HAL
open science

Faire ou prouver ? L'écrit de l'Assurance Qualité

Béatrice Vacher

To cite this version:

Béatrice Vacher. Faire ou prouver ? L'écrit de l'Assurance Qualité. Sophie Pène, Annie Borzeix, Beatrice Fraenkel. Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne., L'Harmattan, pp.115-130, 2001, 2-7475-0666-5. hal-01263829

HAL Id: hal-01263829

https://hal.science/hal-01263829v1

Submitted on 28 Jan 2016

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.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Faire ou prouver ? L'écrit de l'Assurance Qualité

Béatrice Vacher

in *Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne.* Textes réunis par Sophie Pène, Anni Borzeix, Béatrice Fraenkel, L'Harmattan, Col. Langage & Travail dirigée par Josiane Boutet, Paris, juin 2001, pp. pp. 115-130

Dans une organisation, bien faire son travail ne suffit pas toujours. Il faut aussi souvent le prouver selon des critères les plus objectifs possibles. L'information joue un rôle important, que ce soit pour faire ou pour prouver. Un commercial, par exemple, rédige des comptes rendus de ses visites-clients pour suivre l'avancement d'une affaire mais également pour prouver à sa hiérarchie qu'il a travaillé pour atteindre ses objectifs de vente et éventuellement pour modifier ces objectifs s'ils sont trop ambitieux. De la même façon, une gestion de production cohérente se fait à partir d'une série d'indicateurs sur la disponibilité des machines et du personnel, les délais de livraison, les coûts de stockage, etc. Le tableau de bord résultant de la combinaison de ces indicateurs sert à ajuster la production au mieux mais également à prouver aux clients ou à la direction de l'entreprise que le travail a été fait de façon satisfaisante, sinon optimale.

L'illustration la plus exemplaire de cette double fonction de l'information est l'Assurance Qualité avec ses quatre principes : prévoir, écrire ce qui est prévu, faire ce qui est écrit et en conserver la trace. Une difficulté concrète de sa mise en œuvre ou, plus généralement, de la mobilisation d'informations pour faire et pour prouver, tient dans une différence de forme : pour faire, un brouillon peut suffire, voire un renseignement attrapé au détour d'un couloir ; pour prouver, une trace est nécessaire et respecte souvent un format pré-établi. De même, si la principale fonction assignée à l'information consiste à prouver qu'une action a été réalisée, tous les efforts de gestion de l'information iront dans ce sens : précision et objectivité sont les deux mots-clés du dispositif à mettre en place et à maintenir. Si l'information doit surtout servir à réaliser une action, les efforts à déployer sont différents : on s'intéressera à la performance de l'acteur pour trouver un compromis entre formalisation, formation et mise en relation avec d'autres acteurs. Concrètement, on observe le plus souvent un amalgame entre

les deux fonctions de l'information, faire et prouver, avec des conséquences plus ou moins désastreuses selon les entreprises : les efforts de gestion de l'information vont dans le sens de la précision et de l'objectivité alors qu'il est déclaré que le dispositif conçu doit aider les acteurs dans leur travail.

Une étude de cas réalisée dans un travail de thèse (Vacher, 1997), et concernant l'Assurance Qualité EDF, va permettre d'illustrer ce constat. Ce cas montre les risques encourus à faire un tel mélange tout en permettant d'en comprendre les raisons et il donne des clés pour reconnaître les deux fonctions et les relier sans les confondre.

Une autre difficulté pratique de l'Assurance Qualité apparaît en cas de non-conformité, c'est-à-dire lorsque l'action ne correspond pas à la prévision écrite : une remise en cause doit être faite, soit de l'application de l'écrit, soit de la prévision et donc de l'écrit lui-même. Les acteurs concernés sont différents : personnel d'exécution d'un côté, personnel d'étude, hiérarchie ou contrôle externe de l'autre. Ce découpage des rôles et des responsabilités peut mener à une confrontation de points de vue constructifs (celui du terrain complète celui du recul théorique ou *vice versa*) ou, inversement, à un jeu de pouvoir où chacun défend une position incompatible avec celle de l'autre.

