

LANGAGES ET STRATEGIES AU TRAVAIL SAISIS PAR LES NORMES D'ASSURANCE QUALITE.

Frederik Mispelblom Beyer, Centre Pierre Naville, université d'Evry

Comprendre les enjeux des normes ISO 9000 exige de décoder leurs dimensions langagières, écrites mais aussi orales, les débats qu'elles suscitent, les stratégies contradictoires qui se développent sur ce nouveau terrain, et la manière dont celles-ci se solidifient dans des supports techniques et institutionnels. Une enquête dans une grande entreprise, menée par observations et entretiens à propos d'un projet d'assurance qualité, suivi pendant trois ans de sa conception jusqu'à sa fin, nous l'a montré ¹. On a pu étudier ce projet dans la dynamique de sa construction, organiser avec ses concepteurs (sur le plan national) et salariés de terrain (dans deux départements), des rencontres régulières contribuant à créer des relations dans la durée permettant d'approfondir certains propos tenus, et combiner une approche par entretiens avec des observations de sessions de formation, de réunions de travail et de certaines activités opérationnelles.

Deux hypothèses guidaient cette recherche. Selon la première les normes ISO sont comparables aux normes sociales définies par Durkheim : ce sont des manières de faire (de travailler) socialement définies et sanctionnées. Elles imposent un formatage par l'écrit, une logique de description du travail qui matérialise le point de vue de ceux qui l'évaluent, encadrants mais aussi représentants d'entreprises clientes. Ce nouveau langage, loin de décrire le travail "tel qu'il est" contribue au contraire à le transformer. Il est soutenu par des institutions et divers moyens de pression. Selon la seconde hypothèse, d'inspiration plus wébérienne, les relations sociales nouées entre les différentes catégories de personnel et entre celles-ci et les clients, qui forment le moteur

¹) Cette recherche fut menée dans le cadre du Centre Pierre Naville de l'université d'Evry à la demande de la Direction des ressources humaines d'une grande entreprise de télécommunications. Elle comportait deux grandes parties. Une première sous la forme d'une enquête de terrain auprès de 80 techniciens, vendeurs, administratifs et cadres, dans deux départements différents de l'entreprise, au tout début du projet (1995) et après la certification (1998). La méthode consistait à "suivre" une opération (implantation d'appareils téléphoniques) de la prise de commande jusqu'à l'installation chez le client, en interviewant au fur et à mesure tous les intervenants concernés sur leur lieu de travail. Une synthèse écrite de l'enquête fut discutée avec les personnes interviewées dans des réunions de restitution. L'enquête ayant été faite avant et après la certification, certaines personnes ont été rencontrées en trois ans à quatre reprises. Christine Bluet-Desboeufs, chargée de cours à l'université d'Evry, nous a assisté dans les débuts de cette enquête.

La deuxième partie de la recherche concernait un groupe d'une centaine de chefs de projet qui, sous la direction d'une "équipe projet", ont élaboré collectivement le canevas national des procédures. Ici la méthode a consisté à observer *in situ* les sessions de formation et réunions de travail de ces chefs de projet, soit une vingtaine de journées au total entre 1996 et 1998.

de l'activité quotidienne dans l'entreprise étudiée, joueraient un rôle majeur dans les stratégies d'appropriation des nouvelles procédures. Mais on a découvert que ces stratégies, loin d'exister déjà au préalable, se forgent au fur et à mesure des échanges et des discussions, dans les relations discursives à autrui, favorisées par la création de groupes de travail. Les protagonistes y mobilisent de multiples références "hors travail" (familiales, scolaires, morales) et font appel aux "besoins des clients", pour clarifier leurs positions et définir leur propre manière de mettre en oeuvre les normes. Même les références religieuses dont Weber a jadis souligné l'influence sur les comportements au travail jouent dans le projet étudié encore un rôle. Formulées d'abord dans des mots, les stratégies acquièrent progressivement des consolidations institutionnelles et techniques.

