

### Chantal CASES

Je remercie les organisateurs de m'avoir invitée. J'ai entendu Mireille Elbaum dire que cela lui donnait l'impression de revenir dans sa famille. C'est exactement l'expression que j'ai utilisée en arrivant. Il est très agréable de revenir de temps en temps, quand on navigue un peu partout ailleurs.

Notre atelier a un très joli titre, emprunté à Alain Desrosières : « la qualité des quantités ».

Notre propos est de nous interroger sur ce qu'est la qualité de ce bien public, la statistique publique ; s'il y a différentes notions de qualité, de savoir laquelle s'applique le mieux à ce que nous produisons, à ce que nous voulons produire, et aux utilisations que nous aimerions en faire.

Quand on parle de qualité statistique dans le monde de la statistique publique, vient immédiatement à l'esprit de la plupart des gens le label d'intérêt général et de qualité statistique attribué par le Cnis. Toutes nos enquêtes y passent.

Les deux composantes, intérêt général et qualité statistique, me paraissent indissociables. Pour être validée par le Cnis, une enquête doit d'abord avoir obtenu un accord sur l'opportunité de la réaliser, « attestant que l'enquête correspond à un besoin d'intérêt public et ne fait pas double emploi avec d'autres sources statistiques ». Cela renvoie à un débat que nous avons eu ce matin sur la redondance. Puis, elle doit obtenir un accord sur « la conformité des méthodes à ses objectifs ». Là, c'est le Comité du label qui s'assure de « la qualité de l'opération statistique, de son processus, des normes statistiques et comptables et des tests du questionnaire réalisés avant l'enquête ». Il vérifie également qu'une concertation a été menée avec les partenaires concernés. Chacun de ceux qui sont dans la salle, qui ont eu à défendre un dossier d'enquête devant le Cnis, savent que cette procédure n'est pas une formalité, qu'il faut savoir se préparer, défendre ses choix de méthode, les résultats que l'on en attend.

Quand on cherche un peu, on se rend compte que les statisticiens publics aussi bien que les grands instituts privés, les grands organismes internationaux, les associations de statisticiens se sont dotés de normes de qualité, de chartes de déontologie. C'est le cas pour la statistique européenne qui possède un code de bonnes pratiques.

J'ai eu la curiosité de comparer ces différentes chartes, publiques et privées. Car les instituts privés ont aussi des chartes, des normes, -il y a une norme Afnor, un code Esomar pour les études de marché. Finalement, dans ce qui est écrit, sont partagés un certain nombre de critères de méthodes, de savoir-faire mais aussi de transparence. C'est un sujet sur lequel nous reviendrons.

Quand on les met les unes à côté des autres, ces chartes prônent de choisir un sujet pertinent. C'est quelque chose que l'on imaginerait plus se rapporter à la statistique publique. Lorsque l'on effectue un travail pour un client privé, il a le droit de se poser une question qui n'est pas pertinente. Mais cela figure tout de même.

Elles prônent également de choisir des méthodes éprouvées, adaptées à la question traitée. C'est le cœur des chartes de déontologie. Certaines, comme la charte de l'institut international de statistiques, parlent d'objectivité ou d'impartialité des méthodes ; le code européen évoque l'indépendance scientifique. Concrètement, la charte de l'IIS interdit, dans les contrats passés pour mener des études statistiques, toute clause contractuelle qui fait dépendre du résultat des études le revenu -s'il s'agit de sous-traitance- de ceux qui mènent l'étude. Ces éléments sont intéressants.

Très souvent, on a des mentions concernant la transparence des méthodes, pratiquement partout, vis-à-vis du public pour les statistiques publiques, mais aussi vis-à-vis du client pour les prestataires privés qui ne devraient pas mener d'opérations sans donner à leurs clients toutes les informations sur les méthodes qu'ils ont utilisées.

Les aspects de déontologie, notamment de confidentialité, sont aussi très forts dans ces chartes, y compris -ce qui est assez ambigu- vis-à-vis du secret des affaires. Dans les statistiques publiques, parfois, certains éléments de confidentialité pourraient s'apparenter à cela.

Certaines insistent sur un point dont il a été discuté dans un atelier auquel je n'assistais pas ce matin : les responsabilités particulières des instituts lorsque les enquêtés sont des enfants ou des jeunes. C'est dans le code Esomar que je l'ai trouvé, code qui régit les instituts d'études de marché. La transparence vis-à-vis des enquêtés est souvent mise en avant. Ce n'est pas évident. Cela peut aussi parfois, pour les

instituts privés, apparaît assez contradictoire avec une certaine confidentialité du résultat.

Évidemment -je dis évidemment alors que ce n'est pas évident- il y a des éléments d'efficience. J'appelle efficience des choses parfois un peu éloignées de ce que l'on met couramment sous ce terme, par exemple la nécessité de poser des questions qui ne débordent pas le besoin d'information exprimé dans les objectifs de l'opération. On retrouve cela dans les avis du Cnis, qui prône des moyens adaptés aux questions posées, dans le privé, des références à des règles de devis sincères, des références aux règles de la concurrence.

Le dernier point mis en avant dans toutes ces chartes est la question de la diffusion des résultats. D'une manière différente entre le monde de la statistique publique et le monde privé, mais peut-être pas autant qu'on l'attendrait, on met beaucoup en avant la clarté et l'accessibilité des résultats publiés. Les résultats de la statistique publique sont et doivent être largement diffusés. On en a parlé lors de la table ronde de ce matin. On a abordé, à travers l'intervention de Laurent Jeanneau, l'importance et la difficulté à gérer à la fois l'accessibilité des résultats et la nécessaire rapidité de leur diffusion avec les critères de qualité plus techniques.

La question du temps est intervenu dans d'autres éléments que Laurent Jeanneau a évoqués, en particulier la nécessité de mettre en perspective historique les résultats présentés ; on va avoir avec Alain de quoi se réjouir en matière d'histoire. Peut-être est-ce aussi un des grands apports possibles de la statistique publique.

Quand on regarde son site, on s'aperçoit que l'Insee s'engage à fournir à tous les utilisateurs des statistiques respectant des normes de qualité définies pour la statistique européenne. Il indique aussi, ce qui m'a fait sourire -mais c'est essentiel et il est bien que ce soit dit- que la qualité des chiffres dépend avant tout de la rigueur méthodologique mais que les considérations déontologiques ne doivent pas être négligées. Nous voilà tout à fait rassurés !

Tout l'enjeu de notre séance est de savoir dans quelle mesure toutes ces conceptions, ces normes de qualité sont bien adaptées à la statistique publique. J'ajoute des questions : sont-elles respectées ? Comment assurer la qualité lorsque les moyens de la statistique publique se réduisent, lorsque ses produits se diversifient, lorsqu'on développe le recours aux fichiers administratifs, pour lesquels il

n'y a pas de Comité du label ? Quelles conséquences sur le travail des statisticiens, leur vécu au travail ?

Il est positif, dans ce colloque organisé par les syndicats de l'Insee, d'avoir la vision de ces questions d'un expert auprès des comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) qui nous parlera de ce que coûtent parfois les injonctions de qualité aussi bien que, le cas échéant, les injonctions de ne pas trop faire de qualité au travail. Ce sont des questions qui nous importent aussi. Globalement, quelle régulation dans tout cela peut assurer une véritable qualité des informations de la statistique publique nécessaire à la qualité du débat public ?

Nous aurons trois interventions.

Tout d'abord, Alain Desrosières va remettre tout cela en perspective historique, comme il sait si bien le faire.

Barbara Christian est statisticienne à l'Insee. Elle remettra la question de la qualité en perspective avec l'évolution actuelle que connaît la statistique publique.

Nicolas Spire, sociologue, exerce des fonctions d'expertise auprès des CHSCT. Il nous exposera ensuite les questions qui entourent les pratiques managériales en matière de qualité, dans une perspective d'analyse des conditions de travail.

## Les qualités des quantités

### Alain DESROSIERES

Je vais vous parler de la façon dont la notion de qualité s'est introduite dans l'univers de la statistique, il y a 10 ou 15 ans, de la façon dont elle a circulé, avec une étonnante mobilité du sens du mot. Le mot a pris des sens différents. Chantal vous a déjà donné une première idée. Je voudrais refaire la généalogie de ce mot, de la façon dont il a circulé.

Il existe toujours une ambivalence. La première est celle entre processus et produit, qualité du processus de production, qualité des produits. Une autre ambivalence est plus subtile : celle entre qualité comme une valeur, quelque chose de bien, et qualité au sens neutre d'une spécification. Ce deuxième sens est très important, c'est définir ce que c'est.

Il y a une quinzaine d'années, si l'on avait parlé de qualité à un statisticien professionnel, je cite un nom au hasard, Jean-Claude Deville, quels auraient été les mots employés ? Il nous aurait tenu des propos dans lesquels on aurait entendu : précision, plan de sondage, erreurs, intervalle de confiance, variance,

dispersion, échantillonnage, interaction enquêtés-enquêteurs, non réponse, redressement, etc. Vous connaissez ce vocabulaire technique, c'est ce que l'on apprend dans les écoles.

Si l'on demande aujourd'hui à un haut cadre de l'Insee ce qu'est la qualité, il va parler d'assurance qualité, *total quality management*, procédure, processus, audit, code de bonnes pratiques, *benchmarking*, plan d'action qualité. Deux lexiques complètement différents. Étrange !

Quelques remarques à propos de ces deux lexiques : d'abord ils ne se mélangent pas. Si vous parlez la première langue, vous ne parlez pas la seconde, et inversement. C'est un point surprenant.