Plus généralement, tous les acteurs n'ont pas le même statut par rapport à l'information et à son usage : de façon caricaturale, les tâches sont bien séparées entre nobles et manants. D'un côté on trouve les concepteurs de systèmes d'information ou de méthodes de capitalisation des connaissances, les stratèges qui cherchent des tableaux de bord synthétiques pour prendre des décisions, etc. De l'autre les besogneux saisissent, indexent et fouillent dans les systèmes d'information, combinent les agendas des chefs pour organiser une réunion de dernière minute, vérifient la cohérence des documents, etc. On peut aussi les nommer Penseurs et Classeurs. Ceux qui disent que les systèmes d'information sont conçus pour faciliter le travail appartiennent à la première catégorie et parlent au nom des autres. Non pas que les Penseurs ne fouillent jamais désespérément dans leur placard mais ils sont rares à accepter que cette besogne fasse partie de leur travail. Ils cherchent le plus souvent à l'éliminer, grâce aux techniques et aux méthodes qu'ils élaborent ainsi qu'aux femmes et hommes de ménage de l'information … Les conséquences du divorce entre Penseurs et Classeurs sont de ne pas obtenir concrètement ce qui était souhaité et d'être obligé de revoir entièrement ce qui était élaboré : de nouveaux systèmes d'information sont conçus, de nouvelles procédures sont mises en place, de nouveaux dispositifs pour obtenir l'information stratégique sont proposés, etc. Le

processus finit par s'arrêter faute de ressources (démotivation des Penseurs comme des Classeurs, dépense supplémentaire d'argent impossible) ou parce qu'il est arrivé à ses limites.
Il en est ainsi des moyens mis en œuvre pour maîtriser l'information dans le cadre de l'Assurance Qualité EDF. Ils ont atteint un niveau de complexité difficile à dépasser et pourtant ils ne donnent pas satisfaction : malgré des systèmes d'information sophistiqués et coûteux, une organisation hiérarchique explicite des circuits de décision et des tâches à remplir, des normes et des procédures précises, l'objectif de conserver une trace de toutes les informations - indépendamment de leurs auteurs - pour prouver la qualité de réalisation des centrales nucléaires n'est pas atteint. Les documents restent incomplets et sont difficiles à exploiter sans l'intervention du ou des auteurs en cas de besoin. Le dispositif prévu pour prouver la qualité de réalisation des centrales nucléaires ne garantit pas que cette qualité soit effectivement atteinte …
Nous souhaitons montrer ici comment l'on peut relier la preuve de l'action à l'action proprement dite grâce à une collaboration entre Penseurs et Classeurs. Cette collaboration permet d'améliorer les actions de contrôle qualité et suppose de valoriser les Classeurs. Jacques Girin a abordé cette problématique dans son article sur les agencements organisationnels (Girin, 1995) : par exemple, un document qui n'aurait pas de lecteur identifié ne sera pas rédigé avec attention ; un problème dont aucun texte ne semble traiter restera non résolu sans la collaboration de collègues compétents. Nous complétons ces remarques par des observations concrètes qui permettent de répondre aux questions suivantes : qui est ce lecteur identifié ? Qui sont ces collègues à appeler ?

L'information dans le cadre de l'Assurance Qualité EDF

La qualité de réalisation des centrales nucléaires françaises doit faire l'objet d'une attention sans faille de la part d'EDF ; elle doit être prouvée au public par l'intermédiaire des Autorités de Sûreté. Nous présentons ici une petite partie de ce travail, effectuée par le Service Qualité des Réalisations (SQR). Il s'agit de la vérification de la bonne utilisation des normes Assurances Qualité par les fabricants de matériels destinés aux centrales. Les agents du SQR sont appelés " contrôleurs " bien qu'ils fassent uniquement une action de surveillance. Certains ont leur bureau dans l'usine des fabricants.

Des outils d'utilisation peu aisée

Pour programmer leur travail, les contrôleurs remplissent des plans d'action en fonction des commandes qui arrivent chez le sous-traitant, des normes qui précisent le degré de vérification à effectuer selon les matériels et des exigences particulières négociées entre le commanditaire et le chef de projet SQR. Le plan d'action comme la série de documents permettant sa création doivent être saisis sur un système informatique et les données correspondantes sont contrôlées de manière centralisée. Les documents intermédiaires doivent être validés par une série d'acteurs du SQR avant leur saisie. Les surveillances proprement dites ne peuvent avoir lieu que si elles ont été inscrites au plan d'action, la fabrication ainsi que le contrôle qualité effectué par le fabricant doivent être synchronisés avec les surveillances des contrôleurs SQR.

De leur côté les fabricants établissent un plan Qualité et un planning de réalisation de façon suffisamment rapide pour que le contrôleur anticipe les surveillances, c'est-à-dire prépare un plan d'action manuscrit en attendant les validations et les contrôles pour disposer du plan d'action officiel. Dans ce cas, le contrôleur peut prendre deux décisions différentes :

- faire attendre les fabrications, c'est-à-dire faire modifier le planning du fabricant,
- démarrer les surveillances avant leur déclenchement officiel.

