

Communication organisationnelle et parlars ordinaires : les dimensions politiques du langage

Résumé en français

La « communication organisationnelle » est décrite dans cet article comme un dispositif aux composantes variées dont les objectifs et les effets sont de consolider et parfois de créer « de l'organisation » ou des réseaux d'organisation, comprenant des moyens institutionnels tant discursifs que non discursifs. On le montre à partir d'une acceptation large de cette communication incluant les discours managériaux et les démarches qualité qui imposent des discours sur le travail dans les lieux mêmes où il s'effectue. La thèse soutenue dans ce texte est que la communication organisationnelle ne "prend", n'est entendue et ne vit, que du fait qu'elle est toujours combinée aux "parlers ordinaires" , parlars quotidiens des sujets au travail, qu'ils soient "exécutants" ou dirigeants. Ces parlars viennent en partie de l'histoire sociale "hors travail" des sujets au travail, de leur éducation familiale, scolarité, pratiques religieuses, sportives, politiques. "Parlers ordinaires" s'opposent donc ici aux "langages de spécialistes" dont la communication organisationnelle fait partie. L'article est basé sur un matériel empirique venant d'une recherche-intervention durant trois années sur une démarche de certification selon les normes ISO 9000 dans une grande entreprise.

Références précises de l'auteur :

Frederik Mispelblom Beyer, professeur de sociologie, université d'Evry, chercheur au Centre Pierre Naville, 2 rue du facteur Cheval, 91000 Evry, email : mispelblom@wanadoo.fr

Communication organisationnelle et parlers ordinaires : les dimensions politiques du langage

On entendra ici par « communication organisationnelle » un dispositif aux composantes variées dont les objectifs et les effets sont de consolider et parfois de créer « de l'organisation » ou des réseaux d'organisation, comprenant des moyens institutionnels tant discursifs que non discursifs. On ne dira donc pas tant que la communication organisationnelle désigne le discours de l'organisation mais plutôt que grâce à un certain type de discours « de l'organisation » se met à exister, dans les têtes de ceux à qui ce discours s'adresse et dans des écrits (textes, transparents, journaux et revues), des logiciels informatiques, des réseaux techniques. On emploiera ici une acceptation large de cette communication incluant les discours managériaux (Floris, 1996) et les démarches qualité qui imposent des discours sur le travail dans les lieux mêmes où il s'effectue. La thèse soutenue dans ce texte est que la communication organisationnelle ne "prend", n'est entendue et ne vit, que du fait qu'elle est toujours combinée aux "parlers ordinaires" , parlers quotidiens des sujets au travail, qu'ils soient "exécutants" ou dirigeants. Ces parlers viennent en partie de l'histoire sociale "hors travail" des sujets au travail, de leur éducation familiale, scolarité, pratiques religieuses, sportives, politiques. "Parlers ordinaires" s'opposent donc ici aux "langages de spécialistes" dont la communication organisationnelle fait partie.

Les arguments déployés

Dans son sens le plus étroit la communication organisationnelle est selon nous celle qui émane des services de communication des entreprises et des institutions. Il s'agit d'une activité de spécialistes de la communication formés à cet effet, faisant souvent partie des Directions des Ressources Humaines. De ce point de vue, il existe des entreprises sans communication organisationnelle tout comme il en existe sans management, sans démarches qualité ou sans marketing. Nous partons en effet du postulat¹ que « communiquer » n'est pas synonyme de « parler ». La communication telle que conçue par les théories dominantes de la communication implique une conception tout à fait particulière du parler, de la langue et du

¹) N'étant pas un spécialiste des sciences de la communication on pourra me reprocher facilement de présenter ici une vision un peu naïve de la problématique de ces sciences, dont j'ignore certainement beaucoup de subtilités et de productions récentes. Au sein même des sciences de la communication existent des positions critiques, dont un certain nombre sont exposées dans cette revue. Je prétends néanmoins, suite à des années d'enquêtes dans les entreprises et autres organisations et à quelques lectures, que la problématique fondamentale de la communication est bien celle exposée ci-dessus.

langage, différente de celle de la linguistique ou de la socio-linguistique par exemple. Les fameux « problèmes de communication » que certains rencontrent dans les entreprises n'existent qu'en référence à cette conception du langage, conception dont le sens fondamental se comprend quand on sait que le mot communication contient celui de « communion ». Quand des gens ne se parlent pas « positivement », quand ils ne s'entendent plus, quand les échanges deviennent dysharmonieux, alors il y a pour cette conception des « problèmes de communication ». Et le but des services spécialisés de communication dans les entreprises est bien de produire ces états harmonieux et de communion des âmes des salariés pour que le consensus règne sur les grands objectifs des directions d'entreprise, donc pour qu'un certain état de domination de ces objectifs contre d'autres se perpétue. Quand ce consensus existe (ce qui n'implique pas la disparition des contradictions et des conflits), on a quelque chance pour que « de l'organisation » se constitue, à savoir qu'une représentation unifiée et personnalisée de l'Entreprise fonctionne dans les têtes et les discours où l'on peut entendre « l'entreprise décide que », « l'entreprise fera bien ce qu'elle veut », où donc la direction des entreprises disparaît derrière l'Entreprise.

Mais dans cet article nous développons surtout un sens plus large de la communication organisationnelle, au-delà des seuls services spécialisés de communication des entreprises, qui inclut d'autres activités apparemment beaucoup plus « techniques » et moins papier glacé, qui concernent directement le travail quotidien des salariés : notes de service, procédures, directives, méthodes écrites, normes. Là aussi en effet on trouve du discours officiel, institutionnalisé, qui peut même comporter une dimension juridique. Là aussi on trouve des représentations unifiantes de l'entreprise, qui tentent de rattacher par exemple chaque activité particulière au Grand Tout, par le biais d'écrits ou de discours au moyen desquels les directions s'adressent aux salariés, le « haut » s'adresse au « bas » des entreprises.

Un exemple typique et très actuel de cette communication organisationnelle « obscure » et à première vue à ras de terre ce sont les différentes démarches qualité : management total de la qualité, politiques de qualité de service et surtout, la normalisation selon les normes ISO 9000, qui se répandent dans la plupart des entreprises mais aussi dans des institutions telles que l'enseignement, le secteur sanitaire et le secteur social². Si nous rangeons ces démarches dans le domaine de la communication organisationnelle c'est d'une part parce qu'elles comportent toujours un « volet communication » spécialisé : on annonce la démarche et ses objectifs, on organise des réunions de présentation, on cherche à convaincre les gens d'y participer, et des spécialistes de la communication sont souvent conviés soit pour participer à cette présentation soit pour élaborer les documents utilisés à cet effet. Mais d'autre part, et c'est la raison principale, il nous semble que l'emprise de ce genre de démarches sur les représentations qui gouvernent les salariés dans leur travail quotidien est beaucoup plus forte que celle que peuvent exercer les services de communication proprement dits. Or, cette emprise consiste dans le fait que par le biais des procédures écrites et de nouveaux moyens de contrôle de celles-ci, le discours officiel de la direction des entreprises s'inscrit dans le travail quotidien. Par le biais de ces procédures ces directions sont symboliquement présentes sur les postes de travail, où elles définissent les contours de ce qui, dans le travail, est officiellement reconnu (contenu des activités, compétences mobilisées), comme ce qui en est méconnu et nié (réseaux de relations impliquant l'existence de « compétences collectives historiques », autres contenus des activités). L'ambition de ces procédures est d'imposer à chaque salarié la définition dominante du contenu de son activité, en la rattachant aux autres activités et à la direction de l'entreprise, par le biais d'une analyse en termes de « processus », où les salariés sont désignés comme clients et fournisseurs les uns des autres. Cela nous semble plaider en faveur de l'inscription de ce genre de démarches dans la communication organisationnelle.

²) Les normes ISO 9000 forment un dispositif basé sur le slogan "écrire ce qu'on fait et faire ce qu'on écrit", et qui consiste à rédiger des procédures écrites concernant les différents processus de travail d'une entreprise sur la base de formulaires préétablis par l'*International Standard Organisation* (organisation internationale de standardisation), dont la conformité avec l'activité réelle de chaque entreprise est contrôlée par des organismes dits "de certification" extérieurs aux entreprises. Une "certification" est ce procédé par lequel un tel organisme atteste (ou non) de cette conformité, attestation qui peut servir de label, notamment commercial, à l'entreprise concernée.