Dans le second lexique, beaucoup de mots sont anglais, ce qui est révélateur...on verra de quoi après. Ce second lexique vient d'ailleurs, il vient d'autres activités économiques, du secteur privé. Il n'est pas spécifique à l'activité statistique. C'est ce qui est le plus surprenant pour des statisticiens professionnels qui ont vu arriver ce vocabulaire qui n'était pas le leur.

D'où cela vient-il ? Comment en est-on arrivé là ? Comment l'expliquer ?

Cela peut être lié à une extension de l'économie marchande, plus précisément de la globalisation des marchés, notamment dans le cadre européen, avec quelque chose d'un peu plus précis encore : la contractualisation, le fait que l'on a des relations contractuelles. Qui dit contrats, dit spécification des engagements inclus dans ces contrats.

Je vais faire un historique rapide, puisque c'est ce que l'on attend de moi en général. Ce mouvement de la qualité que l'on a vu débarquer en Europe dans les années 80-90, qui n'avait aucun rapport avec la statistique à ce moment-là, venait en fait de la statistique. C'était très peu connu. Dans les années 30, un statisticien américain, Deming, travaillait au *Bureau of the Census* américain, au moment des recensements, des enquêtes par sondage. Il était spécialiste des sondages. Il a fait partie de ceux qui ont inventé la méthode des sondages en matière d'emploi et de conditions de vie.

Après la guerre, il a essayé de diffuser ces méthodes de sondage pour des problèmes de contrôle de qualité, au sens ancien, dans les entreprises industrielles. Il a essayé d'introduire l'idée que l'on pouvait échantillonner les pièces : on vérifiait sur un échantillon si les pièces étaient de bonne qualité.

Aux Etats-Unis, dans les années 50, il n'arrivait pas à vendre son idée. Il est donc allé au Japon. Là-bas, cela a très bien marché. Il a été accueilli à bras ouverts et a contribué au développement des industries japonaises dans les années 50 et 60. Il faut voir comment fonctionnaient les entreprises japonaises. Il y avait une tradition d'interaction avec les salariés différente de ce qui existait dans les entreprises européennes, plus pyramidales ; autrement dit, il existait des formes de participation, d'adhésion, d'intégration des salariés aux objectifs des entreprises. Pour améliorer la qualité, on encourageait la participation des salariés. C'est dans ce contexte que sont nés les cercles de qualité, sous la houlette de Deming. Lesdits cercles de qualité sont arrivés en Europe dans les années 80, 90. Il y a eu une mode de ces cercles de qualité. Y compris à l'Insee, il y a eu des adeptes. On n'en parle plus.

Avec ce tour du monde, on voit comment on est passé du premier sens au deuxième.

On arrive à la fin des années 90. Il est intéressant de voir le rôle pionnier joué par la Suède qui a été l'un des premiers pays du monde à transformer son administration en différentes agences. L'administration a été découpée en segments. Chaque segment est sensé fonctionner comme une quasi entreprise, doit avoir des entrées et des sorties, équilibrer son budget, passer des appels d'offres, y répondre. L'administration suédoise a été ainsi transformée, y compris « l'Insee suédois », le CBS, qui est devenu une agence. Quand un ministère avait besoin d'une statistique, il lançait un appel d'offres. Le CBS répondait mais pouvait être mis en concurrence avec une société privée.

Cela ne me semble pas un hasard si la Suède a été aussi l'un des premiers pays à parler de la qualité en statistique. C'est un suédois, Lars Lyberg qui, vers 1997 ou 1998, a réalisé les premiers travaux et animé les premières conférences sur le thème de la qualité, avec ce langage que j'ai introduit de façon caricaturale dans mon introduction, étonnant pour nous, de TQM, d'audit qualité, des mots auxquels on n'était pas habitué, et des choses étranges comme des remises de prix. J'ai assisté à une conférence en Suède animée par Lyberg, avec des pays européens, où l'on promettait de faire des *Award*, -qui sont des prix, un peu comme les *Oscars*. On allait remettre l'*Award* de la meilleure enquête emploi. Quand il a proposé cela, les seuls qui riaient dans la salle étaient les Français. Les autres ne riaient pas du tout. Le fait sociologique intéressant était que les Français riaient et pas les autres !

À partir du début des années 2000, cela s'est répandu en France peu à peu, avec l'étrangeté de ces langages superposés. Les statisticiens les plus chevronnés disaient : *"Mais qu'est-ce que c'est que ce truc de qualité, nous savons ce qu'est la précision de nos enquêtes, que viennent-ils nous raconter, etc..."* Je ne sais pas s'ils avaient raison ou tort, mais c'était comme un choc de cultures.

Pour donner maintenant une interprétation plus théorique de ce mouvement, je vais me référer à un courant hétérodoxe de l'économie né à l'Insee dans les années 80, l'économie des conventions, et notamment aux travaux de François Eymard-Duvernay qui travaillait à l'Insee il y a longtemps et qui avait écrit un texte très intéressant : « la qualification des produits ». Il y expliquait que si l'on prend la théorie économique standard, il y a un blanc. On fait comme si les produits étaient donnés, comme si on savait quelle était leur définition, dans la théorie de l'équilibre général par exemple. La définition même des produits n'est pas un problème. Le produit existe, il y a du charbon, du blé, de l'acier, etc.

François Eymard-Duvernay disait qu'une partie importante de l'activité sociale de l'économie consistait justement à qualifier les produits, leur donner une définition, spécifier leurs caractéristiques, distinguer le blé tendre et le blé dur, etc. C'est l'effet de nomenclature, avec l'idée que la nomenclature n'est pas donnée d'avance ; c'est un processus d'interaction, de négociation. La liste des produits de la théorie économique n'est pas donnée d'avance. C'est assez absent de la théorie économique standard et c'est ce que l'économie des conventions avait particulièrement travaillé. Ce n'est pas un hasard si c'est né à l'Insee où les gens y ont ces problèmes de nomenclature et les connaissent bien.

Je fais le lien avec ce que je disais tout à l'heure. La conséquence du développement, de la marchandisation de la production et de la circulation de l'information économique, notamment dans le cas de la Suède avec les transformations en agences, est que l'on voit de plus en plus les relations entre producteurs et utilisateurs de statistiques être des relations de type marchand. Cela ne veut pas dire forcément avec un marché, un prix, etc., mais les relations sont inscrites dans un contrat. Qui dit contrat dit cahier des charges. Le cahier des charges est la liste des caractéristiques que le produit offert doit avoir. Quand vous achetez une voiture, un ordinateur, vous avez la liste des caractéristiques de la voiture ou de l'ordinateur inscrite dans un cahier des charges. Les qualités au

sens nouveau, c'est un peu cela, c'est un éventail de caractéristiques que Chantal nous a rappelées. Ce sont les fameux quinze principes que vous retrouvez sur le site Internet de l'Insee.

Pour que le marché se développe, il faut que les acheteurs aient confiance dans les producteurs, qu'ils ne pensent pas que ceux-ci vont leur "refiler" de la marchandise frelatée. Cette idée de confiance est particulièrement intéressante. Elle va prendre de l'importance d'une part à cause du développement de ces relations quasi-marchandes et, d'autre part, du fait du développement de l'Union européenne. À partir du moment où l'on cherche à unifier les pays européens, notamment les systèmes statistiques sous la houlette d'Eurostat, le problème est que chaque pays ait confiance dans les statistiques de l'autre. Vous avez vu les problèmes avec la Grèce : on n'avait pas confiance dans les statistiques grecques qui n'étaient pas réputées bonnes.

Comment donner confiance aux autres pays ? Ce n'est pas non plus un hasard si c'est dans ce cadre européen que l'on a vu se développer le code de bonnes pratiques. Il y a un parallèle intéressant à creuser : la question de confiance dans l'information statistique et dans la monnaie. Il me semble que certaines choses sont du même ordre. Il faut une instance centrale pour garantir la confiance, la Banque centrale dans le cas de la monnaie, les instituts de statistique dans le cas des statistiques. Il y a un rapport avec l'Etat. Le rôle de l'Etat est crucial.

Cela nous amène à des points qui vont être développés par Barbara : les procédures nouvelles de certification, de labellisation, d'étalonnage qui sont des procédures sociales pour donner de la confiance.

Je reviens à la dualité processus/produit. Si vous reprenez le site internet de l'Insee, vous avez une colonne environnement institutionnel, une colonne procédures statistiques, une colonne produits. Spontanément, surtout du point de vue des usagers, on pense essentiellement à la qualité des produits. Cela donne une liste de critères formulés il y a longtemps : pertinence, précision, accessibilité, actualité, comparabilité et cohérence.

On pouvait, d'un point de vue de l'utilisateur, réfléchir à la signification de la liste type et faire une critique éventuelle. Quand on prend cette liste type, on a encore prise sur le produit statistique lui-même. En revanche, sur la colonne procédures, on a des choses générales qui, tel que c'est formulé dans

les sites de la statistique publique, n'ont plus grand rapport avec la statistique.

Un épisode de développement actuel de l'organigramme de l'Insee est intéressant, peut-être troublant : le projet de créer une direction de la méthodologie. Le mot méthodologie était déjà présent dans cet organigramme depuis très longtemps, c'était l'UMS, l'unité de méthodologie créée par Jean-Claude Deville, dans laquelle on travaillait sur les techniques de sondage, d'enquête, etc. C'étaient vraiment les professionnels de la statistique qui étaient là. Dans ce projet de direction de la méthodologie en cours, on voit apparaître des questions différentes en termes de processus, de qualité. Quand on regarde les textes émanant de ce projet, on a du mal à s'y retrouver, à retrouver la méthodologie telle qu'on en parle au Canada et toujours présentée comme un modèle. Il y a quelque chose d'intrigant dans cette dualité des sens.

