

## Voir les normes comme un travail de sens : le texte comme agencement de narrations

*Norms as Meaning-Making Work: Texts as the Organizing of Narratives*

Alexia Jolivet

---



### Édition électronique

URL : <http://edc.revues.org/1755>

DOI : 10.4000/edc.1755

ISSN : 2101-0366

### Éditeur

Université Lille-3

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2010

Pagination : 75-92

ISBN : 978-2-917562-03-1

ISSN : 1270-6841

### Référence électronique

Alexia Jolivet, « Voir les normes comme un travail de sens : le texte comme agencement de narrations », *Études de communication* [En ligne], 34 | 2010, mis en ligne le 01 juin 2012, consulté le 14 mars 2017. URL : <http://edc.revues.org/1755> ; DOI : 10.4000/edc.1755

---

Ce document a été généré automatiquement le 14 mars 2017.

© Tous droits réservés

---

# Voir les normes comme un travail de sens : le texte comme agencement de narrations

*Norms as Meaning-Making Work: Texts as the Organizing of Narratives*

Alexia Jolivet

---

- 1 Les démarches qualité se résument souvent à l'adage : dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit. Un adage qui soulève de nombreuses questions sur les tenants et les aboutissants d'une coopération du personnel de l'organisation à des démarches se présentant comme un nouveau cadre de travail. De nombreuses disciplines s'y sont penchées (la sociologie avec les travaux de Cochoy, De Terssac, 2001 ; Mispelbom Beyer, 1999, Sainlesaulieu et al, 2007 ; SIC (Sciences de l'Information et de la Communication) avec Floris, 2000 ; Laurens, 1997 ; Carayol, 2000) : rapport à la norme, coopération, autonomie et responsabilisation, rationalisation, place de l'écrit, en sont les interrogations liées.
- 2 Or, il semble insuffisant de résumer les démarches qualité à un adage à deux éléments : il s'agit certes de dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit, mais également de dire autrement ce que l'on pourrait faire autrement. Par là, rejoignant S. Pène (Pène, 2001), nous proposons d'envisager l'activité langagière suscitée par les démarches qualité en ce qu'elle tient un rôle important, certes pour véhiculer la norme, mais aussi en tant que pratique des discours qui vise à inciter chaque acteur à devenir un « producteur de petites utopies », « se projetant dans une autre façon de faire » (Pène, 2001). Plus encore, nous posons que la production de normes peut également se concevoir, non pas seulement, sous la thématique de la coopération et de la division des pouvoirs, mais bien dans un travail d'écriture, ou plutôt un travail de sens – projetant de multiples ordres de réalité de l'organisation telle que vécue.
- 3 Le cas de la certification – qui sera étudié dans cet article – soulève deux interrogations :
  - 1) comment le rapport des acteurs au texte des démarches qualité évolue-t-il selon l'intrication de ces multiples ordres de réalité ? Nous verrons qu'il oscille entre

conformité, distanciation et ouverture. 2) Dans quelle mesure la rédaction d'un rapport d'évaluation interroge le rapport aux pratiques ? Nous verrons que le texte est à la fois une prise de conscience de la signification de leur travail pour le personnel et une distanciation réfléchie de ces pratiques afin d'en fournir une image « objective ».

