

INFORMATION POUR LA PRISE DE DÉCISION DANS LES STRUCTURES CERTIFIÉES ISO 9001 VERSION 2008: PERCEPTION DE L'INFORMATION FORMELLE ET INFORMELLE PAR LES GESTIONNAIRES (ÉTUDE DE CAS)

Hicham El Idrissi

Said Barrijal

Faculté des sciences et techniques de Tanger, Morocco

Ebrahim Kerak

Faculté des Sciences et Techniques de Mohammedia, Morocco

Al mountacer Charif.Chefchaoui

Faculté de médecine et de pharmacie de Rabat, Morocco

Abstract

In the field of Managerial Work Job and Behaviors (MWJB), many research studies have focused on managerial behavior in the workplace. Several models have thus been developed. They all described a particular way of manager's real work.

With the quality movement, many managers adopt the quality management approach. They aim to improve organizational image, management, communication... But also find themselves having to follow a certain style of management. The question that arises is: will these managers really adopt the quality management style?

In this paper, we present an empirical study which aims to answer this question. The field of this research was limited to « management of information for decision making ». And we choose Mintzberg's model as reference of MWJB. By using a case study of two Moroccan public institutions certified ISO 9001 version 2008, we examined the manager's perception towards formal and Informal information.

The main result found that information coming from the quality Management System ISO 9001 (QMS) is very much appreciated by managers. We also found that the QMS had to a certain extent modified manager's perception towards formal and informal information. However, regarding different kinds of formal and informal information, the general order of manager's

information preferences is dictated by other factors, notably the synthetic and the opposable character of information. Also, it was found that certain managerial preferences, such as e-mail, could be used more to maximize the returns of the QMS.

Keywords: Formal information; Informal information; Quality management system; model of Mintzberg; manager's satisfaction

Résumé

Le comportement du gestionnaire au travail a fait l'objet de nombreuses études dans le cadre du « Managerial Work Job and Behavior » (MWJB). Ainsi, plusieurs modèles ont décrit le mode de gestion réel des gestionnaires. Seulement, avec le mouvement qualité, les gestionnaires ayant implanté des démarches qualités se retrouvent avec un mode de gestion particulier à suivre. Et la question qui se pose : vont-ils réellement l'adopter ?

Dans ce cadre, en limitant notre champ à « l'information pour la prise de décision » et en adoptant le modèle de Mintzberg comme référence, nous nous sommes investis sur l'étude de perception des gestionnaires évoluant dans des structures certifiées ISO 9001 vis-à-vis des informations formelles, entre autres qualités, et informelles. Il s'agit d'une étude de deux établissements publics au Maroc.

Comme principaux résultats, nous avons trouvé que l'information provenant du système de Management de la qualité ISO 9001(SMQ) est très appréciée par le gestionnaire. Aussi, le système mis en place a réussi, dans une certaine limite, a modifié la perception du gestionnaire vis-à-vis de l'information formelle et informelle. Cependant, cet ordre de préférence est dicté par d'autres facteurs, dont principalement le caractère synthétique et opposable de l'information. Enfin, nous avons retrouvé des préférences des gestionnaires, comme la messagerie électronique, qui pourraient être exploitées davantage par le SMQ.

Mots Clés: Information formelle ; information informelle ; Système de Management de la Qualité ; Modèle de Mintzberg ; Satisfaction des gestionnaires

Introduction

Dans le cadre du « Managerial Work Job and Behavior » (MWJB), de nombreux chercheurs se sont penchés sur l'étude du comportement réel des gestionnaires. Dans la quasi-totalité de leurs travaux, une composante déterminante dans le travail du gestionnaire émerge et concerne son rôle informationnel. En effet, en se référant à certains de ces modèles, dont celui

de Mintzberg, on retrouve des caractéristiques particulières du gestionnaire en matière d'information pour la prise de décision, notamment son penchant pour l'information verbale et informelle.

Par ailleurs, nous avons assisté ces dernières années à un afflux des organisations vers les systèmes de management qualité (SMQ) ISO 9001. Or, ces systèmes reposent sur des principes dont certains sont pratiquement opposés à ceux mentionnés par Mintzberg ; comme l'orientation vers la traçabilité et l'écrit.

Vu l'opposition retrouvée dans certains cas entre les deux démarches, nous nous interrogeons sur la position qu'adopterait le gestionnaire face à ce nouveau flux informationnel et face à ces nouvelles règles de gestion : Le flux d'information qualité va-t-il être considéré par le gestionnaire comme une opportunité ou une surcharge ? L'implémentation du SMQ va-t-elle modifier le comportement du gestionnaire en l'orientant plus vers l'information formelle ; ce qui sous-entend la capacité du SMQ à communiquer « formellement » l'information informelle ? L'information formelle n'émanant pas du SMQ va-t-elle être incluse dans le flux informationnel qualité ? Ou va-t-on assister à la persistance des deux flux formels, qualité et « non qualité » ?