Pour terminer, je ferai un rapprochement avec un exposé entendu ce matin, dans lequel il a été fait allusion à tous les mouvements sociaux qui ont eu lieu il y a deux ans environ : les universitaires, les psychiatres, les médecins, des gens de différentes professions qui protestaient avec un dénominateur commun : ils avaient l'impression d'être dépossédés de leur professionnalité au profit de techniques de management venant d'ailleurs, et surtout de techniques qui étaient les mêmes, que ce soient les directeurs d'hôpitaux ou la police, avec ce vocabulaire passe-partout, le second lexique que j'ai mentionné, dans lequel les professionnels ne se reconnaissent pas. Ils ont l'impression d'être dépossédés. C'est un peu ce que l'on a pu connaître à l'Insee où, quand les statisticiens professionnels voient apparaître ce langage managérial, ils se disent : *"C'est peut-être bien, mais en quoi cela nous concerne-t-il ?"*

Il est intéressant de rattacher les problèmes posés aux statisticiens à ceux connus par d'autres professions qui ont des analogies.

### Chantal CASES

Merci. L'un des maîtres-mots est la question de la confiance, et cela tient peut-être à un changement du point de vue des utilisateurs de la statistique publique.

Il me semble que, finalement, nous ne sommes pas si loin du malaise d'un autre monde que je connais bien professionnellement, les médecins, qui se sentent contestés dans leurs capacités professionnelles parce que les utilisateurs se posent des questions sur ce qu'ils font et la manière dont ils

le font. Ces interrogations n'existaient pas il y a quelques années.

## Certification, étalonnage : les nouveaux « labels qualité » de la statistique en questions

### Barbara CHRISTIAN

Je vais faire un peu d'histoire sur un temps court, contrairement à Alain qui a quasiment balayé le siècle. Mon intervention s'articulera plutôt autour de questionnements que nous avons en tant que statisticiens à l'Insee, et en tant que syndicalistes. Je voudrais faire en sorte qu'on se les pose, que l'on y réfléchisse ensemble. Je ne vais pas affirmer beaucoup de choses car elles ne sont pas figées, des choses bougent dans l'Institut en ce moment. L'avantage aujourd'hui est qu'il n'y a pas ici que des gens de l'Insee. Les réactions suscitées pourront nous aider à avancer sur ces questions.

Je ne vais pas parler de procédures de qualité mises en œuvre en interne pour nous, les producteurs, pour savoir où nous en sommes. Je vais axer mon intervention sur ce qui est mis en place pour dire à l'utilisateur : *"nos chiffres sont bons parce que"*.

J'ai déjà été surprise, ce matin, en écoutant les discours des uns et des autres : Laurent Jeanneau a dit que les chiffres arrivaient trop tard. Cela fait partie des critères de qualité. Quand les chiffres sont livrés par la statistique publique, la question de confiance que l'utilisateur peut accorder à la qualité du chiffre est primordiale. Il y a eu des polémiques, notamment sur les chiffres du chômage, dont l'Insee s'est sorti à force de discuter, de resituer les outils utilisés. Des polémiques ont eu lieu également sur l'indice des prix, pour lequel l'Insee a mieux explicité les choses.

En France, ce n'est pas le cas de la Grande-Bretagne il me semble, il existe encore une relative confiance dans ce que fait la statistique publique. Presque à elle seule -mais je m'avance peut-être- elle est encore considérée comme un « label qualité » sur le chiffre qui sort. Si le chiffre est produit par le service statistique ministériel du Travail ou par l'Insee, on y fait plus confiance que s'il est produit par une société privée. C'est encore dans les têtes, même si cette confiance s'érode et qu'il faut y faire attention, parce qu'elle s'érode plus vite qu'elle ne se gagne.

Je vais axer mon intervention sur la façon dont on affiche à l'utilisateur : *"vous pouvez prendre mon chiffre, c'est du bon produit"*.

Je ne vous parlerai donc pas des procédures que l'on met en place pour assurer la qualité du répertoire

Sirene, de ce qui nous permet de faire le recensement. Ce sont des processus internes.

Aujourd'hui, on parle de la qualité orientée « tout-utilisateurs ». Une fois que l'on a dit cela, on a dit tout et rien. Dans les notes de la direction de l'Insee dont parlait Alain, qui présentent les nouvelles procédures de qualité mises en place à l'Insee, l'utilisateur est au centre de tous les discours. Mais quand on oublie de le définir, cet utilisateur, on oublie de définir pour qui on travaille et ce que l'on fait.

Dans ces notes, une fois qu'on l'a cité en disant que tous les efforts de qualité sont faits pour l'utilisateur, on a l'impression que cela suffit. Après, on n'en parle plus du tout. Il « n'existe plus » dans les documents.

Or les utilisateurs de la statistique publique sont très divers ; vous vous en êtes rendu compte ce matin, et nous nous en rendons compte tous les jours, encore plus en organisant ce colloque. Le Conseil général est un utilisateur de la statistique publique ; et lui-même en produit. Il faut donc trouver une articulation entre lui et l'Insee. Le cabinet d'un ministre, la Banque Centrale Européenne, les syndicalistes, etc., sont des utilisateurs de la statistique publique. Ils n'ont pas tous la même place dans le système ni dans les prises de décision, ou dans le rapport de force, ni même géographiquement. Par exemple, quand on travaille pour un utilisateur à un niveau local, c'est-à-dire géographiquement au niveau infranational, on ne va pas forcément proposer et mettre en place les mêmes dispositifs de mesure que quand on travaille pour l'Europe ou pour le niveau national. Quand on oublie de le préciser, le discours sur la qualité est forcément incomplet.

Cela a déjà été cité de nombreuses fois ce matin, par Chantal et par Alain, le premier dispositif mis en place à l'Insee pour afficher la qualité de manière formelle aux utilisateurs est le Comité du label du Cnis (Conseil national de l'information statistique). Son rôle est défini dans les décrets depuis une quarantaine d'années. Je rappelle les grands rôles importants de ce comité, j'insiste, car nous sommes face aujourd'hui, plus souvent qu'avant, à « nos » utilisateurs dans l'enceinte de ce comité. Ce comité est sensé représenter les utilisateurs. Comment fait-il ? Il travaille par thème. Dans ses commissions thématiques, différents utilisateurs nationaux sont représentés, notamment ceux que j'ai cités, sauf la BCE. Il peut y avoir des conseils régionaux, des agences d'urbanisme, des syndicats. Les

confédérations sont représentées non seulement dans ces commissions, mais également au sein du Bureau du Cnis. L'idée est de représenter la diversité des acteurs de la société qui vont utiliser ces chiffres. De temps en temps, des groupes de travail transversaux à ces commissions sont formés. On a parlé de celui sur les inégalités : on y aborde le problème des inégalités, que ce soit de revenus ou par rapport à la santé, sujets qui peuvent être évoqués à différents endroits dans les commissions.

Lors de ces groupes de travail, on fait la synthèse de beaucoup de choses déjà existantes, qui sont mises à disposition, et que l'on oublie parfois.

Le Cnis délivre d'abord des « avis d'opportunité », une sorte d'arbitrage qui permet par exemple de lancer une enquête, sachant que rien n'existe pour l'instant pour répondre à une question. Ces avis d'opportunité ne sont donnés que pour les projets d'enquête. Il est rare que ce soit le cas sur des exploitations de fichiers administratifs. C'est peut-être arrivé dans l'histoire du Cnis, mais c'est très rare.

Au sein du Cnis, le Comité du label labellise les enquêtes selon les deux principes que Chantal a énoncés. Il ne fait que labelliser les enquêtes. On affiche à l'utilisateur : *"Voilà la qualité de ce qui sort de cette enquête. Je peux la garantir de telle et telle façon"*. Un dossier est remis au Comité du label, comité composé non seulement de méthodologues, des producteurs qui proposent l'enquête, mais aussi d'une partie des utilisateurs représentés au Cnis. Ce label peut permettre de rendre l'enquête obligatoire ou pas.

Il y a aussi une comitologie du secret [statistique], mais je ne vais pas développer ce point ici.

Le label qualité est la seule « assurance-qualité formelle » affichée aux utilisateurs sur ce qui est produit par la statistique publique actuellement. Or, vous le savez, l'Insee ne produit pas que de l'information grâce aux enquêtes. Le Cnis ne garantit donc pas formellement la qualité de tout ce que l'Insee ou les services statistiques ministériels produisent. Son rôle, son fonctionnement depuis plusieurs années, ne couvre pas tout le champ de la production statistique.

De plus, il a du mal à jouer ce rôle d'arbitrage sur l'opportunité –est-ce qu'on le fait ou pas–, depuis que la demande européenne s'est fortement accrue, à savoir depuis une quinzaine d'années. Cette tendance a été décrite par Alain. Cette demande institutionnelle prend énormément de place dans les

programmes statistiques de l'Insee et ceux des ministères. Quand une enquête est imposée par un règlement européen, elle est posée au Cnis. Il peut la trouver inopportune, mais il est tout de même obligé d'y répondre, de donner un avis d'opportunité, puis l'enquête passe au Comité du label, etc.

Toutes les enquêtes faites par l'Insee ou par les services statistiques ministériels (SSM) passent au Comité du label. Certaines enquêtes réalisées par les SSM ne passent pas au Comité du label, mais il s'agit souvent d'enquêtes sous-traitées.