Une partie des sociologues du travail et de l'entreprise affirme aujourd'hui que les normes ISO sont très malléables. On tentera de montrer qu'elles comportent toutefois une logique contraignante propre qui ne s'avère telle qu'en analysant de près leur élaboration générale puis les décalages entre les procédures écrites, l'interprétation que le personnel en fait et le travail effectif. Sur la base de ces nouvelles contraintes, se rejouent des divergences qui ont pour objet les manières de travailler, les formes des rapports hiérarchiques, les façons de traiter les clients.

Normes d'assurance qualité et débats sociologiques.

Les articles sociologiques consacrés aux démarches qualité et surtout aux normes ISO 9000 sont de plus en plus nombreux, avec une grande variété de préoccupations et de terrains d'investigation. Nous discuterons plus particulièrement de trois recherches proches de notre façon d'aborder ces normes, celle de Campinos-Dubernet, Marquette (1997) à laquelle a participé Mounier-Blain (1994), celle de Cochoy, Garel et de Terssac (1998) et celle de Segrestin (1997)².

Les auteurs cités montrent que les normes élaborées par les instances internationales ISO imposent une logique spécifique, celle de l'écrit. Les grandes entreprises représentées dans ces instances connaissent une division du travail poussée et une bureaucratie importante, dans laquelle l'écrit a une place centrale. Comme le note Segrestin, les normes ISO sont pour les grandes entreprises une "ressource institutionnelle" dans leurs relations inter-entreprises. Elles sont l'un des moyens d'une stratégie internationale de transparence permettant aux investisseurs, donneurs d'ordre et gros clients, de disposer d'une sorte "d'espéranto" organisationnel permettant

²) Bien que ne portant pas directement sur une démarche de certification ISO nous tenons à signaler l'article de G. Rot (1998), basé sur des observations approfondies dans un atelier de production automobile qui ont permis de faire ressortir très finement les stratégies d'appropriation-détournement des dispositifs de qualité totale étudiés et de découvrir, au-delà des discours tenus dans certains entretiens, les réalités du terrain.

d'évaluer de l'extérieur le fonctionnement d'une entreprise. Cela explique que l'exigence de formalisation va de soi dans certaines entreprises, mais pas du tout dans d'autres. Le fait même de rédiger des procédures donc d'*écrire* pose problème aux anciens opérateurs manuels qui n'y sont pas habitués, oblige à sélectionner ce qui semble le plus pertinent (Campinos-Dubernet/Marquette), impose un style de communication impersonnel et policé qui diffère du style paternaliste et personnalisé qui prévalait auparavant dans certaines entreprises (Cochoy, Garel, de Terssac). Mais cela facilite aussi l'objectivation de l'activité productive qui peut favoriser les changements de celle-ci (Campinos-Dubernet) voire inciterait à la participation des exécutants à des pratiques d'écriture jusque-là réservées aux ingénieurs (Cochoy et *alii*). Néanmoins la manière dont cette logique intrinsèque des normes se combine concrètement à ses modalités d'appropriation reste floue, ces normes peuvent être "la meilleure et la pire des choses" (Campinos-Dubernet), "leur sens n'est jamais fixé", "toutes les lectures sont possibles" car "tout dépend du relationnel autour" (Cochoy et *alii*). D. Segrestin pense plus prudemment qu'elles ont peut-être une *tendance* prescriptive mais que certaines formes de mise en oeuvre peuvent neutraliser voire infléchir celle-ci.

Certes, l'assurance qualité brouille les cartes sociales en investissant à certains moments des projets les salariés d'exécution, détenteurs de savoirs sur leur travail, d'une importance qu'ils n'avaient pas auparavant. Cela peut se passer au début d'un projet, quand il s'agit de rédiger les procédures : mais la recherche dirigée par Campinos-Dubernet et Marquette montre aussi que cela n'est ni indispensable ni automatique. Certes, les normes ISO ne sont pas une nouvelle machine infernale du taylorisme, la normalisation a des limites. Mais si la plupart des sociologues ont rencontré des démarches d'assurance qualité plutôt participatives, n'est-ce pas aussi parce que les entreprises qui admettent la présence de sociologues sur leur terrain ne sont généralement pas les plus rétrogrades ? ³ Les choses se déroulent peut-être très différemment dans les entreprises sous-traitantes, plus que les autres exposées au "formalisme de la norme" (Segrestin) : mais pour le moment, nous n'avons guère de résultats d'enquête là-dessus.

