



Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000

Franck Cochoy, Jean-Pierre Garel, Gilbert De Terssac

► To cite this version:

Franck Cochoy, Jean-Pierre Garel, Gilbert De Terssac. Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000. *Revue française de sociologie*, Centre National de la Recherche Scientifique, 1998, 39 (4), pp.197-220. <hal-00187601>

HAL Id: hal-00187601

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00187601>

Submitted on 14 Nov 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Comment l'écrit travaille l'organisation :

le cas des normes ISO 9000

Résumé. L'article analyse la façon dont les normes d'assurance qualité « ISO 9000 » affectent l'entreprise en partant d'une expérience particulière. On constate qu'en prescrivant l'écriture systématique des pratiques de travail à l'ensemble des membres de l'organisation, le référentiel ISO 9000 ouvre la voie à une certaine redistribution des cartes dans l'organisation mais aussi à un renouvellement plus général de la production normative. Le système d'assurance qualité modifie l'équilibre des relations de travail, ne serait-ce qu'en associant l'ensemble des personnels au « travail d'organisation », c'est-à-dire à un type de tâches jusque-là réservé à l'encadrement. Mais il met aussi chaque acteur face au dilemme qui oppose, d'un côté, l'obtention d'une reconnaissance écrite de son domaine de responsabilité et, de l'autre, l'émergence d'une possibilité de contrôle accru s'appuyant sur la consignation écrite des pratiques de travail.

On assiste depuis quelques temps à un remarquable essor des études sociologiques consacrées aux normes ISO 9000, ces normes internationales de management qui subordonnent l'amélioration de la qualité dans les organisations à la codification systématique des pratiques de travail (AFNOR 1996). La plupart de ces études ont pour particularité de situer presque toujours leur objet dans la thématique plus générale du partenariat industriel, des relations de sous-traitance et de l'organisation du marché. Les auteurs soulignent que ce type de normes vient généralement du dehors et d'en haut. Du dehors, dans la mesure où les normes de management sont souvent imposées aux entreprises par les donneurs d'ordre (Mispelblom 1995 ; Gorgeu & Matthieu 1996 ; Hancké 1996 ; Ravix & Romani 1996 ; Segrestin 1996 ; Benezech 1997 ; Grenard & Ravix 1997 ; Neuville 1997 ; Segrestin 1997) ; d'en haut, dans la mesure où ces normes sont mises en oeuvre et imposées à l'entreprise par des instances de contrôle : la direction, la hiérarchie, le management (Courpasson 1996 ; Gomez 1996).

De ce point de vue, le cas que nous nous proposons d'étudier est atypique. Nous traiterons de la mise en oeuvre d'un système qualité dans une PMI qui a pris la décision de « normaliser » indépendamment de toute injonction ou nécessité extérieure, et pour laquelle cette décision, certes au départ sous l'entière responsabilité du chef d'entreprise, a très vite brouillé l'habituelle univocité des relations hiérarchiques. Nous entendons montrer que l'originalité du cas, loin d'en limiter l'apport heuristique, en accroît paradoxalement l'intérêt et la portée¹. En effet, dès lors que l'on est privé des raisons commodes que sont la nécessité du marché d'une part, et l'autorité univoque du management d'autre part, on est contraint d'explorer plus en détail la dynamique sociale qui préside à la mise en oeuvre des normes ISO 9000. Grâce à la mise entre parenthèses temporaire de la double contrainte du marché et du management, nous découvrirons que la dynamique d'ensemble repose sur le processus d'écriture généralisée qu'impose le référentiel normatif.

La mise en oeuvre des normes ISO, parce qu'elle ne laisse pas d'avoir des effets internes pour l'entreprise qui la mène, rouvre le vaste chantier de l'explicitation de la mise en forme des pratiques. De ce point de vue, il se pourrait bien qu'elle contribue de façon décisive et singulière à notre compréhension des processus d'encadrement. Décisive car elle vise à confiner et à influencer le comportement de l'utilisateur dans le respect de règles de travail dûment codifiées, là où l'opacité et le clandestin étaient auparavant la règle (de Terssac 1982) ; singulière car elle s'inscrit dans un climat de normativité distribuée, dans lequel producteurs et destinataires des règles se trouvent, pour un temps au moins, du même côté.

¹. Avec les normes ISO (International Standards Organisation), un cas n'est jamais un cas : la normalisation consiste précisément à relier un ordre global sur un ordre local, mais aussi à exprimer un cadre local dans un code d'une plus grande généralité. Pour analyser un tel dispositif, nous proposons donc de mobiliser et de croiser un double registre d'analyse : l'un destiné à mettre à jour les ressorts «génériques» de la norme ; l'autre soucieux d'explorer la dynamique de sa mise en oeuvre localisée.

La production normative qui accompagne les normes ISO 9000 a ceci de particulier qu'elle s'élabore et prend forme dans et par une écriture collective. Elle permet alors de comprendre « ce qui fait que les choses se font » (Strauss 1996), dans la mesure où la production en commun des cadres de l'action semble ici augmenter leur légitimité ; dans la mesure aussi où la délocalisation de la production normative depuis la société globale vers l'entreprise (Gavini 1997) paraît accroître la pertinence des cadres. Certes, Philippe Zarifian (1996) nous a montré que la mise en mot des activités quotidiennes des organisations n'a en soi rien de nouveau, mais rappelle plutôt la codification taylorienne des activités de travail. Avec le taylorisme la « parole ouvrière sur le travail » était « disqualifiée », « les langages indigènes » se trouvaient en quelque sorte niés, contraints de céder leur place au « langage des modes opératoires qui sous-tend la définition des tâches et l'instruction des ouvriers ». Philippe Zarifian poursuivait en soulignant qu'une telle irruption de l'écrit avait eu pour conséquences « le développement d'un monolinguisme, une énonciation monologique, la production d'énoncés sans réponse et sans opposition, un univers tout aussi clos, bien que de façon nouvelle, que l'étaient les langages corporatistes » (*ibid.*). Ce dédoublement de la prescription et des régulations sur le papier, sans exclure l'oral, traduisait le renforcement de la codification de l'implicite et du contrôle, la spécification de l'apport de chacun, la contractualisation des engagements et des attentes entre l'employeur et le salarié, la documentation des accomplissements de chaque contributeur (De Conninck, 1995). Or, en convoquant au contraire les subordonnés à prendre la parole et à mettre en mots leurs activités, la mise en oeuvre des normes ISO 9000 ne change-t-elle pas la donne ? Comment interpréter ces règles venues d'en bas pour encadrer l'action ? Pour tenter de clarifier ce type d'énoncé, sa légitimité et sa force coercitive, il nous faut d'abord explorer son mode de construction et d'action. L'analyse de la montée de l'écrit, de ses processus et de ses enjeux nous permettra de découvrir l'émergence d'un langage intermédiaire, produit conjoint d'une démarche descendante propre à l'encadrement et d'une démarche ascendante dont les subordonnés sont à la fois les porteurs et les principaux acteurs².

². Notre réflexion s'appuie 1) sur une observation participante menée de 1994 à 1997, de façon continue, auprès du responsable de la qualité et des différents constituants de l'entreprise TRITECH, 2) sur le recueil et l'exploitation ultérieure de l'ensemble des écrits qui ont accompagné le processus normatif, 3) sur une quinzaine d'entretiens réalisés auprès d'un échantillon raisonné de personnes, représentant les diverses unités de l'entreprise (laboratoire, incinération, gestion...) et les différents niveaux hiérarchiques (opérateurs, techniciens, encadrement intermédiaire et supérieur). L'observation a couvert toute l'histoire de la « mise aux normes », depuis la décision d'adoption du référentiel jusqu'à l'obtention de la certification.

I. LE CAS TRITECH : DES MOTIVATIONS EXTERNES AUX INNOVATIONS INTERNES

A. Pourquoi mettre en oeuvre les normes ISO 9000 ?

La société TRITECH est née en 1988 et emploie aujourd'hui moins de 100 salariés. Il s'agit d'une entreprise appartenant à un groupe spécialisé dans le traitement des déchets industriels. Mais contrairement à ce que l'on aurait pu supposer, la décision de mettre en oeuvre les normes ISO 9000 vient non pas de la direction du groupe, mais du directeur de l'entreprise qui décide en 1993 de recourir pour son propre site à la normalisation de type ISO 9001. *A priori*, les motifs de la décision n'ont rien d'évident. À cette époque en effet, l'entreprise est leader sur un marché en expansion, la concurrence est faible ou éloignée, et ni le groupe, ni la clientèle, ni l'administration de tutelle ne sont demandeurs d'assurance qualité. L'absence de pressions extérieures renvoie-t-elle alors à une nécessité intérieure ? Voire : pour la direction, le style de management en vigueur donne toute satisfaction : il est centralisé, direct et paternaliste. Les relations dans l'entreprise sont gouvernées par des relations hiérarchiques fortes, des rapports souvent verbaux et personnels, des injonctions écrites et des règles implicites.

Absence de motivations économique ou politique ne signifie pas absence de motivations tout court. En fait, la motivation du chef d'entreprise est double. D'abord, il pense que la certification ISO 9000 lui permettra d'améliorer la mauvaise image dont son activité souffre auprès de l'ensemble de ses partenaires (clients, administration, public, pour qui le retraitement des déchets est, respectivement, une obligation coûteuse, une source de tracas en tous genres, une pratique assez triviale). Ensuite, il adopte ISO 9000 pour se faire valoir aux yeux des autres entreprises de son groupe : l'idée est de montrer que ce n'est pas parce qu'on est une petite entreprise provinciale que l'on ne peut pas mettre en oeuvre les techniques de gestion les plus modernes. En d'autres termes, ce n'est pas la mise en place d'une organisation ISO 9000 que l'on recherche, mais *la certification* ISO 9000. Ce que l'on veut, c'est une étiquette, un label, une image extérieure. On ne maîtrise pas, en revanche, ce que l'ISO 9000 sous-tend ou les modifications que la recherche de cette certification risque de provoquer à l'intérieur.