## Cadrage méthodologique et théorique

- 4 Selon notre perspective, les démarches qualité en contexte hospitalier sont un dispositif mis en place afin de créer du sens pour assurer une qualité des soins et gérer des risques ou dysfonctionnements. Cette sollicitation de sens, cette construction, mise en place par une cellule spécifique, cherche à concevoir autrement l'organisation, aussi bien en la pensant différemment (trouver une autre manière de faire) qu'en modifiant les modes d'interaction des membres qui la constituent (transversalité par exemple). Le cas de la certification, processus d'autoévaluation imposé par l'État, est un exemple représentatif de ce « faire sens »<sup>1</sup> (Weick, 1995). Il est demandé à l'établissement de juger ses pratiques afin de proposer des plans d'amélioration, ce qui peut-être perçue comme une manière insidieuse de s'auto-normer, de travailler à sa propre mise en conformité avec la norme. Le travail aboutit sur un rapport rédigé par l'établissement et remis à la Haute Autorité de la Santé ; il sera suivi d'une visite d'experts qui validera ou non la certification.
- 5 Nous avons suivi le processus de certification et sa mise en place par la cellule qualité dans un établissement hospitalier. La certification est une évaluation de l'établissement sur de nombreux critères allant de la prise en charge du patient à la gestion des déchets en passant par la gestion budgétaire. Pour pouvoir se jauger selon une cotation en quatre points : de A à D, selon trois niveaux (y a-t-il une politique sur ce critère ?, quelles actions sont mises en place ?, y a-t-il évaluation des pratiques ?), des groupes de travail sont constitués. Ils sont composés de membres du personnel sélectionnés par le président du groupe de travail, que la cellule qualité a désigné, le jugeant comme « expert » sur le critère. J'ai suivi et enregistré une vingtaine de réunions sur une dizaine de critères ainsi que les réunions de relecture par la cellule qualité et les présentations au personnel d'une première mouture du rapport<sup>2</sup>. Pour cerner cette construction de sens, ce travail de la qualité, une première phase de sélection des moments clés (par leur représentativité, par les questions qu'ils soulèvent) a été menée. Cet article en délivre les premiers résultats. La deuxième phase, celle de l'analyse conversationnelle est en cours afin de les affiner. S'attacher à cet « interstitiel de la communication » (Pène, 2001) c'est mettre en avant ces effets de sens collectifs, véritables ressources pour l'organisation et ne plus considérer ces textes comme une « boîte noire » pour mieux cerner les dynamiques de sens que suscite la construction de normes, et redonner à la notion de texte sa part organisante.
- 6 Sur la notion de texte même, nous reprenons deux acceptions dont la complémentarité sera interrogée plus loin. La première, dans une approche pluridisciplinaire entre sociologie des organisations, communication et linguistique, consiste à prendre le texte comme un écrit. Dans la continuité des travaux du Réseau Langage et Travail, il s'agit de considérer la certification comme une pratique d'écriture, une polyécriture. L'écrit est une activité, cette activité ayant un rôle dans l'organisation et dans l'effectuation du travail. L'analyse de l'écriture est un accès à une meilleure compréhension du travail. Selon B. Fraenkel (Fraenkel, 2001), l'écrit ne peut se concevoir sans l'oral, l'image et le gestuel ; l'écrit est un objet agissant ; il s'insère dans un dialogisme (chaque écrit fait partie d'un ensemble). Les démarches qualité ont été longuement analysées selon cette

perspective. La deuxième acception renvoie aux travaux de J. Taylor, et plus largement l'École de Montréal (Taylor et Van Every, 2000 ; Robichaud, Giroux, 2004 ; Cooren et *al*, 2006) qui considère les textes comme des traces laissées par les conversations et qui circulent, sont repris et transformés au fil des conversations (la conversation étant ce qui, par le fait de dire, est performé). Par le binôme texte/conversation, Taylor décrit comment la communication crée l'organisation. Selon Fairhurst (Fairhurst, 2004, 341), le texte est : « a moment of interaction frozen in time » en tant qu'élément de stabilisation du sens et des rôles. Il peut prendre plusieurs formes : orales ou écrites. Notre approche cherche à concilier les deux acceptions de la notion de textes citées ci-dessus : faire sens dans le cas de la certification, c'est s'attacher à saisir les multiples textes (au sens de Taylor) de la qualité qui se superposent et s'imbriquent afin d'aboutir à un texte (au sens de produit fabriqué écrit) ultime de l'organisation ; ces imbrications de textes sont en soi une activité d'écriture – en cela, les travaux du Réseau Langage et Travail sont un apport essentiel pour recadrer une vision taylorienne du texte strictement communicationnel aux dépens de leur contexte organisationnel. Cette pratique d'écriture, nous la considérons comme un travail de conversations dans une perspective de construction.

## Les narrations des démarches qualité

### Entre narration et account

- 7 On peut considérer le rapport de certification comme un récit de l'organisation, selon une trame, celle du manuel d'accréditation ; peut-être est-ce une nouvelle forme d'organisation récitée et récitante (la diffusion publique des résultats de la certification est une nouvelle configuration pour les établissements de santé par exemple) (D'Almeida, 2001) ? J'y vois plutôt l'occasion de confronter, de mettre en tension différentes manières de raconter – un ensemble de micronarrations. Ainsi, nous préférons affiner la notion large et généraliste de « texte » de J. Taylor : la certification est l'occasion d'une confrontation certes de textes, mais plus précisément de narrations. Les narrations sont dès lors une forme spécifique de textes, de les véhiculer. La notion de narration connaît depuis une vingtaine d'années un regain d'intérêts. Elle peut désigner l'objet, le produit de ce qui est dit et qui répond à une suite de séquences comprenant une situation initiale et finale, un élément perturbateur, le dénouement. Ce sont les récits, les contes. J'utilise cette notion dans une acception plus large, celle de Bruner (Bruner, 1991) selon lequel la narration est une forme de pensée et de discours à travers laquelle nous comprenons et exprimons notre expérience. De nombreux auteurs se sont intéressés au rôle des narrations dans les organisations (Czarniawska, Giroux et Boje entre autres). Nous nous détachons de ces perspectives à deux niveaux. Premièrement, nous nous intéressons aux narrations de tous les jours des individus comme manières de communiquer et non au story-telling, à cette histoire de l'organisation construite à des fins de communication interne ou externe. Deuxièmement, nous ne considérons pas seulement la narration comme un récit mais aussi comme une performance. En ce sens, nous rejoignons les travaux de J. Taylor (Taylor, 2006) s'inspirant de Garfinkel et Austin sur la notion d'*account* : toute narration est récit mais aussi positionnement, à la fois sémantique et pragmatique. Par le fait de narrer, on raconte, on se raconte, on narre l'organisation, on se narre dans l'organisation. Par le fait de narrer, nous performons des rôles. Il s'agit de faire sens, de se rendre le monde compréhensible à soi-même et aux autres tout en jouant sur le fait même de le rendre compréhensible. Etudier la narrativité, nous permet de

