augmentation rapide du nombre des prestataires, la croissance nette résultant à la fois d'un taux élevé de création et de disparition des organismes de formation.

Dans un tel contexte, la qualité tend à se hisser au premier plan des préoccupations des acteurs. Le terme reste, cependant encore ambiguë au sens où le client ne peut pas avoir de garanties totales sur l'impact du service et le prestataire a des difficultés à mesurer la valeur de la prestation et à légitimer le prix demandé.

Les services en général et la formation en particulier sont, en effet, confrontés à une incertitude sur la qualité. Améliorer la qualité de la formation passe par un développement des mécanismes efficaces de coordination pour réduire l'incertitude. Il convient aussi de s'interroger sur les éléments ou signaux qui facilitent une appréciation ex ante de la qualité de la prestation. Le fournisseur, en adoptant ou adhérant à ces signaux va se différencier par rapport à ses concurrents et se positionner sur le segment de qualité correspondant à ses objectifs.

Un balayage rapide de la littérature sur les modes d'évaluation de la qualité conduit à distinguer différents indicateurs. L'objectif de ce travail est d'étudier leur contribution et leur efficacité dans l'évaluation ex ante de la qualité de la formation.

Le plan de l'article se décline en trois sections. La première section pose le problème en rappelant les difficultés liées à la définition de la qualité dans le secteur de la formation professionnelle. La deuxième section est consacrée à déterminer l'apport et les limites des différentes approches économiques proposées dans l'évaluation ex ante de la qualité de la formation ( information imparfaite, contrat, standard, théorie des conventions). La troisième section appréhende des voies non marchandes de modes de coordination. Le concept de confiance joue alors un rôle très stratégique. L'institutionnalisation de la qualité apparaît comme le facteur qui améliore la crédibilité morale et technique de l'organisme de formation et renforce la confiance dans la relation client fournisseur.

## **II. LE CONCEPT DE QUALITE**

La qualité d'un produit est associée classiquement à ses performances et à sa fiabilité. Un produit, un service ou une personne sont de qualité lorsqu'ils donnent totale satisfaction quant à leur usage ou à leur fréquentation. (TORRES 1996 ).

Mais le concept de qualité appelle une double interrogation. D'une part il renvoie aux caractéristiques internes et techniques du produit, d'autre part, il s'identifie à «un acte de jugement » fondé sur des critères d'appréciation non toujours congruents avec les spécifications techniques.

L'approche qualité a justement pour ambition de créer une adéquation forte entre les propriétés ou caractéristiques d'un produit ou service et la formulation d'un jugement. Si on se réfère, par exemple, à la norme ISO 8402, la qualité est «l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.»

Envisagée plutôt comme capacité d'adéquation que comme niveau de performance, la qualité apparaît comme le combinatoire de deux dimensions :

- la perception d'une satisfaction qui inscrit la qualité dans une dimension relationnelle et contractuelle entre le client et le fournisseur.
- la conformité qui reflète la qualité technique du produit.

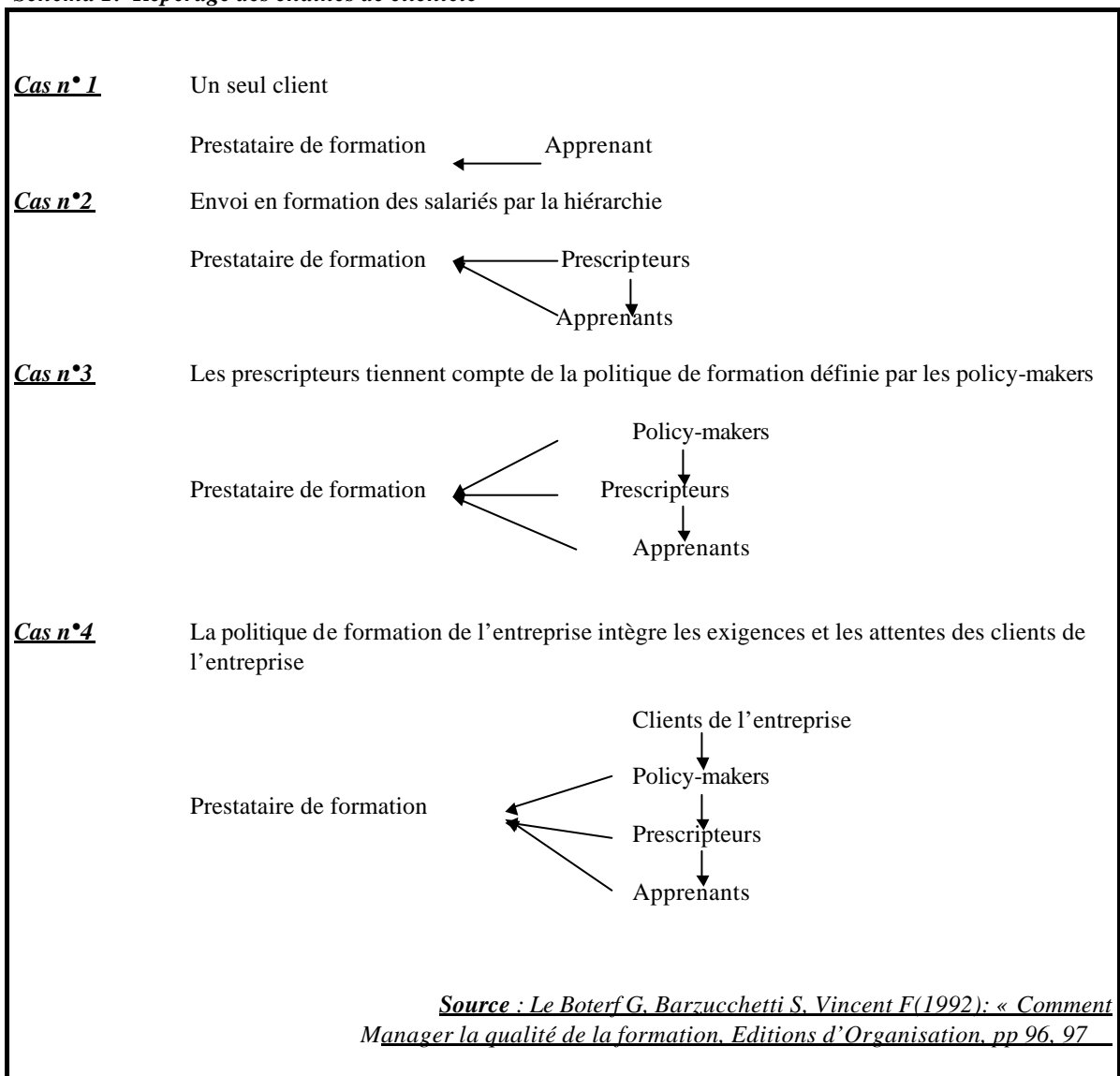
On peut définir aussi le produit ou le service de qualité comme celui qui présente un écart minimum d'une part, entre le réalisé et l'idéal technique et d'autre part, entre la perception ex post du service et les attentes du client avant le contact.