Notre propre approche diffère sur plusieurs points des recherches mentionnées. En ne nous basant pas seulement sur des écrits (comme le font Cochoy et *alii*) mais aussi sur l'oral, en prêtant attention aux sens que les protagonistes eux-mêmes donnent aux

³) M. Campinos-Dubernet cite des chiffres de l'Association française pour l'assurance qualité montrant qu'en 1996 cet organisme à lui seul a délivré 5500 certificats ISO, selon une progression très rapide depuis 1994. Les recherches sociologiques au sujet des normes ISO n'ont concerné pour le moment qu'une dizaine d'entreprises, ce qui ne les rend pas représentatives pour la totalité des entreprises certifiées, même si on peut tirer des enseignements des "cas" étudiés.

normes, nous avons pu observer des conflits d'interprétation des termes écrits, et l'apparition de significations qui contredisent les grilles officielles. Le même terme ou la même procédure n'avaient pas la même signification ni la même portée, d'un lieu d'élaboration de l'écrit à un autre, d'un moment à un autre. Loin d'être unifiée, la forme écrite des procédures s'avère hétérogène si on la resitue dans ces lieux et moments. Tout comme l'oral, l'écrit est toujours contextualisé, jamais monosignifiant ⁴. C'est pourquoi nous pensons que le sort des normes se joue dans leur mise en oeuvre, contrairement à Cochoy et *allii* pour qui l'activité d'écriture elle-même est si importante que la manière dont les normes s'appliquent importe peu. Nos observations des réunions des chefs de projet et du travail réel des "exécutants" nous ont permis d'identifier la logique qui préside à la description des activités, ce qu'elle enregistre comme ce qu'elle laisse de côté, et d'étoffer ainsi les analyses des effets "intrinsèques" des normes ISO. Connaissant au préalable assez bien les activités décrites, nous avons été étonné du fait que la plupart des personnes rencontrées affirmaient "l'assurance qualité ne change rien dans notre travail" : cette affirmation, loin d'être pour nous la preuve du caractère anodin des normes ou de l'adhésion des salariés (interprétation proposée par M. Campinos-Dubernet) était pour nous d'abord une énigme. Notre position nous a permis de circuler entre les réunions nationales, où le canevas général des procédures était conçu, et l'activité opérationnelle dans les départements, où les normes devaient être complétées et appliquées. On a ainsi pu élucider ce qui changeait malgré tout dans le travail, au corps défendant des salariés, et observer comment ceux-ci se saisissent de ces changements "invisibles".

Les normes ISO se présentent en effet comme un ensemble de rubriques apparemment "vides" à remplir (la norme ISO 9002 en comporte une vingtaine), concernant l'organisation du système qualité d'une entreprise, telles que "politique qualité" : "que fait la direction dans ce domaine ? comment est-elle connue par le personnel ?", "système documentaire" : "comment sont stockés les documents ? qui les gère ?" etc ⁵. Ces rubriques servent de guide à la rédaction d'un manuel qualité spécifique à chaque entreprise et de l'ensemble des procédures détaillées propres à chaque poste de travail.

⁴) Mais identifier cette hétérogénéité implique du point de vue de la méthode d'être très attentif aux nuances, différences et divergences dans les propos entendus, même de la part d'un seul interlocuteur, et de suivre les modifications de sens au fur et à mesure où elles se produisent. Il y aurait ici lieu de suivre les travaux qui, comme B. Fraenkel (1993, 1995), étudient des "chaînes d'écriture".