comprendre les logiques de perception du monde des différents acteurs et leur positionnement par rapport à ce monde. Dans le cas de la certification, il est demandé à chacun de rendre compte de l'organisation telle que vécue – rendre compte et rendre des comptes. S'intéresser à ces narrations, c'est comprendre dans quelle mesure les démarches qualité ne suscitent pas seulement des activités d'écriture de description mais aussi des activités d'écriture de narrations, soit une confrontation de vécus devenus textes – au sens taylorien – spécifiques, véhiculées et travaillées par le biais des conversations. La certification est espace de confrontations d'*accounts* de l'organisation qui aboutiront à un récit écrit et officiel de l'organisation, le rapport d'auto-évaluation.

## Narration empirique des pratiques versus narration gestionnaire

- 8 Extraits de la réunion du groupe de travail évaluant le critère de la dignité du patient. Sont présentes des infirmières (INF) ; la réunion est animée par la Directrice des soins, leur plus haut cadre hiérarchique (CADR). Cet extrait est présenté à titre illustratif. Les résultats d'analyse qui suivent font référence au corpus plus global expliqué précédemment<sup>3</sup>.

CADR – D'abord est-ce que : dans le projet de soin est-ce qu'il est clairement noté que l'établissement et les soignants s'engagent à respecter la dignité du patient ?

(1.0)

INF1 – Ben je pense que basiquement c'est ce qu'on nous apprend en formation je sais pas si c'est écrit dans le projet de l'établissement mais c'est le projet de soin mais c'est ce qu'on nous apprend basiquement à l'école

CADR – Alors vous irez lire le projet de soin sur, n'est-ce pas, où l'introduction du projet de soin commence par ces termes là

[...]

INF2 – Au sujet des chemises, enfin moi en chirurgie on les utilise très couramment les pressions ne tiennent pas et souvent encore ce matin on me dit regardez je me promène les fesses à l'air

CADR – Du scotch

INF3 – On met du scotch oui

INF3 – T'en mets une devant et une derrière

[...]

INF5 – On a de plus en plus de gens obèses et on n'a pas toujours le matériel adapté (0.5) que ce soit les bas de contention, les fauteuils

CADR – Non non non je suis pas d'accord avec vous il existe il existe des brassards adaptés donc il suffit de les commander, voilà donc ça c'est la première chose

INF1 – = Les bas de contention

INF6 – = On les commande

INF1 – Vous appelez Perrier ils viennent prendre les mesures et ils vous les font livrer

CADR – Et ensuite pour les lits pour les lits on peut louer ponctuellement des lits [...] et on a une procédure particulière en cas de décès pour des patients hors gabarit on les appelle patients hors gabarits

INF5 – Parce que là on s'est retrouvé avec une dame qui pesait 150 kilos donc on a essayé de la transférer à X c'était super difficile la pauvre le lit a basculé quasiment quand on l'a mis dans l'ambulance, on était combien pour la lever ? On était douze... pour la dignité c'est hyper...

- 9 Dans cet extrait, se distinguent deux types de narration. Le premier fait référence à une qualité que je qualifie d'empirique, un récit des pratiques, elle est le fait principalement des membres du personnel soignant. C'est une narration de l'expérience, un récit d'incident qui fait référence à des situations de non-qualité en relation avec le patient.

Cette qualité peut concerner des incidents minimes mais qui ne le sont plus au regard du patient et par la régularité de leur occurrence (des chemises qui ne tiennent pas), ou en tant que symptômes de l'évolution de la société (de plus en plus de personnes obèses). Le deuxième type de narration, principalement issu des cadres et des membres de la cellule qualité, s'appuie sur une description procédurale de la qualité, une qualité gestionnaire. Ici, elle est symbolisée par le projet de soin. Il répond à la première demande de la certification : l'écriture d'une politique qualité. La méconnaissance du personnel ainsi que sa réaction selon laquelle le respect de la dignité du patient est une évidence, une compétence apprise, souligne les différentes représentations de la qualité en jeu : la qualité comme faisant partie des pratiques de base, et la qualité comme un écrit sur un faire, qui n'est plus de l'ordre de l'évidence mais de la construction. Cet extrait avait pour but de souligner dans quelle mesure la certification peut faire surgir plusieurs discours qui traduisent autant de réalités vécues de l'organisation. La première phase d'analyse du corpus global que j'ai menée m'a permis de tirer plusieurs pistes de commentaires, conséquences de ces tensions entre multiples discours. Les voici.