### Chantal CASES

Des enquêtes passent au Cnis et sont en partie sous-traitées.

### Barbara CHRISTIAN

Cela élargit alors momentanément le rôle du Cnis.

Du fait de l'augmentation de cette demande européenne et du pouvoir limité du Cnis sur les arbitrages effectués, de fortes tensions existent en son sein et il y a des effets collatéraux. Vous avez entendu parler aujourd'hui de l'enquête logement, dont il ne sort pas d'indicateurs cruciaux pour l'Europe. Elle a été repoussée une fois, puis une deuxième fois. L'échantillon serait divisé in fine par trois, ce qui signifie que l'on ne va pas pouvoir travailler sur toutes les sous-populations intéressantes par exemple celles qui sont mal-logées, ou celle des ménages ayant des taux d'effort énormes pour devenir propriétaire de leur logement ou pour payer simplement leur loyer. De tous les gens qui manipulent les données sur le logement, que ce soient des enquêtes qu'ils ont faites eux-mêmes ou des fichiers administratifs, seule l'enquête logement permet de donner ces outils de cadrage. Là, le Cnis affirme fortement l'opportunité de l'opération, mais il atteint ses limites : le directeur de l'Insee arbitre sur son propre programme de travail et il dit : *"Mon programme est plein, je ne peux pas faire"*.

Une autre forme de labellisation est en train de se mettre en place, mais c'est encore confus pour nous, agents de l'Insee pour l'instant : beaucoup d'informations sont produites à partir des fichiers administratifs auxquelles, actuellement, on ne donne pas vraiment de label-qualité. Les fichiers administratifs permettent de produire de l'information souvent à des niveaux géographiques fins et complémentaires aux enquêtes, ils ne devraient pas remplacer pas les enquêtes. Comme cela a été dit dans un atelier, le fichier administratif est dépendant de ce pour quoi il a été créé, c'est-à-

dire la gestion d'un dispositif. Quand on mesure le chômage avec le fichier de Pôle Emploi, on ne le mesure pas de la même manière qu'avec l'enquête Emploi. Il est fait ce pour quoi il est fait, à savoir inscrire, indemniser les chômeurs, les radier s'ils ne sont plus inscrits, selon des règles différentes de celles du BIT.

Qu'est-ce qui se met en place pour essayer de donner un label qualité aux chiffres sortant des fichiers administratifs ?

C'est ce que l'on appelle « **la certification** ». Je vais vous expliquer la procédure mise en place, sachant que c'est tout neuf. Ce que je vous dis est basé sur les premières informations dont nous disposons, nous syndicats de l'Insee, cela changera peut-être à l'avenir.

La certification permet de donner un label qualité de statistique publique à **des fichiers de gestion issus de procédures administratives**. C'est l'Autorité de la statistique publique (ASP) qui propose cette certification au producteur. Prenons l'exemple de Pôle Emploi, celle-ci va lui dire : *"Nous nous servons de votre fichier depuis des années, nous aimerions engager une procédure de certification de vos données"*. S'il accepte, l'ASP demande l'expertise de la source en la mettant à l'épreuve des 15 critères du « code de bonnes pratiques européen ». Elle voit alors en quoi elle répond ou non à ces critères, sachant que cela est difficile pour certains.

Par exemple, le premier critère du code de bonnes pratiques est l'indépendance. Pôle Emploi est organisme indépendant, sauf quand on lui demande de faire des changements dans la manière de catégoriser les chômeurs ; ces changements ne sont pas forcément écrits dans la loi, mais des pratiques de gestion sont imposées à ceux qui gèrent l'inscription des chômeurs, pour en faire « disparaître » quelques-uns d'une catégorie et les faire « apparaître » ailleurs. On voit combien la gestion peut interférer dans la mesure statistique, mais avec cette certification au moins, on met en évidence les faiblesses et les services que peuvent nous rendre ce fichier. Et on va pouvoir dire à l'utilisateur pourquoi l'indicateur est fiable ou pourquoi il ne l'est pas.

Institutionnellement, ce serait une nouvelle formation du Comité du label au sein du Cnis qui effectuerait cette expertise pour l'ASP. On ne sait pas encore comment cela va se passer, s'il s'agit du Comité du label existant ou si c'est un autre comité du label, s'il y aura des utilisateurs dans cet éventuel nouveau comité. C'est une grande question que l'on

se pose car, dans le Comité du label actuel qui certifie les enquêtes, il y en a. Pour l'instant, nous n'avons pas l'impression que tel serait le cas, il n'y aurait que des méthodologues : alors, quid de l'utilisateur ?

Une fois l'avis de ce comité donné sur la source, il sera systématiquement rendu public par l'ASP. Un suivi de cette certification aura lieu puisque ce sont souvent des fichiers dont l'Insee se sert depuis plusieurs années. Cela ne signifie pas que l'on n'en certifiera pas d'autres, mais on commence par ceux que l'on utilise déjà depuis longtemps.

Les données ne sont pas produites que lors de procédures de gestion administrative, elles sont aussi produites par le privé. L'Insee a inventé un autre nom pour labelliser ce second type de source de données : « **l'étalonnage** ». C'est un mot qui n'est pas forcément approprié à ce que l'on veut faire car, étalonner, cela signifie que l'on dispose d'un étalon. Or, pour les sources que l'on va labelliser dans ce cas, on n'a pas d'étalon. Si l'on utilise la source, « *c'est qu'on ne l'a pas chez nous* ». Mais c'est le terme utilisé, c'est pourquoi je le reprends tel quel, tout en me demandant pourquoi il a été employé...

Cette procédure est réservée à **des fichiers de données provenant d'activités privées**. Pour l'instant, un test est en cours sur des fichiers devant permettre d'évaluer les prix des logements neufs à très court terme, donc pour des analyses conjoncturelles.

Dans ce second cas, ce n'est pas l'ASP qui va dire : *"Ces données m'intéressent parce que je veux mesurer cela, donc je vais certifier le fichier"*, c'est l'entreprise qui possède et produit le fichier qui va venir voir l'Insee et lui demander : *"Pouvez-vous mettre un label statistique publique sur mes données ?"* En tant que statisticien public, on est un peu étonné de ce circuit, on se demande un peu à quelle demande on répond. Lorsqu'on répond à une demande sociale, elle émane du Cnis et elle peut être portée par l'ASP. Là, c'est le producteur privé lui-même qui vient demander qu'on labellise sa source. Cela nous pose question.

Les critères à respecter seraient les mêmes (15 critères du code de bonnes pratiques européen). Je pense que certains seraient encore plus difficiles à respecter que pour les sources administratives.

Dans cette procédure d'étalonnage, un autre comité serait créé au Cnis pour donner un avis. Il regrouperait les gens du service statistique publique et des experts externes qui seraient payés par

l'Insee. Cette expertise serait donc payante pour le demandeur. Et, *in fine*, en tout état de cause, c'est le directeur général de l'Insee qui trancherait pour savoir si l'on donne le label ou pas.

Enfin, toujours pour ce second type de labellisation réservé aux producteurs de données privées, les résultats de l'expertise ne seraient pas obligatoirement rendus publics. C'est le producteur qui décide s'il fait la publicité sur l'expertise ou pas. Cela nous pose également question dans la mesure où l'on dit que le but de cet étalonnage est d'afficher à l'utilisateur de quel niveau de qualité il dispose lorsqu'il utilisera ces chiffres. Si en même temps on dit : *"On vous le dit quand on en a envie"* cela décrédibilise la procédure selon nous.

La labellisation des sources ne relève pas d'un dispositif clair. Une fois c'est l'ASP qui a l'initiative, l'autre fois c'est le Cnis qui est saisi par le producteur. Toute l'organisation est un peu confuse. De plus, si le but est d'afficher la qualité à l'utilisateur, il semble curieux que les résultats d'expertise ne soient pas rendus publics systématiquement. En effet, il y a déjà eu des expériences d'expertise et d'utilisation de sources privées qui ne se sont pas déroulées ainsi au sein de la statistique publique.

Voilà les nombreuses questions que nous nous posons autour de tous ces processus de labellisation-qualité des chiffres produit par la statistique publique.

### Chantal CASES

Cela interroge sur de la machine administrative complexe que l'on est en train de mettre en place, la dualité entre l'Autorité de la statistique publique et le Cnis. Je n'y comprends pas encore tout, mais je vais surveiller avec intérêt les résultats des procédures de certification et d'étalonnage. Cette question de la transparence est en effet très étrange.

Nicolas va passer à un sujet tout aussi important et intéressant. Notre point de vue vis-à-vis de ces questions qualité passe aussi par notre qualité de travail. Il est important de savoir comment cela fonctionne chez nous, en comparaison avec d'autres secteurs d'activité.

### La qualité au travail, changements d'organisation et risques psychosociaux

#### Nicolas SPIRE

Je ne suis pas un spécialiste de la statistique publique, je m'en suis ouvert aux organisateurs du colloque. Le point de vue que je vais adopter ici est



extérieur. Je suis sociologue du travail. J'appartiens à un petit cabinet, APTEIS, qui réalise pour l'essentiel des expertises au service des CHSCT. Sur demande des représentants du personnel, nous intervenons dans les entreprises qui dépendent du Code du travail "privé" -on n'intervient pas ou très rarement dans des structures publiques- sur des questions de conditions de travail ou de risques professionnels. Au travers de ces questions, nous sommes assez souvent amenés à nous pencher sur les risques psychosociaux en général, et sur la qualité au travail en particulier.