Or, cette absence de prise en compte préalable des effets organisationnels d'ISO 9000 va nous permettre d'en mesurer l'efficacité. Puisque personne n'a d'intérêt *a priori* pour le changement organisationnel que peut impliquer l'adoption des normes de gestion de la qualité, nous poserons que les transformations de l'organisation induites par la mise en oeuvre de la norme relèvent au moins en partie de mécanismes qui lui sont spécifiques. La mise à

jour de ces mécanismes est précisément l'enjeu de notre analyse, que nous limiterons à la prise en compte de la mise en oeuvre des normes ISO 9000 et de ce qui s'y joue.

B. De la montée de l'écrit à la remontée du verbal

Le repérage des mécanismes associés à la mise en oeuvre du référentiel normatif passe par l'observation de ses effets. Or, le premier effet repérable d'un tel référentiel est ce que l'on peut appeler « la montée de l'écrit » (Girin 1995).

Nous avons caractérisé l'état initial de l'entreprise par la prédominance d'une autorité qui se distribue de façon orale et paternaliste (organisation de type A : 1988-1994). À l'inverse, une fois certifiée, l'entreprise se distingue par l'adoption d'un management plus participatif, où l'ensemble des relations et des opérations sont explicitées, codifiées et consignées dans des documents spécifiques (organisation de type B : 1994-1997). Pour l'entreprise étudiée, l'effet majeur de la mise en oeuvre des normes ISO 9000 est donc un glissement massif de l'oral vers l'écrit. Cet effet n'a d'ailleurs pas échappé aux analystes, qui ont interprété le développement des normes ISO 9000 en termes de codification croissante du social (Segrestin 1997), de développement d'« agencements organisationnels » (Girin 1995), ou de « production de traces » (Campinos-Dubernet & Marquette 1997).

Pour M. Campinos-Dubernet et C. Marquette, l'irruption des normes permet la constitution d'une mémoire de l'entreprise : « L'obligation de produire des traces introduit une sorte de sédimentation de l'expérience » (p. 3). Toutefois, même dans une entreprise de culture orale, l'irruption de l'écrit ne commence pas avec ISO 9000 : les bureaux et les ateliers sont toujours encombrés de papiers, de classeurs, de dossiers en tous genres (Fraenkel & Jeanneret 1996). Ainsi, Le problème n'est pas celui du passage de l'absence de traces écrites à l'abondance de telles traces, mais celui de l'adjonction d'une forme de traces à une autre. Pour comprendre ce que font les normes ISO 9000, la méthode pertinente consiste donc non pas à s'interroger sur l'irruption des traces (déjà présentes) mais sur la nature des traces, et sur leur condition de production : nous devons comparer les différentes sortes de traces, examiner ce que le référentiel normatif apporte de nouveau.

Une première forme de traces est constituée par l'ensemble des documents ou des fichiers qui encombrant les tiroirs, les armoires et les ordinateurs des organisations. Ces papiers ou ces fichiers ont souvent pour caractéristique d'avoir été produits dans un contexte précis (répondre à une commande, noter une information, préparer une action, etc.). La plupart du temps, l'usage possible de ce genre de documents est incertain : ces papiers ou ces fichiers sont archivés « au cas où », voire sans raison précise, de façon discontinue, machinale, plus ou moins ordonnée, et la plupart du temps non systématique. Ces papiers constituent bien une

mémoire, mais une mémoire lacunaire, brouillonne, et non constituée comme telle. Il s'agit du genre de documents auquel un observateur extérieur, tel un historien ou un juge, peut accorder un intérêt, mais auquel les membres de l'organisation ne prêtent qu'une attention très distraite (ce qui ne veut pas dire, bien au contraire, qu'ils n'y font pas référence : ils s'en servent continuellement, mais pour des usages très variables et « sans y prendre garde »).

Une deuxième forme de traces (qui fait d'ailleurs partie de la première), est constituée par les documents qui formalisent et manifestent les relations techniques, organisationnelles et hiérarchiques de l'entreprise. Comme les normes, ce sont des documents de référence ; comme les normes, ce sont des documents prescriptifs. Dans l'entreprise que nous étudions, et avant même l'introduction des normes ISO 9000, nous avons relevé sept documents de ce type : le règlement intérieur, le contrat de travail, les rapports d'activité annuels, les comptes-rendus des délégués du personnel, les comptes-rendus des réunions du comité d'hygiène et de sécurité, les notes de service de la direction, les annotations de la direction sur le cahier de quart. Ces documents ont deux points communs : d'une part, ils codifient les rapports dans l'entreprise (le règlement intérieur précise les comportements licites et illicites, le contrat de travail codifie des engagements mutuels, etc.) ; d'autre part, ils le font de façon très discontinue : le règlement intérieur est d'autant plus stable qu'il est peu connu des salariés et rarement révisé ; le contrat de travail, écrit et signé une fois pour toutes, n'évolue pas avec l'avancement des personnes dans l'organisation ; les rapports d'activité jouent un rôle plus rituel que fonctionnel ; les comptes-rendus de réunions sont soumis à l'organisation erratique de ces dernières ; les notes de service et autres annotations de la direction relèvent d'interventions au coup par coup, de décisions ou d'événements imprévisibles (nouveau organisationnelle, incident technique, etc.).

Enfin, la troisième forme de traces est celle qu'introduit l'adoption du dispositif ISO 9000. Les documents provenant de la mise en place du système qualité sont faciles à lister, puisqu'ils procèdent directement de la norme ; seuls leur contenu et leur nombre dépendent de l'entreprise :

- un manuel qualité, qui énonce la politique qualité et décrit le système qualité de l'entreprise ;
- un organigramme, qui formalise l'organisation de l'entreprise ;
- 65 fiches de description de poste, qui détaillent le contenu de chaque poste de travail : missions et responsabilités ;
- 9 tableaux de répartition des responsabilités ;
- 21 procédures générales, qui portent sur l'organisation du travail entre les services ;
- 30 procédures particulières, qui concernent l'organisation des actions de travail dans les services ;
- 286 instructions opératoires, qui visent l'organisation des actions de travail au niveau de l'opérateur ;

- 478 documents individuels ; documents gérés tels que listes, plans, tableaux ;
- 328 formulaires d'enregistrement, sur lesquels on note des informations relatives aux différentes opérations.

Maintenant que nous avons identifié l'ensemble des documents présents dans l'entreprise, nous pouvons comparer et percevoir ce qu'apporte ou n'apporte pas le référentiel ISO 9000. Qu'est-ce qui change avec ISO 9000 ? La quantité de l'écrit, certes, mais aussi sa systématique, sa périodicité, mais encore son caractère réflexif et cadré, mais surtout son origine, les modalités de sa mise en oeuvre et sa destination. L'examen de cette série de caractéristiques nous permettra d'en repérer les enjeux, c'est-à-dire de comprendre en quoi les propriétés de l'écriture normative affectent les relations sociales dans l'entreprise, imposent une logique étrangère aux jeux habituels de la hiérarchie.

II. LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE L'ÉCRIT NORMÉ

A. Caractéristiques formelles : une codification additionnelle, systématique, permanente et réflexive

Si la quantité de l'écrit change, c'est autant par la multiplication des nouveaux documents que par l'adjonction de ces documents au corpus existant. L'une des premières surprises empiriques de notre étude fut de constater que, loin de se substituer aux règles écrites existantes, les écrits du système d'assurance qualité viennent s'ajouter aux documents antérieurs, déterminant ainsi la constitution d'un « double référentiel ». Par exemple, même après la codification de l'ensemble des procédures, la direction continue à transmettre ses injonctions sous forme de consignes dans le cahier de quart pour l'unité de traitement par incinération ou sous forme de notes de service pour les autres secteurs de l'entreprise, avec une fréquence qui semble croître parallèlement avec la mise en place du nouveau référentiel normatif (on passe de 14 consignes en 1993 à 28 en 1995). Une lecture attentive de ces consignes montre qu'avant comme après la mise en place des procédures, il s'agit d'ordres brefs et directifs, qui concernent le plus souvent des opérations de nettoyage et/ou de maintenance :

Finir de vider le silo. Nettoyage filtre « circuit chaud » Ouvrir portes chaudières. Contrôle des manches. Démontage des brûleurs. Rinçage des lignes eau+air. (23/05/93).

En d'autres termes, les acteurs peuvent désormais jouer sur deux répertoires : ils ont la possibilité ou bien d'en revenir au rapport de force direct et personnel, ou bien d'éviter la brutalité et l'arbitraire des consignes et des notes de service en se retranchant derrière la lettre des procédures normalisées, plus policées et plus acceptables, dans la mesure où l'on a soi-même participé à leur rédaction.

D'ailleurs, la coexistence des deux styles n'est nullement incompatible avec le système d'assurance qualité, comme le montre ce diagnostic d'un consultant sollicité par l'entreprise pour évaluer, en avril 1994, les premiers efforts entrepris :

les bases et les principes du système qualité actuel [...] correspondent aux fondements des systèmes normalisés : responsabilités et ressources affectées, modalités d'organisation consensuellement définies... Toutefois le centre n'échappe pas aux décalages [...] entre la mise en place d'équipements industriels avancés, leur coexistence avec des matériels et des technologies plus anciennes, **et un système d'organisation encore fortement imprégné de pratiques artisanales** (concentration de savoir-faire non documenté, maîtrise des techniques individualisée, priorité laissée à la spontanéité et à l'initiative personnelle, approche expérimentale individualiste). Ces caractéristiques ne constituent pas en soi des causes de défaillance, mais dans une organisation industrielle ou post-industrielle, ces organisations artisanales doivent être situées au niveau des opérations unitaires et non au niveau de la responsabilité d'une unité, d'un service, d'une zone, d'une technologie.