Le contrôleur prend souvent la seconde décision : des notifications informelles, fiches de communication ou vérifications téléphoniques, l'aident à s'assurer que les documents officiels arriveront conformément aux prévisions et cela lui permet de continuer à entretenir des relations de confiance avec le fabricant.

L'action de surveillance se fait sur le lieu du ou des matériels concernés, en présence des techniciens du fabricant et du contrôleur SQR. Ce dernier vérifie les documents utilisés, dialogue avec les techniciens, demande des précisions, donne des conseils, vérifie l'étalonnage des outils de test, fait appel au responsable Qualité si nécessaire, fait des critiques orales pour des erreurs minimes, prévient qu'il fera des observations écrites si les procédures ne sont pas suivies ou modifiées, etc.

L'étape suivante consiste à rendre compte de cette action pour répondre à la question "les normes ont-elles été respectées ?". Le travail n'est pas simple car il faut mettre en correspondance l'observation effectuée en atelier avec les documents liés à la fabrication et à sa surveillance, c'est-à-dire les normes et les commandes provenant de différentes sources (EDF ou sous-traitants divers). Un compte rendu est saisi sur le système central de façon très succincte (quelques lignes comprenant chiffres, références documentaires et sigles) et un autre compte rendu, plus complet mais d'apparence brouillonne, est souvent conservé par le

contrôleur : il peut comprendre les questions/réponses échangées avec le technicien du fabricant ou son responsable Qualité, avec des ingénieurs d'études EDF pour un problème technique non clarifié dans les normes, les références administratives propres au fabricant qui ont été recherchées auprès des services concernés. Seul le compte rendu informatisé sera consulté par la hiérarchie et mobilisé ultérieurement par les Autorités de Sûreté. Or ce compte rendu est pratiquement inexploitable : certains chefs de secteur (contrôleurs ayant également la charge d'encadrement d'une équipe) les vérifient et tentent vainement de les comprendre. En effet les chiffres ne font pas l'objet d'un renvoi explicite aux documents mobilisés ou bien les réserves faites sur le déroulement des opérations ne sont pas justifiées.

Un système informatique omniprésent et des actions qui restent invisibles

Dans les deux cas, plan d'action et compte rendu, on voit apparaître une redondance entre deux types de documents : l'un, informatique et officiel, ayant une valeur d'attestation vis-à-vis de la hiérarchie et indirectement du public, mais peu opérationnel ; l'autre, manuscrit et non obligatoire, plus pratique à utiliser pour les contrôleurs, mais qui reste au niveau local de leur travail quotidien.

Ces productions documentaires sont le centre d'une série d'actions : la surveillance sur matériel et les discussions avec les acteurs partenaires ou EDF (techniciens, personnel administratif, ingénieurs d'études et d'Assurance Qualité). Selon la définition de l'Assurance Qualité et grâce au dispositif officiel mis en place, ces actions devraient être rendues visibles à travers les deux documents : le plan d'action déclenche les "bonnes" actions (à vérifier selon les normes) et le compte rendu trace ces actions et les trie en fonction de leur "bon" résultat (conforme aux normes ou non).

Concrètement, il n'y a pas de place dans le dispositif officiel pour faire apparaître le rôle primordial des dialogues dans la surveillance de la qualité des centrales EDF. Seule la partie visible, la production documentaire informatique, est portée au jugement de ceux qui n'ont pas participé au travail en atelier. Une exception pourtant est à relever : celle où le chef de secteur demande à ses contrôleurs de réécrire leur compte rendu pour le rendre plus compréhensible. Cette exception révèle que le dispositif officiel ne garantit pas la qualité de la production visible du contrôleur quelle que soit la qualité de son travail de surveillance en atelier…

Un enjeu fort : prouver la qualité de réalisation des centrales nucléaires

Critiquer une nouvelle fois l'incomplétude des systèmes d'Assurance Qualité n'est pas le propos ici. Il est plus intéressant d'accepter le postulat suivant : ces procédures et normes resteront incomplètes quels que soient les efforts fournis dans la mesure où elles ne peuvent pas prendre en compte l'ensemble des actions réellement effectuées et moins encore assurer que celles qu'elles prennent en compte sont les bonnes.

