



The European Institution
for LifeLong Learning

NUMERO

2004/05

Information ou parole ? Anthropologie psychanalytique et fiche qualité

Marie-Noëlle ALBERT
Doctorante
Euristik (CNRS 2745)
Université Lyon 3

Eric FAÏ
Professeur chercheur
Unité Pédagogique et de Recherche Institutions, Droit et Systèmes

E.M.LYON

Colloque IPM (Institut Psychanalyse et Management)
19 novembre 2004
La qualité re-visitée

**Cet article a fait l'objet d'une publication dans la revue Gestion 2000,
vol. 22 n°1 (2005)**

Cahiers de Recherche
Working Papers

Information ou parole ?

Anthropologie psychanalytique et fiche qualité

Résumé :

Dans cet article nous analysons la perception et le vécu d'une fiche qualité mise en place dans un groupe de distribution de biens d'équipements employant 15000 salariés en France. Cette fiche, dans l'esprit de ses concepteurs, avait pour objet de formaliser l'expression et l'analyse des problèmes qualité en imposant un passage d'une culture orale à une culture de l'écrit. Contrairement, à cette optique qualiticienne (Darmon, 2001) qui réduit l'analyse des problèmes qualité à un échange formalisé d'informations, nous allons tenter de démontrer le rôle irremplaçable de la parole. Pour cela nous nous appuyerons sur une étude empirique que nous avons réalisée dans ce groupe (une série de 30 entretiens semi-directifs). Notre cadre d'analyse théorique articulera les perspectives interactionnistes (Suchman, 1987), linguistiques et managériales d'une part (Girin, 1990); et une anthropologie d'inspiration lacanienne, d'autre part (Lacan, 1966 ; Vasse, 1999). Ce cadre nous permet en effet de bien situer et argumenter l'apport spécifique de la parole par rapport à l'écrit.

Mots clés : Qualité, information, parole, management de la psychanalyse.

Abstract :

This paper analyses people's perception and experience using a quality template launched in a retailing group. This group employs 15,000 people in France. This template, in its designer's mind, was intended to formalize the expression and analysis of the problems related to quality. This template imposed a move from oral culture to written culture. Contrary to this "qualitician" approach (Darmon, 2001) which reduces the analysis of quality problems to a formalised information flow exchange, we will demonstrate the role of speech. In order to do this, we will rely upon an empirical field study that we have performed within this group (a series of 30 interviews). Our theoretical framework articulates the interactionist perspective (Suchman, 1987), the linguistic and managerial perspective (Girin, 1990), on one hand, and an anthropology based on a Lacanian perspective (Lacan, 1966; Vasse, 1999) on the other hand. This framework allows us to indicate and argue precisely the specific role of speech in relation to written materials.

Keywords : Quality, information, speech, psychoanalysis management.

INTRODUCTION

Rares sont les travaux qui ont fait le lien entre psychanalyse et qualité (Darmon, 2001) et, à cet égard, le colloque IPM est bienvenu. L'objet de cet article est d'analyser la perception et le vécu d'une fiche qualité mise en place dans un groupe de distribution de biens d'équipements employant 15000 salariés en France. Telle que cette fiche qualité a été conçue, elle avait pour objet de formaliser l'expression et l'analyse des problèmes qualité en imposant le passage d'une culture orale à une culture de l'écrit. Contrairement aux tenants de ces approches du management de la qualité par la formalisation écrite, nous allons démontrer le rôle irremplaçable de la parole. Pour cela nous nous appuierons sur une étude empirique que nous avons réalisée dans cette entreprise (une série de 30 entretiens semi-directifs). Notre cadre d'analyse théorique articulera des perspectives interactionnistes et linguistiques avec une anthropologie d'inspiration lacanienne. Ce cadre nous permettra en effet de bien situer et argumenter l'apport spécifique de la parole par rapport à l'écrit.

CADRE THEORIQUE : APPROCHES ORGANISATIONNELLES, LINGUISTIQUES ET PSYCHANALYTIQUES DE L'ACCORD

Alors que l'approche qualitiennne de la qualité s'appuie sur le formalisme des procédures et la normalisation écrite des échanges en vue de résoudre des problèmes (Darmon, 2001), nous voulons avoir recours, dans cette partie, à des auteurs et perspectives qui nous permettent de justifier que des problèmes qualité ne peuvent se résoudre par des écrits formalisés d'acteurs distants. Dans un premier temps nous ferons appel à divers auteurs nous permettant de comprendre pourquoi l'accord sur une situation faisant problème doit passer par une interaction langagière entre les acteurs concernés. Dans un deuxième temps nous montrerons, à l'aide de la psychanalyse, que cet accord sur les choses (la signification), dans l'interaction langagière, ne peut être pensé indépendamment de l'entente entre les personnes (la signifiance), entente dont la psychanalyse est à même de nous indiquer la dynamique inconsciente.