Mais voici la troisième composante de notre argumentation. Désigner la communication organisationnelle comme le dispositif discursif dominant des entreprises suppose qu'il y en ait de dominés. Précisons de suite que ce dispositif dominant n'est pas le simple décalque des positions dominantes de ses représentants principaux, qui sont les services de communication et les directions des entreprises. Ces dispositifs se trouvent jusqu'en bas de l'échelle hiérarchique, et ils ont leur propre autonomie relative, qui s'impose aussi aux dirigeants qui ne sont pas libres de parler n'importe comment. Mais à côté de ces dispositifs dominants se trouvent des manières de parler, des langages, moins spécialisés, ne donnant pas lieu à formations et apprentissages spécifiques d'entreprise. Nous les appelons les « parlars ordinaires », qui forment les pratiques discursives les plus répandues dans les entreprises bien qu'apparemment non standardisées, systématisées, théorisées ni surtout spécialisées. Paroles échangées au travail, phrases mobilisées dans les discussions et réunions (y compris les réunions des personnels dirigeants) , conversations pendant les repas et autour des machines à café, rumeurs, « on dits », téléphones arabes, radio moquette, bruits de couloir. Beaucoup moins étudiés (à notre connaissance) par les théories de la communication que la communication officielle, ces parlars ordinaires semblent flous, peu identifiés, difficiles à saisir, relevant de la subjectivité des salariés, de leur personnalité toute personnelle. Ils ne pourraient donc guère donner lieu à une analyse rigoureuse. Ce statut théorique un peu bâtard des parlars ordinaires renforce encore la différence et la séparation entre eux et la communication organisationnelle.

Or, une recherche récente, pendant laquelle nous avons été mis en position « d'observation participante », nous a permis de découvrir que ces parlars ordinaires, loin d'être séparés de la communication organisationnelle, y sont au contraire fortement articulés voire même lui sont consubstantiels, et que loin d'être flous, subjectifs et flottants, ils sont gouvernés par un certain nombre de logiques dont nous avons commencé à découvrir quelques-unes. La principale logique sur laquelle nous travaillons depuis un moment est que ces parlars ordinaires sont organisés en « domaines » ou « régions », comme l'affirmait naguère Louis Althusser (1976) à propos des idéologies, et comme le disent aujourd'hui d'une manière un peu différente Boltanski et Thévenot (1991) à propos des « mondes » qu'ils découvrent entre autres dans les entreprises. Nous avons en effet découvert que dans les discours tenus par les salariés fonctionnent des thèmes combinés les uns aux autres, où l'on peut entendre les effets de pratiques hors-travail au cœur du travail : on y rencontre des pans entiers de discours propres aux pratiques scolaires, familiales, sportives, militaires, mais aussi religieuses, politiques et autres. Et sur la base des différences dans la domination des

références dans le discours des uns et des autres (exemple : religieuses/anti-religieuses) qui se construisent dans les pratiques de discours elles-mêmes (dans les débats, discussions, échanges formels ou informels), se nouent des alliances et des oppositions entre sujets, et se construisent des stratégies d'intervention ou des tactiques de travail différenciées.

Les parlars ordinaires sont donc eux-mêmes traversés par des tendances contradictoires, dont chacune s'appuie plus ou moins sur des aspects diversifiés de la communication organisationnelle qui s'avère elle-même bien plus divisée et hétérogène qu'il n'y paraît au premier abord. Ce qui interroge notamment les mécanismes de sa domination, qui pourrait n'être effective qu'à cause des appuis et des alliances qu'elle reçoit de la part des parlars ordinaires eux-mêmes et des pratiques hors-travail, actuelles ou faisant partie de l'histoire passée des sujets.

Enfin, par incidente mais aussi par obligation théorique, on abordera ici un quatrième problème concernant la communication organisationnelle qui concerne les différentes formes de matérialité de celle-ci. En effet, à examiner les procédures et toute la démarche des normes ISO 9000 on se rend compte que s'il y a de l'oral et de l'écrit partout et à chaque étape de la mise en place de ce genre de projets, le langage y fonctionne pourtant sur des supports très divers et variés et qui parfois ne « parlent » que par l'interprétation qu'on en fait : formulaires des normes fournies par l'Afnor, réunions de présentation, interventions de consultants, séances de formation, groupes de travail de rédaction de procédures, fiches techniques de description de postes, d'activités et de processus, logiciels informatiques comportant le « manuel d'assurance qualité », verrous informatiques supposés sécuriser telle ou telle procédure sensible, dispositifs de contrôle des « fiches de non-conformité », primes liées à la réalisation de la « qualité conforme », ou même réorganisations de services, d'activités et d'enchaînements de tâches qui sont repensés et revus à l'occasion d'une certification, ces différentes formes de matérialité des normes nous obligent à comprendre comment s'articulent dimensions discursives et non-discursives dans la communication organisationnelle.

La recherche et son objet empirique

La recherche que nous avons menée sur une période de trois ans qui portait sur une démarche de certification selon les normes ISO 9000 des produits et services d'une grande entreprise de haute technologie fonctionnant « en réseau », s'est effectuée sur deux terrains très différents. Le premier était celui des opérateurs directement concernés par cette démarche dans leur travail quotidien, interviewés et observés généralement sur le lieu même de leur travail. Ils ont été interviewés en deux temps, l'un avant que la démarche de certification ne se mette en marche, l'autre trois ans après le début de celle-ci, une fois la certification obtenue. Nous en parlerons à la fin de cet article.

Le second terrain concernait une population différente, celle des « chefs de projet » qui avaient la tâche, dans chaque département de France où l'entreprise était représentée, de mettre en œuvre localement la démarche suivant des directives nationales et selon leurs propres orientations. Ces chefs de projet se réunissaient une fois par mois à Paris pour discuter avec la direction nationale du projet de sa mise en œuvre, suivre des journées de formation, recevoir des directives et des consignes, échanger entre eux. Le signataire de ce texte a été invité par la direction nationale de ce projet d'assister à ces réunions et d'en faire des commentaires à la fin de chacune d'entre elles. C'est le matériel résultant de ce travail « d'observation participante » que nous allons d'abord exposer et commenter ici, car c'est là que les parlars ordinaires ont fait leur irruption au milieu des langages techniques et de la communication officielle du projet, ce qui s'explique entre autres par le fait que les chefs de projet n'étaient pas avec nous en situation d'entretien mais parlaient « entre eux ».

La direction du projet en question comprenait plusieurs ingénieurs, entourés de consultants. Cette équipe fut dirigée par un ingénieur qui a eu des responsabilités syndicales, et souhaitait mener le projet d'assurance qualité de la manière la plus participative possible, en laissant le maximum d'autonomie aux chefs de projet locaux chargés de conduire la démarche dans leurs départements respectifs. L'équipe nationale refusait de dire à ces chefs de projet comment ils devaient mettre en œuvre cette démarche, et de leur donner des méthodes toutes faites à cette fin. Ces chefs de projet avaient des niveaux hiérarchiques variant entre cadre moyen et supérieur, et étaient issus le plus souvent de métiers dits techniques, plus rarement commerciaux. Ils étaient originaires de toutes les régions françaises.

L'irruption des parlers ordinaires dans les langages techniques

Comme cela est le cas pour beaucoup de cadres, surtout depuis l'apparition du "management" (Boltanski, 1982; Mispelblom, 1996), l'activité des chefs de projet est à dominante discursive : ils se forment, se réunissent, ils débattent, ils écrivent, et sont chargés de "faire passer le message" auprès du personnel de terrain qui doit, *in fine*, appliquer les procédures. Le travail d'apprentissage, de réflexion, de confrontation d'expériences et de discussion qu'ils effectuent lors des formations et des réunions, est désigné par eux et la direction du projet comme de nature essentiellement "technique". Ils doivent d'abord s'approprier un important vocabulaire spécialisé, les modes de réflexion et les terminologies propres à l'assurance qualité, consignés dans des formulaires (normes ISO 9002, explications du vocabulaire dans le document 8402), des documents produits par la direction du projet, des manuels et ouvrages, et le plus clair du temps de réunion et de formation passe à apprendre ce langage et à le manipuler. Les notions générales des normes comme "système qualité", "non-conformité", "traçabilité", "processus" ou "maîtrise des risques" se combinent dans cet apprentissage avec des notions inventées par la direction du projet pour définir des normes spécifiques à cette entreprise, telles l'"invariant national", désignant une procédure applicable dans toute l'entreprise comme le "DLM" (délai de livraison maximal). Mais ce langage spécialisé et le cadre qu'il impose ne sont nullement neutres, notamment quant au danger que la formalisation écrite des activités peut représenter pour le personnel auquel le secret relatif des manières de travailler assure une protection. Les chefs de projet mentionnent fréquemment ces enjeux pour ce personnel adepte du "pour vivre heureux, vivons cachés", et dont ils veulent "savoir enfin ce qu'ils font vraiment". La volonté de savoir est soutenue par une volonté de pouvoir, le langage technique représente une politique d'entreprise. La rédaction des procédures se fait dans une perspective de contrôle du travail réel, et il est indéniable que la mise en mots et en fiches du travail des opérateurs accroît la visibilité et les moyens de vérification de celui-ci.