Dans ce cadre, nous avons mené une étude empirique au niveau de deux établissements publics au Maroc, un organisme d'assurance et de retraite, la Caisse Nationale de Retraite et d'Assurance / le Régime Collectif d'Allocation de Retraite (CNRA/RCAR) et un centre hospitalier universitaire, le Centre Hospitalier Ibn Sina (CHIS). Cette étude a été réalisée par questionnaire élaboré en respectant les règles méthodologiques en la matière et en adoptant le modèle de Mintzberg comme modèle de référence. Notre objectif est d'étudier la perception des gestionnaires vis-à-vis des trois types de flux informationnels à leur disposition dans le contexte de la certification ISO 9001 : formelle émanant du SMQ, formelle ne provenant pas du SMQ et informelle.

L'information pour la prise de décision: entre le MWJB et l'ISO 9001

Le MWJB: Evolution des concepts et diversité de modèles

Le MWJB, comme son nom l'indique, s'intéresse à l'étude du comportement des gestionnaires en milieu professionnel. Derrière cet objectif facilement intelligible, se cache une complexité liée à la nature de l'objet de l'étude mais aussi à la diversité des méthodes et des grilles de lecture adoptées. En conséquence, les résultats obtenus sont certes complémentaires, puisqu'il s'agit de différentes conceptualisations d'un même phénomène, mais ne permettent pas de concevoir un seul modèle « fédérateur » (Hales, 1986).

Par ailleurs, le MWJB a aussi connu une évolution de ses concepts clés. En effet, il y'avait au début le concept de « management scientifique » selon lequel le gestionnaire exerce quatre responsabilités indépendantes les unes des autres : scientifique, formateur et recruteur, facilitateur et de planificateur. Il y avait aussi celui de « gestionnaire professionnel » définissant les quatre très célèbres opérations de gestion : Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler (Mousli, 2006) (Farinas, 2000). Nous avons ensuite assisté à un grand tournant. En effet, on a commencé à critiquer cette approche en faveur d'une démarche empirique s'intéressant à la gestion telle qu'elle se pratique sur le terrain (Decenzo et Robbina, 2008) (Stewart, 1982) (Kotter, 1999). Par la suite, c'est l'image décomposée que donnent ces modèles sur le travail du gestionnaire qui a été critiquée. C'est ainsi que des auteurs se sont orientés vers la conception de modèles plus intégrés (Mintzberg, 2011) (Hart et Quinn, 1993) (Tsoukas, 1994).

Choix du modèle de Mintzberg comme modèle représentatif du travail du gestionnaire

Pour les besoins de l'étude, il fallait choisir un modèle représentatif du travail du gestionnaire. Nous avons opté pour le modèle de Mintzberg pour plusieurs raisons. Présenté initialement en 1973 et actualisé en 2009, ce modèle a bénéficié d'une trentaine d'années de retour d'expérience de son auteur. Aussi, malgré les critiques qu'on lui a adressées (Fowke, 2010), il a été le centre d'intérêt de plusieurs études (Farinas, 2000) et a aussi été cité comme faisant partie de six recherches qui ont formulé ensemble une liste assez représentative du contenu du travail managérial (Hales, 1986). En plus, certaines des propositions de Mintzberg ont fait l'objet d'un consensus (Meier ET Barabel, 2007) (Tengblad, 2006).

En rapport avec l'information et la prise de décision, Mintzberg a identifié les caractéristiques suivantes du travail du manager (Mintzberg, 1971) (Mintzberg, 1984) (Mintzberg, 2003) (Mintzberg, 2011) :

- Le manager subit dans son travail des interruptions fréquentes auxquelles il ne semble pas vouloir se soustraire, essentiellement pour ne pas obstruer la remontée d'informations ;
- La préférence pour la communication informelle et verbale ; entre 60 à 90% du travail du manager se faisant verbalement ;
- Environ la moitié du temps des managers est consacrée aux relations interpersonnelles avec des personnes qui ne sont ni leurs supérieurs hiérarchiques, ni leurs collaborateurs ;
- Le dilemme de la délégation ; le gestionnaire a un accès privilégié à l'information. De ce fait, lorsqu'il veut déléguer, il se trouve face à un dilemme : perdre du temps pour transmettre les informations nécessaires au délégataire ou effectuer lui-même la tâche ou l'activité.

Pour ce qui est du contenu du management, Mintzberg avait identifié au début dix rôles qui synthétisent le contenu du management. Il les avait rangé en trois catégories : interpersonnelles, informationnelles et décisionnelles (Mintzberg, 1971). La prédominance des deux dernières a été révélée par Mintzberg et confirmée par d'autres auteurs (Meieret Barabel, 2007). Ensuite, lors de l'actualisation de son modèle, Mintzberg a synthétisé ses résultats en une seule vue d'ensemble cohérente, globale et interactive du travail de manager (Mintzberg, 1994) (Mintzberg, 1998) (Mintzberg, 2011). Il en ressort que le manager y occupe une position centrale et est en quête de toute information, interne ou externe, qui peut lui être utile. Le réseau qu'il a préalablement établi en constitue une source très riche ; Ce qui en fait l'élément le mieux informé de son unité. Aussi, la communication permet au travail du manager de prendre forme. Elle est décrite comme étant « une membrane qui entoure le manager et à travers laquelle passent toutes les activités de management » (Mintzberg, 2011).