⁵) Aucun des articles mentionnés n'interroge l'éventail des rubriques proposées par les formulaires des normes ISO, comme si la description de l'organisation des entreprises qui y figure allait de soi. Nous avons tenté de montrer que ces rubriques remettent au goût du jour la croyance en la correspondance entre organigrammes, instructions écrites et processus réel de production et élèvent le "manuel qualité" au rang de garant du système qualité, au détriment d'une appréhension du système vivant des relations sociales au travail (1995).

Des audits, en début, au milieu et à la fin du processus de rédaction de ces procédures servent à vérifier le rapport entre les écrits et les faits et donnent lieu en cas de réussite à la délivrance d'un certificat, sorte de "contrôle public" de l'entreprise (Segrestin).

Le slogan qui résume les normes est "écrire ce qu'on fait, faire ce qu'on écrit". Mais c'est surtout le va-et-vient entre "dire" et "écrire" qui caractérise la mise en place d'une démarche d'assurance qualité. Les promoteurs de la démarche commencent par une "campagne de communication" à son propos, des discussions s'en suivent, l'encadrement et parfois les agents d'exécution se réunissent en groupes de travail pour appliquer les rubriques des normes à chaque activité concrète qui doit d'abord être décrite oralement avant d'être retranscrite en courtes phrases. Les audits sont encore des moments où les écrits et les paroles se confrontent, où chaque salarié est soumis aux interrogations des auditeurs qui vérifient la correspondance entre les fiches qui décrivent une activité, ce que le salarié peut en dire, et les gestes qu'il en montre. La certification obtenue, les normes ne sont respectées et ne restent vivantes, que si on les rappelle et les contrôle, donc tant qu'on les "parle", qu'on les réinterprète, réactualise, recontextualise. On tentera ici d'entrer dans le détail écrit et parlé des normes et d'en percer certains des secrets.

Les auteurs mentionnés signalent par exemple que la rédaction de procédures oblige à effectuer des choix dans ce qu'on prend en compte dans une activité, mais ne montrent guère quelle est la nature de ce choix : que note-t-on, que laisse-t-on de côté, et selon quelle logique ? Comment est fait ce choix, dans quelles conditions, par qui, en référence à quelles grilles d'interprétation de l'activité ? Quelles divergences se manifestent-elles à cette occasion, quels enjeux cela représente-t-il ? L'activité discursive déployée à l'occasion de la rédaction des procédures change-t-elle la manière de se représenter le travail et partant, le travail lui-même ? Quels effets a-t-elle enfin sur les solidarités au travail et les actions qu'elles peuvent soutenir ?

Nous allons tenter de répondre à ces questions en présentant des exemples de situations de travail et des "bribes de discours" prélevés dans notre matériau d'enquête, qui ont le statut de "cas exemplaires" : singuliers certes, mais significatifs en référence aux débats sociologiques actuels. On commencera par exposer ce qui se passe du côté des chefs de projet, pour décrire ensuite quelques-uns des effets que leur travail sur le plan national produit dans l'activité quotidienne départementale.

1. Les chefs de projet ne parlent pas que de travail.

La démarche d'assurance qualité étudiée se déroule dans une grande entreprise organisée en réseau, et implique plusieurs dizaines de milliers de salariés dont une partie est quotidiennement confronté à tout autant de clients. L'une des spécificités de cette démarche par rapport à celles qui ont pu être étudiées par d'autres sociologues, est l'importance, dans cette entreprise, de la coordination entre la direction nationale à l'initiative du projet et les directions départementales, coordination qu'on tente d'assurer à la fois par de multiples réunions et par des directives. La direction du projet en question comprend plusieurs ingénieurs, entourés de consultants. Cette équipe est dirigée par un ingénieur qui a eu des responsabilités syndicales, et souhaite 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 refuse de dire à ces chefs de projet comment ils doivent mettre en oeuvre cette démarche, et de leur donner des méthodes toutes faites à cette fin. Ces chefs de projet ont des niveaux hiérarchiques qui varient entre cadre moyen et supérieur, et sont issus le plus souvent de métiers dits techniques, plus rarement commerciaux. Ils sont originaires de toutes les régions de France. Comme cela est le cas pour beaucoup de cadres, surtout depuis l'apparition du "management" (Boltanski, 1982; Mispelblom, 1996), leur activité 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. Les réunions que nous avons observées regroupaient ces chefs de projet et l'équipe projet nationale⁶.