Ce postulat est-il acceptable dans le contexte de la réalisation des centrales nucléaires ? En d'autres termes, EDF pourrait-il tenir le discours suivant : "Nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour que les centrales n'explosent pas" ? Non, à nouveau le discours n'a pas à rendre compte exactement de la réalité. En revanche, fournir tous ces efforts est possible : on a vu que le dispositif officiel reposait principalement sur le système informatique et mettait peu en valeur le travail des acteurs au plus près du terrain, en particulier le rôle de médiateur que pouvait jouer le chef de secteur. En jouant ce rôle, le chef de secteur devient un observateur attentif et proche du travail contrôleur. Il devient un utilisateur immédiat de la production documentaire du contrôleur. De même, la combinaison des normes et des relations de confiance instaurées avec le fabricant favorise un compromis entre un suivi trop rigide des textes et un laisser-aller que personne ne souhaite.

Valoriser les responsabilités des équipes

L'inconvénient majeur que nous avons relevé lors de notre enquête est que rien ne permet à la hiérarchie ou au public de juger de la qualité de réalisation des centrales nucléaires en dehors des documents de preuve officielle dont la qualité est relative : elle dépend des relations entre producteurs et utilisateurs de ces documents. Jacques Girin (1995) propose d'améliorer le dispositif qu'il appelle "agencement organisationnel de surveillance" en mettant l'accent sur les liens entre les trois ressources mobilisées : matérielle (le matériel à surveiller, l'infrastructure informatique), symbolique (les logiciels, les documents) et humaine. Les efforts ont été portés principalement sur les liens entre l'informatique et les documents sans que soient valorisées les responsabilités des personnes vis-à-vis du matériel et de leur rédaction documentaire ainsi que les unes vis-à-vis des autres. Leur professionnalisme reste implicite - avec le risque de les démotiver ou de les mener à une grève du zèle.

Comment reconnaître l'importance du rôle du chef de secteur en tant que responsable d'équipe ? Une réponse est donnée par la plus grande autonomie qui lui est laissée par la hiérarchie : les chefs de secteur ont maintenant la possibilité de se réunir hors de la présence de l'état-major pour résoudre des problèmes à leur niveau - ce qui veut dire qu'auparavant toute rencontre officielle devait être supervisée. Par ailleurs, quelle conséquence peut avoir le fait de laisser volontairement des zones incomplètes dans le plan d'action ou dans le compte rendu ? Cette incomplétude de fait étant cachée jusqu'à présent, il s'agit juste de la rendre visible, c'est-à-dire de renvoyer explicitement aux acteurs en charge de la fabrication et du contrôle concernés. L'inconvénient est de rendre visible ce qui est indispensable mais non dit : la présence de ces acteurs lors d'une vérification ultérieure par les Autorités de Sûreté ou lors d'une défaillance.

Ces deux questions renvoient à la nécessité de choisir les critères de jugement les plus adaptés au travail effectué : ne plus juger les contrôleurs uniquement sur la quantité de comptes rendus effectués mais leur laisser explicitement une marge de liberté ; leur demander de former leurs collègues sur les techniques qu'ils connaissent bien et leur en laisser le temps ; laisser aux chefs de secteur la possibilité de s'organiser entre eux pour mieux gérer leurs équipes respectives et ne pas les juger uniquement sur le nombre de fiches d'observation effectuées par les contrôleurs dont ils sont responsables, etc.

Une grille de lecture des fonctions de l'information

La place du dialogue et de la confiance pour lier la preuve et l'action

Ne plus seulement compter les documents de preuve mais améliorer leur relation à l'action, c'est mettre la ressource humaine au cœur du dispositif. Cela suppose de ne plus juger le personnel, même le plus subalterne, uniquement sur des critères quantitatifs mais de faire vivre un dispositif où la rencontre entre les personnes joue un rôle important. Ce résultat, évident en apparence dans le contexte économique actuel nécessitant forte compétitivité et flexibilité,[1] mérite d'être précisé.

Si les chefs de secteurs peuvent se rencontrer entre eux hors de la présence de l'état-major et sans obligation de compte rendu, c'est que la confiance est devenue une nécessité (le dispositif

[1] Voir les travaux théoriques en management de la connaissance, par exemple Baumard (1996) ou Nonaka (1997) ou Anne Mayère qui insiste sur les limites d'une approche instrumentale des savoirs. Elle préconise une

officiel est déjà trop complexe et pourtant incomplet) mais aussi une possibilité. On rend explicite ce qui était implicite : les chefs de secteur sont des professionnels reconnus. Cette nouvelle liberté oblige également la hiérarchie à se rapprocher des opérationnels de la même manière que les chefs de secteur jouent un rôle de conseil vis-à-vis de leurs contrôleurs et se sentent responsables de la qualité de la production de l'équipe. Ce sentiment de responsabilité n'est possible que parce qu'ils connaissent le métier des contrôleurs et sont suffisamment proches d'eux : la confiance n'est pas aveugle.