Désaccords et communication au vu de théories ancrées sur les interactions sociales et la linguistique

Les problèmes relatifs à la qualité soulèvent inéluctablement des conflits. Comment éviter ou résoudre de tels conflits ? Retenons, dans un premier temps, les réflexions de quelques auteurs qui s'intéressent à la manière de dégager une compréhension partagée d'une situation. Pour les tenants du courant de « l'action située » (Suchman, 1987), il s'agit de co-construire un contexte partagé pour coordonner l'action. Toute action, en effet, ne prend son sens que par rapport à un contexte. Ce contexte de l'action se comprend comme l'histoire passée et présente d'une part, les éléments anticipés ou attendus d'autre part (Schegloff, 1991).

Cette approche est convergente avec plusieurs approches marquées par la linguistique. Pour J.B. Grize (1998), la communication, n'est pas une simple transmission d'informations, mais une construction, reconstruction d'un référentiel commun. De même pour J. Girin (1990), le langage contient ordinairement, outre le contenu, des trous. Il manque toujours quelque chose, qui est fourni bien souvent par la situation et le contexte. « *Les contextes sont des modes de lecture de la situation. Ce sont des structures d'interprétation, des schémas cognitifs pour comprendre les événements qui se produisent et comprendre en particulier (pour ce qui nous concerne ici) les événements langagiers* ». (Girin, 1990 : 60). Chaque situation particulière autorise un certain nombre de contextes et en exclut d'autres. « *Un malentendu se présente lorsque des contextes différents sont utilisés par différents participants pour interpréter le même message. Le cas le plus simple est celui où l'émetteur et le récepteur n'ont pas vu le même contexte.* » (Girin, 1990 : 75). Mais, s'appuyant lui aussi sur la linguistique, J. Girin va plus loin. Il souligne que : « *plus qu'un support de représentations, le langage est un outil d'élaboration de ces représentations* » (1990 : 53). Ainsi, l'échange oral facilite non seulement la compréhension de la situation mais aussi permet-il d'élaborer, de co-construire des solutions.

Ainsi, ces approches nous indiquent que pour supprimer un désaccord et résoudre un problème, il est important de :

- prendre conscience qu'une question peut être interprétée de différentes façons : l'autre ne dispose pas d'un contexte identique (Suchman, Grize, ...),
- co-construire un contexte commun : histoire, projets, ... (Suchman, Schegloff, Girin, Grize),
- s'engager dans le dialogue pour co-construire des solutions (Girin).

La psychanalyse lacanienne, dont la pratique porte une attention toute particulière aux formes linguistiques, va apporter un éclairage spécifique sur la dynamique intra et inter subjective liée à l'ouverture ou à la fermeture à l'altérité (représentations, affects, projets, ...) dans la parole ; le consentement ou non à l'écoute de l'autre. Elle pose la question de la dynamique inconsciente qui marque la relation à l'autre et qui est fortement présente lors de la mise au jour d'un problème de qualité.

Ouverture et fermeture, dans la perspective d'une anthropologie psychanalytique.

Un problème de qualité met en jeu la question du rapport du sujet à son travail, à son amour propre, et à la parole. Va-t-il se sentir personnellement agressé par la mention d'une erreur, va-t-il tenter de nier ou dissimuler celle-ci ou va-t-il consentir à en parler avec d'autres ? Va-t-il s'installer dans une posture de duel (gagnant/perdant) ou va-t-il faire du conflit potentiel que soulève un problème qualité, l'occasion d'un approfondissement dans l'ouverture comme nous l'ont suggéré les approches cognitives et linguistiques vues précédemment. Va-t-il ainsi trouver un art de travailler avec d'autres qui autorise « la confrontation des différences et l'expression des conflits réels » (Enriquez, 1997 : 42) C'est à ce niveau précis que nous souhaitons montrer l'intérêt d'une perspective anthropologique lacanienne qui remet en lumière la dimension de la parole, de l'expérience sensible et de la relation intersubjective à l'occasion d'un problème. En particulier dans le rapport à une fiche qualité qui soulève un problème et qui, en cela, ne peut laisser – affectivement – indifférents émetteur et récepteur.