Un langage spécialisé d'apparence technique

Le travail d'apprentissage, de réflexion, de confrontation d'expériences et de discussion qu'effectuent les chefs de projet 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 la 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

⁶) Notre position d'observateur dans ces réunions s'apparente à l'approche des "groupes d'expression directe" créés dans le cadre des lois Auroux effectuée par Anni Borzeix (1987); à l'instar de cette dernière cela nous a permis de constater comment les échanges de paroles deviennent des actes qui produisent des effets matériels dans le travail (ouvrir des possibles, sceller des alliances, souder un collectif).

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 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. Ce fut là, dans cette entreprise et dans ce projet, une motivation bien plus forte que la sélection des aspects des processus de production sur lesquels l'entreprise s'engageait auprès des clients, qui serait la motivation principale des entreprises étudiées par M. Campinos-Dubernet.

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 variations dans les primes de ceux qui ne respectent pas les "invariants". Cela en fait un ensemble relativement stabilisé et solidifié. 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. On se trouve donc apparemment devant une conception de la production analysée en profondeur notamment par M. Freyssenet (1992), pour laquelle l'activité des opérateurs est un facteur de risque et de perturbation, qu'on vise autant que possible à canaliser par des contraintes techniques.

L'irruption des parlars ordinaires

Mais ce langage spécialisé et la conception du travail qu'il met en scène se sont très vite trouvés 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 qu'il n'y a dans ce projet aucun spécialiste de management (la direction des ressources humaines n'y a guère participé) 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. Aussi les chefs de projet se réfèrent-ils à leur "personnalité propre", autrement dit à un ensemble de références acquises, venant notamment de leur passé familial, 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 trouveront bien d'autres 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 fallait 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 avec lesquels il résonne.

Cette non-neutralité des mots et des manières de parler est accentuée par les formations à l'assurance qualité auxquelles sont astreints les chefs de projet. 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), attitude qui finit par susciter des critiques, et un nombre croissant de chefs de projet fait l'acquisition de livres, notamment sociologiques, "pour se faire sa propre idée". A la fin de chaque séance de formation en entreprise ils rentrent chez eux avec des tâches à réaliser pour la fois suivante. Dès le départ, ils sont investis de la

mission de présenter le projet "aux agents", munis d'un "kit de communication" leur indiquant ce qu'il faut dire. Les formules et savoirs appris en formation servent de protection et d'auto-assurance dans la confrontation avec des personnels dont beaucoup ignorent ce que sera leur réaction à un tel projet. Mais il se révélera que ce nouveau langage fraîchement acquis, présenté à l'aide de transparents que les chefs de projet n'ont pas faits eux-mêmes, ne passera pas auprès du personnel : "ça sonnait faux" comme dira l'un d'entre eux, confronté au silence poli et un peu moqueur de ceux qu'il s'agissait de convaincre. Certains d'entre eux rejettent alors ces "prêt-à-parler", inventent leur propre discours et tentent de "parler vrai" (saisissant au bond une formule politique alors en vogue).

Divergences d'orientation et stratégies d'intervention

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" ⁷ où tous, du comptable, technicien au directeur départemental, se mettent à apprendre par coeur 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", critique ce bachotage et invoque la nécessité d'un "changement en profondeur".

Ainsi 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. La force de ces références ne surprend pas dans un projet qui implique de longs apprentissages, elles sont depuis longtemps constitutives des entreprises (Maurice et *alii*, 1982), et prennent aujourd'hui de plus en plus d'ampleur (Sainsaulieu, 1997).