L'apport informationnel théorique du SMQ (ISO, 2008)

Plusieurs recherches ont traité de l'apport du SMQ, notamment organisationnel, en performance, sur les ressources humaines, sur l'image de l'entreprise... D'autres auteurs se sont penchés sur des volets particuliers, telle l'étude sur l'apport de la certification ISO 9001 contre le harcèlement au travail (Giuliano et al, 2012). Et si dans l'ensemble, on a mis en évidence l'apport bénéfique du SMQ, les résultats sont loin d'être consensuels (Rolland, 2009) (Fekari, 2011) (Messeghem, 2001). Cependant, l'appréciation de l'apport informationnel du SMQ a été relativement beaucoup moins abordée (Tari JJ et al, 2012).

Dans ce cadre, nous avons procédé à une lecture de la norme ISO 9001 pour déterminer les décisions nécessaires et les informations à prendre en considération. Le premier constat est que les exigences sont quasiment soit des décisions à prendre soit des informations à prendre en considération.

Concernant le système d'information exigé, nous rappelons qu'il est constitué de trois composantes principales: le système documentaire, la maîtrise des équipements et les activités de surveillance et de mesure et enfin le système de suivi. Malgré sa consistance, ce système est doublement limité. D'une part, il se focalise sur trois groupes d'informations (la conformité aux exigences relatives au produit, la conformité du SMQ et l'amélioration continue du SMQ). D'autres part, il ne comporte pas d'exigences spécifiques à d'autres systèmes de management : le management environnemental, celui de l'hygiène et de la sécurité au travail, la gestion financière, le management des risques...

Sur le plan décisionnel, nous avons identifié plusieurs types : Les décisions explicites (ex : communiquer les objectifs qualités) par opposition

aux implicites (ex : concevoir des objectifs qualités) ; les décisions relatives au SMQ (ex : programmer une revue de direction) par opposition à celles induites par ce système (ex : modification d'une des caractéristiques du produit afin de répondre à une exigence du client). Cependant, la distinction la plus intéressante est celle qui différencie les décisions isolées des couples information/prise de décision. En effet, dans ce dernier cas, on a présenté les exigences en matière de décision couplées aux exigences en information ; ce qui peut dénoter de l'importance ou de la sensibilité de la décision exigée. Nous en avons identifié deux principales :

- La revue de direction ; c'est le processus de prise de décision le plus formalisé, le plus intégré et relativement le plus important de la norme. Ses éléments d'entrée englobent toutes les données du système d'informations exigé par la norme. Aussi, ses « outputs » couvrent un domaine assez complet et intégré qui intéresse le SMQ, le produit et les ressources.
- La réalisation du produit ; ce volet est le plus riche, sur le plan quantitatif, en données détaillées sur les couples information/prise de décision.

Rapprochement entre les exigences du SMQ en information pour la prise de décision et les besoins réels des gestionnaires selon Mintzberg.

Deux principales divergences potentielles peuvent être déduites de ce rapprochement. La première est en rapport avec le champ d'information limité couvert par la norme. En effet, nous avons d'un côté un gestionnaire dont le besoin informationnel est considérable (Mintzberg, 2011) (Drucker, 2005). De l'autre côté, nous avons un système de management qui s'est imposé les limites déjà citées; même si d'autres référentiels, directement ou indirectement en rapport avec l'ISO 9001, ouvrent relativement plus les horizons informationnels du gestionnaire (ISO, 2000) (ISO, 2002) (ISO, 2005) (ISO, 2011). Cette limite pourrait expliquer le recours de certaines organisations ambitieuses à des référentiels plus exigeants et/ou plus intégrés (ISO, 2009).

Par ailleurs, si dans le SMQ la traçabilité et l'écrit constituent un pilier incontournable du système, il ressort de l'étude de Mintzberg que le gestionnaire a des préférences confirmées pour la communication verbale surtout informelle. Ceci constitue à notre avis la deuxième divergence.

Matériels et méthodes

En sachant que nous avons choisi le modèle de Mintzberg comme modèle de référence, nous avons mené une étude empirique par questionnaire au niveau de deux établissements publics (Barabel M et Meier O, 2007) (Gavard-Perret et al, 2008) (Thiéart RA et coll, 2003). Il s'agit

d'une étude de perception déployée auprès des gestionnaires et dont l'approche était essentiellement qualitative (ISO, 2002) (Hermel, 2004).

Objectifs de l'étude

L'objectif de cette recherche est d'étudier, dans ces structures certifiées ISO 9001, les éléments suivants:

- La persistance de l'information formelle non qualité et de l'information informelle, ainsi que la satisfaction des gestionnaires vis-à-vis de l'apport informationnel de leurs différentes composantes.
- Concernant l'information qualité, la satisfaction des gestionnaires vis-à-vis de l'apport informationnel de ses différentes composantes, son apport informationnel à la prise de décision stratégique, tactique et opérationnel (Pastor ET Breard, 2003) et de son apport, de manière formelle, en information informelle ;
- Comment s'articule ces trois types d'information dans la prise de décision ? Et est-ce que l'apport informationnel du SMQ permet de remédier au dilemme de la délégation ?

Etape qualitative

Pour la conception du questionnaire, nous avons réalisé une étude qualitative auprès de 40 gestionnaires exerçant dans des structures de taille et de secteur d'activités variés. Les entretiens ont duré entre 20 et 30 mn et ont été pour la plupart en face à face. Durant cette étape, nous avons utilisé un guide d'entretien structuré sur la base du modèle de Mintzberg.