Dans ce constat, on découvre que ce qui importe, aux yeux du qualicien, c'est moins la disparition de l'informel que sa délocalisation : la normalisation accepte le savoir d'en bas... à condition qu'il veuille bien migrer vers le haut. On s'aperçoit ainsi que l'un des enjeux majeurs de la normalisation ISO 9000 n'est pas le passage d'une organisation orale à une organisation écrite, encore moins la substitution de nouvelles formes d'organisation et de travail aux anciennes, mais une remontée de l'oral (et si possible des pratiques) via leur écriture systématique³.

Les normes ISO 9000 introduisent une écriture systématique. Si l'on revient un instant à la liste des documents qui découlent de la mise en oeuvre du référentiel normatif, on s'aperçoit que l'obligation d'écriture ne laisse rien à l'écart : elle porte autant sur le travail individuel (fiches de poste, instructions opératoires...) que sur les relations interpersonnelles (organigramme, tableaux de répartition des responsabilités) ; elle concerne à la fois l'organisation des services (procédures particulières) et leur coordination fonctionnelle (procédures générales) ; elle s'intéresse autant aux grandes lignes de l'action organisationnelle (manuel qualité) qu'aux détails (documents individuels) et à la traçabilité des actions (formulaires d'enregistrement).

Si les normes ISO 9000 innovent, ce n'est nullement en introduisant la logique de l'écriture dans l'entreprise, mais en généralisant cette logique de façon systématique. Auparavant, tout n'avait pas à être écrit, tout le monde n'écrivait pas, ou tout le monde n'écrivait pas de la même manière ou avec la même intensité. Les opérateurs se contentaient la plupart du temps d'agir et/ou de communiquer verbalement, la direction écrivait ses ordres (cahier de quart et notes de service) mais n'était nullement astreinte à consigner l'ensemble de ses actions et modes d'action. Seuls les échelons intermédiaires étaient engagés dans des

³. D'où le paradoxe suivant : avec ISO 9000, c'est l'action prescriptive de l'encadrement (et non son effacement) qui permet l'expression et la reconnaissance des savoirs organisationnels de l'ensemble des personnels.

opérations d'enregistrement régulières : le secrétariat écrivait et consignait pour l'ensemble des autres, les cadres tentaient tant bien que mal de formaliser et de planifier le désordre ambiant, le laboratoire de l'entreprise utilisait des formulaires d'enregistrement, et mobilisait des instructions écrites pour mettre en oeuvre les techniques d'analyse et régler les appareils de mesure.

On comprend, maintenant, ce que fait la normalisation : elle étend au reste de l'entreprise des pratiques qui, jusqu'alors, étaient surtout l'apanage des échelons intermédiaires. Elle les étend non seulement vers le bas (le savoir des opérateurs doit être consigné) mais aussi vers le haut (toutes les actions de gestion doivent être enregistrées, suivre des canaux réguliers, faire l'objet d'explicitations). La normalisation généralise la logique de l'ingénieur et de la conception (Friedberg & De Terssac 1996) depuis l'exécution (le savoir des opérateurs, en accédant à la forme écrite, se trouve à la fois mis à nu et reconnu) jusqu'à la direction (le pouvoir des managers, via sa codification systématique, se trouve lui-même encadré, en principe contraint par le respect de ses propres procédures). Ce point est essentiel : nous y reviendrons.

Non seulement la normalisation introduit une obligation d'écriture systématique, mais elle instaure une contrainte de réévaluation permanente de ce qui est écrit. Tous les documents du système qualité, sans exception, sont soumis à un impératif de « mise à jour permanente ». Par rapport aux anciennes pratiques, on discerne ici un changement majeur. On se souvient que le règlement intérieur ou le contrat de travail n'étaient écrits qu'une fois pour toutes, et que les autres documents faisaient l'objet d'actualisations imprévisibles (réunions des différents conseils et comités) ou rituelles (rapport d'activité). Avec ISO 9000 les règles doivent constamment être réévaluées, corrigées, modifiées, réécrites.

De ce point de vue, on ne peut concevoir la norme comme une règle ordinaire. À la différence des règles de gestion classiques, dont la légitimité vaut « jusqu'à nouvel ordre », la norme précise l'horizon de pertinence des règles... laquelle renvoie directement à l'évolution des pratiques. Le référentiel normatif est une régulation (globale) de la régulation (locale) ; il demande que les règles varient selon la variation des contextes. Si donc la norme concerne l'écriture, c'est d'une façon bien particulière : la norme prescrit l'écriture perpétuelle de l'organisation. Si la systématisme généralisait l'écriture dans l'espace de l'entreprise, la révision permanente l'étend dans le temps de l'organisation. Désormais, avec ISO 9000, tout sera écrit, et (en principe) ce qui est écrit correspondra toujours à l'état présent des pratiques. Autrement dit, le référentiel normatif inaugure un nouvel usage de l'écriture : il s'agit moins de figer les pratiques sous forme de règles écrites que de faire évoluer les écrits en parallèle avec la variation des actions. Parmi les deux fonctions possibles de l'écriture — stabiliser et visibiliser — la seconde l'emporte sur la première. Les normes ISO 9000 visent une double

mise à jour des savoirs organisationnels — mise à jour dans l'espace, au sens de restitution publique générale et codifiée de ce qui se fait et de ce qui se dit ; mise à jour dans le temps, au sens de réévaluation permanente des éléments ainsi restitués et consignés.

Cette double prégnance de l'écrit, spatiale et temporelle, confère à l'écriture une nouvelle dimension, celle d'une codification réflexive. Avant ISO 9000, les documents n'avaient d'intérêt qu'au moment de leur production, de leur transmission, ou d'une réactivation ultérieure que l'on ne pouvait anticiper. A moyen terme, et pour la conduite des opérations régulières, l'écriture n'avait pas d'importance, chacun savait ce qu'il avait à faire et n'avait donc pas besoin de l'écrire, mais ce que l'un savait, tous les autres l'ignoraient. Le paradoxe de l'entreprise non certifiée est le suivant : les acteurs savent tout ce qu'ils ont à faire, mais l'organisation ne sait rien de ce que les acteurs savent et font. Avec ISO 9000, l'entreprise obtient un gain cognitif : non seulement l'écriture rend les savoirs publics, mais la publicité des savoirs débouche sur leur usage réflexif. Désormais, on produit du papier en sachant qu'il est vecteur d'histoire, et la recherche de la charge historique est précisément ce qui vient motiver le travail d'écriture. Les normes ISO 9000 consistent à refaire pour la firme ce que l'émergence des sciences de gestion avaient fait pour le capitalisme dans son ensemble : de même que ces sciences avaient détourné le savoir privé, local et hétérogène des entreprises pour le rendre public, global, et homogène (Cochoy 1998), les normes ISO 9000 s'efforcent d'extraire les savoirs individuels des différentes composantes de l'entreprise (salariés et services) pour les remettre à la disposition de l'ensemble organisationnel dans un langage accessible à tous :

Ça a permis de savoir le travail de l'un et de l'autre, c'est important, souvent on s'apercevait que chacun avait sa tâche de travail, on se rencontrait mais on ne savait pas effectivement les compétences de chacun, où s'arrêtait le travail de l'un et où commençait le travail de l'autre. On ne connaissait pas la fonctionnalité de chacun. (Commercial).

L'écriture des normes ISO 9000 permet en quelque sorte la constitution d'une science de gestion limitée au cadre de la firme, l'avènement d'un dispositif d'« intelligence organisationnelle » qui donne enfin aux acteurs l'occasion d'explicitier leurs pratiques, d'y réfléchir, de coordonner leur savoir à celui des autres. Ce processus a une double conséquence : d'une part, l'objectif de gestion des savoirs finit par produire un savoir de gestion ; d'autre part et par conséquent, la volonté de cumul des apprentissages antérieurs détermine une nouvelle forme d'apprentissage — l'apprentissage d'une procédure d'analyse et de réévaluation collectives des pratiques organisationnelles. Les normes ISO 9000 donnent en quelque sorte de l'avenir au passé : la nouvelle façon de faire (celle des normes) rencontre les anciennes façon de faire (celle des hommes), et les restitue autrement, sous une autre *forme*. Précisément : ISO 9000 a pour particularité de n'imposer que des contraintes de forme, et de ne jamais toucher directement aux questions de fond.

B. Caractéristiques « formalisantes » : un code-cadre, une codification contrôlée, une codification encadrée

ISO 9000 ne demande pas l'adoption de telle ou telle pratique, sinon la pratique de la mise en forme des pratiques existantes. Le référentiel joue un rôle analogue à la « feuille de style » d'un traitement de texte ou d'une revue scientifique. Non seulement il prescrit l'écriture des pratiques, mais il demande surtout que cette écriture se fasse « dans les formes ». La contrainte de forme, le cadrage de la codification est triple : il s'exerce en amont (via le référentiel normatif), en aval (via les consultants et l'AFAQ, qui interprètent et évaluent la mise en oeuvre des normes) et au milieu (via le responsable de la qualité, qui supervise et oriente l'ensemble du processus). Il importe donc d'examiner les aspects et les enjeux de ce triple cadrage qui, nous le verrons, affecte sensiblement la place et l'identité de chacun dans l'organisation.

1. En amont, un code-cadre

En amont, les normes imposent moins un contenu qu'une syntaxe, un style, un lexique — bref, un langage, un ensemble de formes organisationnelles. Les opérations doivent être consignées non seulement dans un certain type de documents, mais l'écriture des documents doit obéir à certaines règles. Par exemple :

Lorsque cela est approprié, le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites pour l'identification du produit à l'aide des moyens adéquats, de la réception jusqu'à la livraison et l'installation, ainsi qu'au cours de toutes les phases de production. (ISO 9001 : 1994, 4.8, Identification et traçabilité du produit, p. 6).