## Une diversité des narrations au service d'un apprentissage

- 10 Que se passe-t-il lors de ces rencontres de discours ? En premier lieu, une redécouverte de l'organisation et ce, à deux niveaux. Tout d'abord, les réunions permettent de constituer des formes de connaissance partagée. Par la discussion, des pans de l'organisation reflètent des difficultés quotidiennes, sont mis à jour. Ici, de manière moindre, l'infirmière prend connaissance de l'existence de bas de contentions pour personnes obèses. L'organisation est redécouverte mais aussi remodelée : il a été frappant, lors des réunions auxquelles nous avons assisté, de voir, par exemple, comment, des mêmes faits étaient retravaillés selon la notation obtenue à tel critère (« tu te rends compte avoir un C sur l'identito<sup>4</sup>, non on reprend » (cadre qualité). Deuxièmement, l'organisation est vue à travers les lentilles de la qualité, ce qui a pour conséquence d'interroger des éléments qui sont de l'ordre de l'évidence pour le personnel. La notion d'évidence est problématique pour les démarches qualité : problématique car elle soulève un problème – un questionnement sur des points qui resteraient dans l'ombre, ce qui améliore la réflexivité ; problématique aussi car elle pose problème – comment justifier ce qui tombe sous le sens ? De plus, ces lentilles qualités sont l'occasion de s'apercevoir pour le personnel qu'il faisait de la qualité sans le savoir ; de nombreuses remarques s'étonnaient ainsi « ah c'est la qualité, ça ! », « là on est à 82 %, sur une première lecture on était à 50 % » soulignera-t-on au sujet d'une cotation sur un critère ; ceci traduisant le travail des représentations dans le cadre pour se conformer aux objectifs visés. Autre conséquence, cette réflexivité sur l'organisation aboutit à la résolution de problèmes, ou chacun fait part des bricolages et improvisations quotidiens. Dans l'extrait, chaque représentant de service a proposé sa manière de résoudre le problème : utiliser le scotch, mettre une deuxième chemise à l'envers. Se croisent ici connaissances issues du quotidiens, mais également connaissances des procédures, connaissances des relations entre composantes, celles du cadre, et connaissances centrées sur l'activité, celles de l'infirmière. Partage des connaissances et construction collective de solutions naissent de ces réunions. Ne sommes-nous pas proches dès lors de cette vigilance collective, de cette résilience chère à Weick<sup>5</sup> ? Dans ce travail d'écriture, se côtoient et se confrontent des fragments d'une organisation racontée (notamment au travers des narrations de chacun de son expérience), d'une organisation virtuelle (faite de futurs, d'hypothèses, de plans d'action), d'une

organisation schématisée (« si par exemple le patient part en soin, on fait quoi ? »), d'une organisation performée (où le texte de l'interaction est retravaillé par le dire) et enfin d'une organisation rédigée. La rédaction du rapport crée des occasions d'apprentissage, plus ou moins éphémères, qui échappent au processus de certification, pour construire de la qualité collective autrement.

## Parler à plusieurs au nom de plusieurs

- 11 Derrière ces sessions d'écriture, se croisent des narrations multiples. Certains y verront de la polyphonie. Cette notion est assimilée parfois à plusieurs types de discours qui se côtoient sur un même sujet. Ainsi, Sullivan et M. C. Carthy (2008) l'emploie comme une fragmentation de points de vue, étudiant les discours à l'intérieur des sous-cultures. Cette acception est utile dans notre compréhension des démarches qualité dans une vision postmoderne de l'organisation, lieu de confrontations de discours, où il n'y a pas qu'une vision de la qualité. Mais cette notion renvoie également à la définition de Bakhtine qui met en relation dialogisme et polyphonie, dans l'idée que « toute parole est habitée de voix et d'opinions au point qu'elle peut être appréhendée comme des reformulations de paroles antérieures » (Vion, 2005). La notion de polyphonie a été travaillée dans le domaine littéraire ; l'intérêt de la mobiliser dans le domaine organisationnel est de pouvoir cerner la diffusion des discours mais aussi leur principe d'imbrication. Lors des réunions étudiées, en plus de la multitude de discours, se font entendre les conversations passées que les participants ont eu avec leurs collègues. Lorsqu'un membre du personnel narre une expérience, ce n'est pas seulement lui qui parle mais aussi éventuellement tout une profession ou un service. Ces personnes deviennent porte-paroles d'une qualité et d'une réalité organisationnelle. Les réunions sont l'occasion de définir mais surtout de réaffirmer des compétences, un métier. Se focaliser sur la notion de narration permet de faire appel à un vécu, un vécu qui n'est jamais solitaire. Les espaces de paroles créés à l'occasion de la certification sont des espaces de transmission de paroles collectives. Par la possibilité de réunion transversale, où chacun est censé accéder à une égalité de parole, le personnel obtient un nouveau rôle, celui de participant à la qualité en tant que représentant de sa profession et expert dans son premier rôle. Un déplacement des rôles (Delcambre, 1997) dont la portée est certes à nuancer. On notera que la polyphonie peut jouer un autre rôle : les membres de la cellule qualité, par des enchâssements faisant référence aux paroles des experts certification, créent « la figure » (Cooren, 2009) de la certification, une figure utilisée en tant que contrainte, dramatisation mais aussi légitimation pour la cellule.
- 12 Ces apprentissages ne se traduisent pas sur le papier, ils ne seront pas écrits. Mais, en se focalisant sur ces moments de communication, certes sous l'égide de dispositifs communicationnels précis, nous découvrons d'autres dimensions de ces démarches qualité, dont la portée est peut-être à nuancer par ses conséquences sur l'évolution de l'organisation, mais à ne pas surtout pas négliger par sa portée informelle et constructrice.