Une précision dans les termes : il me paraît utile de distinguer la qualité *au* travail de la qualité *du* travail. Il a été question essentiellement ici de qualité du travail. Comme cette expression a tendance à être dévoyée ces temps-ci, il semble nécessaire de préciser les choses.

La question de la qualité se trouve donc aujourd'hui au cœur de nombre de débats : d'abord ceux qui concernent les changements récents des organisations du travail, j'y reviendrai, et ensuite ceux portant sur l'analyse des risques psychosociaux. Dans ces débats, il faut être attentif à celui qui parle. Alain a fait référence à la façon dont il était utile ou important de faire l'archéologie de ces discours. La question primordiale est : la qualité pour qui ?

Mon exposé sera la déclinaison de l'importance accordée à cette question. Celle des directions n'est pas forcément celle des salariés. Tous prétendent défendre la qualité *au* travail et ont un souci de la qualité *du* travail. La qualité *du* travail est une question relativement ancienne qui vient du Toyotisme, le mode de production à la Japonaise, alors que la qualité *au* travail est plus récente dans la mesure où ce discours a été repris par certaines directions, officines managériales, voire par le Medef, pour contourner la problématique des risques psychosociaux ou de la souffrance au travail, ou pour y répondre en proposant aux entreprises des réflexions sur le mieux-être au travail, le mieux-vivre au travail ou la qualité de la vie au travail.

Si l'on veut tenter d'éclaircir ces débats ou enjeux, il n'est pas inutile de faire un détour par l'histoire. Concrètement, dès les débuts du XX<sup>e</sup> siècle, un peu avant la période qu'a évoquée Alain, le système taylorien avait, dans son organisation, consacré la séparation des missions de conception -du bureau des méthodes- des missions de production renvoyées à la chaîne ou à l'atelier. La question de la qualité ne concernait alors théoriquement que les

ingénieurs et les bureaux des méthodes. Elle désignait la qualité des produits finis, et des produits de sortie. Il s'agissait de s'assurer que, moyennant des prescriptions *ad hoc* en quelque sorte, l'ouvrier, le technicien, l'agent de maîtrise ou l'employé réalise les tâches, les gestes que l'on attendait de lui selon de bonnes normes, de bonnes pratiques, et de telle sorte que le produit ultime, final, sorte avec le moins de rebus possible. C'est une des raisons pour lesquelles c'est dans l'industrie automobile que ces organisations du travail se sont mises en place et se sont développées.

Du côté de la production, les choses étaient plus complexes. Dans l'atelier, sur la chaîne, la qualité est toujours aussi l'affaire des ouvriers ou des techniciens, et plus généralement des opérateurs (quel que soit leur métier), non seulement individuellement mais aussi au niveau des collectifs de travail. Dans la façon dont on analyse un collectif de travail, une des choses permettant de l'identifier ou de comprendre comment il a tendance à être mis à mal ou à disparaître, c'est de comprendre comment un collectif de travail s'entend autour de bonnes pratiques, de règles du métier, de l'idée d'un travail bien fait permettant de solidariser, de consolider un esprit d'équipe, une bonne entente sur la façon dont il convient de travailler, non pas au sens de la prescription ou de l'organisation, mais au sens des bonnes règles de l'art, des règles de métier des tâches considérées.

De ce point de vue, la qualité désigne surtout l'idée d'un travail bien fait, conforme à ces dites règles de métier.

C'est à l'ergonomie que l'on doit, depuis quelques décennies, d'avoir mis en évidence la distinction qui recouvre celle que je viens de décrire, la distinction entre *travail prescrit* et *travail réel* : l'un est le travail tel que prescrit par l'organisation, conçu, imaginé, rêvé par le bureau des méthodes ; l'autre est le travail effectivement vécu ou réalisé par ceux qui le font au travers des efforts que cela coûte pour continuer à réaliser un travail de qualité. Ces deux points de vue sur le travail donnent lieu à deux discours sur la qualité du travail. En fait, sans dire de gros mots, cela signifie qu'au sein de l'organisation du travail, si les conceptions de la qualité du travail sont différentes, c'est que les intérêts des directions ne sont pas les mêmes que ceux des salariés.

Cela explique que, quand les choses se sont cristallisées, notamment autour des années 80-90, cette opposition entre les deux discours a mis en

évidence ou a vu affleurer un certain nombre de problématiques qui, jusqu'ici, semblaient cachées.

On assiste en effet dans différents secteurs à partir des années 80-90 à d'importants processus d'intensification du travail : ces processus vont se généraliser et vont s'accroître, notamment en raison de la financiarisation de l'économie, de la pression des actionnaires, donc de la pression à la rentabilité. Avec la crise, la pression économique s'accroît et l'informatisation et l'automatisation, aussi bien dans l'industrie que dans les services changent peu à peu les organisations de travail. Tout ce que l'on a constaté sur les organisations de travail dans le monde industriel a peu à peu migré vers le secteur des services pour adopter –c'était sous-entendu dans les précédentes interventions- les modes de production, les modes d'organisation, de management en vigueur dans l'industrie.

De ce point de vue, l'intensification du travail est quantitative. Aux premiers temps de l'intensification du travail, les directions se sont désintéressées des questions de qualité ou de moyens. C'est ce que deux sociologues du travail, Michel Gollac et Damien Cartron ont appelé le phénomène de la « boîte noire » : les prescriptions se raréfient et se contentent de fixer des objectifs sans « s'attarder » sur les moyens souvent devenus lacunaires....

La stratégie de la « boîte noire » consiste ainsi, pour les directions, à dire aux ouvriers et aux salariés : *"Peu importe comment vous faites le travail, ce qui m'intéresse c'est que vous le sortiez dans un temps donné, avec des moyens et des volumes de production donnés, avec les objectifs quantitatifs que l'on vous impose"*. Petit à petit, on a alors vu sortir, disparaître ou se réduire les bureaux des méthodes ou les ingénieurs *process* dans les industries et les services.

Mais à partir des années 90, la qualité est devenue un enjeu sinon de résistance du moins de discussions. Avec l'apparition des premiers symptômes ou phénomènes de souffrance au travail (sans qu'il en soit publiquement question), les opérateurs, les ouvriers, les techniciens, vont déplorer la perte de qualité qui accompagne cette intensification du travail que l'on exige d'eux. La qualité est en outre souvent mise en avant comme une sorte d'argument face, non seulement à la dégradation des conditions de travail et des produits, mais également face au risque d'externalisation. Avec les divisions du travail, les entreprises ont peu à peu rationalisé un certain nombre de choses. Le risque assez vite apparu est celui de la sous-traitance, avec pour enjeu la qualité.

Lorsque l'on sous-traite, en général on sous-traite à quelqu'un qui fait moins cher mais moins bien. On a alors vu fleurir, pas toujours très fortement dans les organisations syndicales, des discours au niveau des postes de travail, y compris dans les collectifs de travail, déplorant le fait que d'avoir sous-traité telle ou telle partie de l'activité ou telle ou telle tâche avait dégradé ou amoindri la qualité du travail.

Du côté du management ou des directions, on a ainsi assez vite constaté une sorte de prise de conscience, d'abord chez les encadrants de proximité, puis au niveau des directions RH et des directions tout court, des risques liés à ces pertes de qualité ; la qualité de ce qui est produit, qui est indirectement la qualité du travail, qu'il s'agisse d'un service ou d'un bien, est devenue un enjeu de concurrence, donc un enjeu de rentabilité. Si je produis une voiture ou un service moins bon que celui de mon voisin, dès lors que l'on est dans un marché ouvert à la concurrence, on s'aperçoit qu'économiquement on y perd.

Et donc, les directions de se retourner vers les questions de qualité ou de réintégrer des prescriptions de qualité au sein des organisations du travail : les prescriptions ne sont plus seulement quantitatives, mais elles sont aussi devenues qualitatives.

C'est dans cette logique que s'est généralisée, aux confins des années 80-90 dans l'industrie, puis assez vite dans le secteur des services, la TQM (*total quality management*), ce qui signifie *"les organisations pour ou par la qualité totale"*, qui consiste en deux choses : d'une part, viser une sorte de qualité absolue des produits finis, pour faire qu'il y ait le moins de rebus au bout de la chaîne, donc le moins de mauvais produits sortis de la chaîne ; d'autre part –c'est quelque chose qui venait du Japon et que les organisations du travail européennes ou anglo-saxonnes se sont empressées d'adopter- enrôler tous les acteurs de l'entreprise derrière ces impératifs de qualité pour en faire une sorte de leitmotiv de toutes les strates de l'organisation du travail, que chacun se sente enrôlé dans la mission de la qualité au travail.

Ces deux enjeux de qualité ne se sont pas aussi facilement réconciliés qu'on pouvait le penser. Il n'est pas inutile de se pencher sur ce qui s'est passé au niveau du travail réel, dans la mesure où ces nouvelles prescriptions, ces nouveaux enjeux de qualité du côté des directions ne se sont pas tout à fait traduits par une réconciliation avec les enjeux de qualité du côté des salariés. La qualité est devenue à ce moment-là non seulement un enjeu de conflit,

mais aussi parfois un enjeu de souffrance. Je vais expliquer comment.