Pour cela il nous semble intéressant de montrer la différence de structure entre une logique de *fermeture* (la dimension imaginaire) et une logique d'*ouverture* à l'autre dans la parole (la dimension symbolique). Donnons ici la trame générale de ce que nous allons ensuite développer. Lacan (1966), avec le *stade du miroir*, montre comment l'enfant s'identifie de façon narcissique à un double de lui-même, avec l'image que lui renvoient, comme à travers un miroir, ses proches ou ses objets. Dans cette relation *imaginaire*, il est encore dans la confusion entre lui et les autres, lui et les objets. Il est dans une relation *binair*e, duelle, de fusion ou d'opposition avec l'autre. Il exige d'être l'objet unique du désir de sa mère. Touchez à ses objets, à son ballon, il se sentira personnellement agressé et réagira avec violence. L'enfant entre dans l'ordre *symbolique* de la parole quand celui qui détient la fonction paternelle, en lui parlant, lui interdit la relation fusionnelle avec sa mère ou ses objets. Il est alors constitué comme un sujet différencié et marqué par un *manque* à être (à lui seul il n'est pas la totalité).

Un sujet différencié, d'une part, qui est appelé par un nom, un prénom dans lequel il connaît sa véritable identité. Un sujet qui éprouve, d'autre part, un manque à être auquel il peut faire face par la *demande* qu'il adresse, avec des mots (et non des cris), à l'autre différent de lui. Il va ainsi se situer dans l'*ouverture* à l'altérité qui lui échappe, à l'Autre comme dit Lacan. Le besoin qu'il a de l'autre se transforme alors en *désir de l'Autre*, et avec Lacan l'on peut écrire que « *Le désir de l'homme, c'est le désir de l'Autre* » (Lacan, 1966 : 181, 279, 343, 693). Ainsi, dans l'échange, marqué par le manque à être, il apprend à réorienter ou différer son désir. Il découvre aussi que la reconnaissance peut s'établir entre les sujets, comme êtres de parole, *parlêtres*. Il peut alors vivre dans une relation où les pôles (lui, sa mère, ...) sont co-présents et différenciés, être « un parmi d'autres » (Vasse, 1978). Cette structure où intervient la fonction paternelle est dite *ternaire*.

Pourtant, plus tard, lorsqu'il fera usage de la parole (le symbolique), le sujet peut continuer à rester dans le registre de l'identification imaginaire. Pour cela il suffit qu'il confonde le transfert d'énoncés objectifs (des informations) avec une parole dense de la dimension d'intersubjectivité et du désir de l'Autre. Comme le dit Lacan, aujourd'hui le sujet perd son sens dans les objectivations du discours « *c'est le mur du langage qui s'oppose à la parole* » (Lacan, 1966 : 282). Et Lacan de préciser que la participation à la communication objective des énoncés par le sujet de l'époque moderne lui permet d'oublier sa propre subjectivité et de « *méconnaître dans une fausse communication le sens particulier de sa vie* » (Lacan, 1966 : 282). Denis Vasse, un psychanalyste lacanien, précise cette difficulté, en indiquant le risque d'un refus de la parole dans le langage:

« La dénégation de l'acte même de la parole dans le langage veut dire qu'il peut y avoir un langage – et les psychotiques y excellent – tout à fait opératoire dans l'ordre imaginaire, mais qui ne parle pas, qui ne s'adresse pas à quelqu'un et qui n'est pas l'expression d'un sujet, d'une parole adressée » (Vasse, 1999 : 18)

Dans un tel registre de fermeture, les échanges et les raisonnements que tient le sujet sont semblables à ceux d'un ordinateur (Faÿ, 1999, 2004). Seul il traite ou décode des informations et, dans une logique binaire, se sent agressé ou agresse l'autre. L'écrit, le courrier électronique, la fiche de liaison qui ne supposent pas de voir ou d'entendre l'autre sont, on le comprend et nous le verrons, le lieu privilégié (mais pas obligatoire) d'une telle régression du langage dans l'ordre imaginaire, anonyme et insensible. Vasse signale que, dans ce basculement dans l'imaginaire, le désir devient instinct

« le mouvement de la pulsion qui s'impose n'est plus scandé, retenu, limité, autorisé, orienté par l'Autre du désir... la libido n'est plus ordonnée à la rencontre qui fait l'homme : elle la nie. On peut dire qu'en perdant l'espace d'un moment, la dimension de l'altérité, le désir devient instinct » (Vasse, 1999 : 26)

Il s'agit ici de nous référer à la psychanalyse pour repérer, comme nous y invite Lacan, comment, dans le contexte de la société moderne, la circulation des énoncés correspond ou non à une dynamique d'ouverture à l'autre, portée par le désir de l'Autre dans la rencontre, ou, pour le dire autrement, au risque d'adresser ou non une parole à quelqu'un.