Le langage spécialisé des normes ISO constitue bien la trame discursive officielle réunissant l'ensemble de ceux qui sont concernés par ce projet, au-delà des différences de hiérarchies, de services, de métiers. Il lie le national au local et le "haut" au "bas". Il se matérialise dans des discours et des écrits, des documents et postes de gestion documentaire, un manuel qualité, des décisions institutionnelles, des réorganisations du travail, mais aussi des disquettes informatiques, des réseaux d'ordinateurs et des moyens de sanction du personnel comme les diminutions des primes de ceux qui ne respectent pas les "invariants". Cela en fait

un ensemble relativement stabilisé et solidifié, qui fait partie de la communication organisationnelle générale de l'entreprise, car il représente le discours dominant sur le travail dans celle-ci. Ce langage se veut rationnel et est issu des logiques de raisonnement d'ingénieurs faites de schémas et de logigrammes, consignnant par écrit les enchaînements des actes visibles du travail (remplir complètement un bon de commande, faire signer un contrat, vérifier une installation au moyen de tel instrument). Il décrit donc le travail du point de vue de ceux qui sont chargés de le superviser : les procédures écrites et les normes prescrites y prévalent sur le travail réel, au point où certains chefs de projet se mettent à croire que la disquette qui contient le manuel qualité de leur département équivaut au "système qualité" réel. Et tout comme dans d'autres formes de la communication organisationnelle les spécialistes s'imaginent que les problèmes essentiels des entreprises sont des problèmes de communication, que l'on peut résoudre en inventant des messages mieux adaptés, mieux réfléchis, et envoyés seulement « une fois le terrain préparé », une partie des chefs de projet pense ici que les discours tenus sur l'assurance qualité et les procédures écrites rédigées ensuite, résoudront les problèmes de coordination, de compréhension, de qualité, qui se posent dans l'entreprise.

Mais ce langage spécialisé et la conception du travail qu'il met en scène se trouvent très vite confrontés à des interrogations et des contestations émanant des "parlers ordinaires", des langages non spécialisés des chefs de projet invités à construire leur propre stratégie locale de mise en oeuvre de la démarche. Il faut souligner ici une particularité du projet qui nous semble relativement rare dans une grande entreprise, et qui explique certainement une partie du destin de ce projet et certaines des conséquences en matière de communication organisationnelle qui se sont produites. Il n'y a dans ce projet aucun spécialiste de management (la direction des ressources humaines n'y participant guère) et à part quelques apports d'un service de communication, aucune approche spécialisée ni aucun vocabulaire technique ne leur est proposé quant à la manière de conduire cette démarche avec les salariés des différentes unités de vente et de production. Cela est dû à la stratégie singulière que l'ingénieur pilote du projet a voulu suivre et a pu négocier avec sa propre hiérarchie, dans un souci d'un maximum « d'autonomisation » des chefs de projet. Aussi ceux-ci se réfèrent-ils le plus souvent à leur "personnalité propre", autrement dit à un ensemble de références acquises, familiales, scolaires, religieuses, militaires, sportives, morales, politiques, professionnelles, surgissant au milieu du langage des normes, et *sur la base desquelles ils se forment dans la confrontation avec d'autres, leurs propres manières de faire, leurs orientations, leur ligne de conduite.*

S'ils voient dans la rédaction des procédures écrites un moyen de renforcer leur pouvoir sur "le terrain", certains sont persuadés que les normes vont amener à la transparence totale, tandis que d'autres affirment avec le sourire "ils (les agents) trouveront bien de nouveaux moyens pour nous échapper". Le terme même de "procédures" évoque pour certains le droit, les tribunaux et l'Etat, les vices de procédure qui peuvent amener le relâchement d'un coupable, et une approche procédurière et bureaucratique des problèmes qui s'oppose selon eux au traitement des "vrais problèmes de qualité". Des discussions ont lieu dans les réunions à propos du terme de "non-conformité" (qui désigne dans le vocabulaire de l'ISO tout ce qui dans une activité réelle ne respecte pas une procédure), que certains jugent péjoratif, craignant un rejet de la part du personnel. La notion de "maîtrise des risques" est l'occasion d'un débat pour savoir s'il faut tenter de faire reposer cette maîtrise sur les procédures et leur contrôle strict, ou sur la "compétence" (la formation, les qualifications) du personnel. Petit à petit, le vocabulaire technique lui-même perd de sa neutralité, car il contient des termes qui figurent aussi dans d'autres domaines où ils ont d'autres sens.

Le rejet de la communication officielle

Symptomatique de cette irruption des parlars ordinaires au cœur du vocabulaire spécialisé est le sort réservé par une partie des chefs de projet aux apports faits par la direction de la communication de l'entreprise. L'équipe de direction du projet a demandé à ce service de concevoir des « outils » pour aider les chefs de projet de présenter la démarche d'assurance qualité, nouvelle dans cette entreprise, à leurs collaborateurs et équipes de terrain. La direction de la communication a alors fabriqué des « kits de communication », soit un ensemble de transparents réunis dans un petit coffret, que les chefs de projet peuvent projeter sur écran devant les équipes qu'ils s'agit de convaincre de participer à la démarche. La préparation de ces « séances de communication » donne lieu à plusieurs journées de réunion, où la direction de la communication donne des conseils et commente ce « kit ». Or, les premières réunions de terrain organisées dans les départements ne sont pas, aux yeux des chefs de projet concernés, un succès : les personnes présentes ne réagissent guère, sauf par des silences, à l'exception de quelques collègues proches des chefs de projet qui posent des questions convenues pour les aider à sauver la face. Par les hasards de la recherche, j'en rencontre plusieurs au cours d'un voyage, qui m'exposent ce problème et me montrent suite à mes questions leur « kit de communication ».

A regarder les transparents réunis dans ce coffret on comprend les réactions qu'ils suscitent parmi les opérateurs de terrain. Illustrés d'images infantilisantes de petits personnages souriants, chacun de ces transparents présente tel aspect de la démarche qualité sous un jour systématiquement positif (souriant et rose justement³), nécessairement bon et favorable tant à l'entreprise qu'au personnel : « une démarche pour faire mieux et plus vite », « un label de qualité pour une entreprise moderne », « vers une qualité meilleure », etc. Tout questionnement, toute interrogation concernant ce projet, sont ainsi d'avance officiellement bannis et proscrits. Or, les chefs de projet eux-mêmes, récemment nommés sur des critères qui ne relèvent pas toujours du volontariat, sont au début du projet eux-mêmes pleins de doutes et se posent des questions, pensent généralement qu'il « faut le faire » mais en même temps qu'il y a des tas d'inconvénients, des risques, des dangers. En présentant les transparents du kit de communication ils ne sont donc généralement pas « à l'aise » devant le groupe réuni, et ne se sont pas vraiment appropriés le contenu de ces transparents de sorte que leur discours « sonne faux et creux » selon l'expression de l'un d'entre eux.

Mais surtout, l'orientation générale de ces transparents consiste à dire « avec ce projet nous allons enfin nous occuper de la qualité », comme c'est le cas dans 90% des communications de la part des promoteurs des démarches qualité. Le message ainsi envoyé à ceux qui le reçoivent provoque une réaction assez inévitable : « alors, ça veut dire que jusqu'ici on a travaillé n'importe comment ? ». Les silences polis, gênés ou au contraire débordants de colère rentrés peuvent s'expliquer par cette tension entre le trop plein d'interrogations et de critiques à propos de ce projet d'un côté, et la quasi interdiction d'en faire part implicitement présente dans les messages des transparents qui représentent le point de vue de la direction de l'entreprise, doublé du « malaise » du chef de projet qui pour une partie du personnel réuni est aussi un collègue que les solidarités de métier amenaient à ne pas vouloir mettre en difficulté.