## Imbrication et distanciation du texte

### Imbrication des narrations

- 13 Si plusieurs types de narrations se rencontrent, n'oublions pas que le but de ces rencontres est de fixer un état de la qualité de/dans l'organisation. De ce fait, les narrations ne font pas que se croiser, elles sont reprises, traduites – elles s'imbriquent. La notion d'imbrication est employée par J. Taylor afin de souligner le processus constructif de la communication : l'organisation est le fait d'imbrications de conversations, le texte en étant au cœur. Nous reprenons cette dimension pour saisir la formation d'une définition de la qualité, mais ce qui nous paraît essentiel – et qui n'est pas évoqué par l'auteur – reste de comprendre le sens de ces imbrications. Sens dans l'acception de « direction » : pourquoi telle imbrication ? Qui imbrique qui ? Pour quelle traduction ? Pour quel texte écrit final ? Alors que J. Taylor en reste peut-être à une acception mécaniste, descriptive de la communication par l'imbrication, il s'agit de lui redonner une réalité organisationnelle. On remarquera que polyphonie et imbrication relèvent du même principe. L'intérêt de la notion d'imbrication réside dans la vision plus dynamique qui est véhiculée, de construction. La polyphonie en reste à un dit. L'imbrication est de l'ordre de l'action, et dans un contexte de l'organisation, remet du structurel, des rapports de force dans le langage.
- 14 Les narrations du vécu peuvent être considérées soit comme le symptôme d'un dysfonctionnement à prendre au sérieux, à partir duquel sera établie une procédure, soit comme une exception par non-conformité à la procédure. Dans les deux cas, le cadre procédural reste celui de référence. Il y constamment comparaison avec des directives soit déjà écrites soit potentielles, à rédiger. Par des processus de traduction, de transformation de la narration empirique en narration gestionnaire (du vécu en procédure), nous assistons à une distanciation progressive du texte de la qualité vécue par rapport au personnel producteur de ce texte. Une distanciation dans la mesure où ce vécu est désingularisé : la qualité n'est plus dans le quotidien, dans l'empirique, elle se généralise et dès lors se démarque de ceux qui la vivent. D'un vécu elle devient une conception. De plus, selon la manière dont sont prises en compte les narrations empiriques et les imbrications qui en découlent, est en jeu la considération du personnel : entre lui donner la qualité d'expert (il est aux premières lignes) ou celle de simple consultant (on lui extrait des informations), sa participation trouve une légitimité non dans les connaissances fournies mais dans le simple fait d'être là et de répondre aux règles du processus de certification.

### La distanciation comme une malléabilité du cadre

- 15 Le phénomène de distanciation vis-à-vis des textes de la qualité est également observable dans une toute autre disposition. Alors que dans le premier exemple, c'est le rapport au texte de la qualité vécue qui est en jeu, ici c'est le rapport au texte de la qualité certification qui est déterminée. En effet, si le manuel de la certification peut s'apparenter à un cadre, il s'avère que ce cadre devient objet des discours : une distanciation à ce cadre est réalisée. Elle prend deux niveaux. Le premier est un jeu du personnel par rapport à ce qu'il écrit : « si on veut se faire plaisir en forçant les chiffres



on peut forcer ça », « on met A et pourtant on sait trop ce qu'il y a à faire », « si on met ça, on cherche le bâton pour se faire battre » sont autant de remarques signifiant recul et réflexion sur ce que l'on écrit. Se conformer à la certification est y répondre mais également jouer sur les marges de représentation afin de préserver l'organisation. Le jeu du texte, dans son rapport au manuel d'accréditation, oscille entre fixité et malléabilité. Le manuel les performe, ils performent le texte. Dans un second niveau plus poussé de distanciation, la construction du rapport de l'organisation ne se fait plus dans la volonté de mener une réflexion sur la qualité mais bien d'écrire pour écrire, soit de se conformer à la certification. Il se déploie une forme de résistance où le rapport perd toute force performatrice ; il devient un simple récit de l'organisation. Le personnel détourne le cadre, et dans un excès de zèle révélateur paradoxalement d'un certain désengagement, écrit pour écrire. Selon la certification, il faut rédiger des procédures, on va donc rédiger des procédures ; le personnel faisant souvent remarquer que des choses sont faites mais ce n'est pas parce qu'elles ne sont pas écrites qu'elles n'existent pas. Aux yeux de la certification, ce qui n'est pas écrit n'est pas.