Les impératifs de qualité des directions consistent tout d'abord à réduire les coûts. Il n'est pas anodin de le constater, mais c'est souvent la première chose mise en avant dans les logiques de TQM : réduire les coûts (ce sont les fameux *cost-killer* dans le monde anglo-saxon) et minimiser les rebus qui, de ce point de vue-là, sont étrangers à la qualité du travail vue par les opérateurs. Il s'agit ensuite de border en quelque sorte la façon dont les opérateurs eux-mêmes vivent la qualité. Très vite, les organisations du travail se sont rendu compte que, sur leur poste de travail, les opérateurs défendaient des impératifs de qualité très supérieurs à ceux simplement ou justement rentables. On a vu apparaître l'expression de « *sur-qualité* » comme le lieu d'un reproche fait ouvertement aux salariés : si on fait de la sur-qualité, si l'on fait trop bien, on perd du temps et des moyens, et du coup on est moins rentable. On a vu poindre ce que des analystes du travail, François Daniellou et Yves Clot, ont appelé des situations de "qualité empêchée", c'est-à-dire que l'on met en place des systèmes de contraintes –de temps et de moyens- pour faire en sorte que les opérateurs ne puissent pas réaliser le travail avec le niveau de qualité qui est le leur.

Je prends l'exemple d'une entreprise de services dans laquelle nous sommes intervenus. Il s'agit de techniciens clientèle d'une entreprise de télécommunications, ayant des objectifs de qualité présentés par l'entreprise comme cruciaux : *"Il faut absolument que, dans une journée, vous alliez voir 5 clients auprès desquels vous passez au maximum une heure et demie, ce qui est le temps moyen. Vous devez résoudre leur problème. S'il vous paraît trop compliqué, vous pouvez le réorienter"*. On peut aussi dépasser l'heure et demie. On se retrouve devant des salariés qui ont deux stratégies : soit ils traitent le problème, soit ils réorientent. Du point de vue de l'entreprise, la qualité c'est que tous les clients soient "*traités*", non pas au sens où la réparation est faite, mais au sens où le client est vu et avisé. Alors que du point de vue des salariés, traiter le client, c'est traiter le problème. Traiter le problème, c'est le réparer. Quand on est, en plus, dans une ancienne entreprise de service public, du point de vue de l'éthique des salariés qui ont 30 ans de maison et une certaine idée de leur métier, on traite le problème, même si cela prend 2 heures et demie.

On se retrouve donc dans des situations presque surréalistes : l'entreprise classe ses salariés du point de vue de la qualité du travail ; la qualité du travail,

ce sont ceux qui ont réussi à faire les 5 interventions dans la journée, mais on ne se préoccupe pas de savoir si le problème est résolu ou si on le réoriente vers une cellule spécialisée qui traitera le problème du client dans 10 ou 15 jours. Du point de vue de l'entreprise les meilleurs salariés ce sont ceux qui ont tenu le ratio, pas ceux qui ont résolu les problèmes. Que le client reste 15 jours sans téléphone ne constitue pas un problème de qualité. La qualité, c'est que le client ait vu quelqu'un.

On a évidemment deux logiques séparées.

Outre ce divorce, le second grand type de conséquences, souvent moins connues, de la mise en place de ces organisations de qualité totale assez concrètement décrites, est l'ouverture que cela permet à la sous-traitance.

Une fois posés ou imposés des critères ou des normes de qualité, l'organisation peut gagner en souplesse. À chaque étape du *process* se trouvent attachés des règles et des objectifs de qualité à partir desquels on peut évaluer, et donc contraindre les salariés, les entités, les équipes, les services, voire les établissements au sein des grands groupes, à respecter une norme. Cette normalisation est souvent diligentée par des cabinets *ad hoc* qui se sont créés pour cela, qui fonctionnent très bien. Cela permet d'affiner la division du travail, donc de gagner en rentabilité, mais aussi d'envisager de nouvelles externalisations de telle ou telle partie du *process*. Je ne serais pas totalement étonné qu'au travers de tout ce que j'ai entendu ce soient des choses qui vous concernent.

À partir de là, on a des situations où le travail est si divisé qu'il suffit d'en prendre un bout, de le placer à l'extérieur –de l'externaliser ou de le sous-traiter- pour que cela fonctionne.

Là aussi, un petit exemple : la question de la maintenance dans les centrales nucléaires. Je ne vais pas traiter du problème de la sécurité ou de la sûreté nucléaire, mais plutôt de la façon dont l'externalisation de la maintenance a donné, en termes de conditions de travail, des choses catastrophiques du point de vue des salariés.

À partir des années 90, l'exploitant avait décidé de sous-traiter une partie de la maintenance car cela lui revenait trop cher d'avoir des salariés, ouvriers ou techniciens s'occupant de la maintenance des centrales. Cela passait par une procédure de démarche qualité. On décrivait l'ensemble des *process* et des activités de maintenance : les opérations à réaliser, les outils, tout était

nomenclaturé dans des cahiers des charges comptant des centaines de pages, écrits par ceux ayant construit la centrale avec leurs mains, qui pensaient qu'il y avait là une manière de valoriser leur travail. Car on ne leur a pas tout à fait dit au début que c'était cela dont il était question ; il s'agissait à l'origine d'harmoniser les différentes pratiques entre l'ensemble des centrales françaises. On a donc d'abord normalisé en mettant en avant des objectifs de qualité.

À partir de ce moment-là, on a séparé les activités de maintenance des activités de contrôle. Car la qualité se prescrit, mais elle se contrôle aussi après. À partir du moment où l'on sépare la production et le contrôle, tout devient possible puisque l'on peut garder le contrôle en interne et externaliser ou sous-traiter ce qui est fait.

C'est ce qui s'est passé dans les centrales nucléaires. Dans un premier temps, cela fonctionne car c'est celui qui a rédigé le cahier des charges qui est contrôleur ou surveillant du sous-traitant. Dans un deuxième temps, cela fonctionne moins bien parce que le contrôleur ou le surveillant part à la retraite ou est muté dans un poste plus important. On met à sa place un jeune n'ayant pas l'expérience d'avoir écrit le cahier des charges, ou même réalisé l'activité. On a alors des surveillants ou des contrôleurs de la soi-disant qualité des travaux qui sont ignorants du contenu du travail... et de sa qualité. C'était sous-entendu dans ce que disait Alain Desrosières : des cercles de qualité étant des cercles de méthodologues qui ne sont plus producteurs des choses dont il est question, mais qui valident la qualité sur la base d'une sorte de tableau sur lequel on coche les bons principes, sans pour autant avoir l'expérience exigible pour procéder à ce type de choses.

Du point de vue des salariés, cette diminution programmée et imposée de la qualité génère des situations de conflits de valeurs, de perte de compétences pouvant être dramatiques en termes de souffrance au travail.

On a trois grands types de conséquences.

La première est que le travail commence à devenir source d'éventuelles difficultés lorsque les salariés ont l'impression, plus ou moins consciente ou avouée, qu'ils n'arrivent pas ou plus à faire du bon travail. Le divorce entre le travail que j'estime bon et le travail que me prescrit l'entreprise est par lui-même pathogène. C'est ce que le collègue d'experts dirigé par Michel Gollac et mandaté par le ministère

du Travail pour le suivi et la mesure des risques psycho-sociaux a appelé le conflit de valeurs.

Cela se double d'un important manque de reconnaissance, surtout lorsque les évaluations du travail mettent en avant des objectifs quantitatifs qui reviennent à ignorer les critères de qualité défendus par les salariés. Cet écart entre les deux conceptions de la qualité est pathogène. Surtout, ce qui est sans doute le plus grave dans ces cas-là, c'est qu'on ne peut pas en parler. La qualité ne fait plus ou pas l'objet de discussions ou de débats. De ce point de vue, la qualité empêchée devient une parole empêchée. Cela redouble la souffrance ou les difficultés initiales qui laissent les salariés seuls devant les arbitrages qu'ils ont à faire entre réaliser tout de même le travail, ou le faire selon ce que l'organisation impose, mais ne plus se reconnaître dans le travail fait.

La troisième conséquence est le recours à la sous-traitance qui a lui aussi un coût pour les salariés. Non seulement on y perd en termes d'emplois, ce que l'on peut syndicalement déplorer, mais surtout parce qu'en abandonnant certaines tâches ou certains métiers, les gens perdent une part de leur identité. Cela a été particulièrement patent dans les centrales nucléaires où de vieux techniciens voyaient avec peine et tristesse partir à la sous-traitance des pans entiers de leur métier, constitutifs de leur histoire, de leur identité, de leur attachement, y compris au *process* nucléaire. Sous couvert d'un maintien des exigences, on laisse à la sous-traitance des activités ou des opérations que la sous-traitance fait "moins bien".

## Débat avec la salle

### Chantal CASES

Il faut parler de la qualité pour assurer notre santé au travail. Je schématise peut-être, mais c'est ce qu'il faut faire maintenant.

### Philippe PERRUCOT

Je travaille dans une direction régionale de l'Insee, c'est-à-dire tout au bas de l'échelle de la production. Je suis par ailleurs syndicaliste. Ce qui a été dit m'a paru très intéressant, notamment la partie présentée par Nicolas. Je me suis retrouvé dans tout ce qui a été dit, et en particulier dans tout ce qu'il a dit. Cette idée de machine à broyer les individus et la qualité dans les processus est très importante.

J'ai le sentiment depuis longtemps que la qualité du produit fini et de ce qui est donné n'est plus la préoccupation principale à l'Insee. Cela me mine

depuis quelques années. Je retrouve dans tout ce qui a été dit ce que j'ai pu constater. Et j'irai plus loin : j'ai vécu récemment le fait que l'on a obtenu la satisfaction d'atteindre un objectif prescrit. On ne s'est pas interrogé sur la manière d'atteindre cet objectif prescrit cette année-là avec moins de temps, alors que l'on n'avait pas réussi à le faire les années précédentes avec plus de temps. Tout le monde s'est réjoui.