Suite aux discussions que les chefs de projet ont à propos des effets de ce « kit de communication », une partie d'entre eux décide de ne plus s'en servir pour tenir leur propre discours, faire part de certaines de leurs interrogations à leurs collègues, afin de désormais « parler vrai », selon une formule du vocabulaire politique encore en vogue chez certains d'entre eux. C'est la fin de la coopération de la direction de la communication à ce projet,

³) Le monde de la communication organisationnelle est un monde heureux. Le bonheur est une composante essentielle de cette forme de communication. Et quoi supposé de plus heureux que le

mais pas la fin de l'emprise de la communication organisationnelle, qui continue sous d'autres formes.

La reproduction des pratiques scolaires

Le discours officiel sur l'assurance qualité est soutenu par l'un des moyens les plus prégnants de la communication organisationnelle, qui sont les pratiques scolaires d'entreprise (éducation, formation, séminaires, entraînements). Ce discours officiel se transmet et s'approprie dans des rituels, dont ceux venant du système scolaire sont à notre avis les plus répandus. Ces rituels ont un double effet : d'une part, ils sont un moyen puissant pour « faire passer un message » en mettant les salariés en position d'apprenant, formé, élève, voire « rééduqué ». D'autre part, ils ravivent des composantes de la « socialisation primaire » (Accardo, 1997) et remettent les salariés dans une situation du passé, rattachant ce qui se passe au sein de l'entreprise, ici et maintenant, à ce qui se passe en dehors de l'entreprise et à l'histoire. Dans le projet analysé ici les chefs de projet sont aussi astreints à des formations à l'assurance qualité. Une partie d'entre eux développe dans un premier temps de traditionnels "réflexes scolaires" (apprendre sans trop se poser de questions, appliquer les règles apprises sans distance, bachotage final). A la fin de chaque séance de formation en entreprise ils rentrent chez eux avec des tâches à réaliser pour la fois suivante. La formation qu'ils suivent dans un double statut d'élève et de salarié, les met « au travail », et à partir du moment où ils sont investis de tâches relevant du travail, une partie d'entre eux cesse de se poser les questions qui les taraudaient encore au début du projet quand celui-ci était à leur esprit « flou » : « maintenant qu'on a des choses à faire, ça devient concret ». Avec le faire, le concret, la tâche et le travail on est dans le monde de l'opérationnel, de la technique, qui s'oppose aux critiques, à la réflexion, à la philosophie, mais aussi à la politique dans la mesure où il n'y a plus de choix à faire, il n'y a plus « qu'à faire ». Ces effets rejoignent certains de ceux analysés par Christophe Dejours dans son dernier ouvrage (1998), ainsi que les remarques de Taylor sur les rapports entre la « tâche » à l'école et à l'usine⁴.

monde de l'enfance ? Aux yeux des communicateurs, les salariés sont de grands enfants, comme le pensait déjà Taylor et avant lui une longue tradition paternaliste qui n'a jamais disparue.

⁴) « Il n'y a absolument rien de nouveau dans l'idée de tâche. Chacun de nous peut se rappeler que ce principe lui fut appliqué avec profit, lors de ses années de collège (...). Tous, nous sommes de grands enfants et il est certain que la plupart des ouvriers travaillent avec plus de plaisir, lorsqu'ils ont chaque jour une tâche définie qu'ils doivent achever en un temps donné » (1927, pp. 101-102).

Néanmoins, tous les chefs de projet ne réagissent pas ainsi. Certains d'entre eux critiquent ce qu'ils estiment être du « bourrage de crâne », refusent « l'esprit scolaire » et continuent à se poser des questions sur ce projet même si celles-ci ne sont souvent énoncées qu'aux moments « non officiels » des formations et des séminaires (repas, apéritifs, pauses café). Ces divergences dans la manière de mener la démarche d'assurance qualité, formulées en référence aux représentations et rituels scolaires, s'accroissent encore au moment des premiers audits de certification, vécus comme des examens. Dans la stratégie de la direction nationale du projet la certification n'est qu'une étape sur le chemin d'une meilleure maîtrise des processus de production et d'une meilleure organisation de l'entreprise, suivi dans l'optique d'une amélioration continue. Mais l'arrivée des audits, qui selon les chefs de projet "met la pression" sur le personnel, provoque des comportements de "bachotage" où tous, du comptable, du technicien au directeur départemental, se mettent à apprendre par cœur et à répéter à haute voix le discours à tenir pour répondre aux interrogations de l'auditeur. La direction du projet et une partie des chefs de projet craignant qu'on n'aboutisse à une "certification de façade", critiquent ce bachotage et invoquent la nécessité d'un "changement en profondeur".

Ainsi se construit et s'établit une distinction entre chefs de projet quant aux orientations à mettre en oeuvre dans la démarche, qui s'appuie sur les réminiscences de leur passé d'élève et sur les rituels scolaires actualisés par les formations et les audits.

L'esprit de famille

Mais la communication organisationnelle est soutenue par bien d'autres références « hors-travail » qui contribuent à en renforcer la légitimité. A côté des références scolaires figurent dans les discours des chefs de projet de multiples références familiales. Tout d'abord, dans une perspective déjà synthétisée par Tripier (1997), les familles réelles des chefs de projet sont présentes dans leurs préoccupations et leurs discussions, avec leurs collègues les plus proches et pendant les repas pris en commun : le projet les oblige à de nombreux déplacements qui suscitent parfois la vindicte des conjoints ou enfants, vacances familiales et weekends sont l'objet des échanges à table. Les repas eux-mêmes évoquent le rituel du repas familial, surtout les dîners où règne un "esprit de famille" (convivialité, sujets de conversation consensuels, paix sociale, fraternité). La famille comme "catégorie mythique" (Bourdieu, 1993) peut ainsi se réaliser ailleurs que dans les familles proprement dites. Pendant l'une des grandes conventions de deux journées à la campagne, une troupe de

théâtre a joué une pièce mettant en scène un chef de projet et son épouse, où le vocabulaire de l'assurance qualité était appliqué à leurs relations ("tu me garantiras 2000 mots par jour"). Sur la base de ces échanges des chefs de projet se sentent "familiers" avec d'autres ou au contraire étrangers.

Mais les métaphores familiales servent aussi de référence pour analyser les relations sociales dans l'entreprise. Dans une perspective proche du paternalisme, certains affirment que les agents ont changé durant ce projet "comme des enfants qu'on ne voit pas grandir", et se sont "familiarisés" avec les normes. Le rapport encadrement/agents est ainsi interprété par analogie à la relation parents/enfants, la conviction des agents devenant une affaire d'éducation. Cette métaphore familiale sert aussi bien de support à l'idée que les cadres ont raison contre les agents "désobéissants", qu'à celle, contraire à la volonté de maîtrise de l'assurance qualité, que la relation cadres/agents est caractérisée par de l'imprévisible et du non-maîtrisable, car "les enfants ne font jamais exactement ce qu'on veut qu'ils fassent".

Au milieu des techniques de pointe, la religion

Plus surprenant par contre semble le foisonnement de métaphores religieuses dans cette démarche, redonnant de l'actualité aux analyses de Weber (1964). Ainsi, une partie des chefs de projet affirme que pour "faire passer le message" il faut "y croire", et sans arrêt "prêcher, prêcher". Le manuel qualité qu'on rédige dans le cadre de l'assurance qualité est souvent désigné comme "la Bible". Ces pratiques des chefs de projet sont relayées au plus haut niveau de l'entreprise, où les "dix priorités" de la direction générale filent la métaphore des dix commandements. Et lors d'une réunion de tous les chefs de projet, la décision prise de supprimer les anciennes procédures écrites est massivement qualifiée "autodafé", dans un mouvement de rattachement de cette entreprise si moderne à un rituel religieux fort ancien, laissant entendre que la nouvelle organisation relève de l'Inquisition (terme employé par certains pour désigner les audits)... et faisant déjà danser devant les yeux des chefs de projet les flammes des brasiers dans lesquels ils comptaient jeter une partie du passé de leur entreprise et d'eux-mêmes.

Mais en opposition à la ferveur de certains, c'est avec ironie que d'autres emploient les métaphores religieuses. "Je vais demander à mes chefs de bénir l'outil pour pérenniser la démarche", affirme en souriant le responsable de l'équipe projet, qui se bat pour que soit adoptée une attitude distancée, pour le fait de "ne pas y croire, mais d'essayer de mieux

connaître et de pouvoir adapter les normes aux situations locales". Car l'enjeu de ces divergences formulées dans des références religieuses à peine laïcisées, ou en opposition à elles, se situe en dernier ressort dans les départements. La tendance la plus "intégriste" (expression de chefs de projet) considère que les procédures doivent soumettre coûte que coûte les manières de travailler, quitte à "taper du poing sur la table" avec les "hérétiques", à l'encontre desquels on cherche des moyens réglementaires et financiers de sanction. Sur la base d'un passé d'enfant de chœur ou de scout, ou d'un rejet de l'esprit religieux, donc de leurs convictions personnelles, les uns inventent des moyens de contrainte, les autres cherchent de nouveaux terrains de compromis avec le personnel. Les oppositions dans le domaine des manières de travailler se formulent ici dans les divergences entre formes religieuses et laïques de "parlers ordinaires".