- 16 Nous l'avons dit, les narrations ne sont pas que simples récits mais aussi positionnement : ce sont des *accounts*. Lorsque le personnel des réunions se positionne, il le fait par rapport à deux objets interdépendants : le premier objet est la rédaction du rapport d'auto-évaluation, le second en est la conséquence : une réflexion sur leurs pratiques. Les effets de distanciation, conséquences des différentes imbrications et traductions des narrations, témoignent des oscillations du personnel entre ces deux objets, entre une recherche de signification des pratiques et leur mise à distance. En cela, ces narrations ne sont pas que des récits mais bien des *accounts* : par ces narrations, est performée le texte de la certification ainsi que sa mise à distance, sont performées des pratiques ainsi que leur éloignement, est performée la place de chacun dans son rapport à l'organisation et dans son rapport à la certification.

## Distanciation et multiactantialité : l'enjeu de l'appropriation des démarches qualité

- 17 Ces formes de distanciation aboutissent paradoxalement à un récit non de la qualité des pratiques mais de la qualité des dispositifs qualité qui entourent les pratiques. Il y a donc une certaine distanciation pour le personnel par rapport au texte de la qualité vécue. Si l'on considère le texte comme un actant (à l'image de l'École de Montréal), dès lors, cela suppose une relation ; le personnel entretient donc une relation avec le texte de la qualité vécue. La distanciation au texte perturbe cette relation. En traduisant cette qualité vécue en qualité procédurale, le problème ne réside pas dans le changement de nature de la qualité mais dans l'évolution de la relation du personnel à cette qualité. S'il y a distanciation, il est nécessaire à un moment donné qu'il y ait retour. L'enjeu de la certification et des démarches qualité est dans la rédaction de la qualité mais surtout dans son retour, de pallier à la distanciation et la désingularisation créées par la transformation du vécu en procédure. Une fois énoncés, comment le texte des procédures s'imbrique-t-il avec le texte de la qualité vécu ? Ce qui renvoie à la question de la réappropriation de la qualité gestionnaire par le personnel.
- 18 Autre conséquence, un même texte – ici le texte écrit du rapport d'autoévaluation – peut avoir une multiactantialité, un aspect peu étudié par les théories de l'agency. En effet, il peut représenter différentes configurations : le rapport est pour les membres du

personnel l'occasion de parler du quotidien (il est important par sa construction), pour les cadres il est la preuve que l'on rentre dans le processus de certification (il est important par son existence). Derrière cet actant texte, se cachent différentes volontés de performance. Or, il ne s'agit pas d'oublier que ces différentes performances trouvent leur aboutissement dans celle du lecteur, lecteur qui sera en partie responsable de la gestion de la distanciation au texte. Le lecteur est lui-même multiple : la cellule qualité qui est en charge de pallier à la désingularisation créée par les procédures, la Haute Autorité de la Santé qui le considère comme une preuve. Appréhender le texte comme un actant, c'est donc l'envisager sous de multiples temporalités, et comme un agencement de multiples performances (selon l'avancement du texte, différents acteurs entrent en jeu y adjugeant différentes performances). Le texte peut être fixe par son écriture, mais ne l'est plus dans ses multiples performances.