En d'autres termes, valoriser le recours aux personnes sur le sujet de l'information revient à reconnaître la part d'interprétation inhérente à l'utilisation de tout document. C'est faire apparaître le rôle du médiateur : celui qui permet de mobiliser un texte, une théorie, une ensemble de symboles en dehors de son contexte de production, c'est-à-dire en permettant la prise en compte de contraintes de situations diverses. Dans le cas présent, le chef de secteur relit les comptes rendus de ses contrôleurs en imaginant l'usage futur qui pourrait en être fait : il connaît mieux que ses collaborateurs l'incompétence technique de ses supérieurs hiérarchiques qui sont des lecteurs potentiels. Il incite à un certain niveau de clarté. Il est également plus sensible à l'intervention des Autorités de Sûreté et insiste sur des précisions ou sur la présence de certains autres documents en référence.

Généraliser ce modèle de responsabilisation du chef de secteur permet d'assurer un lien entre le matériel nucléaire et le public, c'est-à-dire entre l'action et la preuve de l'action (produire du matériel de qualité et le prouver). Qui doit lire les documents ? Qui doit les valider ? Combien d'intermédiaires sont-ils nécessaires entre le producteur d'information et l'utilisateur final potentiel ? Comment corriger les documents selon la distance entre producteur et utilisateur ? Dans le cas traité, avant d'arriver aux limites du système d'information, il semblait évident que les efforts devaient être principalement portés sur la bonne combinaison d'ordinateurs et de documents pour déclencher et rendre compte de la surveillance de Qualité de réalisation des centrales nucléaires. La question de la responsabilité des différents acteurs de la chaîne hiérarchique ne se posait pas directement.

Pour mettre en valeur la nécessité de penser le dispositif dans son ensemble et pour orienter les efforts à porter sur les liens entre les ressources, on peut mobiliser une grille de lecture à deux entrées : Faire et Prouver. Dans l'exemple cité, on a cherché à montrer qu'il n'y a pas de

---

adaptation de ces savoirs aux actions grâce au dialogue entre individus de différents métiers, notamment conception et exécution (Mayère, 1995).

lien direct et automatique entre la preuve et l'action, quels que soient les discours à ce propos. On a également insisté sur la part de dialogue entre les acteurs pour renforcer ce lien :

Prouver la qualité de l'action n'implique pas une action réalisée avec qualité
(ressources = documents + informatique) (ressources = matériel + savoir-faire)

Le lien entre la preuve et l'action dépend du

Dialogue entre producteurs et utilisateurs de l'information
(ressources = personnes - conseil, critique, relecture, présence, etc.)

Rassurer : une fonction indispensable

Pourquoi faut-il attendre que la combinaison "documents + informatique" rencontre ses limites pour s'apercevoir de l'importance des personnes, pour songer à valoriser leur compétence et pour les considérer concrètement comme responsables, pour revoir le dispositif liant la preuve de l'action et placer l'individu au cœur du système en favorisant le dialogue ? Comprendre cette situation pourrait permettre de surmonter les difficultés de mise en place d'un tel dispositif puisqu'il s'agit de revoir les critères d'évaluation et de répartition du travail à commencer par le découpage habituel entre Penseurs et Classeurs introduit ici. Cette identification caricaturale des acteurs de la gestion de l'information est du même ordre que celle faite entre patrons et ouvriers depuis Taylor. Dénoncer les méfaits du clivage entre ces deux mondes revient à une critique du taylorisme. Remarquer que malgré ces dénonciations le clivage existe toujours, voire est renforcé avec les NTIC et les systèmes Assurance Qualité (Mispelblom, 1999), c'est insister sur la patience nécessaire pour évoluer dans ces pratiques de gestion.