De la technique au politique

Mais avant d'arrêter l'exposé de ces quelques éléments discursifs, il convient d'ajouter ceci : les discours tenus sur la démarche par les chefs de projet changent selon les lieux, les moments et les interlocuteurs; on y relève une dichotomie entre la terminologie officielle et les références légitimes d'une part, les remarques "en aparté", les discussions pendant les déjeuners, de l'autre. Certains se demandent ainsi "mais finalement, qu'est-ce que cela apporte ?". Pour une partie des chefs de projet l'intérêt semble ailleurs : les solidarités entre eux qui l'ont emporté sur leur compétition et leurs rivalités, l'apprentissage de la construction d'une stratégie propre ("on est plus autonomes qu'avant"), la manière "non conventionnelle de parler" du pilote du projet qui a "permis à tous de s'exprimer" et qui a défendu le projet non d'une manière autoritaire mais en argumentant pied à pied, dans des joutes oratoires parfois épiques. Pendant toute une période il a suscité la grogne d'une partie des chefs de projet, non habitués à une telle autonomie, qui lui demandent "dis-nous comment on doit faire". Ceux-ci finissent par se saisir de cette orientation, pour réclamer et obtenir un espace d'échanges où ils pouvaient confronter entre eux leurs expériences de terrain, les Clubs qualité. La mise en place de l'assurance qualité est émaillée de batailles sur les termes : les "vérifications" sont transformées en "auto-contrôle", d'une "optimisation des processus" on est passé à leur "amélioration" puis à une "description des processus cibles", et après une insistance sur les "procédures" on opte pour le primat des "compétences".

Ainsi, perçu comme purement technique au départ, le choix des termes dans la conduite du projet met sur la scène des dimensions de plus en plus explicitement symboliques et

idéologiques. Au fur et à mesure de l'avancée du projet *deux orientations typiques se cristallisent* : l'une combinant une approche technique spécialisée, l'esprit scolaire et sportif, la morale et les croyances, l'autre une approche généraliste désireuse de "changer en profondeur" les façons de travailler qui critique l'intégrisme et le bachotage. Empiriques au début, ces orientations se traduisent chez certains chefs de projet en stratégies pensées en tant que telles, où le choix des collaborateurs, le moment d'avancer ou de retarder le projet, ou telle décision apparemment technique, sont mûrement réfléchis en référence à ces orientations. Chacune de ces stratégies, d'abord à dominante discursive dans les réunions nationales, cherche à se consolider par divers moyens techniques, réglementaires, institutionnels et financiers dans les départements.

Voilà donc une première série d'éléments pour dessiner les contours de cette forme élargie de la communication organisationnelle. Il s'agit d'une configuration complexe faite d'une combinaison entre des langages plus ou moins techniques et spécialisés et des parlars ordinaires qui se l'approprient, divisée et unifiée à la fois par des tendances contradictoires et des clivages qui se consolident dans des réalisations matérielles diversifiées. Les éléments exposés maintenant, qui concernent les « opérateurs » impliqués dans ce projet, renforcent encore cette idée que la communication organisationnelle est finalement d'autant plus puissante qu'elle a été appropriée et même détournée : appropriation et détournements sans lesquels sa puissance serait dérisoire.

La communication organisationnelle détournée par les « opérateurs »⁵

L'activité à dominante discursive des chefs de projet se répercute auprès des salariés de base sous la forme de groupes de travail à organiser et à animer, de formulaires à remplir et de directives à respecter, de nouvelles modalités de récompense et d'applications informatiques. Les personnels qui participent aux groupes de travail sont impliqués, tout comme les chefs de projet, dans une intense activité d'écriture et de discussion quelles que soient leurs fonctions et qualifications. Ils sont confrontés à la difficulté de décrire leur travail à partir des grilles d'analyse avec lesquelles les normes déjà élaborées sur le plan national veulent cerner celui-ci. Il ne leur est guère possible de s'opposer ouvertement à cette forme quasi obligatoire de la communication organisationnelle qui les envahit d'un discours insistant, répété et normalisé, dans lequel le point de vue de la direction de l'entreprise représentée par l'équipe projet

⁵) Une partie des passages qui suivent ont été publiés dans « Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité », *Sociologue du travail*, septembre 1999.

nationale et les chefs de projet locaux domine. Cette logique dominante des normes est néanmoins interrogée à partir des références morales et civiques du personnel, qui s'appuie notamment sur les "besoins des clients" auxquels il s'identifie pour infléchir la politique qualité mise en place et demander la reconnaissance de savoir-faire méconnus.

Dimensions institutionnelles, financières, techniques et langagières sont étroitement mêlées dans la rédaction des procédures qualité et dans leurs effets sur le travail réel. La communication organisationnelle comporte d'autres dimensions que discursives. Avant d'analyser les aspects à dominante discursive de l'assurance qualité on examinera d'abord certaines des conditions institutionnelles qui donnent appui aux paroles des chefs de projet. Ensuite, on abordera la question des enjeux, en montrant les stratégies tant discursives qu'institutionnelles qui s'affrontent sur le terrain de l'assurance qualité, de la part des instances dirigeantes comme du personnel.

Des conditions de réception variables

Les chefs de projet étudiés ont des statuts hiérarchiques variés, qui témoignent de l'importance que leur directeur départemental accorde au projet. Cela change la situation d'énonciation de leurs paroles, investies d'avance d'un certain poids ou décrédibilisées. Pendant un temps ce projet n'est pas mentionné par le président directeur général de l'entreprise, plus tard il devient l'une de ses dix priorités. La direction de l'entreprise et le statut du chef de projet lui-même en font donc le "porte parole" investi d'une "autorité par délégation" (Bourdieu, 1982), qui donne plus ou moins de légitimité à ce qu'il dit. Au sein du personnel de base existent aussi des conditions de "réception" préalables au projet, caractérisées par l'histoire de l'entreprise qui a vu certaines catégories de métiers (les techniciens) perdre de l'importance et du prestige au détriment d'autres (les commerciaux). Le fait d'écrire est plus familier aux vendeurs qu'aux techniciens, et renforce une forme de professionnalisation qui va dans le sens du développement et de la valorisation des métiers "de bureaux", tout en pouvant être jugé sans intérêt voire dangereux par des "opérateurs de terrain".

Mais les chefs de projet peuvent confirmer ou au contraire infléchir les effets de leur statut et de cette conjoncture d'écoute et de réception selon leur manière de conduire le projet. Ce sont certes des porte parole, mais des porte parole plus ou moins conformes et conformistes selon les cas. On a ainsi des situations où logigrammes et fiches détaillant les activités sont

élaborées quasi exclusivement par les cadres et chefs d'équipe, assistés en cas de besoin par tel ou tel agent plus ou moins volontaire, et d'autres, plutôt exceptionnelles, où la presque totalité du personnel est invitée à se réunir en groupes de travail. Ici chaque catégorie du personnel est incitée à rédiger ses propres fiches, là, on "mixe" les groupes de travail et organise des "audits croisés" où commerciaux et techniciens, d'habitude en rivalité, s'interrogent réciproquement pour comprendre le métier et les contraintes des uns et des autres. Et l'on voit les animateurs des groupes, selon leurs orientations, tolérer, voire encourager les prises de parole du personnel, ou au contraire les réfréner.

L'activité proprement langagière de rédaction collective des procédures est préparée par l'esquisse préalable de leur architecture générale par les cadres et agents de maîtrise. Le cadre est ici simultanément institutionnel et discursif, car on indique à la fois ce dont il faut parler et comment en parler. Ces groupes doivent en effet intégrer dans leur travail des "invariants nationaux" (tel délai maximum, obligation de signature du contrat avant toute installation) qui figurent le point de vue de la direction générale ainsi symboliquement présente au milieu des réunions. Ce terme d'invariant suggérant que certaines façons de travailler ne doivent pas varier d'un département à l'autre est interprété par une partie de l'encadrement comme un ordre et un objectif incontournables : "c'est notre plan de bataille", "c'est ce qui nous a mis en ordre de marche". Les groupes travaillent donc en référence à des logigrammes et des schémas déjà conçus sur le plan national, et doivent noter à propos de chaque activité ce qui relève du "cœur de métier" et des "points à risque". Le vocabulaire général de l'assurance qualité donne ici le ton, il faut parler "processus" et *checklist*, mots d'une sorte de langue étrangère : "au début, pour moi, c'était de l'hébreu", dit un membre du personnel administratif.