Suite à l'exploitation des données obtenues, nous avons conçu un questionnaire composé, en plus du mot introductif, de quatre parties : la première décrivant les caractéristiques générales de la population ayant participé à l'étude, la deuxième traite la satisfaction des gestionnaires vis-à-vis des informations formelles et informelles sans rapport avec le SMQ, la troisième étudie la satisfaction des gestionnaires vis-à-vis des informations émanant du SMQ et la dernière est en rapport avec la mesure de quelques paramètres. Après sa conception, le questionnaire a été re-testé auprès de six gestionnaires.

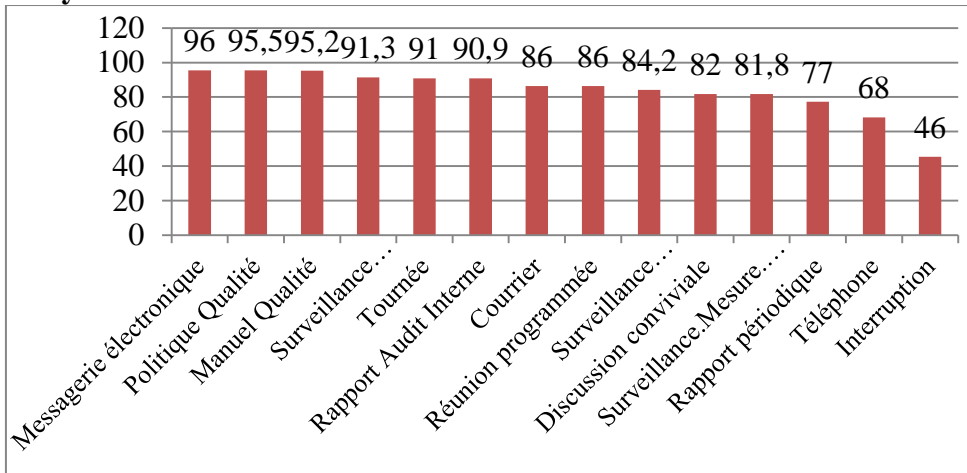
Etape quantitative

Le questionnaire a été administré au niveau de deux établissements publics : un centre hospitalier universitaire (CHIS) et un organisme de retraite et d'assurance (CNRA/RCAR). Au niveau du CHIS, la population cible est composée de 190 responsables : 77 responsables administratifs et 113 cliniciens. Ces derniers sont des médecins, presque tous des enseignants universitaires. Pour notre enquête, nous avons ciblé l'ensemble des gestionnaires (la quasi-totalité en face à face). Nous avons eu 100 réponses

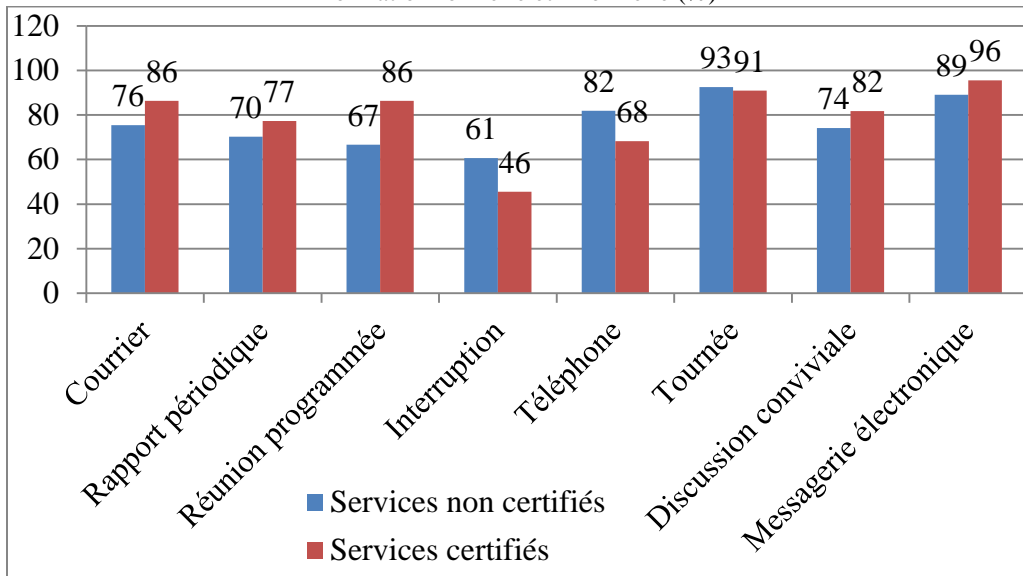
dont six provenant de gestionnaires évoluant dans les services certifiés (il y a trois services certifiés dans le CHIS) : 59 responsables administratifs et 41 chefs de services cliniques. Pour ce qui est de la CNRA/RCAR, l'ensemble de l'établissement est certifié ISO 9001. Nous avons eu accès au « middle management », composé de 40 gestionnaires. Le questionnaire a été administré exclusivement par messagerie électronique. Nous avons eu 17 réponses.