Par exemple, dans le cas EDF, plus on monte dans la hiérarchie, plus les décisions sont délicates à prendre et plus les individus sont loin des préoccupations concrètes et des compétences techniques qui jouent un rôle primordial dans la décision. Ces individus doivent faire confiance au dispositif mis en place pour leur transmettre cette connaissance pratique. Le dispositif formel est incomplet mais rassurant. Si on n'y regarde pas de trop près, il donne même l'impression d'être complet : multiplication de normes et procédures validées par des

ingénieurs d'étude et dont l'utilisation combinatoire est facilitée par l'informatique ; formalisme commun pour rédiger les documents de travail et les renvoyer sans faute à la hiérarchie. Réintroduire dans le dispositif ce qui semblait pouvoir être éliminé, à savoir le facteur humain, est un constat d'échec et demande de déployer des efforts nouveaux : s'organiser pour faire confiance aux personnes est important mais les résultats de la confiance sont difficiles à isoler et à mesurer alors que la mesure joue un rôle prépondérant dans l'organisation du travail depuis Taylor. Le développement des systèmes d'information a renforcé ce rôle.

L'histoire de l'informatique et de son utilisation (Breton, 1987) a laissé croire que la formalisation et l'automatisation résoudraient les problèmes d'information. H. A. Simon, précurseur des sciences de l'information (Simon, 1980) et dont la pensée est très largement partagée, dit que la difficulté est de traiter l'information en raison de son extrême abondance. Il place alors les outils informatiques au premier plan pour à la fois poser plus rationnellement les problèmes, filtrer les informations et planifier l'action qui devra suivre. Il précise que pour bien développer ces outils, il faut comprendre la manière dont les décisions sont prises dans l'organisation et adopter une démarche modulaire des problèmes. Cette approche suppose que l'information s'inscrive dans un processus séquentiel avec la possibilité d'anticiper les actions.

Ce point de vue n'est pas sans rappeler une ancienne conception occidentale de l'efficacité, comme le souligne F. Jullien (1996). L'efficacité selon les philosophes grecs consiste à édifier un modèle (une abstraction de formes idéales) projeté sur le monde, projet qu'il faut réaliser grâce à la volonté. C'est la tradition du plan dressé d'avance et de l'héroïsme de l'action (moyens-fin ou théorie-pratique). A l'inverse, l'efficacité selon les écrits philosophiques chinois consiste à recueillir l'effet du déroulement d'une situation pour mieux réussir dans le monde. S'il fallait changer nos partis pris théoriques, c'est-à-dire opérer un décalage de pensée pour passer de " faire la réalité " à " laisser advenir la réalité ", l'auteur remarque qu'il faudrait peut-être changer notre langue ... ou au moins revoir une société basée sur le savoir codifié (voir également Tarondeau, 1998)).

De la même façon, le clivage entre Penseurs et Classeurs renvoie à une longue histoire. Philippe d'Iribarne résume le trait culturel français le plus marquant par le terme de logique de l'honneur (d'Iribarne, 1989). Cette logique est basée sur les droits et les devoirs liés à une certaine vertu à laquelle il ne faut pas déroger, elle est de souche traditionnelle. Sous l'ancien régime, seule la noblesse était soumise à la logique de l'honneur. Les vilains, la lie, paysans,

esclaves et besogneux, restaient étrangers à cette valeur. La Révolution n'a pas fait disparaître cette logique mais en a élargi la portée : groupements de métier, corporations, etc. expliqueraient que certaines normes soient détournées car elles sont incompatibles avec un honneur à défendre et les devoirs associés à la classe dont on fait partie.

Selon l'analyse de Philippe d'Iribarne, les cloisonnements entre différentes spécialités ne sont pas seulement dus au principe d'efficacité propre à une organisation scientifique mais sont également nécessaires au respect de cette logique de l'honneur permettant de distinguer le pur de l'impur : l'ambition d'un acteur de basse condition serait d'anoblir son statut alors qu'un acteur de condition noble cherche à se distinguer par l'exercice de la vertu.

Ainsi, conserver la séparation des tâches et multiplier les systèmes d'information est rassurant : on pense maîtriser l'information. Pour quoi faire ? Ici, davantage pour prouver et se rassurer que pour faire. Quelle place le dialogue peut-il alors prendre?

Produire, montrer, dialoguer, se rassurer

Un compromis indispensable

En préconisant le dialogue comme facteur de mise en confiance des individus au travail (les Classeurs), on dérange une organisation dont la rigidité est rassurante. D'autres acteurs, les Penseurs, peuvent perdre confiance dans une organisation plus souple qu'ils n'auraient plus l'impression de maîtriser. C'est ce compromis indispensable que nous proposons de penser. Un décideur n'a aucun intérêt à mettre en place un dispositif dont il aurait l'impression d'être exclu. En revanche, le Penseur peut participer aux actions quotidiennes du Classeur, au moins partiellement, lui permettant ainsi de mieux saisir les modalités d'utilisation des outils d'information qu'il définit (les plans d'action et les comptes rendus informatisés sont définis par l'état-major et exploité par les contrôleurs). Ces deux aspects, mettre en avant le dialogue pour donner du sens à l'action et tenir compte de l'inscription de l'action dans un contexte, font de plus en plus l'objet de réflexions même si leurs mises en œuvre dans le développement de systèmes d'information restent délicates.