Les références qui renvoient dans le travail à l'institution familiale commencent aussi à être prises en compte dans les analyses sociologiques du travail (Tripiet, 1997). Sur la

⁷) D. Segrestin note aussi ce "bachotage" et les allures de "catéchisme" de maints manuels de gestion de la qualité. Mais surtout préoccupé par les relations inter-entreprises, ces éléments restent dans son texte anecdotiques. Pour nous, ces éléments, surtout quand ils sont nombreux et systématiques, sont décisifs pour comprendre les représentations dans lesquelles des gens participant à un même projet définissent leurs stratégies respectives.

base de ces références se nouent des alliances et des amitiés, tout comme sur la base des allusions aux pratiques sportives ("relever un défi", "esprit d'équipe"), militaires ("aller au front", "se battre au couteau avec l'auditeur") ou juridico-morales (être "conforme" ou non aux normes, "remettre les agents dans le droit chemin" grâce à elles). Plus surprenant par contre est le foisonnement de métaphores religieuses, 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 appelée "autodafé", dans un mouvement de rattachement de cette entreprise si moderne à un rituel religieux 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, d'autres emploient avec ironie 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 cœur 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".

Ainsi, vécu 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, dont on sait combien elles servent depuis quelques années dans la mobilisation des salariés au service des intérêts des entreprises (Sainsaulieu/Segrestin, 1986). 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, la morale et les croyances, l'autre une approche généraliste désireuse de "changer en profondeur" les façons de travailler. 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 réfléchies en référence à ces orientations. Chacune de ces stratégies ⁸, d'abord à dominante discursive dans les réunions nationales, cherche à se consolider par divers moyens techniques, réglementaires, institutionnels et financiers dans les départements.

2. Le personnel entre langages normalisés et contre-catégorisations du travail

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 et à contredire les grilles d'analyse avec lesquelles les normes déjà élaborées sur le plan national veulent cerner celui-ci. La logique qui domine dans les 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 de leurs effets sur le travail réel. 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

⁸) Souligner ces dimensions discursives des stratégies des chefs de projet signifie que ces dernières ne sont pas seulement déterminées par la position institutionnelle, les qualifications, les sources d'information, comme dans l'analyse stratégique de la sociologie des organisations de M. Crozier, mais aussi qualifiées par des éléments de langage inscrits dans des idéologies sociales générales qui explicitent et accentuent en les nommant des clivages au sein des mêmes catégories du personnel. Nous avons tenté une problématisation de ces dimensions discursives des stratégies dans notre article "De la stratégie dans les pratiques de discours : l'apport de Clausewitz" (Mispelblom, 1992).

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". Cela relativise fortement "l'égalisation de l'importance des savoirs" (Cochoy et *alii*).

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. 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. Nos résultats rejoignent ici ceux de Marquette et de Mounier-Blain, qui montrent les différences notables dans la mise en oeuvre des normes ISO dans une même entreprise, d'un atelier à un autre.

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 deuxième 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". Vivants par contre étaient les petits carnets et la transmission orale des savoirs de métier aux nouveaux arrivants, ainsi que les 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 qualité⁹.

⁹) Cela est moins vrai pour les techniciens, qui ont plus souvent refusé de participer à la démarche, ce qui se traduit entre autres par le fait que les fiches d'activité de leurs postes sont beaucoup moins nombreuses et plus succinctes.

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 : "on a longtemps refusé d'être appelé comme ça, car ça perturbait notre identité". 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. La pratique quotidienne "ne reste pas intacte : elle est mise à distance, elle est extériorisée en langage, évaluée par l'acteur, par ses pairs, par la hiérarchie. Progressivement elle est érigée en norme, en un curieux retour. Les mots qui la découvrent finissent par l'enfermer en des listes de rubriques à remplir, créant une instance d'auto- et d'altéro-contrôle" (Pene, 1995, pp. 119-120).

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.

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-tend ¹⁰. 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".