Ce travail d'assimilation de la terminologie et de la logique de l'assurance qualité est nouveau dans cette entreprise et produit des effets qui se mesurent dans la troisième phase de notre enquête. Avant que le projet d'assurance qualité ne soit lancé, chaque activité et tâche faisaient déjà l'objet de directives nationales écrites mais celles-ci s'entassaient généralement dans des armoires : elles restaient "lettre morte"⁶. Vivants par contre étaient les petits carnets et la transmission orale des savoirs de métier aux nouveaux arrivants, ainsi que les

⁶) Dans la perspective annoncée au début de cet article ces directives nationales ancienne manière ne relèvent pas de la communication organisationnelle car elles ne comportaient aucun souci de « communiquer » afin d'obtenir un consensus : c'étaient des directives à appliquer. La force des normes ISO est au contraire de combiner directives nationales formulées de façon à convaincre, persuader, à faire participer d'une part, et parler ordinaires, manières de travailler chez les salariés de base, d'autre part.

discussions entre collègues en cas de difficulté. D'où une relative variété dans les manières de faire, attribuées par les agents à la personnalité de chacun. D'où aussi les hésitations dans la description orale d'une activité, que nous avons rencontrées au cours de la première phase de notre enquête. Bon nombre de personnes interviewées disaient alors "je ne sais pas trop comment vous dire ça", "je sais le faire, mais pas le dire", "c'est variable, ça dépend de chacun". Deux ans et demi après, la situation est assez différente, bien qu'inégale selon les métiers et la manière dont le projet a été mené. Les vendeurs, coordinateurs et personnels de gestion, tiennent maintenant un discours "rôdé" sur leur travail, dans lequel ils s'appuient sur les classeurs où se trouvent leurs "fiches d'activité" et "fiches de poste", et sur les logigrammes décrivant leur place dans l'ensemble du processus de production. Les discussions dans les groupes de travail et la préparation des audits obligeant chacun à répéter à haute voix que dire (mais aussi que taire) aux auditeurs, ont pour effet l'appropriation d'un discours sur le travail dans l'optique de l'assurance qualité.

Le travail décrit dans la perspective de ceux qui l'évaluent

Les participants à ces groupes font part d'un travail harassant, d'heures supplémentaires, de "presse" les semaines précédant les audits : "ça nous a pris la tête". Dans les groupes de travail les discussions et contestations sont parfois vives, notamment à propos des terminologies imposées par la direction générale pour désigner tel ou tel poste, qui pouvaient aller à l'encontre des appellations locales. La mise en mots de la pratique quotidienne à laquelle ces groupes étaient consacrés se fait donc à la fois en référence à des objectifs indiquant ce que cette pratique devait être ou devenir, à une conception de ce qui est important donc à noter, et ce qui ne l'est pas, et à une terminologie qui loin d'être familière, est considérée comme "étrangère" par le personnel.

Un bon exemple en sont les fiches d'activité qui décrivent l'ensemble des opérations, et leur ordre, de chacune des tâches pouvant être effectuées sur un poste de travail. Elles insistent sur ce qui, dans une activité, est visible et observable, tangible dans tous les sens du terme, et c'est là que l'on retrouve les préoccupations de ceux qui évaluent le travail. Elles sont construites en référence à une logique de production industrielle, chaque activité ayant un amont ("mes fournisseurs", "mes données d'entrée") et un aval ("mes clients", "mes produits"). Fournisseurs et clients sont ici les nouveaux termes désignant les collègues de travail en amont et en aval de chaque poste. Chaque opération, à effectuer dans l'ordre, commence par un verbe d'action. Si on prend l'exemple de la fiche d'une des fonctions de

coordination, celle-ci stipule : "répond à la demande sous 4 heures", "prend en compte", "contacte", "réceptionne".

Or, quand on observe la personne en question dans son travail, l'ordre officiel des opérations est souvent bouleversé, certaines sont à faire plusieurs fois, d'autres ne figurent pas sur la fiche et la nature de l'activité pourrait être définie très différemment. Telle coordinatrice par exemple "récupère les erreurs du commercial" ce qui veut dire qu'il s'agit de refaire le bon de commande : mais comme ce dernier devrait "normalement" arriver sur son poste correctement rempli, cette opération est devenue officiellement taboue. De même juge-t-elle très important le fait de "prévenir le client en cas de problème", chose qui semble assez fréquente, mais parce que les problèmes ne font plus partie de la normalité du travail quotidien gouvernée par l'assurance qualité, cette activité ne figure pas non plus. Les compétences commerciales, relationnelles, diplomatiques, pourtant mobilisées dans cette activité, ne sont pas décrites sur les fiches la concernant. Ce que décrivent ces fiches est moins la réalité du travail, que ce qu'il *devrait* être aux yeux de ceux qui le contrôlent. Elles contribuent ainsi à construire la vision officielle de l'organisation et de la division sociale du travail supposée y régner, avec le découpage en tâches et spécialités conforme à la vision des compétences qui est celle de la direction générale de l'entreprise.

Ces fiches donc comptent autant pour ce qu'elles affirment que pour ce qu'elles taisent. Elles décrivent un certain nombre d'actes visibles (et en excluent d'autres), mais sans mentionner le travail (invisible) de réflexion, d'analyse de situation, d'évaluation de ce qu'il convient de faire, qui les sous-tend⁷. La coordinatrice observée par exemple, loin de s'adresser à d'anonymes "fournisseurs" extérieurs à ses propres conditions de travail, a un "petit mot" particulier pour chacun de ses collègues techniciens avec qui il faut s'y prendre différemment qu'avec tel autre, si on veut obtenir d'eux qu'ils fassent le nécessaire. Et l'encadrement reconnaît qu'en fonction de l'expérience et des manières de parler des coordinateurs, "ça marche ou ça explose".

⁷) C'est l'une des raisons pour lesquelles le terme « d'opérateur » qu'on emploie souvent pour les salariés dits d'exécution est à employer avec précaution, car il sous-entend que ceux-ci à la différence des cadres « font » des choses, étant plus dans l'action que dans la réflexion. En réalité, ces personnels, aussi bien administratifs, commerciaux que techniciens, sont eux aussi des porte parole de la communication organisationnelle, eux aussi donnent une certaine représentation de l'entreprise et de leur propre rôle, en se référant aux discours de la direction générale mais aussi au leur propre.

Les procédures écrites, forme du travail prescrit, restent en décalage avec le travail réel. La parole vivante et les prises de position quotidiennes restent la condition *sine qua non* du respect effectif des procédures écrites. La communication organisationnelle ne peut se passer de cette « reprise parolière » de ses directives par les salariés de base. Le meilleur exemple en sont les "invariants nationaux", en réalité très variables quand on observe dans les différents établissements ce qu'on en fait. Cela explique la création de "points de contrôle", dont celui essentiel de coordinateur décrit ci-dessus. Situé après l'activité des vendeurs, le travail du coordinateur consiste notamment à vérifier si les bons de commande comportent la signature du client, ce qui est un des invariants nationaux. Mais les vendeurs ne finissent par mieux remplir les bons de commande que parce que la coordinatrice émet à chaque fois une "fiche de non-conformité" transmise à leur responsable hiérarchique et leur les montre car "il faut leur dire et redire", il s'agit "de les mettre au pas", en "prenant le mal à la racine" et en ne laissant "rien passer". On utilise ces mêmes fiches dans les équipes techniques pour organiser des réunions d'équipe et "faire des piquûres de rappel" concernant les mesures de sécurité électrique minimales de certaines installations : les écrits servent de support à des prises de parole.