### **1. Le niveau de satisfaction**

La satisfaction du client est le critère décisif de la qualité articulé sur la capacité d'objectiver les attentes du client. Comment rendre objectif et mesurable ce qui relève d'une dimension sociale et relationnelle ? Notons que la définition du client est

problématique dans le domaine de la formation qui apparaît plutôt comme un «système client» que comme une entité véritablement distincte (LEBOTERF et alii 1992). Les auteurs diagnostiquent des degrés de complexité différents de la chaîne de clientèle. Il est clair que plus la chaîne est complexe, plus il est difficile d'objectiver les attentes du client car on se retrouve en face d'acteurs aux objectifs différents. Trouver un compromis capable de satisfaire l'ensemble des acteurs renvoie à l'effort de négociation. La relation formé employeur est, de ce fait très importante dans un projet de formation au sens où l'employeur et le formé doivent trouver dans la formation une réponse à leurs besoins.

**Schéma 1: Repérage des chaînes de clientèle**



Si la définition du client de la formation n'est pas très claire, celle de la délimitation de ses attentes ne l'est pas plus. Le terme attente convient d'ailleurs mieux que celui de besoin. Le client a, en effet, des désirs et des souhaits allant au delà de la solution à ses problèmes. Ceux-ci sont pour une bonne part tacites ou sans spécification précise. Par ailleurs, les attentes évoluent tout au long du processus de formation en raison d'une réflexion propre ou de la relation établie avec le formateur. L'association active du client au processus de production est une condition nécessaire pour répondre à ses attentes. Elle doit permettre d'adopter la solution la plus appropriée aux attentes du client tout au long du processus de formation. Désignée généralement sous le nom de coproduction, elle constitue une caractéristique importante de toute activité de service. Mais la participation du client à la réalisation de la prestation peut s'effectuer à trois niveaux : spécification de la prestation et définition du cahier des charges, participation à la réalisation de la prestation et contrôle de la performance.

L'output n'est pas du seul ressort de l'entreprise mais dépend aussi du professionnalisme du client. L'efficacité de la coproduction dépend aussi forcément de la capacité des formateurs à piloter la participation du client. Leur rôle est de comprendre les attentes du client et de les traduire en langage technique.

La satisfaction du client dépend aussi de la perception de la pertinence de la prestation fournie via la pertinence du fournisseur. La perception de la formation peut être fondée sur des éléments objectifs comme sa conformité à des exigences préétablies mais elle peut aussi relever de facteurs plus subjectifs comme les effets de mode, d'image de fournisseur, ou de relation avec un formateur. La satisfaction du client pourra dans ce cas se limiter à la mesure d'une qualité envisagée de façon essentiellement commerciale.

## **2.La qualité technique**

A l'instar de TORRES(1996) on peut considérer que la qualité technique est atteinte à partir du moment où le produit apporte une satisfaction totale par rapport à ses caractéristiques constitutives.

La Loi du 16 juillet 1971 portant sur «l'organisation de la formation permanente » impose aux entreprises de plus de dix salariés une participation au financement de la formation. Aujourd'hui, les entreprises cherchent à rentabiliser un investissement lourd mais aussi stratégique au regard d'une évolution rapide des qualifications.

L'immatérialité de l'investissement a deux conséquences importantes au niveau du processus d'évaluation des résultats de la prestation. Elle implique souvent une longue temporalité pour effectuer les mesures alors même que la durée rend difficile de séparer l'influence de la prestation de celle des autres facteurs. L'immatérialité pose aussi des problèmes d'appréciation et de quantification. L'évaluation portera de ce fait plutôt sur les moyens que le prestataire mettra en œuvre que sur le résultat lui-même.

La définition du concept multidimensionnel de qualité et son application au cas spécifique de la formation montre la difficulté de l'évaluation ex ante de la qualité. Comment articuler une perception de satisfaction et donc une formulation de jugement renvoyant à des caractéristiques externes au produit avec une qualité technique relative à des caractéristiques internes difficiles à cerner quand le bien est immatériel ?

La qualité, facteur déterminant de l'échange entre clients et fournisseurs, apparaît ainsi comme un concept abstrait. S'il est difficile d'évaluer ex ante la qualité de la formation, comment peut-on rendre le marché plus transparent et permettre aux organismes de formation de se différencier et aux clients de distinguer l'offre de bonne qualité de celle de mauvaise qualité ?

Dans la théorie du signalement (SPENCE 1974) la firme qui dispose d'une information privée sur la qualité de son produit prend l'initiative de prouver sa qualité. L'information

est alors transmise via des signaux ou des indices. Les indices sont des indicateurs inaltérables qui transmettent une information statistique. Les signaux rassemblent les activités des individus qui intentionnellement ou par accident, changent les croyances ou véhiculent l'information vers d'autres individus sur le marché. Prix, contrat, standard et convention seront abordés dans la section suivante comme des signaux qui transmettent une information sur la qualité de la formation.

### **III. LES APPROCHES ECONOMIQUES DE L'EVALUATION EX ANTE DE LA QUALITE**

#### **1. l'évaluation de la qualité par le marché**

Le marché confronte offre et demande et détermine les échanges. La qualité ne s'évalue pas individuellement mais par le biais d'une évaluation générale. Le client recherche le maximum de qualité à un prix donné tandis que la firme recherche la qualité qui lui permet d'accroître son profit. La qualité revient ainsi à une maximisation sous contrainte budgétaire et dans ce mode d'évaluation, le prix constitue le signal unique qui diffuse l'information sur la qualité.

Les limites de l'évaluation de la qualité par le prix sont connues. L'information asymétrique et incomplète sont des facteurs constitutifs de l'échec du marché. La théorie de l'information imparfaite se révèle particulièrement précieuse pour interpréter les modes d'évaluation de la qualité lorsque celle-ci est difficile à observer et à définir comme dans le cas de la formation.

#### *1.1 Qualité de la formation et information*

La recherche d'information sur la qualité est un processus généralement plus complexe que la recherche d'information sur le prix. La théorie de la recherche d'emploi est l'archétype de la solution d'un problème d'information sur le prix en l'occurrence le salaire. Le modèle standard écarte d'emblée les caractéristiques non monétaires des



emplois et les problèmes d'incertitudes de l'employeur sur les aptitudes et les caractéristiques du travailleur difficiles à observer avant embauche.

De façon générale, la complexité de la recherche d'information sur la qualité d'un bien dépend de sa nature. A l'instar de TIROLE (1993), on peut distinguer trois catégories de biens et services. Les biens de recherche ont la propriété de délivrer l'information avant l'achat alors que les biens d'expérience ne fournissent l'information qu'après l'achat (NELSON 1970). En revanche les biens de confiance ne permettent jamais d'aller au-delà d'une appréciation incomplète de la qualité (DARBY, KARNI 1973).

Pour les biens de recherche la qualité peut être identifiée ex ante. Cela ne signifie pas que la qualité est nécessairement observable car il suffit que le client ait la garantie d'un dédommagement dès lors que la qualité observée après l'achat se révèle différente de la qualité annoncée. Lorsque le vendeur refuse de donner une garantie complète, le client peut en déduire que ce dernier craint de payer le dédommagement et que le produit est de faible qualité. Un système de garantie totale devient le signal d'une qualité élevée et supprime les problèmes d'information. La garantie joue ici le rôle d'un contrat pouvant remettre en cause rétroactivement le contrat de vente. Le système de garantie a un coût et peut parfois s'avérer non pertinent, le client n'étant pas incité à prendre soin du bien ; en donnant des garanties partielles, le fournisseur va attirer des consommateurs moins susceptibles de profiter d'une garantie (TIROLE *Op cit.*).