On le voit, la norme se contente d'énoncer des exigences de forme (les procédures doivent être écrites et révisées), et s'abstient d'indiquer le contenu précis des opérations (la définition de l'opportunité — ce qui est « approprié » — et des « moyens adéquats » est laissée à l'appréciation des acteurs). Néanmoins, la contrainte d'écriture a des effets indirects sur le fond, dans la mesure où, notamment, elle vient modifier le style des relations sociales qui prévalent dans l'entreprise.

Lorsque l'expression écrite prend une part significative dans la conduite des opérations, le changement de style inhérent au changement de mode d'expression vient souvent peser, de proche en proche, sur la nature des relations humaines (Goody 1979 ; Lacoste & Grosjean 1998). Certes, dans le cas qui nous préoccupe, mesurer cet *effet de style* n'a rien d'évident. L'examen des textes produits dans le cadre de l'application de la norme montre que nous sommes en présence d'un style très particulier, comme le montre un exemple :

La commande des travaux neufs est effectuée directement par la direction.
Le responsable-exploitation en informe immédiatement le responsable sécurité, le responsable de l'entretien, et le responsable du service concerné par les travaux neufs.

Il précise : la nature des travaux, la date et la durée du chantier, le nom du maître d'ouvrage, l'intervention ou non du service entretien dans le chantier.
Ces informations se font par oral.
(TRITECH, procédure de travaux, Commande : cas des travaux neufs).

Point n'est besoin d'être expert en linguistique pour noter que 1) la procédure est impersonnelle de bout en bout (à la voix passive et/ou au registre déclaratif qui empêchent toute identification du destinataire correspond la désignation anonyme des destinataires — les personnes sont identifiées par leur fonction, et non par leur patronyme), 2) l'expression est neutre et directe (la structure syntaxique est minimale : sujet, verbe, complément), 3) l'ensemble des consignes se présentent sous la forme d'énoncés performatifs (c'est-à-dire d'énoncés qui définissent et prescrivent leur objet à la fois)⁴.

Mais cette série d'observations contraste fortement avec le maintien parallèle d'un autre style d'expression écrite — celui de l'ancien mode de communication direct et personnel que l'on retrouve encore sur le cahier de quart :

La personne qui a accidenté le MANITOU est priée de venir me voir (12/01/94) ; Pourquoi les WC et vestiaires sont dégueulasses ?? L'installation est sale !!! Arrêter l'enrichissement O2 jusqu'à nouvel ordre (16/03/94) ; Je suis chez moi (06/11/94) ; Bonne et heureuse année à tous (01/01/95).

On mesure ainsi combien l'écrit peut donner lieu à des styles différents, voire antithétiques. D'abord, à l'impersonnalité des normes ISO 9000 s'oppose l'extrême personnalisation du cahier de quart : au locuteur absent de la norme s'oppose le « je » intempestif du cahier. Certes, « la personne » responsable de la dégradation du matériel est inconnue, mais l'injonction du cahier vise précisément à réparer cette anomalie, à examiner les problèmes d'homme à homme plutôt que de fonction à fonction. Quant à la chaleur communautaire des vœux du premier janvier (« tous »), elle contraste avec l'énumération analytique et froide des différents responsables du référentiel normatif. Ensuite, au « degré zéro de l'écriture » adopté par la norme — la langue est la plus dépouillée, la plus univoque, la plus universelle possible — s'oppose les variations très équivoques, personnelles et allusives des injonctions du cahier de quart (points d'interrogation et d'exclamation, langage brutal). Enfin, l'aspect performatif des normes (la définition régulière des actions à entreprendre) est ici remplacé par le caractère ponctuel, arbitraire et imprévisible des injonctions (« venir me voir » ; « arrêter » ; « jusqu'à nouvel ordre »).

On le voit, un style est plus écrit que l'autre. L'un est indexicalisé, l'autre se veut universel. Ce rapprochement et le constat qui en découle sont très utiles : ils permettent de faire la part de l'écrit, ou plutôt de poser la question de ce qui, dans l'écriture, provoque le choix du style adopté. Le cahier de quart est très proche du style oral, alors que les procédures

⁴. Sur l'importance des énoncés performatifs pour une sociologie des pratiques et des sciences de gestion, cf. Latour 1996 et Cochoy 1998.

du référentiel ISO 9000 sont plus « littéraires » À quoi tient cette différence ? Aux normes elles-mêmes, ou bien à autre chose ? Aux deux sans doute. D'un côté, l'écriture du cahier de quart ne fait que redoubler les relations habituelles qui prévalaient avant l'introduction du dispositif normatif, tandis que l'écriture des procédures anticipe un nouveau mode de relations, plus codé, plus régulier, moins arbitraire et personnel. Au registre allusif, connoté et indexicalisé du cahier de quart s'oppose la tournure transparente, dénotée et monosémique des procédures normalisées. Mais d'un côté comme de l'autre, c'est bien l'entour de l'écrit qui façonne l'écriture. Derrière les différences de style, on discerne des différences de regard. Au regard endogène d'une direction paternaliste sur son entreprise vient s'opposer le regard exogène d'un système normatif international sur les moeurs locales. Pour comprendre la stylistique si particulière de la norme, il faut donc prendre en compte autant la grammaire amont du code normatif que les grammairiens aval qui président à son évaluation.

2. En aval, une codification contrôlée

Ce qui change, avec l'écriture des normes ISO 9000, c'est que l'on n'écrit plus seulement dans l'entreprise, pour l'entreprise. Le référentiel normatif introduit un point de vue extérieur, un témoin, qui donne à chacun le sentiment d'agir sous surveillance. Ce témoin, c'est l'AFAQ, l'organisme de certification qui a le pouvoir d'accorder ou de refuser le label ISO 9000. Or, la présence de l'AFAQ, qu'elle soit réelle (lors de la procédure de certification) ou virtuelle (lors de la préparation de cette procédure), pèse beaucoup sur la façon dont on rédige les documents exigés par le référentiel : de même qu'aucun de nous ne s'exprime en public comme il parle en privé (Goffman 1973), les acteurs ne s'expriment pas dans les normes comme ils s'expriment dans le cahier de quart ou, pire, dans le huis clos de leur entreprise, de leurs bureaux, de leurs couloirs, de leur site d'incinération.

Écrire les normes, c'est se mettre à nu, se donner virtuellement en spectacle. Écrire les procédures, c'est anticiper l'audit de l'AFAQ, ou bien anticiper l'audit du consultant censé anticiper cet audit, et donc se mettre à leur place. D'où le changement de style. Parce que toutes les choses ne sont pas bonnes à écrire, et que nombre de choses ne peuvent s'écrire telles quelles, les acteurs sont conduits à réévaluer leurs pratiques, à les trier, à les ordonner, à les reformuler en des termes plus présentables, plus convenables ou convenus. En retour, l'explicitation et la reformulation des pratiques sous forme de procédures est censé conduire les acteurs à jeter un regard nouveau sur leur propre activité, à faire en sorte qu'ils agissent de façon plus régulière, plus prévisible, plus réfléchie. Or, l'effet de retour des écrits normalisés sur les pratiques dépend tout entier du troisième cadrage de l'écriture des procédures : celui qui au milieu, entre l'amont (le référentiel ISO 9000) et l'aval (l'organisme certificateur), fixe les modalités de cette écriture même (dans l'entreprise).

3. Au milieu, une codification encadrée

Écrire les procédures n'est pas une mince affaire. Il s'agit à la fois d'un travail organisé et d'un « travail d'organisation » (De Terssac 1997). La mise en oeuvre des normes est une entreprise collective, qui vise à réorganiser les contours du collectif. Le référentiel ISO 9000 demande que chacun participe à l'élaboration du corpus normatif, que ce soit comme auteur ou comme lecteur critique des documents. Dans ces conditions, mettre en oeuvre la norme, c'est organiser des réunions, déplacer des gens, mettre tout le monde autour d'une table, dans une salle : la montée de l'écrit s'accompagne à la fois d'une remontée de personnes (qui obtiennent un accès symbolique à des lieux qu'ils ne fréquentaient pas) et d'une remontée de paroles (qui retiennent l'attention d'un management qui n'y prenait garde). Ce dispositif contraste fortement avec les pratiques antérieures de la direction, qui méconnaissaient totalement réunions, concertation et information organisées :

On a fait quand même un travail assez important à mon avis parce que ça été pratiquement deux heures de plus tous les jours sans aucune reconnaissance. Mais quand même, ça a donné un autre esprit d'équipe qui donnait un peu une vision différente de l'approche des problèmes, c'était moins hiérarchique. Il y avait une autre porte qui s'ouvrait, qui a peut-être permis de se dire qu'on était capable de comprendre des choses qu'on ne voulait pas nous expliquer avant, qu'on ne connaissait pas parce qu'on ne voulait pas nous les expliquer. J'ai participé à la mise en place du "système qualité enrichi", ça m'a permis de comprendre mieux l'organisation, tout ce qui était administratif, quelque chose qui m'échappait du type achats, commercial etc. qui sont en fait des travaux très procéduriers etc., et je ne m'étais pas avant rendu compte, parce que je n'avais jamais fait de droit [...], parce que je n'ai qu'un "CAP" [...], que tout ce qui était en fait instructions et procédures, c'était des choses beaucoup plus vastes que la qualité. (Ouvrier).