Quant à la parole empêchée, il est difficile d'accepter le fait que l'on est "content", que l'on n'a pas envie de casser l'ambiance, sans se poser de questions. Il existe un vrai souci. Dans la sphère publique, en bas de l'échelle, la qualité est la colonne vertébrale qui tient les agents au travail, qui fait qu'ils ont une identité. On n'a pas d'identité professionnelle en tant qu'agent de l'Insee ou des impôts. On n'a pas un métier valant quelque chose à l'extérieur, il y a une identité par la qualité du service rendu. Si l'on détruit cette qualité, on détruit les gens.

### Martine RICO

Je voulais parler de la particularité de l'Insee qui gère les fichiers, sans aucun intérêt derrière. Il s'agit de les gérer bien, pour avoir des bases et produire des statistiques de qualité. Par exemple, on a eu le fichier SACHEM des personnes nées hors métropole, qui se trouvait avant dans le giron de l'Insee, et que l'on avait intérêt à rendre le plus juste possible. À partir du moment où ce fichier nous échappe, part entre les mains de gens ayant des intérêts autres, par exemple ceux qui payent les retraites, on perd la qualité car l'intérêt de bien l'entretenir est de payer plus de retraites. On peut se demander s'il est bien tenu ou pas. Quand on reprend les bases, on peut se demander si elles sont de qualité. Pour être sûr de la qualité, l'Insee ou tout appareil statistique doit-il avoir dans sa mission la gestion des fichiers ?

### Chantal CASES

C'est une vaste question.

### Roxane SILBERMAN

Les trois interventions s'éclairent mutuellement. C'est extrêmement intéressant.

J'ai une question à poser à Alain. Le passage à la notion de processus est très important. On voit bien que c'est à partir de cela que bougent les choses sur la question de qualité. Une norme internationale est discutée entre les instituts de statistique, se rapportant au cycle de vie des données. C'est donc bien la notion de processus qui, me semble-t-il, a

joué un rôle important dans ce changement de point de vue sur le travail à l'intérieur de la statistique publique. Je me demandais comment il voyait ce rôle.

Cela m'amène à une remarque : quand on se réfère aux discussions récentes qui ont eu lieu à l'OCDE, cette notion de cycle de vie des données s'applique assez bien à ce qui était le cœur de métier de la statistique publique -l'enquête- et assez mal à la notion de fichiers, qui nous amène à ces problèmes de certification de données recueillies de façon différente.

C'est assez paradoxal. On est dans quelque chose de contradictoire : une tension très forte entre ce mouvement apparent vers un *process* qualité et ce qui se passe réellement de l'autre côté, avec un recours de plus en plus fort aux fichiers, la certification, etc.

### Alain DESROSIERES

Sur le rôle de l'harmonisation européenne, je n'ai pas compris la question du cycle, je ne vois pas à quoi cela fait allusion. Je ne connais pas l'idée de cycle de vie du produit.

L'opposition entre enquête et registre est intéressante. Cette distinction est centrale dans notre métier. En même temps, c'est traité en termes assez pauvres, c'est-à-dire en général en termes de coût. On dit : *"Les registres coûtent moins cher, cela existe déjà, les enquêtes c'est coûteux. Un autre avantage : les registres, c'est quasi exhaustif. On peut découper en rondelles et produire des données locales. De l'autre côté, c'est le statisticien lui-même qui conçoit l'enquête. C'est plus proche des besoins supposés scientifiques. L'inconvénient est que ce sont des sondages."* Il existe une sorte de liste type d'avantages et d'inconvénients des enquêtes qui, à mon avis, est insuffisante. Il faudrait aller plus loin en évoquant le fait que les registres sont directement liés à une activité administrative, font partie des rouages de l'action publique, parce qu'ils ne tombent pas du ciel, en particulier dans la perspective de ce que l'on disait ce matin en termes d'évaluation : les registres sont fortement connectés à l'activité administrative. Tandis que l'on peut imaginer des enquêtes sur des sujets nouveaux.

Avant, le Sesi utilisait surtout des fichiers d'administration de la santé publique. Quand Mireille Elbaum est arrivée à la Drees, qui a remplacé le Sesi, elle a dit qu'elle voulait surtout impulser les enquêtes avec l'idée que celles-ci parlaient de la société, les

registres parlant de l'administration. C'est à creuser. Je le dis de façon brève.

Il y aurait intérêt à approfondir la réflexion sur la distinction entre registres et enquêtes, surtout dans le contexte actuel que Barbara a mentionné. L'usage des registres est de plus en plus important pour des raisons d'économie. On dit que cela coûte moins cher, cela se discute d'ailleurs. Il y a donc une grosse pression aux niveaux les plus élevés pour développer les statistiques à partir des registres, et diminuer les enquêtes. Avec cette idée que les données sont déjà dans les ordinateurs, il n'y a plus qu'à les mouliner. Cela mériterait une réflexion plus approfondie en termes de pertinence. Je n'ai pas développé les 6 critères de qualité que j'ai cités tout à l'heure, je n'avais pas le temps de les reprendre un par un. Le critère de pertinence, en particulier, est fondamental. Il mériterait à lui seul un colloque entier.

Pour terminer, la grande bagarre sur le chiffre du chômage en 2007 constitue un exemple de ce que l'on vient de dire : la conflagration entre l'enquête Emploi et les données administratives, à savoir les sources ANPE à l'époque. C'était un cas d'école. En regardant à la loupe cette controverse sur le chiffre du chômage de 2007, on pourrait tirer ce fil et reconstituer le problème de l'intérêt relatif des enquêtes et des registres.

### Barbara CHRISTIAN

Je n'ai pas forcément des éléments sur la dénomination employée par Roxane sur le cycle de vie des données. En revanche, je suis d'accord sur ce qui est contradictoire. On voit que, dans le processus de certification, on est plutôt dans l'affichage de la « qualité du produit ». On sait quel produit on veut à la fin, on va triturer le fichier, regarder s'il peut nous donner tel ou tel indicateur, et l'on certifie cet indicateur. Le processus de production nous échappe complètement. A la fois à l'interne on veut décrire des processus pour assurer la qualité, mais en même temps on est toujours dans des logiques de certification du produit. On n'a pas le choix.

Évidemment, utiliser des fichiers administratifs coûte de l'argent. Vous n'imaginez pas le nombre de personnes à l'Insee qui travaillent sur le fichier DADS avant de sortir des chiffres exploitables, pertinents, à différents niveaux géographiques. Cela prend énormément de temps pour retirer la pertinence des indicateurs que l'on cherche à calculer.

### Chantal CASES

Je reviens sur les exploitations de données administratives. Je confirme que cela coûte

beaucoup d'argent. Mais cela a aussi beaucoup d'intérêt pour certaines données. J'étais auparavant dans un institut traitant des données de l'assurance maladie. Quand on parle de données de santé, on a peu à peu abandonné dans les enquêtes Santé la collecte d'informations de dépenses de santé sur la déclaration des enquêtés, parce qu'il est bien meilleur de récupérer des données -avec beaucoup de difficultés, cela ne va pas de soi et c'est coûteux- dans les fichiers de l'assurance maladie. Cela ne permet pas de connaître le non-recours aux soins par exemple. C'est une question que l'on ne peut traiter qu'à partir des enquêtes. Mais on voit bien qu'il existe des complémentarités importantes. Ce n'est pas une question de coûts et de charges pour l'enquêté, ce sont aussi des données parfois plus adaptées à être récupérées à partir de données administratives.

### Vincent GUILLON

Sur la question de la qualité à la norme, cela me fait penser à une intervenante ce matin : je me suis demandé s'il n'y avait pas un parallèle avec l'idée suivante : ce que vaut la norme, c'est ce que vaudrait sa théorie. N'y a-t-il pas une théorie derrière la norme ou derrière les indicateurs ? Je repensais à ce que disait Alain Desrosières sur l'économie des conventions. Cela s'associe. Cette après-midi, je me sens transporté dans un endroit différent de ce matin. Je me demande quel est le lien. Il faudrait peut-être rediscuter de la théorie qui est derrière cette convention.

Je m'intéresse aux indicateurs d'efficacité. Je suis frappé que l'on nous impose et que nous imposons aux gens que nous avons au téléphone que leurs entretiens avec nous soient écoutés, et que l'on réponde aux questionnaires de satisfaction. Ces derniers sont des indicateurs d'efficacité extrêmement pauvres. Il est facile de ne pas répondre. En revanche, certaines grandes entreprises se permettent encore de dire qu'on pourrait ne pas souhaiter que l'entretien avec le salarié soit enregistré. Les entreprises privées, elles, disent : *"Pour des objectifs de formation, nous allons écouter"*. Là-dessus, il y a peut-être à réfléchir. Que ce soient les indicateurs de qualité ou ce qui va être fait de ces entretiens supervisés, cela ne va sûrement pas contribuer au bonheur des gens ou à moins de souffrance.

### Gaël de PERETTI

Les trois interventions sont très complémentaires. Tout le monde s'est reconnu dans la dernière sur ce qui se passe dans notre institut. Je la relie avec la

première, l'idée de marchandisation et de rentabilité. Il y a un vrai souci entre un service public et la notion de rentabilité. Aujourd'hui, on est entré dans un cycle très particulier, qui a été évoqué ce matin. On doit faire plus, mieux, avec moins. Qu'y a-t-il derrière cela ? On nous parle de gains de productivité. Ceux-ci naissent par magie. *In fine*, le produit final va être là, mais tout le problème de qualité derrière est de savoir si c'est de la sur-qualité ou de la juste bonne qualité. Ce sont des questions importantes.