La formation ne peut être considérée comme un bien de recherche dans la mesure où sa qualité est difficile à apprécier ex ante. Un organisme de formation ne peut guère fournir des garanties de résultats ; tout- au plus peut-il s'engager sur les moyens. Aucun système de garantie ne peut éliminer le problème de la qualité. Cette impossibilité tient généralement à la forte dépendance des résultats autant à l'implication du prestataire qu'à la participation du client (BONAMY, MANENTI 1996).

La formation paraît tout aussi difficilement classable dans l'une des deux autres catégories.

A priori la formation a de nombreux ingrédients des biens d'expérience au sens où sa qualité ne peut être appréciée qu'après l'achat. Il est clair cependant que, même après l'achat, certains aspects de la qualité peuvent rester inobservables. D'une part, le formé peut avoir un comportement opportuniste en empêchant toute forme de contrôle et d'évaluation des connaissances. D'autre part l'appréciation de la qualité et des effets de la formation prend du temps et n'est bien souvent possible qu'après une très longue période.

Par ailleurs, toute évaluation des effets de la formation est forcément limitative. La formation contribue souvent à éviter les risques dus à l'inadaptation et à l'insuffisance des compétences. Or tout système d'évaluation tend à ne retenir que les aspects les plus objectivement mesurables de la formation.

La qualité du bien complexe formation, ne peut donc pas toujours faire l'objet d'une évaluation. Si certains aspects peuvent être estimés à la fin du programme de formation lui conférant un statut de bien d'expérience, d'autres peuvent rester inobservables faisant de la formation un bien de confiance.

### *1.2. Incertitude sur la qualité de la formation*

L'échec du marché à traiter l'incertitude sur la qualité des biens a été souligné par AKERLOF (1970). Les notions de «sélection adverse» et de «risque moral», évoquées dans son modèle peuvent renvoyer à des comportements opportunistes. Elles tirent leur origine d'information asymétrique et recouvrent des situations critiques remettant en cause des mécanismes de coordinations marchands.

Dans ce contexte, TIROLE (1993) met en avant une typologie particulièrement bien adaptée en différenciant les échanges en fonction de leur caractère répété ou non.

- Lorsque les relations entre clients et fournisseurs sont ponctuelles et se calent sur un seul échange sans garantie, il n'est pas exclu que des comportements opportunistes se manifestent.

Dans l'exemple du marché d'occasions (AKERLOF *op cit.*), l'incertitude réduit la qualité moyenne du marché en encourageant le développement de produit de faible qualité et en

défavorisant les produits de qualité élevée. Les acteurs ne disposent pas de critères de référence suffisants pour évaluer à leur juste valeur les décisions prises par leurs partenaires. Dans un marché où les acheteurs ne connaissent pas la qualité du bien, le prix d'achat doit en principe être indépendant de la qualité réelle. Dans un marché marqué par la sélection adverse, la baisse du prix implique une réduction de la qualité moyenne et aboutit à une réduction de la demande au lieu de l'accroître. Dans ces conditions, le marché peut disparaître ou se rétrécir.

La notion de risque moral correspond à une situation dans laquelle l'agent économique mène une action ignorée de son partenaire après la signature du contrat. Un tel comportement apparaît lorsque la mise en place d'un système de contrôle est coûteuse ou impossible à réaliser. L'agent peut profiter de la situation pour s'écarter de ses engagements. Ainsi lorsqu'un producteur vend un produit ou une prestation par lequel il ne risque pas d'être poursuivi pour cause de qualité défectueuse, on peut craindre que celui-ci soit incité à réduire le niveau de qualité.

Une entreprise peut intervenir sur le marché pendant une courte période et en profiter pour faire des profits puis quitter le marché sans avoir à subir les effets négatifs sur ses ventes imputables aux mécontentements des clients.

Dans l'approche économique contractuelle, le contrat précise ce que chaque partie attend de l'autre et les moyens qui permettent de vérifier que les engagements ont bien été tenus. Pour préciser les enjeux, l'intérêt et les limites de l'utilisation du concept dans le domaine de formation, on peut assimiler comme GADREY (1994) le contrat de prestation de formation à un contrat de travail. C'est alors le client de la formation qui sélectionne l'organisme de formation. Ce dernier est en butte à une incertitude sur le degré d'implication de son prestataire dans la réalisation du contrat.

Il est clair cependant que les contrats ne peuvent prendre en compte qu'un nombre limité de variables. L'élaboration de «contrats complets» buttent sur deux hypothèses très fortes et sans doute très irréalistes. D'une part, l'information structurelle de chaque contractant doit être complète, d'autre part la rationalité des agents est parfaite

(BROUSSEAU 1996).

La première hypothèse indique que les agents connaissent parfaitement les différents comportements possibles et qu'ils sont en mesure de déterminer un système de compensation. Le principe est ici en contradiction avec l'hypothèse d'opportunisme. La deuxième hypothèse attribue aux agents une capacité totale d'évaluer l'ensemble des gains et des pertes de chaque comportement possible. Par leur rationalité «substantielle», les acteurs peuvent définir les conséquences de toutes leurs décisions même en tenant compte de celles des autres.

L'irréalisme de ce type d'hypothèses suggère que tout contrat réel se révèle in fine incomplet, l'incomplétude étant aussi renforcée par l'existence des coûts de transaction élevés.

Dans les marchés avec asymétrie d'information, les normes minimales de qualité permettent d'économiser le coût de la recherche d'information sur la qualité. Le système de licence tend à fournir des garanties minimales de sérieux et de l'expérience des prestataires et à s'opposer à toute offre de faible qualité. LELAND (1979) suggère qu'en l'absence de licence ou d'autres formes d'agrément, on ne peut pas distinguer les prestataires de haute qualité des «charlatans». La qualité moyenne du marché diminue alors, le prix chute et les prestataires de bonne qualité quittent le marché

L'intérêt spécifique de la licence par rapport aux autres outils réside dans la faiblesse de son coût. Elle semble aussi particulièrement adaptée aux marchés dans lesquels on ne peut pas associer le vendeur à l'échec du produit car ses effets se produisent à long terme.

Dans le secteur de la formation professionnelle, l'activité n'est soumise à aucune condition particulière selon un principe de liberté d'entrée. Aucun agrément préalable ni aucune forme juridique spécifique n'est imposé. Le contrôle de l'activité des organismes de formation se fait a posteriori par le biais de la déclaration préalable d'existence et du bilan pédagogique et financier.

Notons que sur le marché de la formation, le taux de création et de disparition des organismes de formation est particulièrement élevé ces derniers temps. Le secteur est

également investi par des entreprises dont l'activité principale se rattache à d'autres secteurs. Ainsi ce sont les organismes de formation qui doivent se faire identifier auprès des acheteurs en entreprenant des actions que les organismes de faible qualité n'ont pas intérêt à imiter.