Mais ces écrits, qui *formalisent* des descriptions de postes de travail ou des constats quotidiens concernant l'activité en train de se faire, *changent le statut de la parole qui, de privée, devient publique, et qui du bas, peut remonter en haut*. Ce sont des éléments puissants de construction de liaisons et d'images organisationnelles. Les fiches d'activité sont généralement signées par plusieurs responsables, jusqu'au directeur départemental, et tout changement dans leur contenu sera signalé à ces responsables qui devront signer la nouvelle version des fiches. Avant l'assurance qualité, quand des personnes critiquaient leurs collègues, ces paroles restaient souvent cantonnées aux collègues proches. Dorénavant, en remplissant une "fiche de non-conformité", certaines erreurs peuvent être signalées jusqu'au plus haut niveau, et en premier lieu auprès du responsable hiérarchique immédiat. L'enregistrement de ces fiches permet un traitement statistique qui donne à certaines erreurs un statut de généralité qui peut aboutir à la création d'un "groupe de résolution de problèmes" et à des réorganisations. Comprenant l'intérêt que cette circulation des écrits pouvait avoir, des techniciens décident ensemble de remplir massivement des fiches de non-conformité de toutes sortes, pour signaler leur "ras-le-bol" à la direction départementale. Paroles qui circulent sur des écrits, ces fiches sont des symptômes à déchiffrer.

La consolidation institutionnelle des normes écrites

On en vient ainsi aux enjeux tant discursifs qu'institutionnels de ce projet, qui résultent de la confrontation de stratégies qui tentent par divers moyens de consolider leurs positions dans un va-et-vient entre le "bas" et le "haut" de l'entreprise. Les normes ISO 9000 ont en effet la remarquable faculté de dé-singulariser et de dé-localiser des enjeux qui restaient jusque-là cantonnés dans l'espace secret de chaque équipe ou établissement. Dans ce sens Cochoy et *alii* ont raison d'écrire qu'avec ces normes, "un cas n'est plus un cas", l'individuel devient collectif, le privé public et ce qui était supposé personnel devient professionnel. Elles renforcent les représentations de l'entreprise et de l'organisation sur les postes de travail, dont le manuel qualité indique comment ils sont liés les uns aux autres et sont rattachés à la direction générale et à sa politique qualité, tout en soulignant pour chaque salarié qu'il est personnellement un petit ouvrage de ce grand tout : au moyen de l'assurance qualité, l'entreprise peut mieux affronter la concurrence internationale. Elles ont aussi la propriété de passer d'une dimension du travail à l'autre, de la parole à l'écrit, de l'écrit à la norme formalisée, de la norme à des décisions institutionnelles et financières, et à des matérialisations techniques. Elles recèlent ainsi des enjeux aux multiples ramifications et, tout en s'inscrivant dans les rapports de force existants, contribuent aussi à les infléchir. Dans un premier temps, la direction générale et l'encadrement ont l'initiative de ce projet, dans la perspective générale d'un accroissement de la productivité de l'entreprise et d'une prise de contrôle sur le travail réel par des moyens divers, mettant le personnel sur la défensive. Dès le démarrage du projet étudié, le travail des groupes entraîne des réorganisations, que la mise à nu des circuits de production faisant découvrir d'apparents "doublons" a pu favoriser. Cela provoque des fusions entre équipes et des mutations. Certaines personnes y voient une manipulation, et trouvent les moyens de se retirer de ces groupes pour ne pas cautionner ces décisions, par leur présence, leur parole ou leur silence.

La description détaillée des activités donne à l'encadrement des moyens de contrôle inédits : "maintenant on sait ce qu'ils font", affirment des cadres, ajoutant "les normes leur (les agents) rappellent ce qu'ils ont à faire, ça en a remis certains dans le droit chemin" : "avant, on voulait contrôler, mais on ne savait pas quoi contrôler; maintenant, avec les *checklists* et les fiches d'activité, on sait". Connaissances du travail réel et idéologie morale de l'encadrement sont relayées par des moyens de vérification et de sanction qui leur donnent force matérielle, comme le poste de coordinateur déjà mentionné. Et quand les rappels à l'ordre oraux s'avèrent insuffisants pour obliger les vendeurs à mieux remplir les bons de commande, la décision est prise ici et là d'en faire dépendre leur "prime de part variable".

Les audits répétés sont un autre moyen institutionnel de consolidation des normes. Rappelons que les chefs de projet assimilent par moments ces audits à l'Inquisition, et avouent que "cela met la pression". Dans un des départements, des médecins du travail tirent la sonnette d'alarme devant le stress que ces audits provoquent chez certaines personnes, plusieurs d'entre elles ayant "craqué". Sur un fond d'incertitude quant à l'avenir de leur entreprise, ces audits sont la source d'inquiétudes et de peurs, l'une des formes de la souffrance au travail (Dejours, 1998).

La transformation des normes en applications informatiques est aussi l'un des moyens, technique cette fois-ci, pour tenter de les rendre "irréversibles" (Callon, 1991). Ces applications comportent des "verrous" difficiles à contourner, obligeant par exemple un opérateur à effectuer une tâche dans l'ordre prévu sur sa fiche d'activité, faute de quoi il ne pourra pas passer à la tâche suivante. Or, l'un des inconvénients de cette inscription des normes dans des dispositifs techniques est leur manque de souplesse et de réactivité, ce qui inquiète certains responsables et ce dont se plaint le personnel.

Stratégies d'appropriation-détournement et "besoins des clients"

Mais face à ces stratégies de consolidation des logiques dominantes des normes ISO les agents de terrain ne résistent pas seulement de façon passive. Le travail en groupe peut servir aussi à souder ou resouder des collectifs (Borzeix, 1987), en créant par l'échange un espace langagier partagé (Kergoat, 1995). Le système des "audits croisés" inventé dans un établissement (des techniciens interrogeant des vendeurs sur leurs manières de travailler, et réciproquement) contribue à aplanir certains malentendus et rivalités entre services, à trouver de nouveaux terrains de compromis à propos de problèmes récurrents. Ailleurs, les techniciens peuvent soutenir l'assurance qualité dans la mesure où elle va selon eux "égaliser" le rapport aux normes de travail entre eux et les commerciaux, jugés trop "indépendants" et ne tenant pas compte de "ceux qui interviennent après" : "OK pour participer, mais alors il faut que tout le monde joue le jeu". Dans tel groupe, il est ainsi décidé que les clients doivent signer les rubriques-clés d'un bon de commande, pour obliger les commerciaux à le remplir complètement. Les personnels cherchent et trouvent leurs propres moyens de consolidation des orientations qu'ils défendent. La communication organisationnelle ne « prend » que si elle peut prendre appui sur les intérêts variés des catégories diversifiées du personnel.

L'intense activité langagière, le travail de description, d'analyse et de réflexion concernant le travail concret qui s'est effectué dans les groupes, permet à un certain nombre de personnes de s'approprier la logique des normes pour tenter de la tourner à leur avantage. Les fiches d'activité par exemple rappellent au personnel le processus de reclassification des fonctions dont il a été l'objet il y a quelques années, et qui n'est toujours pas accepté par ceux qui s'estiment mal reconnus dans leur travail. Elles deviennent, de par leurs manques mêmes, un moyen pour les personnes concernées de mieux savoir ce qu'elles font réellement et de commencer à demander une reconnaissance de compétences non décrites et des formations nécessaires pour les améliorer : "quand on est poli avec les clients, qu'on les prévient tout de suite en cas de retard, ils acceptent généralement sans problème. C'est mon côté commercial. Et avec les techniciens, il faut être diplomate, c'est mon côté "management". Mais tout ça n'est pas écrit", dit ainsi une coordinatrice, ajoutant "aujourd'hui, avec les fiches et les procédures, on sait ce qui nous embête".

La manière dont sont interprétées et utilisées les "fiches de non-conformité" forme l'exemple le plus sensible de ces stratégies d'appropriation et de détournement des normes d'assurance qualité. Une partie des chefs de projet se soucie des connotations péjoratives du terme "non-conformité" et des risques de "délation" que ces fiches peuvent comporter aux yeux des agents. Dans tel département, on les rebaptise "fiches qualité" ou "d'amélioration de la qualité", insistant sur le fait qu'elles doivent surtout servir à signaler les vrais problèmes collectifs pour lesquels des groupes de résolution de problèmes doivent être créés. Mais cette stratégie manque de relais institutionnels, les fiches se perdent dans les sphères dirigeantes des directions départementales, et le personnel n'en a pas de retour : il interprète ce silence en pensant que ces fiches servent donc avant tout au signalement de ceux qui "travaillent mal" (et qui peuvent être sanctionnés). Une partie des personnes interviewées se dit d'ailleurs d'accord avec ces sanctions, et la notion de "non-conformité" peut s'allier à l'idéologie morale à l'oeuvre dans certaines rivalités sur les lieux de travail . La communication organisationnelle passe des alliances avec certaines conceptions présentes chez le personnel, contre d'autres. On a vu que des coordinateurs utilisent ces fiches pour tenter de "mettre au pas" les commerciaux. Mais ceux-ci font en retour des fiches quand ils estiment que le coordinateur a "outrepassé ses compétences". Elles servent ainsi comme moyen de régulation des formes de compromis entre fonctions, en passant par l'arbitrage du responsable hiérarchique.