Résultats

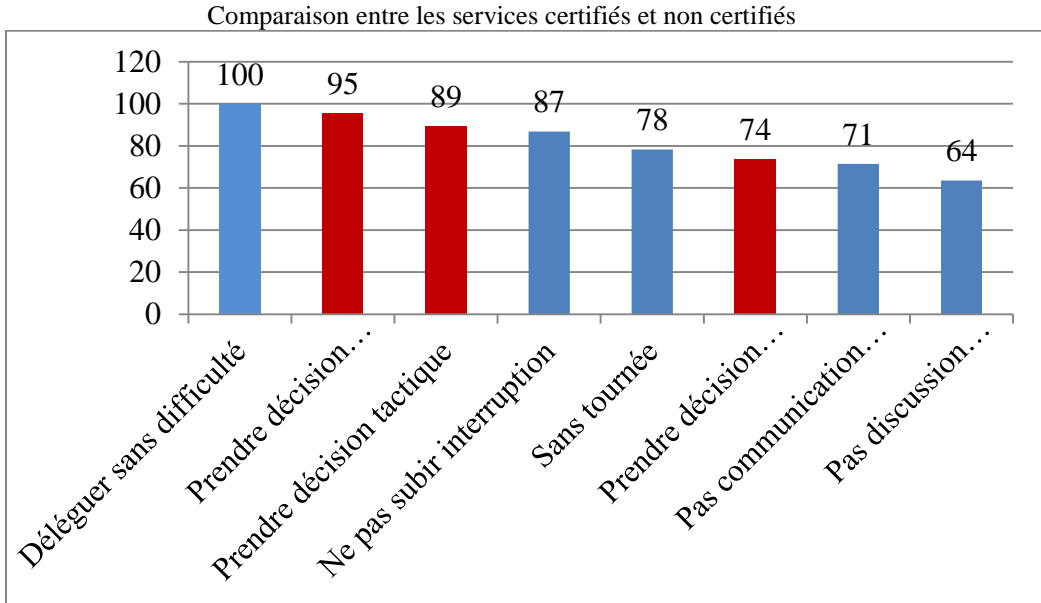
Analyse Uni variée



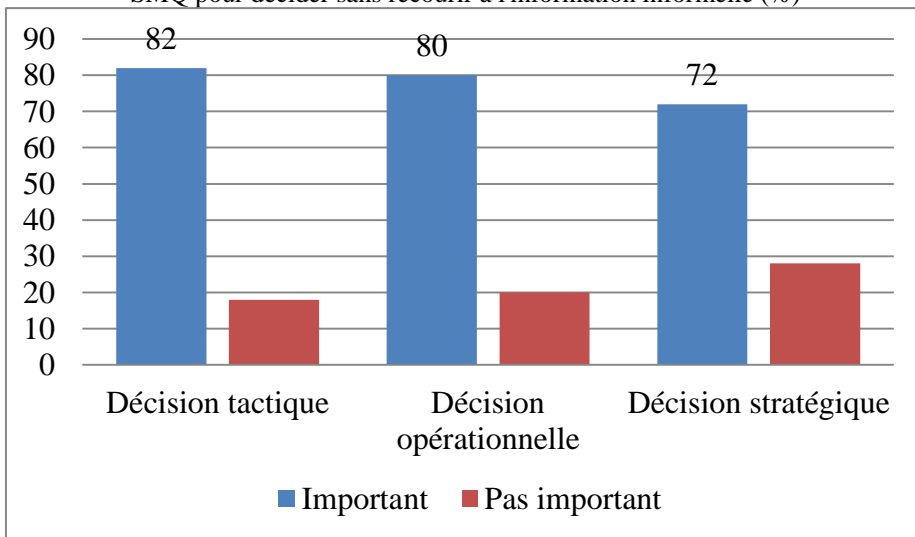
Graphique 1 : Taux de satisfaction des gestionnaires des services certifiés vis-à-vis de l'information formelle et informelle (%)



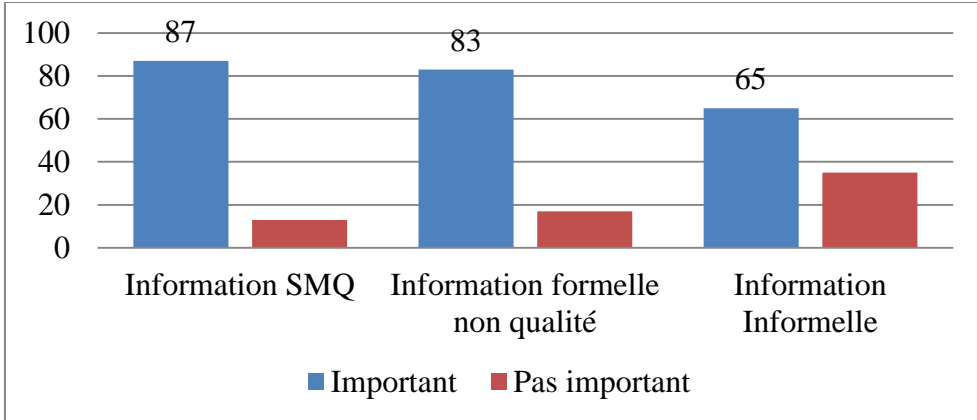
Graphique 2 : Taux de satisfaction des gestionnaires vis-à-vis des informations informelles et formelles n'émanant pas du SMQ (%)



Graphique 3: Taux de satisfaction des gestionnaires vis-à-vis de l'apport informationnel du SMQ pour décider sans recourir à l'information informelle (%)