LE CAS DE LA FICHE QUALITE

Présentation du contexte du cas « fiche qualité »

Le groupe dans lequel nous avons effectué cette étude dispose d'une structure très atomisée (plus de 1000 agences en France), dans un secteur où jusqu'au milieu des années 90, la culture orale régnait. Parallèlement à cela, de nombreuses personnes dans des agences distinctes rencontraient des problèmes similaires ; des réponses pouvaient y être apportées sans que toutes ces expériences ne puissent être capitalisées. Les réponses apportées l'étaient par des managers autodidactes qui ne disposaient pas ou peu de méthodes « rationnelles » pour résoudre les problèmes posés. Dans cet environnement, les dirigeants du groupe décident de s'engager dans une politique de certification ISO. Dans cet esprit, ils mettent en place une politique managériale favorisant une formalisation des processus (comme par exemple une informatisation de la gestion des clients par les commerciaux). Le directeur qualité du groupe (aidé par une équipe de consultant) a créé la Fiche Qualité afin d'aider les middle managers à résoudre des problèmes et mettre en place des plans d'action, faciliter la communication entre les acteurs et être la mémoire des résolutions apportées pour permettre leur réutilisation. Cette fiche est très formalisée, elle comporte une série de rubriques à renseigner concernant la description précise du problème, une série de questions permettant son analyse... Cette Fiche Qualité n'a pas été élaborée par des groupes d'utilisateurs (contrairement aux autres outils qualité du groupe). De nos entretiens il est ressorti que ce directeur souhaitait rationaliser l'analyse des problèmes pour éviter que chaque manager « ne fasse n'importe quoi ». Compte tenu de la structure de la fiche, le message sous jacent à celle-ci était le suivant « le passage à l'écrit c'est le progrès par rapport à la culture orale, à ce moment là en vigueur ». Par conséquent les utilisateurs de la Fiche Qualité ont pu interpréter la mise en place de cette dernière comme une volonté de la direction de promouvoir l'écrit au détriment de l'oral.

Méthodologie

Nous avons réalisé 30 entretiens semi directifs ouverts portant sur la perception de la fiche qualité par un échantillon des personnes concernées : en agence, dans plusieurs régions, au siège auprès de responsables de différentes questions. La plupart des entretiens ont été enregistrés sur magnétophone et retranscrits.

Pour cet article nous avons sélectionné les entretiens les plus typiques : ceux qui rendaient compte d'une posture de fermeture ou d'ouverture dans la relation à l'autre que médiatise la fiche qualité ; puis ceux qui montraient comment le recours à un échange oral permettait de comprendre de façon plus fine (en élucidant le contexte) la vraie question à partir de l'alerte que représentait la fiche qualité. Ce qui nous a permis de classer la posture que reflète tel ou tel entretien dans le registre ouverture ou fermeture c'est, dans un premier temps, la prise en compte comparée des entretiens les uns par rapport aux autres. Cette prise en compte s'appuyait sur la répétition des signifiants-indices (au sein d'un même entretien) et leur opposition (d'un entretien à l'autre). Une fois identifiée une posture

d'ouverture, il nous était alors possible d'affiner notre analyse en éclairant tel ou tel signifiant (énoncé) à l'aide de la théorie. Pour des raisons de concision cette analyse sera donnée en caractère distinct au cours de la présentation des entretiens *mais le lecteur devra bien garder à l'esprit que nous avons déployé plusieurs étapes avant de pouvoir proposer ces analyses.*

Au final nous ne proposons pas une analyse psychologique des personnes à l'aide de concepts venant de la psychanalyse, nous proposons plutôt de montrer comment des postures peuvent être éclairées par les concepts psychanalytiques. Pour des raisons diverses qui pourraient relever de l'histoire d'un service, d'une configuration sociologique particulière, telle personne pourrait très bien se trouver dans une posture de fermeture vis à vis de la fiche qualité et dans une posture d'ouverture vis à vis d'un autre aspect de son travail. Nous ne rendons compte que d'une psycho-dynamique dans le contexte circonstancié du passage fortement incité de l'oral à l'écrit.