J'aimerais avoir l'avis des quatre intervenants. On a vocation à être un service public, à offrir un service de qualité à tous les utilisateurs, pas seulement à répondre aux demandes des cabinets, mais aussi à la demande sociale *via* le Cnis, les citoyens, les organisations. On a l'impression que l'on tend à démonter ce service de qualité que l'on doit produire, tout comme on démonte un certain nombre de services publics. De mon point de vue, ce démontage est organisé. Il existe une volonté manifeste de détruire au fur et à mesure les services publics pour les externaliser, les faire produire par d'autres qui ont des objectifs différents des nôtres. Notre objectif est d'être un bien public, c'est-à-dire offert à tous. Si quelqu'un veut regarder une statistique, cela n'empêche pas quelqu'un d'autre de la regarder. Alors que, dans une logique marchande, l'objectif est : *"Je vends une statistique à quelqu'un qui me l'a demandée. Tant mieux si cela l'arrange qu'elle soit de telle sorte, qu'il puisse en faire ce qu'il veut pour sa propagande"*.

### Florence JANY-CATRICE

Je suis déjà intervenue sur la question de la marchandisation. S'agissant de l'intervention de Barbara Christian, derrière la notion de label telle qu'elle a été utilisée, il y a des réalités et des dynamiques différentes. Le label tel qu'il existe par le Cnis est un dispositif de régulation interne pour l'ensemble des parties prenantes qui sont des demandeurs sociaux ou des offreurs d'un bien public. Tandis que les autres labels auxquels vous faites référence, certification, étalonnage, sont pour moi des dispositifs de producteurs de confiance au sens où Lucien Karpik qui, lui aussi, est un conventionnaliste mais plutôt de la sociologie, les évoquerait. Ces certifications et étalonnages sont vraiment pour moi des opérateurs mettant en équivalence des productions organisées par des acteurs de type différent. Une fois que la mise en équivalence est validée par un organisme public, on est prêt à la marchandisation. Qu'est-ce que la marchandisation ? Ce sont trois phénomènes : la

mise en marché, la *"marchéisation"*, c'est-à-dire que l'on crée une diversité d'offreurs ; la mise en marchandise, cela devient un bien comme les autres ; et la mise en profitabilité, on peut vendre avec un profit derrière.

Dans les services à domicile, c'est exactement ce qui s'est passé. Cela s'appelle des agréments et non des labels. Mais si vous regardez dans n'importe quel type de service public, ce processus de marchandisation prend les atours que vous avez décrits ici pour ce bien public qui est très original.

### Michel EURIAT

À propos du deuxième exposé, cela manquait un peu de clarté, mais c'était semble-t-il volontaire. L'oratrice a dit qu'elle essayait de partager les informations qu'elle avait pu obtenir à droite et à gauche. Il y a deux choses très différentes entre la certification et l'étalonnage tels que présentés, même si les termes ne sont pas forcément destinés à durer. La certification est une obligation. Au sens de la loi, dès lors que les statistiques sont produites par un organisme public -parce que cela ne s'adresse qu'à des données produites par des organismes publics, payés par le contribuable- et qu'elles sortent, on veut certifier non pas les données elles-mêmes, mais le processus de création des statistiques concernées. On donne une appréciation sur ce que sera le résultat à partir des données administratives qui sont ce qu'elles sont. On s'assure que le processus permettra que le résultat ait un sens. C'est en marche, c'est normal.

L'étalonnage me pose beaucoup de questions. Effectivement, certains ministres, notamment celui du Logement, ont demandé, à la suite d'un groupe de travail du Cnis, d'évaluer certaines statistiques privées. Le système se met en position de répondre à cette demande. Il s'agit d'une demande ponctuelle. Après tout, pourquoi pas ? L'administration est au service des ministres.

Mais aller au-delà et proposer une moulinette de quelque chose d'ouvert à tout producteur de statistiques privées pour lui donner une étiquette, je ne comprends pas. C'est un danger considérable.

### Chantal CASES

Gaël a sollicité une réponse de ma part aussi. Je ne me reconnais pas dans cette notion de rentabilité qu'il utilise pour expliquer cette procédure de mise en place de normes de qualité qui paraissent exotiques à certains.

Cependant, peut-être que je parle comme une patronne, comme Mireille l'a dit, mais y compris pour le service public, l'efficience n'est pas un gros mot. On utilise des fonds publics. On n'est pas obligé de gâcher cet argent. On peut aussi faire les choses proprement, sans utiliser de moyens excessifs pour faire ce que l'on fait. On est capable de réaliser des choses de manière efficiente. On ne doit pas s'interdire de se poser cette question.

### Barbara CHRISTIAN

Je réagis à ce qu'a dit Michel Euriat. Nous n'avons pas forcément beaucoup d'informations ; nous en avons grâce au Cnis, ce qui est rendu public *via* le Cnis. Nous n'avons pas eu de cadre formel à l'Insee pour en discuter. Je suis désolée si ma présentation était un peu confuse.

Sur la certification, on disait ce matin que l'important, dans la sphère de la statistique publique, est d'intégrer tous les producteurs. Les sources que l'on va certifier sont produites par Pôle Emploi, les caisses d'allocations familiales ou d'autres producteurs de données. Ils produisent des données et les utilisent de manière statistique. On peut se poser la question de leur donner un label. Mais je reste sensible à ce que disait Florence Jany-Catrice.

La certification est spécifiée de telle sorte que l'on s'attache à la qualité du produit que l'on attend : on veut que l'indicateur mesure tel ou tel phénomène. Nous ne maîtrisons pas le processus de production car nous ne sommes pas à Pôle Emploi. Nous ne savons pas comment les gestionnaires de Pôle Emploi produisent les données. Du coup, le processus de certification fera des préconisations : il faudrait que le processus respecte cela pour avoir tel indicateur. Mais, de fait, on spécifie la qualité de ce que l'on veut mesurer, donc du produit final.

### Nicolas SPIRE

Sur la façon dont s'entrechoquent les impératifs de rentabilité et la logique de service public, je n'ai pas un mot à redire à ce qu'a dit Chantal. Mais il ne faut pas perdre de vue qu'il existe des précédents. On a, dans un premier temps, parlé d'efficience, dans un deuxième temps de rentabilité, dans un troisième temps de marchandisation – cela a été le cas des télécoms, de la poste, de l'électricité, du gaz. Cela conduit, en interne, à imposer aux services, aux salariés, des logiques liées à la division du travail, à la marchandisation et aux questions concernant la qualité ; en externe, c'est la mise en musique d'un certain nombre d'acteurs qui veulent entrer sur le marché, prêts à payer des coûts d'entrée dans un

premier temps et qui avancent masqués dans leurs prétentions.

Il apparaissait inenvisageable, il y a 30 ans, qu'il y ait plusieurs opérateurs de téléphonie sur le service public du téléphone qui paraissait être un bien considérable. On a aujourd'hui totalement révolutionné ces notions-là. Et la notion de service public du téléphone, avec des gens qui doivent être réparés pour avoir le téléphone vite chez eux, est une notion qui a totalement disparu et qui est complètement passée au marché.

Je n'ai donc rien à redire à ce que tu disais. Mais, en même temps, il ne faut pas être dupe des risques considérables que la situation dans laquelle vous trouvez aujourd'hui laisse peser.

### Chantal CASES

Je crois qu'il ne faut pas être caricatural, ni dans un sens ni dans l'autre. Ce n'était pas mon objectif.

### Alain DESROSIERES

Dans ce qui a été dit à la fin, une tendance consiste à quantifier la réalisation des fameux critères de qualité. On pourrait parler des quantités des qualités des quantités ; puis, des qualités des quantités des qualités des quantités. Car il faut que ces quantifications soient de bonne qualité ! Cette mise en abîme est intéressante.

Par ailleurs, j'ai fait allusion à l'économie des conventions. Il est intéressant de rappeler dans quel contexte ce mouvement est né : il est né chez les gens de l'Insee qui travaillaient sur les problèmes de nomenclatures, d'application des nomenclatures et de codage. Qu'est-ce que le codage ? On prend un cas singulier, on le met dans une catégorie. On fabrique les catégories. Dans les années 70 et 80, notamment sous l'influence de sociologues, un intérêt particulier a été porté aux nomenclatures et aux problèmes de codage. Dans le cadre de cette réflexion, l'économie des conventions est née. Cela consistait à aller regarder comment les produits étaient qualifiés, ainsi que le travail. Il faut bien dire que j'ai seulement parlé de la qualification des produits, mais le grand thème de travail était la qualification du travail et des emplois. C'étaient les travaux de Salais, Thevenot et Eymard-Duvernay. Cela se passait à la division Emploi de l'Insee. Après, la plupart des gens à l'origine de ce courant ont quitté l'Insee. Ce courant a été perdu de vue. Les gens de l'Insee ne savent pas que cela vient de l'Insee. D'autant plus que ceux qui ont fait cela ne s'occupent plus beaucoup de statistiques maintenant.



Avec ce problème de la qualité des produits statistiques, cela fait un retour intéressant. La question de savoir ce que c'était que la qualité des prestations des statisticiens m'a fait dire que l'on pouvait aller rechercher les interrogations des conventionnalistes, il y a 25 ans. Il y avait un aspect de voir dans quel genre d'échanges cela se situait. On ne pouvait pas séparer la qualité du produit du type d'échanges dans lequel cela se situait, comment c'était négocié, quelle échelle de valeurs était mobilisée. On a vu beaucoup d'exemples.

Cela permet de situer cette problématique de la qualité dans une problématique théorique née à l'Insee.

### **Chantal CASES**

Merci.