Graphique 4 : Répartition des gestionnaires en fonction de l'importance qu'ils accordent aux informations du SMQ pour décider (%)



Graphique 5 : Répartition des gestionnaires (en pourcentage) en fonction de l'importance qu'ils accordent aux différentes sources d'informations

Analyse bi variée

Nous avons cherché l'existence de dépendance entre d'un côté le sexe, l'établissement, le type et le poste de responsabilité et d'un autre côté l'ensemble des autres variables étudiées. Nous avons aussi cherché une éventuelle dépendance entre les trois variables de la délégation : la difficulté ressentie à déléguer, la perte de temps à communiquer l'informel et le choix de ne pas déléguer. Nous avons obtenu des résultats différents dans les services certifiés par rapport aux services non certifiés.

Services certifiés

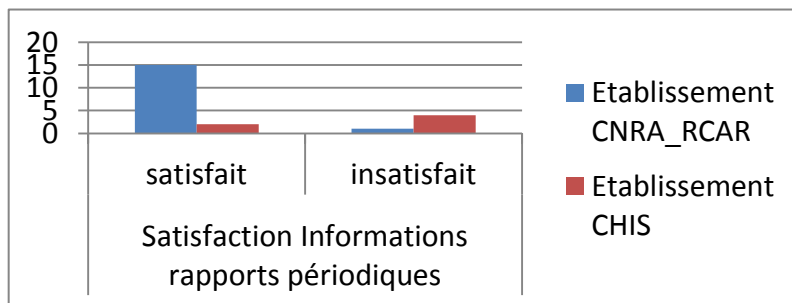
Au niveau des services certifié, nous avons mis en évidence deux liens statistiques significatifs:

- ❖ **Entre « l'établissement » et les « rapports périodiques »**

Hypothèses

Ho: La variable « satisfaction information rapports périodiques » est indépendante de la variable « établissement».

H1: La variable « satisfaction information rapports périodiques » est dépendante de la variable « établissement».



Résultat

Nous pouvons ainsi conclure qu'à la suite du test de Fisher, avec un seuil de signification à 5%, (Test de Fisher = 0.009; V de Cramer = 0.642), il y a un lien statistique entre la variable "établissement" et la variable "satisfaction informations rapports périodiques". La force de la relation est forte.

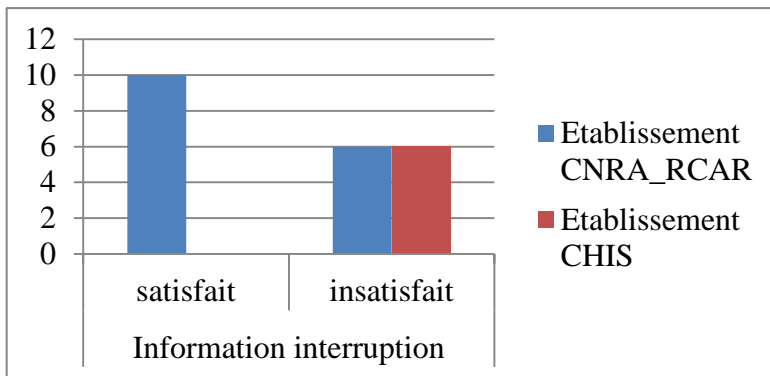
❖ Entre l'« établissement » et les « interruptions »

Hypothèses

Ho: La variable « interruptions » est indépendante de l' « établissement».

H1: La variable « interruptions » est dépendante de l' « établissement».

Résultat



Test de Fisher = 0.015

V de Cramer = 0.559

Nous pouvons conclure qu'à la suite du test de Fisher, avec un seuil de signification à 5%, il y a un lien statistique entre la variable "établissement" et la variable "interruptions". La force de la relation est moyenne.

Services non certifiés

Nous avons mis en évidence six liens statistiques significatifs : entre la variable « type de responsabilité » et « discussion conviviale », entre « poste de responsabilité » et « courrier », entre « poste de responsabilité » et « messagerie électronique », entre « ressentir difficulté à déléguer » et « perte temps en communication informelle », entre « ressentir difficulté à déléguer » et « ne pas déléguer » et enfin entre « perte temps en communication informelle » et « ne pas déléguer ».

Discussions

Appréciation de toutes les sources d'information, avec une préférence pour le SMQ

Malgré le volume considérable d'informations circulantes, le gestionnaire exploite toutes les sources d'informations disponibles puisque sur les 14 sources d'informations étudiées, seulement trois ont un taux de satisfaction inférieur à 80% dont uniquement un est inférieur à 50% (graphique N°1).

Aussi, l'information provenant du SMQ n'est pas perçue comme une surcharge pour le gestionnaire, mais plutôt son information préférée (graphique N°5). En effet, l'ordre d'importance qu'accorde les gestionnaires aux trois types d'informations met en première position l'information formelle qualité puis non qualité et ensuite, largement en dessous, l'information informelle (le taux de satisfaction respectif est de 87, 83 et 65%).