- Sur le marché des achats répétés, la notion de réputation est habituellement mise en avant pour lutter contre « la tricherie » de la firme. Les propositions de KREPS-MILGROM-ROBERTS-WITSON(1982 ) offrent alors des éléments pertinents de réponse au problème de l'information incomplète entre partenaires. La réputation, dans la théorie du marché, développe un mécanisme de reconnaissance de l'offre et établit des conditions minimales de confiance(BONAMY,MANENTI 1996). Mais la sélection assurée par le mécanisme de la réputation soulève certaines limites.

Tout d'abord la réputation peut être un frein au développement de la concurrence car le développement d'une bonne réputation passe, pour les entreprises, par un investissement dans des outils de diffusion des informations. Le processus entraîne des coûts de constitution d'un savoir commun qui peuvent être à l'origine des dispersions des prix à qualité de produits identique (EYMARD-DUVERNAY 1994). Dans cette optique la réputation apparaît comme un facteur qui est en mesure de développer une barrière à l'entrée à l'encontre des entreprises dont la qualité est satisfaisante.

Ensuite la réputation n'a souvent au mieux qu'une valeur relative dans la mesure où elle n'indique pas si l'offreur peut répondre aux besoins spécifiques du client qui peuvent dépasser le cadre de sa réputation (BONAMY , MANENTI 1996 ).Ainsi la réputation ne garantit pas l'adéquation de l'offre aux besoins spécifiques des clients.

STIGLITZ (1989) a montré la difficulté de construire un équilibre intégrant les problèmes de réputation dans un contexte de compétitivité du marché. Dans un tel système les consommateurs sont appelés à boycotter la firme tricheuse. Sinon, la réputation devient un mécanisme inefficace pour asseoir l'honnêteté. Le client suppose qu'une firme qui a triché va persister dans sa tricherie et va refuser d'acheter ses produits. Les firmes sont ainsi reconnues non par la qualité qu'elles produisent mais par leur réputation qui correspond

aux croyances. Il y a ainsi un problème de risque moral dans la mesure où les firmes bénéficiant d'une réputation associée à la haute qualité peuvent se comporter de manière opportuniste.

On peut penser que, dans le domaine de la formation les mécanismes de réputation n'assurent que très imparfaitement la coordination économique. La formation soulève, en effet, un problème lourd d'observabilité : i.e. l'affirmation sans ambiguïté ex post que la formation est de qualité et que l'organisme a correctement accompli sa mission. Par ailleurs il n'est pas exclu que certains aspects de la qualité peuvent rester inobservables en raison même de la difficulté d'identifier les rapports de causalité entre la formation et ses effets.

Les limites de la réputation dans la sélection de l'offre de bonne qualité peuvent engendrer la défaillance du marché. Les clients seront dissuadés de consommer ou décideront de satisfaire leurs besoins par des moyens de substitution comme l'internalisation de la production du service (WILLIAMSON 1975, 1985)

## **2. l'évaluation de la qualité par les standards**

Les travaux de LANCASTER (1975) visent à définir un cadre de référence commun aux offreurs et demandeurs pour évaluer les biens. Les biens sont décomposables en caractéristiques qualitatives pouvant faire l'objet de mesures objectivées.

Le modèle de Lancaster substitue aux biens un nombre limité de caractéristiques qui permet de définir une grille universelle de qualités. Une fois la qualité définie, le jeu de l'offre et de la demande sur les prix s'applique.

Les normes de qualité établissent sur la base des mesures techniques des caractéristiques définissant le niveau de la qualité. La standardisation est interprétée comme l'assurance pour le client que le produit ou le service réponde à certaines exigences. Elle réduit de ce fait le risque encouru par le consommateur placé dans une situation désavantageuse

d'asymétrie d'information. JONES et HUDSON (1996) présentent les normes comme des signaux efficaces de la qualité des biens.

LANCASTER suggère que la concentration sur un nombre limité de produits est plus efficace pour les entreprises. Pour les organismes de formation il est clair que les besoins des clients sont très variés. Ainsi la stratégie de standardisation ne peut être choisie que si l'organisme se concentre sur certaines formations et certaines catégories des clients. Dans ce sens, l'organisme de formation n'a pas intérêt à attirer des clients qui exigent une formation très spécifique nécessitant un degré de coproduction élevé.

Si le modèle de LANCASTER rationalise la norme comme une variable de choix dans la coordination des échanges, il reste muet cependant sur les raisons du choix d'une norme plutôt qu'une autre. La théorie des conventions prolonge l'investissement dans ces interrogations et introduit les notions de jugement et de confiance pour assurer la coordination de la qualité des biens.

### **3. l'évaluation de la qualité par les conventions**

L'objet explicite de l'économie des conventions (THÉVENOT 1984,1986, EYMARD DUVERNAY 1987-89b) est l'analyse du cadre qui permet la coordination entre individus.

Pour définir la nature exacte de la convention, on peut recourir à la définition de DUPUY (1989 ) «un sens commun» ou à celle de SALAIS (1994)d'un «contexte commun d'interprétation» et pour FAVEREAU(1989) elle est «un dispositif cognitif collectif». Elle permet aux individus qui désirent coopérer de se référer à un savoir procédural et d'éviter le recours à un dénombrement de tous les états futurs de la nature. La convention permet une économie de savoir car l'information est synthétisée dans l'accord conventionnel. L'incomplétude de l'individu et des contrats est dépassée car on s'appuie sur le savoir des autres contenu dans les conventions.

Le concept de convention de qualité occupe une place importante dans les travaux récents des conventionnalistes. Pour ces derniers, la qualité ne peut résulter d'une pure

évaluation en termes d'équilibre offre- demande, ni d'une référence à des standards. Elle repose plutôt sur les liens personnels de proximité et la fidélité temporelle des relations(EYMARD DUVERNAY *Op.cit*). La définition de la qualité de la formation comme concept abstrait et multidimensionnel montre la difficulté de toute formulation de jugement; les notions de liens personnels et de fidélité semblent, alors, de grand intérêt dans les mécanismes de coordination entre clients et fournisseurs. Ceci explique le développement de nombreuses relations de partenariat entre les organismes de formation et leurs clients.

La convention de qualité apparaît donc comme une «construction des comportements des adopteurs, en même temps une structure d'information sur leur comportement»(GOMEZ 1994). L'auteur décline le concept de convention de qualité sur deux dimensions. La première est une convention externe à l'organisation ; la convention de qualification traite la construction de la qualité dans le cadre de la relation client fournisseur. La deuxième est une convention interne à l'organisation ; la convention d'effort impliquant les personnels de l'entreprise.

Une convention de qualification médiatise une structure de coordination des agents sur un marché. Il s'agit d'un indicateur de la compétence d'un professionnel et de la procédure qui permet de résoudre les problèmes de détermination de la qualité à l'occasion de l'échange (GOMEZ *Op cité*).

SYLVANDER (1995) décrit l'institutionnalisation de la qualité comme l'aboutissement progressif du jeu d'interaction entre les acteurs. La formalisation permet de ce fait d'étendre la validité de la convention en la détachant de ses origines. Ceci explique l'existence de groupements professionnels pour définir la qualité, assurer l'indépendance de l'organisme certificateur et le jugement d'un tiers. Chaque forme de coordination se réfère à des principes différents de l'évaluation de la qualité des biens. Ainsi chaque organisme de formation va s'inscrire dans l'une des conventions en fonction de ses objectifs, ses moyens, les méthodes et les procédures permettant d'affecter efficacement les moyens aux objectifs.