## Croisement de perspectives

- 19 J. Taylor s'intéresse au processus de construction, néanmoins, il en oublie le contexte organisationnel et en oublierait qu'il s'agit d'activité de travail. L'écrit ne reste qu'un support du texte pour J. Taylor alors que le Réseau Langage et Travail montre comment l'intrication oral/écrit modifie la relation à l'activité. De plus, s'oppose une vision complexe d'un langage situé à une vision pure et autonome de ce dernier. Les deux courants théoriques affirment la centralité du langage, mais paradoxalement, il semblerait que ce soit le Réseau Langage et Travail qui pose de manière plus prononcée la centralité de la communication. En effet, si J. Taylor cherche à élaborer une théorie de la communication en tant que processus constituant de l'organisation, il en a une vision principalement (et restrictivement) langagière. A l'inverse, le groupe Langage et Travail part du langage pour en démontrer toute sa dimension communicationnelle (en embrassant « toute la gamme de ses usages – débat, négociation, figuration, intellection, coopération, pratique, etc. – et de ses manifestations – instances de parole collectives, échanges interindividuels, discours circulants oraux ou écrits, énoncés isolés au sein d'actes techniques, communications multimodales ou encore écrits de travail » (Lacoste, 2000, 198). Il y a là deux perspectives différentes mais complémentaires : Taylor théorise la communication, cherche à déterminer une théorie de la communication et par conséquent la rend abstraite sous des concepts comme coorientation, imbrication, performativité ; le Réseau Langage et Travail la nuance, la situe mais ne la théorise pas. Mettre en complémentarité ces deux approches me paraît donc constructif dans notre champ disciplinaire en abordant les multiples facettes de la notion de communication : un concept et une pratique. Par exemple, ne pouvons-nous pas affiner la nature des imbrications par des concepts tels que coopération ou négociation ?
- 20 La certification est au croisement de visions du monde, de considération de son métier, de son organisation (Taylor) et de pratiques discursives de travail dans le but d'une écriture (Langage et Travail). En s'intéressant aux processus conversationnels, le Réseau Langage et Travail et J. Taylor nous permettent d'accéder à une autre réalité des démarches qualité. S. Pène, par exemple, s'attache à cerner ces « opérations de l'esprit – imaginer, estimer, proposer, argumenter – que le système qualité accentue et recense [et qui] ont du prix pour l'organisation » (Pène, 2001). Faire sens est la première étape des démarches qualité, une étape que l'on a tendance à négliger. Or si les démarches qualité reconnaissent la parole jusqu'à l'exploiter, inversement les paroles exploitent les

démarches qualité. Il s'agit ici de quitter une étude seulement instrumentalisante de la communication dans les démarches qualité ; la communication peut être aussi échange et construction collective.

- 21 Se pencher sur les moments communicationnels suscités par l'obligation de rédiger un rapport d'auto-évaluation nous a permis de saisir la multiplicité des narrations et donc des textes de la qualité qui se côtoient. Il n'y a pas lieu d'opposer narration empirique – cette narration des pratiques – et narration gestionnaire ; ce sont deux manières de considérer l'organisation qui cherchent à travailler ensemble. L'enjeu de ce travail repose sur les traductions, les imbrications et donc la distanciation que crée le passage de l'une à l'autre. En parallèle, les réunions sont l'occasion d'un travail du vécu, de sa revalorisation entre reconnaissance et amélioration par une construction collective de solution : faire de la qualité sans faire de la certification dans le cadre de la certification. L'analyse de ce processus de certification nous rappelle que le travail d'écriture est avant tout un travail de conversations, de textes et donc de sens. Se pencher sur ces interstitiels de communication, c'est mettre à jour cette ouverture de la parole qui ne se traduit pas dans l'écrit, et comprendre que la certification pousse à s'auto-normer, à se contraindre mais suscite également ouverture, créativité, bricolage. Le texte de la certification est un point d'ancrage mais à certains moments aussi un point de navigation, sur lequel on s'appuie pour aller ailleurs autrement.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Bruner, J.**, (1991), *The narrative construction of reality*, in *Critical inquiry*, n° 18 (1), pp. 1-21.
- Carayol, V.**, (2000), *Pour une approche communicationnelle de la qualité*, in *Communication et Organisation*, n° 17, pp. 238-255.
- Cochoy, F. et De Terssac, G.**, (2001), *Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective*, in *Sciences de la société*, n° 46, pp. 3-18.
- Cooren, F., Taylor, J. et Van Every, E.**, (2006), *Communication as organizing : empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, Mahwah (N.J.), Londres, LEA's communication series, 237 p.
- Cooren, F.**, (2009), *Extension du domaine de la lutte : les figures de la communication organisationnelle*, Séminaire LERASS-SOI, 27 avril, Toulouse.
- D'Almeida, N.**, (2001), *Les promesses de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001, 264 p.
- Delcambre, P.**, (1997), *Écriture et communications de travail. Pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion, 325 p.
- Fairhurst, G. T.**, (2004), *Textuality and Agency in Interaction Analysis*, in *Organization*, n° 11 (3), pp. 335-353.
- Floris, B.**, (2000), *La gestion symbolique entre ingénierie et manipulation*, in *Sciences de la société*, n° 50-51, pp. 173-195.