Par ailleurs, les taux de satisfaction obtenus, relatifs à l'ensemble des supports d'informations formelles et formelles, donnent une vue plus détaillée sur les préférences informationnelles des gestionnaires (graphique N°1). On pourrait déduire que les gestionnaires apprécient:

- L'information synthétique comportant toute l'information mais exprimée succinctement ;
- L'information opposable ; puisque par force de loi, les décisions et actes administratifs doivent être motivés et justifiés et ce n'est généralement que l'écrit qui répond à ce besoin.
- L'information facilement accessible qui ne doit pas gêner le déroulement des activités du gestionnaire.

Renforcement de la culture de l'écrit et de la traçabilité avec l'implémentation du SMQ

En comparant les taux de satisfaction entre les gestionnaires des services certifiés et ceux des services non certifiés, nous avons cherché ce qui a évolué avec l'implémentation d'un SMQ. Le résultat obtenu est le suivant (graphique N°2).

Concernant l'information formelle, toutes ses composantes sont, sans exception, plus appréciées par les gestionnaires évoluant dans les services certifiés. Cette évolution est conforme à la philosophie de la qualité qui prône la traçabilité et l'écrit. Pour ce qui est de l'information informelle, il y a eu diminution du taux de satisfaction de trois de ses supports sur cinq. Seule la messagerie électronique, qui demeure une information écrite, et les discussions conviviales ont fait l'exception.

L'évolution donc est encore une fois conforme à la logique qualité, sauf en ce qui concerne les discussions conviviales. Ce constat est confirmé

par d'autres résultats. En effet, nous avons constaté que si le SMQ comble moyennement l'apport informationnel des interruptions et des tournées, ce n'est pas le cas pour les discussions conviviales (figure N°2). Celles-ci sont donc une source d'information incontournable pour le gestionnaire, en raison de la richesse et de la diversité des informations circulantes et aussi de l'ambiance favorable à la communication qui y règne.

Nous pourrions en déduire que la démarche qualité a fait évoluer les gestionnaires vers la culture de l'écrit et de la traçabilité au dépend de l'information informelle. Et la comparaison entre les résultats obtenus dans cette étude et ceux de Mintzberg confirme cette transition (Tableau N°1).

Sources d'information		Résultats de Mintzberg	Services certifiés
Informelles	Interruption	Satisfait	Insatisfait
	Conversations téléphoniques	Satisfait	Satisfait
	Tournées	Satisfait	Satisfait
	Discussions conviviales	Satisfait	Satisfait
	Messagerie électronique	Insatisfait	Satisfait
Formelles	Courrier	Insatisfait	Satisfait
	Rapports périodiques	Insatisfait	Satisfait
	Réunions programmées	Satisfait	Satisfait

Tableau N°1 : Satisfaction des gestionnaires vis-à-vis de l'information formelle et informelle:

Comparaison des résultats de l'étude avec ceux de Mintzberg **Impact globalement positif de l'apport informationnel du SMQ sur le travail du gestionnaire**

Le SMQ permet un partage d'information, une clarification des tâches et des procédures à suivre ; ce qui facilite la délégation en économisant un temps précieux pour le gestionnaire. Le résultat est qu'avec la certification, les gestionnaires souffrent beaucoup moins du dilemme de la délégation (graphique N°3).

Sur le plan décisionnel, les gestionnaires sont satisfaits de l'apport informationnel du SMQ pour prendre les décisions opérationnelles et tactiques. Par contre, ils le sont relativement moins pour prendre les décisions stratégiques (graphique N°4). La principale raison évoquée est que le champ informationnel couvert par le SMQ reste limité par rapport aux besoins informationnels des décisions stratégiques.

Conclusion

Les résultats de l'étude ont permis de fournir quelques réponses aux questions initialement posées. Globalement, les informations provenant du SMQ ne sont pas considérées comme une surcharge mais sont au contraire

très appréciées. Cependant, elles cohabitent avec d'autres informations formelles, toujours présentes après la certification, provenant du système de gestion dit « classique » ou de « routine ». Aussi, le SMQ mis en place a pu, dans une certaine limite, influencer la perception du gestionnaire vis-à-vis de l'information formelle et informelle et prouver sa capacité à « formaliser l'informel ». Sa seule faiblesse potentielle est en rapport avec le champ d'information limité qu'il couvre et qui reste largement en dessous des besoins informationnels notamment stratégiques.

Convaincu de l'apport positif du SMQ et animé par la volonté de le renforcer, nous formulons les propositions suivantes :

1. D'abord, afin d'améliorer la perception de certains documents importants du SMQ, notamment le rapport d'audit interne, il serait judicieux de réduire le volume d'information transmis sans pour autant l'amputer. On peut aussi élaborer une synthèse du rapport d'audit, qui aura plus de chance d'être lu ; sachant que le rapport complet sera disponible si une information interpelle le gestionnaire.
2. Aussi, nous avons pu constater que les gestionnaires apprécient fortement l'utilisation de la messagerie électronique. Ce constat est à exploiter par le SMQ qui peut encourager ce mode de communication, toutefois il faut penser aux moyens de le rendre fiable et opposable.
3. Par ailleurs, il serait opportun d'élargir le champ d'information couvert par la norme. Ce qui permettrait de consolider l'adhésion des gestionnaires stratégiques au SMQ.
4. Et enfin, il serait intéressant de s'investir sur les discussions conviviales pour mieux comprendre les motifs qui poussent les gestionnaires à apprécier cette source d'information et aussi pour comprendre pourquoi celle-ci donne plus de satisfaction dans les services certifiés que non certifiés.