## **IV.L'INSTITUTIONNALISATION DE LA QUALITE**

Dans les approches économiques de l'évaluation de la qualité, l'incomplétude contractuelle est à l'origine de comportements opportunistes. Les économistes ont tendance à introduire le concept de confiance dans le champ économique pour justifier d'un engagement des agents en dépit de l'incomplétude. L'institutionnalisation de la qualité à travers la licence, les standards et la certification est alors envisagée comme un facteur important pour instaurer la confiance.

### **1. Le concept de confiance dans l'évaluation de la qualité**

Si l'on en croit BILLAND (1998), la référence à la confiance permet d'éclaircir des mécanismes mal expliqués dans l'analyse traditionnelle

Dans le monde néoclassique standard, la réputation est définie comme un mécanisme qui assure des conditions minimales de confiance. Le phénomène est cependant très vite confronté à des limites pour des raisons d'asymétrie d'information déjà évoquées. RULLIERE et TORRE(1995) montrent la nécessité de parvenir à l'irréversibilité des engagements individuels dans la coopération inter-entreprises. La coopération, apparaît dans ce sens, comme résultante de l'investissement des agents économiques dans le renforcement de leur réputation. WINTROBE et BRETON(1985) montrent que pour instaurer la confiance, les relations bilatérales doivent être durables, la recherche de la maximisation des gains justifiant le respect des engagements.

WILLIAMSON (1993) et BROUSSEAU(1996) critiquent l'hypothèse de maximisation des gains dans la proposition de WINTROBE et BRETON.

Pour WILLIAMSON, la rationalité limitée et l'opportunisme valent comme des hypothèses structurelles de toute relation d'échange entre clients et fournisseurs. Aussi, la confiance correspond-t-elle à une situation de prise de risque portant sur la performance de

l'autre partie. De ce fait l'utilisation doit être limitée aux relations de proximités ou et familiales. GAMBETTA (1988) va dans le sens des propos de WILLIAMSON en définissant la confiance comme un niveau particulier de probabilité subjective où chaque acteur estime que l'autre acteur accomplira une action particulière. Si la confiance ne peut décrire un calcul raisonné, celle-ci ne doit-elle pas être réservée aux sphères non économiques ?

Selon BROUSSEAU (Op.cit), la rationalité limitée empêche les agents d'avoir la connaissance de toutes les failles du contrat. L'existence de ces « failles » rend les conditions, le contexte et le cadre dans lequel le contrat est inséré très importantes. Le cadre notamment doit favoriser la mise en place des mécanismes visant à renforcer la confiance car celle-ci va constituer un substitut à la défaillance du contrat .

Quel est véritablement le statut de la confiance? La réponse n'est ni univoque, ni définitive. On peut envisager ainsi que la confiance soit un substitut au contrat (SULLIVAN , PETERSAN 1982), mais on peut penser comme BROUSSEAU (1996) que contrat et confiance sont plutôt complémentaires. La signature du contrat est un engagement favorisant l'émergence de la confiance. Renforcer la confiance permet, de ce fait, de réduire le contrat à sa plus simple formulation.

Dans le champ du marketing relationnel, la confiance constitue une des composantes essentielles de toute stratégie relationnelle. Celle-ci se définit comme une croyance réciproque n'ayant de valeur qu'au sein d'une relation bilatérale (MORGAN, HUNT 1994). Chaque partie a le sentiment que son partenaire va se comporter conformément à ce qui a été prévu en raison de sa crédibilité morale et de ses compétences.

La crédibilité morale est la présomption que l'autre partie aura une conduite honnête dans la relation de service. La responsabilité morale est une condition nécessaire mais non suffisante de la confiance. Mais la crédibilité technique est aussi un maillon important pour pouvoir anticiper une exécution des tâches conforme à ce que les deux contractants ont prévu.

BIDAULT et JARILLO (1995) estiment que la crédibilité technique doit dépasser la dimension compétence et inclure la capacité d'interaction avec les autres acteurs et ceci

d'autant plus que la coopération s'avère étroite entre les deux parties. Tel est le cas des services en général et de la formation en particulier dans la mesure où clients et prestataires coparticipent à l'élaboration de la prestation. Les organismes de formation sont appelés à considérer leurs clients comme une ressource humaine externe appelant une gestion attentive au même titre que les ressources internes.

L'étude des deux dimensions de la confiance à savoir la crédibilité morale et la crédibilité technique s'avère particulièrement pertinente pour définir les mécanismes à même de renforcer la confiance et réduire l'incertitude sur la qualité. Ainsi chaque organisme de formation est appelé à investir dans des signaux qui renforcent sa crédibilité technique et sa crédibilité morale. Investir dans des actifs non fongibles pour une relation spécifique traduit un engagement de la part du partenaire ( DYWER, SCHURR et OH 1987) et prouve aussi l'intention de développer et de maintenir une relation stable à long terme.

## **2. La normalisation, un facteur de rationalisation de l'activité**

On peut définir la normalisation, à l'instar de la commission économique pour l'Europe des nations unies et de l'organisation internationale comme «spécification technique ou autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant à l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international ».

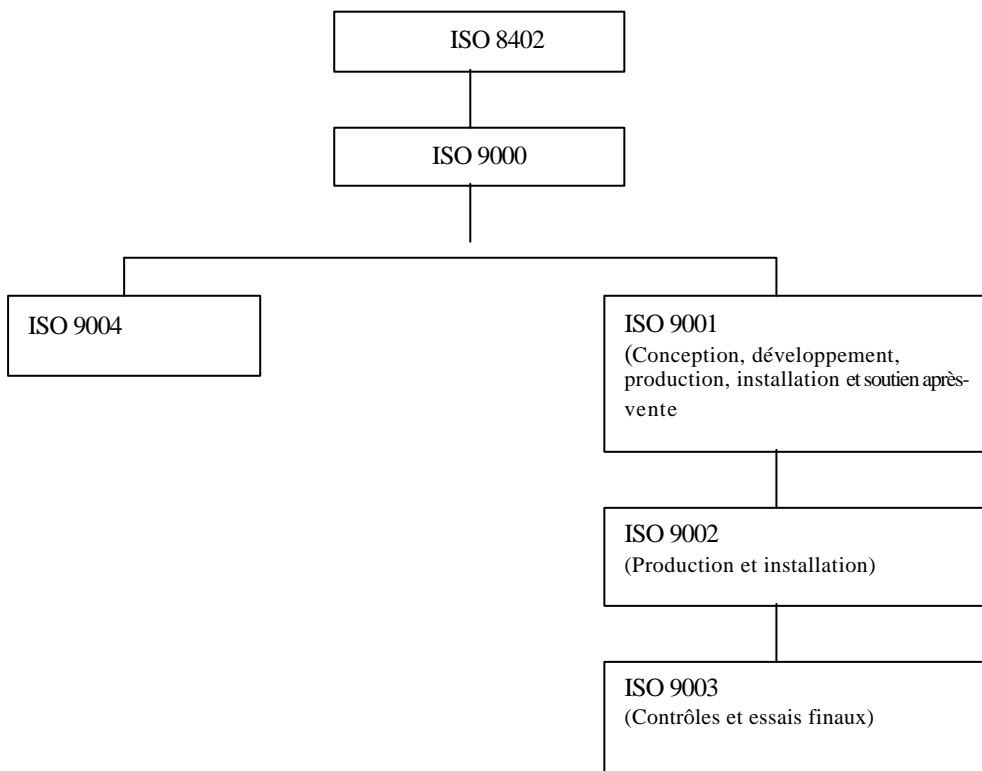
Historiquement, le premier exemple d'exigence de normes date de 1980 et a une origine militaire. Ces normes nommées RAQ sont des normes militaires d'assurance de la qualité dont l'application est contrôlée par le SIAR, Service de Surveillance Industrielle de l'armement rattaché au ministère de la défense.