L. Suchman par exemple s'est opposée à H.A. Simon à propos du modèle de la planification (ou de la programmation de l'information) selon lequel l'action est supposée être résolue par le plan et ne servirait éventuellement qu'à le raffiner. Elle montre au contraire que l'action est située, c'est-à-dire inscrite dans le contexte de circonstances concrètes et particulières. Le plan

n'est alors qu'une ressource pour l'action : il est un construit social fortement dépendant de l'histoire et de l'expérience des individus qui l'élaborent. Le but du plan est de préparer à l'action pour mobiliser au mieux son savoir incorporé (Suchman, 1987). Dans la préface de son ouvrage, elle présente l'exemple de deux modèles de navigation : celui où chaque mouvement est prévu à l'avance et celui où seul l'objectif à atteindre est prévu. Dans le premier cas, on peut décrire exactement le chemin parcouru s'il a bien été modifié à chaque circonstance non prévue initialement. Dans le second cas, les efforts sont portés sur l'adaptation à la situation (nuages, étoiles, vagues, etc.) plutôt qu'au respect d'un plan ; il est alors impossible de décrire précisément *a posteriori* la route empruntée. Si notre culture occidentale nous incite à adopter le premier modèle, L. Suchman montre qu'il reste une utopie puisqu'il est impossible en pratique de modifier le plan pour l'adapter totalement à l'action. En revanche, le fait d'utiliser un plan comme prescription pour l'action permet de contrôler ou de justifier *a posteriori* des écarts en termes de moyens : retards, dépenses supplémentaires, etc., et cela en fonction du point de vue de ceux qui ont élaboré et modifié le plan sans relation immédiate aux actions.

La théorie de l'interactionnisme vient compléter ce courant dit de " l'action située ". K. Weick et K. Roberts font partie des principaux auteurs de cette théorie (Weick, 1993). Ils montrent que l'intelligence collective provient d'actions corrélées entre elles grâce à l'attention mutuelle des individus, qu'elle s'inscrit dans un système social. L'action et l'intelligence sont plus performantes lorsqu'il y a chevauchement de savoirs plutôt que spécialisation des tâches et la structure globale émerge d'interactions locales. Il y a attention mutuelle lorsque les personnes agissent comme si elles étaient un groupe (anti-individualisme). Les auteurs parlent de représentations individuelles du social structurellement similaires (système solide) pour permettre la convergence des actions. Ces représentations sont une construction faite au cours de partages d'expériences, d'activités faites ensemble (contributions) et d'histoires racontées sur les événements, notamment aux nouveaux entrants. *A contrario*, ils montrent qu'il y a baisse de vigilance (donc baisse d'intelligence collective et baisse de performance) quand il y a baisse d'interdépendance : l'attention est focalisée sur les situations locales ou les outils et non pas sur les liens entre les situations. Les individus agissent avec attention sur l'objet local mais sans respect les uns pour les autres, ce qui est un terrain favorable à l'amplification de petites erreurs qui se combinent pour provoquer des désastres (augmentation de l'incompréhension mutuelle sans que les intervenants ne s'en rendent compte).

Dans le cas présenté ceci correspondrait à une plus forte attention portée aux outils informatiques plutôt qu'à la stimulation des rencontres entre individus. Mais l'organisation EDF évolue vers plus de souplesse en favorisant l'interaction. Comme les chefs de secteur sont encouragés à se rencontrer en dehors de la présence de la hiérarchie, les ingénieurs d'études ont maintenant programmé dans leur emploi du temps le passage d'une à deux semaines dans les ateliers en compagnie des contrôleurs. Cela leur permet de voir à l'œuvre ces derniers et d'observer la manière dont ils mobilisent les documents. Plus proches du terrain, les ingénieurs d'études repensent leurs rédactions et leurs exigences vis-à-vis des contrôleurs. Comme ils se connaissent les uns les autres un peu mieux, les conseils mutuels sont plus faciles à apporter sur des cas particuliers.