Mais, message écrit destiné à être rendu public, ces fiches servent aussi à *débatte des orientations avec lesquelles on travaille et à interroger le bien-fondé de certains aspects de la*

politique de l'entreprise. Le jeu autour de la signature du client en bas des contrats est ici symptomatique d'une *mini bataille d'orientations au coeur du travail* quotidien, entre l'invariant national qui exige cette signature, et les commerciaux qui estiment qu'elle n'est pas toujours indispensable. *Deux conceptions de la confiance sont ici en jeu*, la première est celle de l'assurance qualité, selon laquelle les contrats écrits et signés fondent la confiance. La seconde est celle d'une partie des commerciaux mais aussi d'autres personnels, qui défendent la conception traditionnelle de la parole donnée qu'ils cherchent à consolider par des décisions institutionnelles. Dans un des services étudiés, les commerciaux en alliance avec le coordinateur, statistiques à l'appui, obtiennent un assouplissement de l'obligation de signature en bas des bons de commande : pour les installations les plus simples, cette obligation n'a plus besoin d'être respectée. Cela facilite le travail (il n'est pas toujours simple de trouver dans l'entreprise cliente quelqu'un pour signer), et rétablit l'ancienne conception de la confiance dans la parole donnée. En prenant à témoin les "besoins des clients", le personnel des agences locales réussit là à faire légèrement changer la politique générale de son département, le "bas" a infléchi le "haut", la confiance en la parole donnée l'a emportée partiellement et momentanément sur le formalisme du contrat écrit. La communication organisationnelle est ainsi à la fois infléchie et partiellement affaiblie (l'orientation commerciale de l'entreprise en est un peu freinée), tout en étant mieux ancrée dans le cœur et l'esprit du personnel.

L'appui pris sur les "besoins des clients" pour défendre d'autres manières de travailler est une constante chez toutes les catégories de personnel rencontrées. Le personnel administratif s'en sert pour critiquer les applications informatiques dont le manque de souplesse empêche de changer vite une donnée d'une facture de client. Certains techniciens s'appuient sur les "vrais besoins des clients" pour revendiquer une dimension commerciale de leur activité, souhaitant pouvoir faire signer des bons de commande, quand les discussions (qui ne figurent pas sur leur fiche d'activité) avec certains clients montrent que l'installation commandée ne convient pas vraiment.

Cette référence aux clients dont tous les personnels se servent constitue la pièce principale des "parlers ordinaires" avec lesquels ils tentent de détourner la logique dominante de l'assurance qualité. Elle n'arrive pas au hasard : figures identificatrices surtout pour ceux de la catégorie "grand public", les clients constituent aussi la légitimité suprême dans le discours de la direction générale de l'entreprise comme dans celui de l'assurance qualité. Figures familières et étrangères à la fois, les clients représentent l'extérieur, les citoyens, et permettent de discuter des choix des orientations du travail quotidien en référence à la politique générale de

l'entreprise, et des effets de celle-ci sur le public, et dans l'espace public. La communication organisationnelle rejoint ainsi le système des « relations publiques » analysé par certains spécialistes de la communication (Gryspeerd, 1999).

Conclusion et perspectives

La vision de la communication organisationnelle qui ressort de notre recherche sur cette démarche d'assurance qualité implique de penser cette communication comme combinaison entre discours officiels cadrés et institutionnalisés d'une part, parlars ordinaires de l'autre. Les parlars ordinaires des sujets au travail sont influencés et captés par ces discours institutionnels, mais ces derniers ne sont vivants et ne « prennent » que s'ils sont soutenus par ces parlars ordinaires. La conception de l'organisation que cette communication construit est ainsi une conception de compromis, où les objectifs de la direction générale de l'entreprise dominant certes, mais qui laisse aussi la place à des infléchissements qui prennent en compte les résistances et revendications du personnel (en l'occurrence, le maintien d'une certaine idée de la confiance en la parole donnée propre au service public et à la morale civique traditionnelle).

Cette communication organisationnelle est construite sous la forme de tendances contradictoires, dont les oppositions mêmes contribuent à son unification. C'est parce qu'il y a du débat, de la discussion, des réunions et des prises de position, que l'organisation que la démarche d'assurance qualité a mise en place en sort consolidée. Loin d'affaiblir la solidité de l'entreprise, les prises de position contradictoires sont au contraire le signe d'une participation et d'une appropriation réelles, même si elle est très inégale selon les régions. Les choix effectués, les décisions prises, les manières divergentes de mettre en œuvre le projet font que dans bien des endroits des chefs de projet mais aussi des opérateurs en ont fait « leur » projet, dans lequel une partie de leur histoire dans l'entreprise et de leurs convictions « personnelles » est investie. Dimensions personnelles et professionnelles, mais aussi dimensions techniques et politiques, sont ainsi à chaque fois les deux faces d'une même communication qui « capte » les sujets à qui elle s'adresse tout en étant supportée et mise en paroles par eux, dans un mouvement constant d'appropriation-détournement. Il nous semble légitime en effet de parler ici de dimensions politiques, dans la mesure où la politique de « gestion du personnel » est en cause dans la manière plus ou moins participative de mettre en œuvre la démarche d'assurance qualité, et la politique tout court dans les effets que cette dernière produit sur une certaine tradition du service public à l'égard des clients.

Si notre analyse est juste, cela signifierait qu'il ne faudrait peut être plus opposer communication organisationnelle et parlars ordinaires, discours officiel de la direction ou des services spécialisés et paroles des opérateurs, mais penser la communication organisationnelle elle-même comme un « compromis à dominante », combinaison vivante des discours « d'en haut » et de ceux « d'en bas ». D'un côté, cela laisse penser qu'elle est encore plus puissante qu'il n'y paraissait avant cette analyse, puisque cela signifie qu'il n'y a guère d'échappatoire à cette communication, présente sur le poste même de travail. D'un autre côté, cela montre peut-être qu'elle est un colosse aux pieds d'argile, puisque sa vie et sa survie dépendent du souffle et de la parole de « ceux d'en bas », qui ne sont ainsi peut-être pas seulement en bas car ils sont symboliquement présents dans les discussions et décisions des directions générales et des services de communication. La représentation pyramidale même de l'entreprise serait alors à repenser.

Frederik Mispelblom Beyer, professeur de sociologie, Centre Pierre Naville, université d'Evry.

Bibliographie

- Althusser L. « Idéologie et appareils idéologiques d'Etat », Positions, Editions Sociales, 1976
- Accardo A. 1997, *Introduction à une sociologie critique*, Le Mascaret
- Boltanski L. 1982, *Les cadres, formation d'un groupe social*, Minuit
- Boltanski L. et Thévenot L. 1991, *De la justification*, Gallimard
- Borzeix A. 1987, Ce que parler peut faire, *Sociologie du travail*, no. 2
- Bourdieu P. 1993, A propos de la famille comme catégorie réalisée, *Actes de la recherche en sciences sociales*, no. 100, Maison des sciences de l'homme
- Bourdieu P. 1982, *Ce que parler veut dire*, Fayard
- Callon M. 1991, Réseaux technico-économiques et irréversibilités, Boyer R., Chavance B., Godard O., *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Ed. EHESS
- Dejours C. 1998, *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice*, Ed. du Seuil
- Floris B. 1996, *La communication managériale : la modernisation symbolique des entreprises*, PUG
- Gryspeerd A. : « Fertilisation croisée des relations publiques et de la communication des organisations : les relations publiques comme réservoir de problématiques de recherche en communication », in : Les recherches en communication organisationnelle, concepts et théorisations, Journées d'Etudes Aix en Provence, Orga&Com, 1999
- Kergoat D. 1995, La reproduction et le changement : place de la parole, Boutet J. (dir.), *Paroles au travail*, l'Harmattan
- Mispelblom Beyer F. 1995, *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros, 2^{ème} édition
- Mispelblom Beyer F. 1996, Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement, *Cahiers d'Evry*
- Mispelblom F. 1997, L'entreprise politique, *Cahiers d'Evry*
- Taylor F.W. 1927, *Principes d'organisation scientifique*, Dunod
- Tripier P. 1997, Homme, travail, femme et famille : quatre mouvements pour un quatuor ?, *Sociétés contemporaines*, no. 25
- Weber M. 1964, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon