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. 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 piqures 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*. Les fiches d'activité sont généralement signées par plusieurs responsables, jusqu'au directeur départemental,

¹⁰) Est-ce pour cela que dans tel département ces fiches sont appelées "carré magique" ? Cela évoque la "boîte noire" dont les approches comportementalistes, qui constituent à notre avis l'une des références théoriques des normes ISO, ne veulent rien savoir.

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 *allii* ont raison d'écrire qu'avec ces normes, "un cas n'est plus un cas". 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". "C'était dur car personne ne voulait être responsable de l'échec du projet, mais on ne comprenait pas ce que disait l'auditeur, il n'utilisait pas les mêmes mots que nous", dit une opératrice. 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) ¹¹.

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, 1989), 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

¹¹) Les enquêtes sociologiques dans une entreprise sont facilement assimilées par le personnel aux "évaluations" et "diagnostics" que font des consultants, mais cette tendance est encore plus forte quand un lieu de travail a été soumis à de nombreux audits de certification. Nous avons donc dû faire un long travail de présentation et d'explication de notre propre recherche, pour tenter de déjouer certaines "mises en scène" destinées aux auditeurs. Les entretiens sur le lieu de travail ont ici montré leurs inconvénients, car quand des personnes travaillent ensemble et que les responsables ne sont pas loin, il est plus difficile d'aborder des thèmes jugés intimes comme la peur. Une des raisons pour lesquelles des techniciens étaient plus bavards et critiques, c'est qu'ils étaient le plus souvent seuls sur le terrain avec nous.

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.

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 travail¹². 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 *débattre 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.

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.

¹²) M. Campinos-Dubernet cite des phrases d'opérateurs affirmant "c'est normal, il faut des règles", "c'est comme le code de la route", "il faut s'y plier", pour conclure à une réelle adhésion des opérateurs à une démarche qu'ils jugent "positive". Mais "positif" de quel point de vue ? Quelles valeurs parlent ainsi par la bouche de ces opérateurs, et comment les a-t-on sélectionnés et interviewés ? L'encadrement se plaint d'un certain manque d'implication des opérateurs, mais les extraits d'entretien cités ne donnent pas la parole aux "opposants".

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.

Prendre au sérieux le mot "tendance"

Les normes ISO, "ressource institutionnelle" dans la régulation des relations inter-entreprises dont la certification constitue le "contrôle public" (Segrestin), contribuent à créer cet espace public à la fois intérieur et extérieur aux entreprises. Leur origine fait qu'elles comportent une tendance générale où prime la vision de ceux qui évaluent le travail sur celle de ceux qui l'effectuent, le respect des procédures sur les aléas du travail réel, la garantie juridique du contrat écrit sur la parole donnée, le droit sur le fait.

Mais le type d'organisation du travail et de qualifications du personnel, le caractère spécialisé et formalisé des activités, les cultures de métier, que ces normes représentent, se rencontrent avec des "dosages" variables dans chaque entreprise qui se lance dans une certification. On a vu comment leur tendance prescriptive s'alliait au bachotage et à la volonté de contrôle d'une partie des chefs de projet étudiés, tout en s'opposant à d'autres orientations présentes chez eux. On a vu comment une partie du personnel rencontrée était habitée par une tendance "normalisatrice", et que rédiger des procédures était plus facile pour ceux qui écrivent déjà beaucoup que pour des techniciens. Mais la normalisation suscitait aussi des résistances et des stratégies de contournement et de détournement, et dans ce qui était d'abord vécu comme "langue étrangère" certains salariés ont pu définir leur position propre.

Il serait donc erroné de réduire les normes ISO aux formulaires écrits qui en indiquent le canevas général, car elles sont toujours déjà "contextualisées". Elles fonctionnent d'emblée dans une commission internationale, comme marché pour des consultants, comme label délivré par des organismes de certification. Elles supposent dès leur conception des supports institutionnels, techniques, financiers, dont elles sont les porte-parole, et si elles sont introduites dans les entreprises sous la forme d'un message, on leur trouve vite de nouvelles consolidations : audits, primes, applications informatiques.