Les années quatre-vingt ont été marquées par de nouvelles exigences qualité par les grands donneurs d'ordres via leurs fournisseurs. Ainsi plusieurs référentiels ont été créés pour la mise en place d'un système d'assurance de la qualité.

L'ISO (International Standard Organisation) a réuni en 1979 une commission chargée d'étudier les différentes normes d'assurances de la qualité et de les regrouper en un ensemble de normes d'une portée multi-sectorielle et internationale. Ces normes publiées en 1986 ont reçu l'appellation ISO 9000.

Les normes ISO 9000 définissent les bases de la mise en œuvre de l'assurance de la qualité. Elles décrivent les caractéristiques des organisations garantissant la qualité de la production. La série des normes internationales ISO 9000 se compose de trois normes fondamentales sur les systèmes qualité ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 et deux normes définissant les lignes directrices, appelées ISO 9000 et ISO 9004.

**Figure 2 : Constitution des normes ISO 9000**



En France, l'association AFNOR a la charge de mettre en place le système de normalisation. Les notions de normalisation et de certification n'ont été introduites que très récemment dans le domaine de la formation. Ce n'est, en effet, qu'en 1990 que l'AFNOR a déclenché la réflexion sur la normalisation de la formation. Quant aux normes ISO 9000, c'est en mai 1993 qu'a été effectuée la première certification ISO 9001 d'un organisme de formation.

Les modalités de normalisation sont multiples. David (1987) distingue ainsi, les normes de référence comme le poids et les mesures ; les normes définissant un seuil minimum de qualité et les normes de comptabilité.

BENEZECH (1996), précise que la mise en œuvre des normes doit être associée à un processus d'apprentissage technologique et organisationnel. La normalisation doit de ce fait être analysée dans le cadre de la rationalité procédurale (SIMON 1976). La normalisation vise alors un objectif non pas optimal mais satisfaisant.

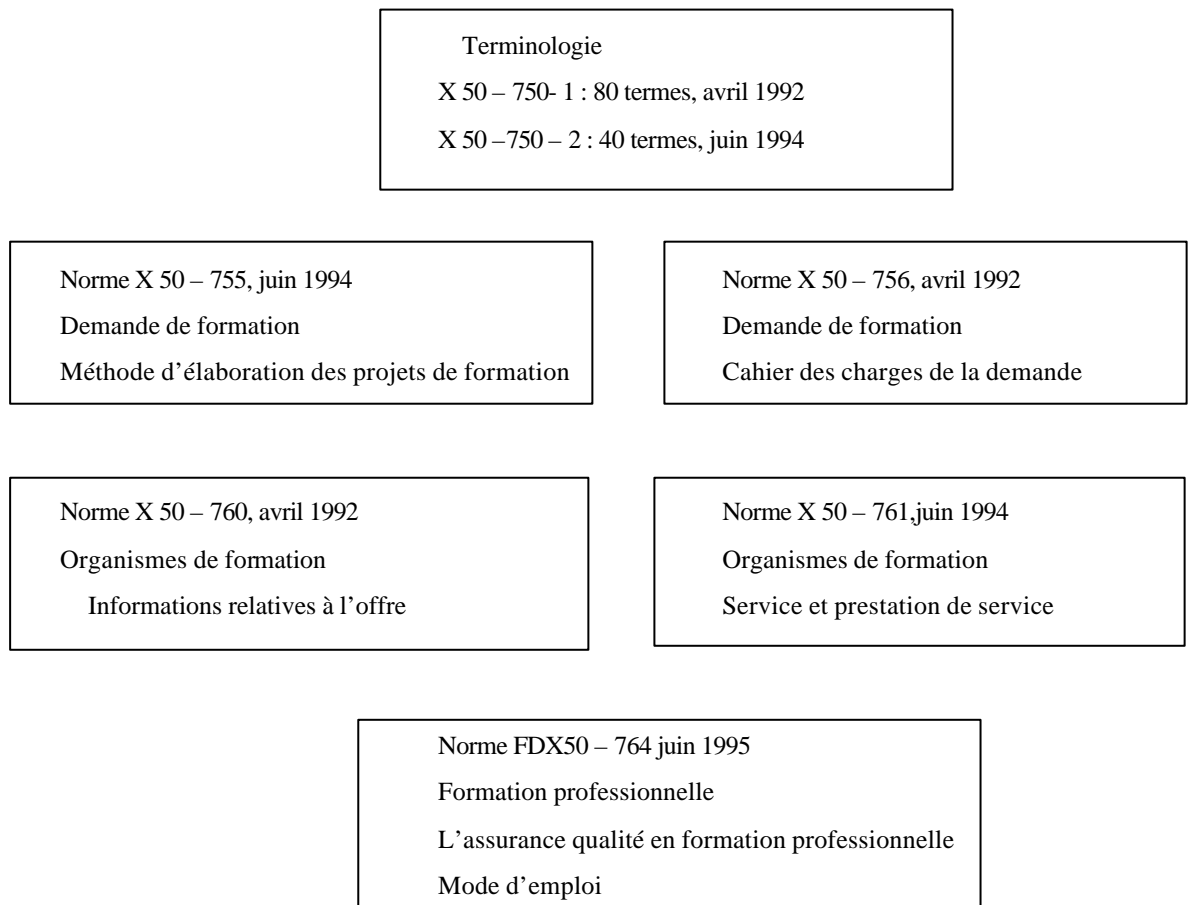
Pour les organismes de formation, le rôle de l'organisation transparait via la rationalisation de certaines étapes du processus de formation. Par exemple, les normes «offre de formation» et «demande de formation», AFNOR NF X 50-756 et X 50-760 visent à développer la communication entre clients et organismes de formation et à aboutir à une certaine formalisation de la formation.

D'autres normes ont été élaborées comme la norme «gestion de la qualité et des éléments de système qualité, lignes directrices pour les services», ISO 9004-2 publiée en 1994. Elle définit les grands principes organisationnels nécessaires à la production de services de qualité. La norme «demande de formation, méthode d'élaboration de projets de formation», AFNOR X 50-755 concerne spécifiquement la formation professionnelle. La

norme «organismes de formation, service et prestation de service», AFNOR X 50-761, publiée en 1994 est le prolongement de la 9004-2.

La normalisation soulève toutefois le problème du risque de «taylorisation» de la formation qui réduit la relation client fournisseur à une succession de moments sans aucune liaison et la qualité à une conformité aux normes et en décourageant toute innovation pédagogique.