À l'époque de notre enquête, l'état-major n'est pas encore concerné par cette descente sur le terrain. De même, les contrôleurs ne participent pas encore à des négociations, au moment de la commande, sur les surveillances Qualité à effectuer. Mais on peut déjà parler d'amélioration du dialogue entre Penseurs et Classeurs.

Le risque évident est de systématiser et de programmer toutes ces rencontres jusqu'à les rendre inadaptées. Ce serait en effet rendre quantifiable le dialogue : combien de fois vous êtes-vous rencontrés ? Exhibez vos comptes rendus de réunion ! etc. C'est une tendance dans certaines entreprises.

Les fonctions de la communication

On peut finalement dégager les quatre principales fonctions de l'information :

- produire (mieux, moins cher, autrement, plus, etc.) ;
- montrer (que l'on fait bien, que l'on sait faire) ;
- dialoguer : connaître les autres et se faire connaître, apprendre, aider, avoir une existence sociale, donner du sens à ce que l'on fait, etc. ;
- rassurer ou se rassurer : garder une information pour asseoir une position, informatiser en croyant que les ordinateurs régleront les problèmes de communication, accumuler des documents en espérant qu'ils provoqueront l'intelligence, montrer qu'une décision a été prise avec toutes les informations nécessaires (il suffit de montrer le tas de dossiers collectés pour rassurer son patron), aller chercher une reconnaissance qui n'est pas donnée, etc.

Les deux premières fonctions sont généralement exprimées dans les intentions initiales d'un projet de gestion collective de l'information mais elles sont incomplètes si l'on veut comprendre les comportements réels des acteurs en entreprise. Les deux autres fonctions sont

moins visibles. Elles se repèrent dans la mise en œuvre des projets de gestion de l'information et dans les justifications que donnent les utilisateurs.
Ces quatre fonctions ne sont pas indépendantes et agissent les unes sur les autres. Il est donc logique de noter également leurs contraires. Refuser de fournir un renseignement pour se rassurer isole également la personne, ce qui n'empêche pas forcément de produire : l'individu isolé peut être un expert d'autant plus performant qu'il travaille seul. Partager toutes les informations pour améliorer le dialogue ou produire une meilleure qualité peut perturber la marche des services : il y a plus de temps consacré à l'échange, les risques de conflits augmentent. Dévoiler trop tôt un savoir-faire peut gêner son développement et détruire les promesses d'un nouveau projet. Participer aux réunions pour améliorer le dialogue permet aussi de cacher ce que l'on ne veut pas dire.

Ces fonctions sont classées dans le tableau suivant selon deux dimensions : la perspective (" faire " ou " prouver ") et le degré de visibilité (" explicite " ou " latente ") qui expriment à quoi servent l'information et sa gestion.

	FAIRE	PROUVER
EXPLICITE	Produire (détruire)	Montrer (cacher)
LATENTE	Dialoguer (isoler)	Rassurer (perturber)

Le dialogue entre producteurs et utilisateurs d'information ne peut se dérouler que dans un cadre rassurant, c'est-à-dire où chacun reconnaît l'intérêt de ce lien. Dans le cas traité, il s'agit de passer d'une trop grande confiance dans les ordinateurs et les règles à une confiance dans les personnes.

*

Bibliographie

Baumard, P. 1996. "La connaissance dans les organisations", in *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*, Masson.

Breton, P. 1987. *Histoire de l'informatique*, Ed. La Découverte.

Girin, J. 1995. “ Le langage et la compétence des agencements organisationnels ”, I, Ed. Erès, n°65 : 121-141.

Iribarne (d’), P. 1989. *La logique de l’honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil.

Jullien, F. 1996. *Traité de l’efficacité*, Grasset

Mayère, A. 1995. “ La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel ”, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.

Mispelblom Beyer, F. 1999. *Au-delà de la qualité. Démarche qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Ed. Syros (2è édition augmentée).

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.

Simon, H. A. 1980. *Le nouveau management. La décision par les ordinateurs*, Économica, Paris ;

Suchman, L. 1987. *Plans and Situated Actions*, Cambridge University Press.

Tarondeau, J.-C. 1998. *Le management des savoirs*, PUF, coll. Que sais-je.

Vacher, B. 1997. *La gestion de l'information en entreprise. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*, Ed. ADBS.

Weick, K. E. & Roberts, K. H. 1993. “ Collective Mind in Organisations : Heedful Interrelating on Flight Decks ”, *ASQ*, Vol 38, N°3, September.