Pourtant, si l'organisation du processus normatif s'efforce de mettre entre parenthèses les distinctions hiérarchiques pour aménager les conditions d'une communication moins asymétrique, il convient de remarquer que l'accord recherché fait l'objet d'un quadruple cadrage : il est cadré par le dispositif ISO 9000, qui prescrit les contours de la négociation, il est cadré par le lieu de réunion, qui circonscrit l'objet et la durée de l'interaction, il est cadré par le *cadre* responsable du projet, qui organise, informe, et anime la discussion, il est cadré par *l'encadrement*, qui en attend la réalisation⁵. Au bout du compte, les acteurs bénéficient certes d'une certaine autonomie quant à la fixation des contenus, mais ils sont entièrement contraints par des obligations de forme. Tel est précisément l'originalité du processus normatif : le référentiel ISO 9000 échange la reconnaissance des aspects substantiels des savoirs locaux contre l'adoption d'une nouvelle forme d'organisation globale ; pour le dire dans les termes de Jean-Daniel Reynaud (1988), le management de la qualité officialise la régulation autonome en l'insérant dans une nouvelle régulation de contrôle — une régulation de contrôle essentiellement formelle.

Une fois posée la fondamentale ambivalence qui préside à l'écriture des normes — à l'ouverture du contenu répond la clôture de la forme — on peut s'interroger sur la dynamique

⁵. Sur l'importance des dispositifs de cadrage pour l'analyse du social, cf. Latour 1994 et Callon 1997.

sociale qui s'enclenche autour de cette aspect ouvert et néanmoins cadré de l'écriture normative. Qui écrit ? et comment ? à qui bénéficie cette écriture et à qui nuit-elle ? pour quelles raisons et selon quels processus ? telles sont les questions qu'il nous faut maintenant aborder.

III. PROCESSUS ET ENJEUX SOCIAUX DE L'ÉCRITURE « NORMATIVE »

Grâce aux économistes des conventions, nous savons désormais qu'en matière de relations contractuelles, même l'égalité ou la liberté *a priori* des contractants n'exclut pas l'instauration d'asymétries : par exemple, la forme très répandue du contrat-type donne un avantage considérable à celui qui l'avance, dans la mesure où l'une des parties maîtrise entièrement les termes de l'accord, que l'autre n'a plus qu'à prendre ou à laisser, toutes choses égales par ailleurs (Eymard-Duvernay 1989).

Si l'on applique cette remarque aux normes ISO 9000, donc si l'on interprète leur mise en oeuvre comme la passation d'un contrat entre les membres de la firme et le référentiel normatif, force nous est de constater, encore une fois, l'extrême ambivalence du dispositif. D'un côté, le référentiel normatif officiel — le texte de l'ISO — présente toutes les caractéristiques du contrat-type : la norme se présente comme un tout, que l'on peut accepter ou refuser, mais que l'on ne peut en aucune manière amender. De ce point de vue, comme tout contrat-type, la norme ISO instaure une relation fondamentalement asymétrique entre elle-même et ses adoptants. Mais d'un autre côté, à la différence du contrat-type ordinaire, la norme se présente sous la forme d'un contrat partiel, inachevé : la norme a pour particularité de se présenter comme un contrat... dont les clauses portent sur l'art et la manière de le compléter. De ce point de vue, la norme rétablit la symétrie idéale qui serait celle d'une co-écriture du contrat (il s'agit, cependant, de contracter avec soi-même).

Dès lors, si l'on cherche à mettre à jour les processus sociaux complexes qui se nouent autour des normes et de leur mise en oeuvre, il convient de les rechercher autant du côté de la norme et du jeu complexe qu'elle instaure entre contrainte de forme et autonomie de fond, que du côté de l'entreprise en quête d'assurance qualité, qui joue sur le premier jeu. Le cas de TRITECH nous apprend ainsi que la mise en oeuvre des normes, tout comme les normes elles-mêmes, est porteuse d'insoupçonnables symétries et asymétries.

A. Une écriture (a)symétrique

Que prescrit la norme ? Pour le savoir, considérons le tableau suivant, lequel précise la nature, l'objet, la forme et l'origine des documents produits :

NOM	OBJET	FORME	RÉDACTION
Procédures générales	Organisation du travail entre les services : description des étapes, des responsabilités, des documents utilisés	Logigramme et description	Responsable assurance qualité
Procédures	Organisation du travail dans les services : description des étapes, des responsabilités, des documents utilisés	Logigramme et description	Responsable de service
Instructions opératoires	Organisation du travail au niveau de l'opérateur	Description	Opérateur
Documents individuels	Documents gérés : listes, plans, tableaux	Pas de forme spécifique	Opérateur
Formulaires d'enregistrement	Formulaires sur lesquels on note des informations	Formulaire	Opérateur

Si la norme organise quelque chose, c'est moins l'entreprise elle-même que le travail d'organisation propre à cette entreprise. En revanche, la mise en ordre du travail — la nature des opérations — est laissée à la discrétion du scripteur.

Puisque tout repose sur ce dernier, examinons de qui il s'agit. S'intéresser à l'identité du scripteur, c'est immédiatement constater qu'il n'y en a pas un, mais plusieurs. Les procédures seront rédigées par le responsable de la qualité et les chefs de service ; les autres documents (instructions opératoires, documents individuels, formulaires d'enregistrement), en revanche, seront directement produits par les opérateurs concernés. Qui plus est, la division du travail d'inscription est redoublée par l'assignation différentielle des modes d'écriture. À chaque scripteur sa technique d'inscription : alors que les uns formalisent, en redoublant la description littéraire des procédures par le dessin de « logigrammes », les autres se contentent de mots, ou des signes qu'ils devront porter dans les tableaux, fiches, et autres formulaires pré-établis.

M. Campinos-Dubernet et C. Marquette observaient avec pertinence que « La constitution de traces suppose la sélection de « descripteurs » [repères techniques] » (Campinos-Dubernet & Marquette 1997, p. 4) ... mais, pour être complet, il convient d'ajouter que la sélection des descripteurs suppose aussi l'enrôlement de scripteurs. Scription et description sont inséparables : comme nous l'avons suggéré, on n'écrit pas de la même manière, et l'on n'écrit pas les mêmes choses suivant qui l'on est. Pour mieux faire ressortir les enjeux de cette observation, centrons notre analyse sur les scripteurs et les documents situés aux deux bouts de l'échelle normative — le responsable de la qualité et les procédures d'un côté, l'opérateur et les fiches de description de poste de l'autre.

1. *Écrire les procédures : le passage par l'écrivain public*

Chez TRITECH, le responsable de la qualité est chargé de la rédaction des procédures générales. Le référentiel ISO 9001 ne précise pas si ce responsable doit écrire seul. Pourtant, ce dernier comprend vite que, pour consigner des informations qui engagent nombre d'autres personnes que lui, mieux vaut rédiger les procédures de façon concertée. Parce qu'elle vise non pas à inventer une nouvelle organisation, mais au contraire à consigner l'organisation existante, la norme interdit tout découpage entre conception et réalisation (De Terssac & Friedberg 1996). Comme la consigne consiste précisément à consigner l'organisation existante, et comme l'organisation existante est à la fois distribuée et collective, implicite et explicite, écrire l'organisation passe par la mobilisation et la sommation de l'ensemble des savoirs impliqués. Ce qui est écrit engage, oblige à anticiper d'éventuelles objections, et ce d'autant plus qu'il s'agit ici d'écrire non pas ce que veut la direction, mais ce que les autres font et savent :

Chacun a participé si vous voulez à l'élaboration de ses définitions de tâches, à l'implication dans la rédaction des procédures, mais aussi à la vie de la qualité dans le travail de mise en place [des normes]. [...] Ce que j'ai fait c'est que j'ai discuté avec des gens qui travaillaient ; j'ai discuté avec eux donc dans le cadre de mon travail. On m'a dit « ta mission c'est de retranscrire un petit peu comment fonctionnait le service commercial ». Donc j'ai observé, j'ai observé : la meilleure des choses c'est d'observer. On commence à faire une ébauche et à partir d'une ébauche, eh bien, on va commencer à discuter et voir les points manquants et faire des liaisons et puis on soumet aux autres [...]. Et puis on corrige, on adapte, et puis après ils vont tomber d'accord sur un document type. (Commercial).

Dès lors, le scripteur n'a d'autre choix que de passer du « diktat individuel » cher au management hiérarchique à la « dictée collective » caractéristique d'une gestion participative. Pour le dire autrement, l'écriture d'une organisation collective devient *nécessairement* une pratique plurielle. Contrairement à ce qui se passe dans le travail d'organisation classique, il ne s'agit plus d'obtenir la coopération des acteurs autour de ce que le management a conçu, mais plutôt d'obtenir la conception de l'organisation nouvelle à partir d'une coopération cognitive des acteurs (De Terssac 1997). Voilà pourquoi, chez TRITECH, le responsable de la qualité, pour s'acquitter de son rôle d'écrivain des procédures, s'est vite trouvé conduit à consulter, à organiser des réunions, à soumettre ses scripts à l'approbation des personnels concernés, à rechercher les informations qui lui faisaient défaut et le consensus qui lui était indispensable — bref : voilà pourquoi le scripteur de la procédure en est venu à écrire à plusieurs mains :

Sur les procédures générales, évidemment, on a fait des réunions de groupe pour tout ça. On a fait un travail d'écriture seul, si vous voulez, mais tout ce qu'on a fait a quand même été validé avec des réunions de groupe, surtout les procédures générales parce que c'était pas possible de le faire seul, sur le fonctionnement général. [...] On écrivait la façon dont on faisait son travail au quotidien : quels documents on utilisait, de quelle manière on s'y prenait, qu'est-ce qu'il fallait comme appareil pour le faire, etc. Donc ça on l'a écrit, mais on savait pas le mettre en forme, je dirais. On a fait des réunions avec [le responsable de l'assurance qualité] et j'apportais des supports documentaires de manière à pouvoir mettre en place les écrits. (Opératrice).