**Figure 3 : AFNOR : Architecture d'ensemble des normes «formation professionnelle »**



### **3. La labellisation et la certification, un facteur d'engagement**

Les normes ISO 9000 décrivent les caractéristiques des organisations garantissant la qualité de la production. Le besoin de vérifier le degré de conformité du système qualité mis en œuvre par rapport aux modèles de l'assurance de la qualité a toutefois conduit à un recours excessif aux audits qualité. Pour réduire le nombre d'audits réalisés par les clients, un nouveau concept va surgir : la certification des systèmes qualité où l'audit est réalisé par des organismes compétents indépendants des clients et des fournisseurs.

Chacun doit apporter la preuve de la qualité de ses produits ou de son organisation. Les firmes ont intérêt à se différencier par la qualité. La recherche de labels retrace cette stratégie. Pour beaucoup de produits, les acheteurs s'appuient sur l'information diffusée par des experts et des spécialistes.

Les investissements dans des formes conventionnelles permettent de véhiculer une information en terme de notoriété, de fiabilité technique ou de réputation (THÉVENOT 1995). L'information véhiculée doit dans le nouveau contexte concurrentiel instaurer la confiance entre les acteurs économiques lors de leurs transactions.

STIGLITZ (1989) cherche à déterminer les coûts et les raisons d'une décision d'investissement en certification. Les entreprises se font certifier dans le but d'influencer les croyances des acheteurs en faveur de leurs produits. L'augmentation consécutive des profits permettant d'amortir les coûts de la certification. COESTIER(1995) interprète la labellisation comme un investissement dans un test très coûteux. Celle ci est décrite comme un moyen qui permet de rapprocher le prix de la haute qualité de celui obtenu en information parfaite.

Les labels posent toutefois le problème de la garantie. En effet pour les biens de confiance dont la vérification de la qualité est difficile même après l'achat, l'efficacité des labels ne peut être attestée. La question posée est alors de savoir si le label est révélateur de

haute qualité. COESTIER (1995) compare les labels selon qu'ils émanent d'une gestion publique ou d'une démarche volontaire et collective «l'autocertification».

### *3.1. Les labels privés : l'autocertification*

L'autolabel est un signal de qualité dont le coût effectif est imputable aux efforts nécessaires pour convaincre de sa bonne qualité (IBANEZ HALFKAMP1998). L'avantage de choix de l'autolabellisation se fait dans un objectif de différenciation.

COESTIER (*Op cit.*) dans sa comparaison de labels publics et labels privés, confère aux premiers plus de mérite dans la signalisation de la qualité et associe aux deuxième en revanche la crainte des dérives dus à la recherche de maximiser les profits au sein du réseau.

Pour les organismes de formation, la délivrance des labels internes ou labels réseaux est effectuée sur la base d'un référentiel ou d'un cahier des charges déclinant les spécifications de prestations particulières au réseau.

Parmi les labels les plus répandus dans le secteur, on trouve ceux du GRETA ( Groupe d'établissements scolaires pour la formation continue) comme le label «centre permanent pour l'éducation nationale» dont le référentiel a été actualisé en 1997, le label «dispositif permanent de formation individualisée», crée en 1996 et le label «système de réponse individualisé de formation ou SRIF 1996». Le label QUALIFORM est attribué par ORGAFORM, une association qui regroupe des organismes de formation. Les adhérents doivent respecter des principes communs dans l'exercice de leur profession comme le professionnalisme des formateurs, la transparence, la confidentialité,...

### *3.2. Les labels publics*

Les labels de qualification s'appuient sur l'intérêt général. Aussi trouvent-t-ils leur légitimité dans l'agrément des pouvoirs publics et la reconnaissance des institutions de qualification

En France, l'Office professionnel de qualification de la formation(OPQF) assume la charge de délivrer les labels de qualification sur la base de trois conditions : stabilité et



indépendance de la structure, professionnalisme des intervenants et professionnalisme des interventions. De facto, les qualifications de l'OPQF ne sont pas accessibles aux prestataires peu expérimentés.

Mais l'existence d'un grand nombre d'organismes "mono-formateurs" a nécessité la création d'un dispositif de qualification des formateurs individuels : l'ICPF (Institut de certification des professionnels de la formation). Ce dispositif propose une démarche de certification s'appliquant à toute personne exerçant une activité de formation.

Ces labels de qualification dotent les organismes de formation d'un signal de compétence et d'identité, leur objectif est de renforcer les positionnements sur le marché en fournissant un premier instrument de sélection.

Le développement des labels de qualification apparaît comme un progrès dans le secteur de formation, encore aujourd'hui, peu réglementé. A considérer de près, ceux-ci toutefois, ne permettent qu'une première différenciation de l'offre de formation car ils sont relativement peu exigeants pour les prestataires cherchant à valoriser un effort de rationalisation interne.

La marque NF service formation continue délivrée par l'AFNOR apparaît comme l'outil adapté et dimensionné aux organismes de formation dans leurs efforts d'amélioration de la qualité des prestations fournies. La certification se fait sur la base de la norme NF X 50-761 complémentaire à la norme ISO 9001. La première renforce la confiance dans l'aptitude du produit de formation à répondre aux besoins des clients alors que la deuxième renforce la confiance dans l'organisation de l'entreprise. Le label NF est aussi un plus par rapport au label OPQF, il inclut une procédure extérieure de contrôle.

### *3.3. La certification est un cas particulier de preuve de conformité à un référentiel donné.*

La certification est, par définition, l'attestation délivrée par un organisme tiers, de conformité d'une entité à des normes (COURET, IGALENS 1995). Il s'agit d'une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences spécifiées. Elle peut être délivrée à une personne pour attester de ses compétences dans l'accomplissement de tâches déterminées, à un produit ou à un service dont les

caractéristiques ont fait l'objet d'un contrôle ou encore à des entreprises qui ont adopté des systèmes d'assurance qualité conformes aux normes internationales de la série ISO.

Le mécanisme de certification renforce la confiance du client en lui garantissant la reproductibilité des conditions de fabrication. La preuve est apportée par l'entreprise du respect de ses engagements à l'égard du client. La certification est fondée sur la confiance dans la continuité temporelle de la qualité. On peut donc considérer que plus est longue la durée sur laquelle la preuve de la qualité de la production est apportée, plus solide est l'engagement(EYMARD-DUVERNAY 1989).

MOORMAN, DESPHANDÉ et ZALTMAN (1993) attirent l'attention sur deux variables pour que la confiance s'établisse dans une relation. Il s'agit d'une part de l'intention ou le désir de s'engager et d'autre part de la crédibilité définie comme la concrétisation de cette intention. La démarche de certification combine bien cette intention comportementale - i.e. un comportement crédible par les investissements importants qu'elle engendre.

La certification apparaît comme un outil de différenciation des concurrents en valorisant sur le marché un effort interne de rationalisation de l'activité. Il n'est toutefois pas sans inconvénients. La certification risque parfois d'inciter les professionnels à surinvestir dans le domaine de signalement de la qualité, ce qui ne peut pas manquer de se répercuter en augmentations des prix des prestations.