Tel le furet, elles courent, passent de support en support, changent de lieu, de moment, de sens : mais leur variabilité n'est pas illimitée, car "lestée" par une orientation dominante. Car tel le furet elles "mordent" aussi : dans les relations entre donneurs d'ordre et soustraitants, encadrants et exécutants, caractérisées d'emblée par des rapports de force, des capacités de pression et de résistance, elles sont bien une nouvelle arme même s'il arrive qu'on puisse la détourner en partie.

Mais une telle analyse suppose de reconnaître le caractère contradictoire des entreprises, et des différentes catégories de personnel. Les normes ISO y invitent, car définissant l'anormal, le normal divise. Cela suppose du point de vue de la méthode d'enquête et de synthèse des résultats, de faire ressortir les prises de position divergentes au lieu de les homogénéiser. Quand le mot "tendance" résonne avec le terme psychologique de "penchant", il désigne ce qui dans les prises de parole relève de la subjectivité. Quand il résonne avec les termes plus politiques "d'orientation" et de "ligne", il invite à penser que travailler, ce n'est pas seulement produire, pas seulement faire face à ce qui n'est pas prescrit, mais aussi, ce faisant, conforter certaines valeurs au détriment d'autres, soutenir certaines politiques d'entreprise contre d'autres. Ces deux significations se rejoignent peut-être. Les normes ISO, nouvelle "énigme du travail" (Desmarez/Freyssenet, 1994) ?

Références bibliographiques

- Boltanski L. 1982, *Les cadres, formation d'un groupe social*, Minuit
- Borzeix A. 1987, Ce que parler peut faire, *Sociologie du travail*, no. 2
- Borzeix A. 1989, Pratiques langagières et action collective, *Journées de la Société française de sociologie*, septembre.
- 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
- Campinos-Dubernet M. et Marquette C. 1997, Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise ? *Cahiers de la recherche GIP mutations industrielles*, no. 73
- Desmarez P. et Freyssenet M. (dir.) 1994, Les énigmes du travail, *Sociologie du travail*, hors série
- Freyssenet M. 1992, Processus et formes sociales d'automatisation, le paradigme sociologique, *Sociologie du travail*, XXXIV, no. 4
- Dejours C. 1998, *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice*, Ed. du Seuil
- Fraenkel B. 1993, Enquête sur les pratiques d'écriture en usine" in B. Fraenkel (éd.) *Illetrismes. Variations historiques et anthropologiques*. Paris BPI
- Fraenkel B. 1995, La traçabilité, une fonction caractéristique des écrits de travail, *Connexions*, no. 65
- Maurice M., Sellier F., Sylvestre J-J. 1982, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF
- Mispelblom F. 1993, De la stratégie dans les pratiques de discours, l'apport de Clausewitz, *Futur Antérieur*, mars, L'Harmattan
- Mispelblom F. 1995, *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros; réédition avec une préface de P. Tripier, 1999
- Mispelblom F. 1996 Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement, *Cahiers d'Evry*
- Mounier-Blain C. 1994, Assurance qualité et autonomie au travail. Une étude de cas dans l'industrie chimique, *Formation Emploi*, no. 48
- Pene S. 1995, Traces de mains sur des écrits gris, in *Paroles au travail*, dir. J. Boutet, L'Harmattan
- Rot G. 1998, Autocontrôle, traçabilité, responsabilité, *Sociologie du travail*, XL1
- Sainsaulieu R. et Segrestin D. 1986, Vers une théorie sociologique de l'entreprise, *Sociologie du travail*, Dunod, no. 3
- Sainsaulieu R. 1997, *Sociologie de l'entreprise*, 2ème édition, Presses de Sciences Politiques et Dalloz
- Segrestin D. 1997, L'entreprise à l'épreuve des normes de marché, les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie, *Revue française de sociologie*, XXXVIII-3
- 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