D'un côté, ce mécanisme d'écriture collective est porteur de symétrie : l'écriture participative bouscule la bienséance hiérarchique, permet à chacun de s'exprimer, égalise l'importance des savoirs et la compétence des acteurs. Mais d'un autre côté, une asymétrie subsiste : tout le monde apporte sa pierre, tout le monde lit et commente les procédures, mais un seul les écrit, et les écrit dans des formes prescrites : le responsable de la qualité tient la plume, joue le rôle d'écrivain public, traduit les paroles qui lui sont confiées dans la langue de la norme. Mais le responsable de la qualité est aussi tenu par la stylistique normative et ses contraintes de forme. La mise en oeuvre scripturale du dispositif ISO 9000 permet ainsi aux acteurs de jouer à la fois la carte de l'autonomie et celle du contrôle, autour d'une très complexe articulation d'un double travail de pré-scripture (de préparation de l'écriture) et de prescription (d'imposition de l'écrit : cadre du référentiel ISO 9000, procédures normatives).

2. Rendre compte du travail d'exécution : l'opérateur-écrivain

Si le responsable de la qualité se charge de la rédaction des procédures générales, les opérateurs ont la responsabilité de consigner par écrit leurs propres modes d'action dans des instructions de travail (modes opératoires). Ces dernières sont ensuite contrôlées par les responsables de service, garants du contenu, par le Responsable Qualité, garant de la forme, et auditées d'abord en interne puis par l'AFAQ. Notons qu'au delà de l'opérateur et de son supérieur direct, le contrôle porte davantage sur la forme et sur la cohérence des informations notées que sur le contenu. On retrouve, à ce niveau, toute une série de mécanismes évoqués plus haut : l'écriture vise à expliciter les actions et les savoirs non écrits ; l'écriture de ces actions et de ces savoirs amène la personne à justifier son action (Boltanski & Thévenot 1991), via l'anticipation du contrôle de son supérieur hiérarchique ou de l'organisme certificateur — un juriste dirait que ces derniers sont surtout juges de la légalité (conformité à la lettre et à la syntaxe du référentiel), et beaucoup moins de l'opportunité (adéquation des instructions au travail effectif)⁶. Ce parallèle ne va pas de soi. En transformant l'opérateur en écrivain, la norme infère que le bas de la hiérarchie peut exercer des compétences qui, jusqu'alors, étaient réservées aux échelons supérieurs. Ici encore, la normalisation brouille les cartes : d'un côté la logique normative officialise la production de règles autonomes, de l'autre elle l'intègre (l'inscrit) dans une régulation hétéronome. L'autonomie est la condition de la production de règles, puisque l'opérateur est placé en position de responsable, de décideur, de cadre ; s l'autonomie de l'acteur est aussi transformée en auto-contrôle (Gomez 1996 ; Rot 1998), puisque la règle une fois produite devient une contrainte extérieure aux

⁶. Nous l'avons dit, le responsable de service est juge de l'opportunité. L'organisme certificateur l'est moins, mais l'est tout de même un peu.

agents : la règle autonome, même obtenue grâce à la collaboration de l'opérateur associé à la co-élaboration du système qualité, deviendrait alors une règle de contrôle⁷.

B. La logique du milieu

De part et d'autre, du responsable de la qualité à l'opérateur, on retrouve la logique asymétrique du contrat-type, puisque chacun situe son écriture dans des formes pré-établies, mais doit aussi compléter la lettre du contrat. De part et d'autre, on observe une canalisation des opérations et des comportements par l'identité des scripteurs, par la nature des documents, par la forme, par le style, par la grammaire des normes. Mais de part et d'autre aussi, la mise en oeuvre du processus normatif ouvre un espace de parole, contraint les acteurs à faire montre de leur autonomie, de leurs compétences, de leurs savoir-faire, et à prendre en compte les savoir-faire, les compétences et l'autonomie de tous les autres.

Si l'on devine désormais combien l'irruption du référentiel normatif modifie les relations sociales dans l'entreprise, il nous reste à préciser en quoi et pourquoi. Pour ce faire, nous ferons deux observations. La première, particulière et empirique, consistera à rendre compte de l'impact organisationnel du processus normatif dans l'entreprise étudiée. Nous verrons que ce processus perturbe autant la direction que les opérateurs, en imposant ce que nous appellerons une « logique du milieu ». La seconde, plus générale et théorique, consiste à s'appuyer sur la première observation pour interpréter le travail normatif comme une opération de *mise à plat*, au double sens de mise à nu et de nivellement des principes d'organisation, et à en tirer toutes les conséquences.

1. Les problèmes d'en bas, ou le dilemme de la fiche de poste

La fiche de poste est écrite par le responsable de service, discutée puis signée par le titulaire et le(s) remplaçant(s) du poste. L'écriture de la fiche de poste place l'opérateur face à un dilemme. D'un côté, la codification des savoirs « dépossède » l'opérateur de sa zone d'incertitude, de son expérience, de son savoir, voire accroît sa substituabilité. Mais d'un autre côté la même codification des savoirs « légitime » les savoirs d'en bas, permet, au-delà d'une amélioration du travail de chacun, une certaine reconnaissance de sa contribution, de sa place, de ses compétences :

La première chose que j'ai faite au niveau du service [en matière d'assurance qualité], c'était de mettre par écrit la façon dont je travaillais tout simplement. [...] [Et puis on a mis en place] des documents de

⁷. Ajoutons que cette production de règles autonomes est encadrée par le référentiel ISO et contrôlée par l'encadrement. Autrement dit, la production normative est située dans un cadre de dépendance et régulée de façon hétéronome. Dès lors, il serait préférable de parler d'espace de discrétion plutôt que d'autonomie pour désigner « l'espace d'action où l'acteur peut choisir entre des alternatives, mais dans un milieu de dépendance » (Maggi 1993).

support, des formulaires : ça c'est une façon d'améliorer son travail, une meilleure présentation, des documents qui sont tout prêts. [...] Moi j'ai adhéré tout de suite à cette démarche parce que j'en avais besoin, du point de vue du travail, j'avais besoin d'avoir des supports comme ça, d'essayer de situer les responsabilités, situer les gens parce que pour moi c'était très important. (Opératrice).

Chez TRITECH, les attermolements qui ont entouré la signature des fiches de poste ont bien montré combien les personnes étaient conscientes qu'il fallait « en mettre » pour faire valoir sa technicité, sa compétence, sa légitimité, mais « ne pas trop en mettre » pour ne pas donner prise à un contrôle ultérieur du rapport entre activité déclarée et activité effective, voire pour ne pas se rendre moins indispensable, pour ne pas livrer un bagage qui pourrait servir à former son éventuel remplaçant :

C'est difficile... On sait le faire, son métier, on sait le faire au quotidien. Mais quand il faut l'écrire, c'est un autre domaine. Il faut d'abord [...] dépasser les problèmes de divulguer la façon dont on travaille, parce qu'il faut bien savoir qu'à l'heure actuelle, divulguer la façon dont on effectue un travail, c'est s'exposer à se faire facilement remplacer au sein de son poste. Donc, il a fallu pour certaines personnes dépasser ce stade parce que c'était un côté de protection, c'était un non vouloir de divulguer la façon de... Et je pense que c'est encore le cas parce que je vois des choses qui sont faites qui ne sont pas notifiées et donc qui sont difficilement réalisables par les personnes qui viennent en remplacement. C'est un petit point chez nous qui me paraît un peu difficile à surmonter, il y a une certaine crainte de la part des gens de divulguer la façon dont ils travaillent. (Opératrice ; même personne que *supra*).

2. Le problème d'en haut, ou le dilemme de la discrétion

Si la normalisation a embarrassé les opérateurs, dans la mesure où ils n'ont pu clairement établir, *a priori*, s'il s'agissait pour eux d'un atout ou d'une contrainte, elle est aussi venue gêner la direction, mais pour d'autres raisons. Comme nous l'avons vu, la démarche qualité a été introduite chez TRITECH par la direction qui, au début, n'y a vu que des avantages, ou plutôt n'y a vu qu'un avantage, celui d'une étiquette moderniste. Pourtant, une fois le processus mis en route, les cadres de TRITECH se sont vite aperçus que l'obtention du label n'allait pas sans modifier leur organisation. La norme contraignait l'organisation à écrire. Sans doute, *a priori*, cette obligation d'écriture pouvait paraître anodine, voire profitable : toute direction d'entreprise n'a-t-elle pas intérêt à obtenir une meilleure *lisibilité*, une meilleure traçabilité des pratiques (Fraenkel 1995) ?

On a pu savoir quelle était l'erreur qui était à tant de pourcent de ceci, à tant de pourcent de cela, etc. Donc, on a pu remonter jusqu'aux actions correctives à mettre en place. [...] Extérieurement, c'était parfait, mais il y avait des codes qui manquaient [...]. De l'extérieur, ça ne se voyait pas, c'était presque invisible, donc... comment pouvait-on savoir ? [Avec le dispositif d'assurance qualité] on a pu mettre tous les intervenants autour de la table en disant : "M. du laboratoire, vous êtes responsable de 10 % des erreurs, madame à la réception, c'est pas nominatif, vous êtes responsable de 55 % des erreurs". Alors, tous ensemble on peut s'en sortir, chacun a proposé des solutions dans son secteur, qu'on a démarrées le lendemain même, et ça avance. (Encadrement).