Plusieurs interrogations ponctuelles portent aussi sur la difficulté d'application des normes ISO aux organismes de formation. Ces normes ont été élaborées à l'origine essentiellement pour les entreprises du secteur industriel. Ainsi nécessitent-elles des changements des formes et de contenus pour s'adapter à la spécificité des entreprises de service. Sur ce champ, la certification se heurte aussi à un problème plus spécifique. Il s'agit d'un secteur constitué par des petites entreprises qui en raison des coûts générés par la certification hésitent à investir dans ce type de démarche.

On peut néanmoins penser que les coûts élevés de certification vont pousser les petits organismes de formation très dispersés territorialement et très éclatés en termes de compétence à se regrouper. Le développement de la certification peut alors, contribuer à

une meilleure organisation de l'offre de formation

## **V.CONCLUSION**

Une revue de la littérature sur les modes d'évaluation de la qualité de la formation a permis d'introduire les différents indicateurs utilisés pour évaluer la qualité dans le secteur de la formation continue. On a montré les limites du prix, de la réputation et du contrat dans la coordination des échanges. Les entreprises ont intérêt à investir dans des signaux qui renforcent leur crédibilité morale et technique. Il est suggéré que l'évaluation de la qualité passe en partie par une structuration du secteur de formation afin d'en améliorer la transparence et de résoudre les problèmes d'identification. L'institutionnalisation de la qualité à travers la normalisation et la certification semblent porteuses de nombreux enjeux pour les clients et les organismes de formation. L'investissement spécifique requis est considéré comme un engagement favorisant la confiance. Le label doit assurer le client sur le professionnalisme des formateurs et sur la cohérence de la structure.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF A. (1970), «The market for lemons, quality uncertainty and the market mechanism» *Quarterly Journal of Economics*, n° 84, p 480-500,
- BARCET A, BONAMY J. (1990), «Les services», *Revue d'économie industrielle*, n°52
- BENEZECH D. (1996), «La norme, une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles», *Revue d'économie industrielle*, n°75, p27-43
- BIDAULT F, JARILLO JC.(1995), «La confiance dans les transactions économiques» ,in *Confiance, entreprise et société*, Edition ESKA
- BILLAND P. (1998), « Rationalité et coopération, le rôle de la confiance en économie », *Revue d'économie industrielle*, n°84, p 67-84
- BONAMY J, MANENTI Y,(1996), «Qualité de la formation: marché et structuration collective», *Education Permanente* n°126, p 105-113
- BROUSSEAU E (1996)," Contrats et comportements coopératifs: le cas des relations interentreprises", in *Coopération entre les entreprises et les organisations industrielles*, Ravix J.L, Edition CNRS
- COESTIER B.(1995), «Asymétrie d'information sur la qualité, concurrence et certification», thèse Paris x
- COURET A, IGALENS J, PENAN H.(1995), «*La certification*», PUF
- DARBY M, KARNI G . (1973),«Free competition and the optimal amount of fraud », *Journal of law and economics*,n°16, p 67-88
- DE BRANDT J, GADREY J.(1994)," *Relations de service, marché de service*", CNRS éditions,
- DUPUY JP, (1989), «Convention et common knowledge», in collectif (1989), «L'économie des conventions», *Revue économique*, n°2 mars p361-400
- DWYER FR, SHURR PH, OH S.(1987),«Developing buyer-seller relationships», *Journal of marketing*, vol 51, Avril p11-27
- EYMARD-DUVERNAY F.(1994), «Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens», *Analyse économique des conventions*, PUF
- EYMARD-DUVERNAY F.(1989) "Conventions de qualité et forme de coordination", *Revue économique* n°2, Mars ,p 329-59

- EYMARD-DUVERNAY F.(1987), «Les entreprises et leur modèle», in entreprise et produit, *cahier du centre d'étude et de l'emploi*, n°30,PUF
- FAVEREAU O. (1989), «Organisation et marché», *Revue française d'économie* n°4, p65-96
- GAMBETTA D. (1988), «Trust: making and breaking cooperative relations», Black well, New York
- GOMEZ PY.( 1994),"*Qualité et théorie des conventions*", édition Economica,
- IBANEZ HAFKAMP L. (1998), «La labellisation écologique», thèse publiée à Toulouse1
- IGALENS J, PENAN H. (1994), «*La normalisation*»,PUF
- JONES P, HUDSON J (1996), «Standardization and the costs of assessing quality», *European journal of political economy*, vol 12, p 355-361
- KREPS DM, WILSON R (1982)«Reputation and imperfect information», *Journal of Economic theory*,n°27,p 253- 79
- LANCASTER K.(1975), «Socially optimal product differentiation», *The american economic review*, September , p567-585
- LE BOTERF G, BARZUCCHETTI S, VINCENT F. (1992), «*Comment manager la qualité de la formation*», édition organisation
- LELAND H. (1979), «Quacks, lemons and licensing, a theory of minimum quality standard», *Journal of political economy*, vol 87,n°6, p1328-1346
- MOORMAN C, DESPHANDÉ R, ZALTMAN G (1993), «Factors affecting trust in market research relationships», *Journal of Marketing* , ,Vol 57, Janvier, p81- 101
- MORGAN R, HUNT S. (1994), «The commitment trust theory of relationship marketing », *Journal of marketing*, vol 58, july, p20-38
- NELSON P. (1970), «Information and consumer behaviour», *Journal of political economy*, 78, p 311- 29
- SALAS R. (1989), «L'analyse économique des conventions de travail», in collectif (1989), «L'économie des conventions», *Revue économique*, n°2, mars, p199-240
- SIMON HA. (1976), «*From substantive to procedural rationality in methods and appraisals in economics*» Lasis editor, Cambridge University Press
- SIMON HA. (1987), «*Rationality in psychology and economics*», in R.M Hogarth and W. Reder, p 25-40
- SPENCE AM.(1974), «*Market signaling informational transfer in hiring and related screening processus* » Havard University press
- STIGLITZ JE. (1989), «Imperfect information and the product market», in *Handbook of industrial organisation*, edited by Schmalensee R&Willing R

- SULLIVAN J, PETERSON RB. (1982), «Factors associated with trust in Japanese American joint ventures», *Management International Review*, Vol n°22 , n°2 ,p 30-60
- SYLVANDER B.(1995), «Le rôle de la certification dans les changements de régime de coordination», *La grande transformation de l'agriculture*,Economica
- THEVENOT L. (1995), «Des marchés aux normes», *La grande transformation de l'agriculture*, Economica
- THEVENOT L.(1989), «Equilibre et rationalité dans un univers complexe», *Revue économique*, Vol 49, n°2, Mars, p147-97
- TIROLE J. (1993), «Sélection des produits, qualité et publicité», *Théorie de l'organisation industrielle*, Tome 1 , Economica
- TORRES JC.(1996), «Hexis et Poios: essai d'une analyse conceptuelle de la qualité», *Education permanente*, n°126, p31-43
- WILLIAMSON OE. (1975), «*Markets and hierarchies*», The free Press, New York
- WILLIAMSON OE. (1985), «*The Economic institution of capitalism*», The free Press, New York
- WILLIAMSON OE.(1993), «Calculativenss, trust and economic organization», *Journal of law and economics*, vol 36, Avril, p453-562
- WINTROBE E, BRETON A. (1986), « Organizational structure and productivity », *American Economic Review*, vol 76, n°3, june, p530-538