Comme limites de l'étude, nous évoquons d'abord le nombre limité des gestionnaires ayant participé à l'étude et qui rend délicat tout traitement statistique inférentiel. Aussi, nous avons abordé le comportement informationnel du gestionnaire à travers l'étude de perception. Le résultat obtenu décrit ce qu'apprécie le gestionnaire et non ce qu'il fait réellement. D'où l'intérêt d'une étude directe et objective par d'autres méthodes. Enfin, nous avons décrit ce qui a évolué avec la certification mais le résultat peut être biaisé par l'intervention d'autres facteurs. D'où l'intérêt d'une étude prospective analysant le comportement informationnel de la même population des gestionnaires avant et puis après la certification.

References:

- BARABEL M et MEIER O. (2007), «Compétences et professionnalisation des dirigeants d'entreprise Une comparaison Grandes entreprises – PME/PMI ». *Les cahiers du Laboratoire de recherche appliquée de l'ICD*, Volume IV, février, p. 4-22.
- DECENZO D et ROBBINS S. (2008), *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques*, Nouveaux Horizons, Paris.
- DRUCKER P. (2005), *L'avenir du management*, Village Mondial, Paris.
- ELLIS J et TISSEN R. (2003), *Les sept péchés capitaux du management*, Village Mondial, Paris.
- FARINAS L. (2000), *Éléments d'un modèle interactionniste des gestionnaires au travail*. Mémoire de maître ès sciences, École des hautes études commerciales, université de Montréal.
- FOWKEDV. (2010), «The missing piece in Henry Mintzberg Managing ». *The new management network*, p.1-6, Février.
- GAVARD-PERRET ML et al. (2008), *methodologie de la recherche*, Paerson education, France.
- GIULIANO et Al. (2012), «La certification iso 9001 : un outil contre le harcèlement au travail? », *Humanisme et Entreprise*, n° 308, p. 33-48, Mars.
- HALES CP. (1986), «What Do Managers Do? A Critical Review Of The Evidence ». *Journal Of Management Studies*, vol 23, issu 1, p.88-115.
- HART SL et Quinn RE. (1993), «Roles Executives play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance», *Human Relations*, Vol 46, N°5.
- HERMEL L. (2004), *Mesurer la satisfaction clients*, AFNOR, France.
- ISO. (2000), *Management de la qualité, Guide pour l'identification des exigences des clients*, ISO, Suisse.
- ISO. (2002), *Management de la qualité, Enquête de satisfaction des clients*, ISO, Suisse.
- ISO. (2005), *ISO 9000 version 2005 : SMQ Principes essentiels et vocabulaire*, ISO, Suisse.
- ISO. (2008), *ISO 9001 version 2008 : Système de management de la qualité-Exigences*, ISO, Suisse.
- ISO. (2009), *ISO 9004 version 2009: Gestion des performances durables d'un organisme _ Approche de management par la qualité*, ISO, Suisse
- ISO. (2011), *ISO 19011 version 2011: Lignes directrices pour l'audit des systèmes de managements de la qualité et/ou de management environnemental*, ISO, Suisse.
- FEKARI A. (2011), «La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine: résultat d'une enquête auprès de 100 PME », *Management et avenir*, n°43, p 164 à 177, Mars.
- KOTTER JP. (1999), «What Effective General Managers Really Do», *Havard Business Review*, Mars-avril.

- Messeghem K.(2001), «Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume, N°3, p.183-213, septembre.
- MINTZBERG H. (1971), «Managerial Work: Analysis from observation ». *Management science.* , Vol 18, No 2, p 97-110.
- MINTZBERG H. (2000), *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*,Organisation, Paris.
- MINTZBERG H. (1994), «Rounding out the Manager's Job ». *Sloan Management Review*, p.11-26.
- MINTZBERG H. (1998), «Covert Leadership: Notes on Managing Professionals»,*Havard Business Review*, p.140-147, Novembre-Décembre.
- MINTZBERG H. (2004), *Le management: Voyage au centre des organisations*, Organisation Paris.
- MINTZBERG H. (2011), *Manager : ce que font vraiment les managers*,Vuibert, Paris.
- PASTOR P et BREARD R. (2003),*Les treize savoirs clés du manager*,Liaisons, Paris.
- Stewart R. (1982), «A model for Understanding Managerial Jobs and Behavior», *The academy of Management Review*, Vol 7, N°1, pp 7-13,Janvier.
- MOUSLI M. (2006), «Taylor et l'organisation scientifique du travail», *Alternatives Economiques*, n° 251 - octobre
- Rolland S. (2009), «Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité: les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers», *Management et avenir*, n°29, pp 31-51, septembre.
- TARI JJ et al. (2012), «Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review», *Journal of Industrial Engineering and Management*, pp 297-322, mai.
- TENGBLAD S. (2006),«Is there a New Managerial Work? A comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 years later»,*Journal of Management Studies*, Vol.43, issu.7, p.1437-1461.
- THIETART RA et COLL. (2003), *Méthodes de recherche en management*, DUNOD, Paris.
- TSOUKAS H. (1994), «What is Management? An Outline of a Metatheory», *British Journal of Management*, Vol 5, 289-301.