La direction trouve certes un intérêt dans la traçabilité des pratiques, pour autant que cette obligation concerne les parties et les pratiques de l'entreprise qu'elle connaît le moins... c'est-à-dire celles des services de rang inférieur, et surtout pas les siennes. Or, chez TRITECH, la direction s'aperçoit vite que la norme exige que tout soit écrit, *y compris ses propres*

pratiques, et que cette obligation s'oppose à l'exercice d'actions discrétionnaires. Les acteurs savent d'expérience qu'ils ont les mains d'autant plus libres et qu'ils possèdent un pouvoir d'autant plus fort qu'ils fonctionnent dans le flou, en l'absence de traces. De ce point de vue l'introduction des normes ISO 9000 nous apprend que l'écrit est beaucoup moins coercitif et l'oral beaucoup plus contraignant qu'ils ne le paraissent *a priori*. D'un côté, l'oral facilite l'exercice de la contrainte, du pouvoir discrétionnaire ou de l'action irrégulière parce que, contrairement à l'écrit, il ne se réfère à aucune règle explicite (en amont) et ne laisse pas de traces (en aval), et ne donne par conséquent aucun point d'appui pour un éventuel contentieux. D'un autre côté, et symétriquement, l'écrit favorise la transparence et explicite les marges de manoeuvre individuelles parce que, contrairement à l'oral, il permet de référer les actions de chacun à un code préalable (en amont), et aux enregistrements associés (en aval), de sorte que chacun dispose des éléments sur lesquels s'appuyer pour prévenir d'éventuelles dérives⁸ :

[Prenez l'exemple de] la planification des camions. S'ils en planifient plus qu'on ne peut en traiter, ça crée des problèmes, donc tout ce genre de choses. Avant on pouvait nous dire "c'est ta faute", on ne savait pas quoi répondre. Maintenant, on fait les bilans mensuels, on connaît la capacité de tel truc, on peut dire "c'est pas de ma faute". Moi je sais que dorénavant je ne communiquerai plus que comme ça avec ma hiérarchie, c'est quelque chose que j'ai appris, je ne sais pas si c'est bien ou mal, ou si je dois le maintenir, mais c'est quelque chose d'hyper pratique. Par exemple : là on a enlevé un gars dans mon unité il y a un mois pour faire des "essais pilotes", pour voir si avec des horaires, on pensait qu'il y avait du superflu. Et donc moi pour prouver que cette action, cette décision était injustifiée et peut être un peu dangereuse par rapport à l'organisation de mon travail, j'ai immédiatement diffusé une note de service interne numérotée où j'expliquais que [...] pour pouvoir traiter tant de produits, il fallait tant de temps de travail : voilà ! Et je l'ai écrit, je l'ai diffusé, il y a eu une réaction qu'on a senti, même si elle n'est pas du tout formalisée, [car] ce sont des pratiques qu'ils utilisent constamment, c'est leur outil, c'est leur outil premier et ils ne sont pas habitués à ce qu'on rentre tout de suite dans ce genre de dialogue, sans qu'ils le demandent. J'ai pris ça parce que j'ai réutilisé les formules utilisées par la direction. Mais ça a pour moi la valeur de dire que ça les remue et ça apporte quelque chose, ils sont obligés de les prendre en compte. Après officiellement ils les utilisent, ou ils ne les utilisent pas, ou ils en ont besoin, ou pas besoin ; mon but c'est qu'officiellement à un moment donné ils arrivent à dire "bon, on va se servir quand même de ce que t'as fait parce que quand même quelque part on en a besoin". (Ouvrier).

En d'autres termes, face aux normes ISO 9000, la direction fait face à ce que nous appellerons le dilemme de la discrétion : d'un côté, elle apprécie la traçabilité des opérations dans la mesure où l'écriture normative, en ramenant toutes les actions à une série d'informations *discrètes*, les rend éminemment malléables et contrôlables ; mais d'un autre côté, la direction est gênée par la reconnaissance de règles venues d'en bas, dans la mesure où l'écriture normative vient limiter de toutes parts l'exercice d'un pouvoir *discrétionnaire*.

⁸. Dans le cas d'ISO 9000, l'écrit rigidifie d'autant moins que l'écrit n'est pas rigidifié : l'obligation de mise à jour permanente permet de fluidifier le jeu complexe de la régulation autour de l'omniprésence et de la variabilité de l'écrit. Pour la première fois, la règle écrite se caractérise non plus par sa temporalité plus longue, mais par sa visibilité plus grande. Dès lors, l'écrit oriente davantage les acteurs vers l'espace de la négociation que vers le temps de la contrainte.

L'émergence de ce dilemme nous apprend au moins une chose : contrairement à ce que l'on a parfois pensé, les normes ISO 9000 ne sont pas et ne font pas forcément le jeu du « management » : si les normes introduisent de nouvelles formes de contrôle, certaines d'entre elles ne vont plus du haut vers le bas, mais du bas vers le haut, puisque la direction est censée se plier aux textes qu'elle a introduits, co-produits, ou acceptés. Or, dans le temps même où elle brouille l'ancien contrôle vertical (celui de la hiérarchie), la normalisation introduit un contrôle latéral (celui des instances normalisatrices : ISO, AFAQ, et consultants). Avec ISO 9000, le management vertical de l'ancienne organisation cède la place à un management latéral, à une série de contraintes qui s'appliquent du dehors vers l'ensemble des échelons de l'organisation (Gomez 1996). En d'autres termes, l'irruption des normes ISO 9000 trouble l'habituelle hiérarchie entre le haut et le bas et commande une *mise à plat* générale de l'organisation.

C. L'écriture normative comme mise à plat

1. Encadrement et endiguement

Si la norme, au départ, vient de la direction, le besoin de tracer vient pour moitié des employés, pour moitié de la direction, et totalement des échelons intermédiaires.

Quelle est la raison d'être et la mission d'un cadre ? On l'oublie trop souvent : « un cadre cadre ». Les cadres, depuis le responsable de la qualité jusqu'aux chefs de service, ont pour intérêt et pour mission de faire en sorte que la machine tourne, et qu'elle tourne *régulièrement*, c'est-à-dire d'aménager des cadres pour l'action et de faire en sorte que les actions se déroulent dans ces cadres. À l'opposé de la direction, qui peut rechercher les profits et/ou le développement stratégique de l'entreprise (Chandler 1988), à l'opposé des opérateurs, qui sont tout entiers tournés vers l'action et la production (Alter 1991), les cadres n'ont d'autre intérêt qu'un pur formalisme : ils ont pour unique fonction de coordonner les projets des uns et les actions des autres ; Laurent Thévenot dirait qu'ils réalisent des « investissements de forme » ou qu'ils mettent « l'action en plan » (Thévenot 1995).

Si le cadre a pour trait particulier de mettre en oeuvre des opérations d'encadrement, nous avons vu que le référentiel ISO 9000 avait pour signe distinctif de mettre en place un processus d'écriture. Or l'écriture consiste à construire des digues, à canaliser le sens par tout une série de procédés rhétoriques (Latour 1989). D'un côté les spécialistes de l'encadrement ; de l'autre côté, tout un outillage de l'endiguement : les deux expressions sont quasi synonymes et nous comprenons, maintenant, pourquoi le référentiel ISO 9000, chez TRITECH comme dans toute entreprise, a été massivement repris par ces cadres et ces

échelons intermédiaires dont ils viennent conforter les missions. L'écriture des procédures a permis aux cadres de mettre les choses à plat : de bousculer le rapport hiérarchique habituel pour repenser l'organisation dans son ensemble, dans des termes qui n'étaient ni ceux de la direction, ni ceux de la base, mais ceux d'un « langage intermédiaire » susceptible de renouveler le dialogue entre les uns et les autres, et de donner le beau rôle à ceux qui *encadreraient* ces nouvelles relations.

2. *Le passeur dépassé*

Bien sûr, face au référentiel ISO 9000, la « maîtrise » du cadre n'est pas totale. Le passage de l'oral à l'écrit change la vision des choses, dans la mesure où la mise à plat des connaissances suscite leur examen réflexif, leur mise en forme, leur réapprentissage. Comme le disent fort bien M. Campinos-Dubernet et C. Marquette...

Il ne s'agit pas [...] d'une simple transcription des savoirs à l'identique. La mise en forme introduite à l'occasion de l'écriture des procédures consiste en une extraction-articulation de savoirs qui, bien qu'étant potentiellement formalisables, étaient restés sous une forme tacite. [...] Cette opération de dévoilement représente également une démarche de rationalisation à travers la sélection de ceux des savoirs qui présentent une plus grande efficacité. Elle conduit à identifier les critères de leur efficacité et éventuellement à homogénéiser les règles locales de conduite. (Campinos-Dubernet & Marquette 1997, p. 11).

Les écrits produits par l'application de la norme ISO 9000 fonctionnent comme des objets intermédiaires, à la fois commissionnaires, dans la mesure où ils véhiculent les représentations des acteurs sur leur travail, et médiateurs, dans la mesure où ils amènent ces mêmes acteurs à négocier avec les autres, mais aussi avec eux-mêmes, une redéfinition possible de leurs représentations personnelles et collectives (Jeantet & *al.* 1996 ; Jeantet 1998).

NOUVELLE « AUTORITÉ » ET « PACTE NORMATIF »

Le cas que nous avons présenté est assez différent de ceux que l'on rencontre le plus fréquemment. Lorsque les normes ISO 9000 sont envisagées dans le cadre des relations de sous-traitance, la norme est moins recherchée pour l'étiquette que pour ce que cette étiquette permet de faire. Ici, c'est l'inverse : la direction de l'entreprise avait certes le vague souci de transformer son organisation, mais elle recherchait avant tout un effet de label. Le directeur de TRITECH semble s'être fait prendre au jeu d'ISO 9000 : il croyait acheter un dispositif qui lui donnerait un vernis extérieur, mais il ne se doutait pas que l'obtention de cette image allait passer par un certain réaménagement de l'organisation interne.