- Fraenkel, B.**, (2001), Enquêter sur les écrits dans l'organisation, in Borzeix A. et Fraenkel B. (dirs.), *Langage et travail : communication, cognition et action*, Paris, CNRS Éditions, pp. 235 et suivantes.
- Girin, J.**, (2001), *La théorie des organisations et la question du langage*, in Borzeix A. et Fraenkel B. (dirs.), *Langage et travail : communication, cognition et action*, Paris, CNRS Éditions, pp. 167-185.
- Lacoste, M.**, (2000), *L'espace du langage De l'accomplissement du travail à son organisation*, in Sciences de la société, n° 50-51, pp. 197-215.
- Laurens, P.**, (1997), *Qualité et communication organisationnelle. Contribution à une approche communicationnelle de la qualité appliquée aux activités de formation*, Thèse, Toulouse, Université du Mirail, vol. 1, 287 p. ; vol. 2, 154 p.
- Mispelblom Beyer, F.**, (1999), *Au-delà de la qualité, démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, éd. Syros, coll. Alternatives économiques, 305 p.
- Pène, S.**, (2001), *Les agencements langagiers de la qualité*, in Borzeix A. et Fraenkel B. (dirs.), *Langage et travail : communication, cognition et action*, Paris, CNRS Éditions, pp. 303-322.
- Robichaud, D., Giroux, N. et Taylor, J.**, (2004), *The metaconversation : the recursive property of language as a key to organizing*, in Academy of Management Review, n° 29 (4), pp. 617-634.
- Sainsaulieu, I., Jaeger, M. et Bouquet, B.** (sous la dirs.), (2007), *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 286 p.
- Sullivan, P. et Mc Carthy, J.**, (2008), *Managing the Polyphonic Sounds of Organizational Truths*, in Organization Studies, n° 29, pp. 525-541.
- Taylor, J. R. et Laborde, O.**, (2006), *Communication et la constitution de l'organisation : La perspective de l'École de Montréal*, in Org&Co – Bulletin de Liaison de la Société française des sciences de l'information et de la communication – Groupe Organisation et Communication, Juin.
- Taylor, J. et Van Every, E.**, (2000), *The emergent organization : communication as its site and surface*, Mahwah, N.J., LEA's communication series, 351 p.
- Vion, R.**, (2005), *Modalités, modalisations, interactions et dialogisme*, in Bres J., Haillet P. P., Mellet S., Nølke H. et Rosier L. (éds.), (2004), *Dialogisme, polyphonie : approches linguistiques*, Actes du colloque de Cerisy, 29 septembre 2004, Bruxelles, Duculot, pp. 143-157.
- Weick, K.**, (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oak, Londres, New Delhi, Sage Publications, 231 p.

## NOTES

1. Traduction de « sensemaking » de K. Weick qui étudie l'élaboration du sens.
2. La période d'observation s'est étalée de janvier à juin 2009.
3. La première phase d'analyse est fondée sur une grille reprenant la distinction entre contexte et cadre de J. Girin (Girin, 2001) répondant respectivement aux questions : de quoi est-il question pour le personnel lors de ces réunions, et de quelles ressources dispose le personnel pour y répondre (ici quelles sont les narrations convoquées, les manières de rendre compte mobilisées). La deuxième phase d'analyse en cours se fonde sur l'approche de J. Taylor qui suit une analyse conversationnelle basée sur l'ethnométhodologie et sur une approche narrative greimasienne.
4. Signifie identitovigilance.

5. La résilience est la capacité d'une organisation à anticiper les chocs. Elle repose sur les interactions, le desserrement des liens hiérarchiques, l'expertise et l'improvisation entre autres.

---

## RÉSUMÉS

Étudier ces moments communicationnels suscités par l'obligation de rédiger un rapport de certification nous permet de saisir la multiplicité des narrations et donc des textes de la qualité qui se côtoient, entre narration empirique et narration gestionnaire. L'enjeu de ce travail repose sur les traductions, les imbrications et la distanciation que crée le passage de l'une à l'autre. Les réunions sont aussi l'occasion d'un travail du vécu, de sa revalorisation entre reconnaissance et amélioration par une construction collective de solution. Cette ouverture de la parole ne se traduit pas dans l'écrit ; la certification pousse à s'auto-normer, mais suscite également créativité, bricolage.

Writing a quality certification report requires meetings where members of an organization discuss their visions of quality. Studying these communicational moments allows us to grasp the multiplicity of narratives of quality that intermingle, between narratives of one's daily experience and management narratives (quality policies). These narratives overlap, are translated into one another and create effects of « distanciation ». These moments are also occasions to recognize and improve daily work by a collective construction of solutions. Certification is also creativity, open-mindedness, improvisation.

## INDEX

**Mots-clés** : texte, démarches qualité, narration, distanciation

**Keywords** : narratives, quality policies, text, distanciation

## AUTEUR

### ALEXIA JOLIVET

LERASS, Université Toulouse

**Alexia Jolivet** est doctorante en 3<sup>e</sup> année, ma thèse porte sur la mise en place des démarches qualité dans les établissements de santé. D'un point de vue plus théorique, ses travaux s'inspirent de l'École de Montréal dans l'approche texte/conversation de la communication ainsi que selon l'approche narrative Greimasienne. Elle est titulaire du Master 2 Recherche Information-Communication et Médiations Socio-Techniques (Toulouse 3) et occupe en ce moment un poste d'ATER à l'IUT de Tarbes où elle délivre des cours de communication orale. Adresse électronique : alexia.jolivet@iut-tlse3.fr.