Les normes ISO 9000 redistribuent les cartes à l'intérieur de l'entreprise — et en dessinent même de nouvelles — non pas parce qu'il s'agirait de nouvelles règles qu'il faut

appliquer, mais parce qu'il s'agit de règles qu'il faut écrire, et écrire à plusieurs : la mise en oeuvre des normes ISO 9000 est une entreprise de mobilisation, de redistribution, de redéfinition de la place et du rôle de chacun dans l'entreprise (Duymedjian 1996). Parce que le processus exige la participation de toutes les énergies, chacun finit par se voir doté d'une part d'*autorité*, au double sens du terme : copyright (chacun est l'auteur de ses propres règles) et leadership (chacun règle une part des actions, ne serait-ce que les siennes).

Nous le comprenons maintenant, peu importe, au fond, que les procédures soient appliquées ou même applicables, que ce qui se fait corresponde à ce qui se dit. Le véritable enjeu de l'assurance qualité est ailleurs. Comme en littérature ce qui compte, ce sont les premières pages, la relation qui se noue entre l'auteur, le texte et le lecteur, c'est-à-dire, ici, « le pacte normatif » qui s'instaure entre la norme, la direction, et les salariés, au moment de la mise en oeuvre du dispositif. L'entrée en normalisation est un acte fondateur, qui remet en cause les pratiques prévalantes. D'un côté on se parle, on échange pour écrire, on reconnaît des mots et on les inscrit quelque part. D'un autre côté, on se distingue, on s'instrumentalise, on se sépare, on s'écrit, on se bureaucratise, on se fiche⁹.

Paradoxalement, ce qui compte, c'est donc moins l'écrit que le relationnel qui se noue autour de l'écrit. Certes, deux lectures sont possibles : ou bien les normes ISO 9000 sont prises en aval, et elles apparaissent, selon les cas, comme des formes vides vite oubliées et peu appliquées (Bonnet 1996) ou comme un instrument de dissolution des relations sociales qui, en séparant et en responsabilisant chacun derrière sa fiche de poste ou sa procédure, fait en sorte qu'on n'ait plus affaire qu'à des instances de papier, c'est-à-dire non pas à des instances fictives, mais à des instances traçables, assignables, corvéables à merci (Courpasson 1996). Ou bien les normes ISO 9000 sont prises en amont, et l'on s'aperçoit qu'elles établissent un certain équilibre, donnent la parole, créent un espace de négociation et de coopération. Toutes les lectures sont possibles (parce qu'inscrites dans la norme ou dans la dynamique de l'écriture) et la primauté des unes sur les autres est tout à fait imprévisible (parce que le processus normatif croise à égalité contexte local et référentiel international). Avec les normes ISO 9000 la lecture revient cette fois non plus à l'analyste, mais à ceux qui écrivent : le sens de la norme n'est jamais fixé ; il appartient tout entier aux acteurs¹⁰.

⁹. « La qualité c'est bien, mais le petit inconvénient que je trouve c'est que quelque part [...] ça peut être aussi de se décharger carrément sur l'autre. C'est-à-dire : "ce n'est pas ma tâche, je vais pas m'en occuper". Donc tout le monde peut se renvoyer la balle, c'est facile après de se réfugier derrière une procédure ou une tâche et de dire : "moi je ne suis pas fait pour faire ça" ». (Commercial).

¹⁰. Traiter de la seule étape de mise en oeuvre des normes ISO 9000 comme nous l'avons fait ici permet de mettre l'accent sur la dimension amont, et sur ses implications. Mais découvrir ces dernières, c'est peut-être aussi se donner les moyens de comprendre ce qui se passe plus tard lorsqu'en aval, dans telle ou telle entreprise, le dispositif normatif fait l'objet d'un usage routinier, lorsque les acteurs oublient quelque peu la logique de l'amont en « gérant » le système d'assurance qualité comme un appareillage prescriptif ordinaire, c'est-à-dire comme un appareillage dont la maîtrise appartient surtout à l'encadrement. L'entreprise s'expose alors à

RÉFÉRENCES

- AFNOR (1996). *Gérer et assurer la qualité. Qualité et efficacité des organisations*. Paris : AFNOR, 6^{ème} édition.
- Alter, Norbert (1991). *La gestion du désordre en entreprise*. Paris : L'Harmattan.
- Benezech, Danièle (1997). «Les référentiels de d'assurance qualité : de l'adoption à l'adhésion », Enjeux scientifiques et industriels de la normalisation, *journées d'études IDEFI-LATAPSES*, Sophia Antipolis, 29-30 avril.
- Boltanski, Luc & Laurent Thévenot (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bonnet, Estelle (1996). «Les “visions indigènes ” de la qualité. À propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 75, 1er trimestre, pp. 77-94.
- Callon, Michel (1997). « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Petit essai sur le cadrage-débordement », in *Innovations et performances des entreprises*, Revue Économique, Revue Française de Gestion, Sociologie du Travail, éd. de l'E.H.E.S.S.
- Campinos-Dubernet, Myriam & Christian Marquette (1997). «Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise ? » *Journées d'études IDEFI-LATAPSES*, Sophia Antipolis, 29-30 avril.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1988). *La main visible des managers : une analyse historique*. Paris : Economica [1977].
- Cochoy, Franck (1998). « Another Discipline for the Market Economy : Marketing as a Performative Knowledge and Know-How for Capitalism », in *The Laws of the Markets*, Michel Callon (ed.), Oxford, Blackwell, pp. 194-221.
- Conninck F., de (1995). *Travail intégré, société éclatée*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Courpasson, David (1996). «Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 75, 1er trimestre, pp. 239-256.
- Duymedjian, Raffi (1996). «De la contingence des normes : les effets inattendus de l'ISO 9000 dans une “entreprise experte” », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 75, 1er trimestre, pp. 95-112.
- Eymard-Duvernay, François (1989). « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Économique*, L'économie des conventions, Vol. 40, n° 2, mars, pp. 329-359.
- Fraenkel, Béatrice (1995). «La traçabilité, une fonction caractéristique des écrits de travail », *Connexions*, Vol. 65, n° 1, pp. 63-75.
- Fraenkel, B. & Y. Jeanneret (1996). « L'entreprise, un monde de signes », *Sciences Humaines*, n° 63, pp. 28-31.
- Gavini, Christine (1997). « Vers un droit interne d'entreprise ? » *Sociologie du travail*, Vol. 39, n° 2, pp. 149-169.
- Girin, Jacques (1995). « Le langage et la compétence des agencements organisationnels », *Connexions*, Vol. 65, n° 1, pp. 122-141.
- Goffman, Erving (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit.
- Gomez, Pierre-Yves (1996). «Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 75, 1er trimestre, pp. 113-132.
- Goody, Jack (1979). *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Paris, Minuit.
- Gorgeu Armelle & René Mathieu (1996). « L'«assurance qualité fournisseur» de l'industrie automobile française », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 75, 1er trimestre, pp. 223-238.
- Grenard, Agnès & Joël Thomas Ravix (1997). « Certification d'entreprise et partenariat industriel », Enjeux scientifiques et industriels de la normalisation, *journées d'études IDEFI-LATAPSES*, Sophia Antipolis, 29-30 avril.

l'expression d'une frustration non négligeable de la part des subordonnés qui ne sauraient oublier les promesses entrevues dans leur participation initiale.

- Hancké, Bob (1996). «Industrial Reorganization in France: Changing Relationships Between Large and Small Firms », WZB Discussion Paper No. 96-301, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin, January.
- Jeanet, Alain (1998). « Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception », *Sociologie du Travail*, vol. 40, n° 3, pp. 291-316.
- Jeanet, Alain, A. Tiger, D. Vinck, S. Tichkiewitch (1996). «La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit », in Gilbert de Terssac et Erhard Friedberg (dir.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octares.
- Lacoste, Michèle & Michèle Grosjean (à paraître). « L'oral et l'écrit dans les communications de travail, ou les illusions du "tout écrit" », *Sociologie du Travail*, n° 4/98.
- Latour, Bruno (1989). *La science en action*, Paris, La Découverte.
- (1994). «Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du Travail*, n° 4, pp. 587-607.
- (1996). « Que peuvent apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de gestion ? » Actes des 13èmes journées nationales des IAE, Toulouse, ESUG, tiré à part, pp. 3-15.
- Maggi Bruno (1993). «Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro », Introduction à l'édition italienne de G. de Terssac, *Come cambia il lavoro ; efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze*. Milano, Etas Libri, pp. 1-28.
- Mispelblom, Frederick (1995). *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, Syros.
- Neuville, Jean-Philippe (1997). «Stratégie de la confiance et partenariat industriel », *Sociologie du Travail*, vol. 39, n° 3, pp. 319.
- Ravix, Joël Thomas & Paul-Marie Romani (1996). « Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 75, 1er trimestre, pp. 275-290.
- Reynaud, Jean-Daniel (1988). «La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, n° 1.
- Rot, Gwenaële (1998). « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du Travail*, vol. 40, n° 1, pp. 5-20.
- Segrestin, Denis (1996). «La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 75, 1er trimestre, pp. 291-307.
- (1997). «L'entreprise à l'épreuve des normes de Marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 38, n° 3, pp. 553-585.
- Simon, Herbert A. (1983). *Administration et processus de décision*, Paris, Economica [1945].
- Strauss, Anselm (1996). *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnisme*, Logiques Sociales, Paris, L'Harmattan.
- Zarifian, Philippe (1996). *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Thévenot, Laurent (1986). «Les investissements de forme », in Conventions économiques, *Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 21-71.
- (1995). « L'action en plan », *Sociologie du Travail*, Vol. 37, n° 3, pp. 411-434.
- Terssac (de), Gilbert (1982). *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Terssac (de), Gilbert (1997). « La mise en oeuvre des normes ISO : l'importance de la codification des pratiques », note de travail, atelier normalisation, CERTOP/UPRESA CNRS 5044, Toulouse, avril.
- Terssac (de), Gilbert & Erhard Friedberg (dir.) (1996). *Coopération et conception*, Toulouse, Octares.