Etude : la réaction première à la réception de la fiche comme « signifiant déplaisant »

Avec la psychanalyse lacanienne, nous avons posé la différence fondamentale entre la dimension de fermeture et la dimension de l'ouverture à la différence, à la co-présence de différences ou pôles différenciés (homme - femme ; parent - enfant ; un - autre ;...). Si le sujet projette ses représentations (son imaginaire) sur l'autre, au lieu d'entrer en co-présence de l'autre, le sujet se *dédoubl*e. Il confond sa représentation, l'image qu'il se fait avec la singularité de l'autre. Alors, faute d'ouverture à la co-présence, lorsqu'il reçoit un message déplaisant (comme une fiche qualité) il se base sur des impressions, des éléments de réalités, il capture des données et les fait jouer dans des interprétations fallacieuses marquées par des logiques « binaires » de fusion ou d'opposition des pôles, et/ou par des rivalités jalouses. Consciemment ou non, il manipule l'information, pratique la désinformation ou la rétention de l'information. Voici, les réactions d'un sujet qui, face aux fiches qualité qu'il reçoit, reste, nous allons le voir dans une telle logique. Dans cet entretien, il s'agit d'un responsable de service qui reçoit de temps en temps des fiches pour y répondre. Il n'imagine pas d'autres contacts avec les personnes qui lui envoient ce formulaire, que via l'écrit de ce formulaire.

Extraits entretien n°7 Responsable tarif

- Chercheur : quand vous recevez une fiche, qu'est-ce que vous faites, concrètement ? Est-ce que vous appelez l'agence, vous essayez de... de comprendre ce qui est marqué sur la fiche ?
- Responsable : *Non, j'essaie dans un premier temps de défricher, hein, de comprendre ce qui est marqué ; déjà j'essaie de localiser l'interlocuteur, quand il a mis son nom, ..., l'agence pour lequel il travaille, son rôle, déjà, aussi, parce qu'il faut savoir à qui on a affaire, surtout quand le chef d'agence n'a pas signé ; et puis ben après j'analyse le problème... quand c'est un prix qui est faux, bon je... je... j'allume mon écran, je regarde : effectivement le prix est faux, je sors le dossier du fournisseur, je me renseigne et puis euh... je trouve une explication, je remplis euh... (Ici, il n'y a pas de relation avec l'autre, qu'il cherche pourtant à identifier. Il s'agit ensuite de « défricher »,*

ou plus exactement de déchiffrer un message comme le ferait un ordinateur, c'est d'ailleurs l'ordinateur qui donne la réponse. Ici cet « ego » est le seul acteur de l'action, il fait tout, tout seul. Il n'éprouve pas le manque qui le conduirait à s'adresser à l'autre).

- C : Et vous répondez comment ?
- R : [bruit de papier] *quand je vois ça... je suis désolé... Alors vous pouvez... à ce moment-là vous pouvez faire un peu d'humour dans la réponse quoi hein. Hein ? Style les décodeurs de la société ne sont... nous sont pas parvenus pour défricher les... pour décoder la fiche qualité, quoi... Là j'ai fait un peu d'humour... « votre fiche qualité est incompréhensible et incomplète, pas de signature, pas de nom, le responsable régional qualité, se fera un plaisir de vous apprendre à... ou réapprendre à renseigner ces documents »* (La métaphore informatique se poursuit, « défricher », décoder, l'exemple cité dévalorise l'interlocuteur. L'humour ici est dérisoire puisqu'il conduit à se moquer de l'autre. C'est là un semblant de communication, un langage sans parole, une protection de celui qui ne souhaite pas entrer, à ce moment là, en relation, qui ne s'ouvre pas à l'autre et qui, de plus, ne fait rien avancer nous allons le voir).
- ... *C'est une partie, bon...* (sous entendu de ping-pong, un renvoi de balles dans la fermeture, la logique binaire ou duelle qui ici se donne à entendre)...*si on me fait des fiches qualité, c'est que franchement j'ai un problème dans mon service quoi.* (« me fait », la fiche qualité le touche personnellement, il le prend pour lui, comme s'il était identifié au service qu'il gère).

Dans cet extrait, on constate que le manager ne se sent pas à l'aise avec ce document. Il prend le fait de recevoir une fiche comme une attaque personnelle à son image. Son amour-propre est blessé. Dans l'exemple de la fiche traitée lors de l'entretien, le chef d'agence n'avait pas signé préalablement le formulaire. Au lieu de contacter le responsable du point de vente concerné, pour savoir s'il connaissait l'existence de cette fiche, éclaircir le problème... il préfère deviner la question, s'identifier à un ordinateur qui émet un message d'erreur et rester avec une certaine amertume. Sur la défensive, espérant susciter une réponse, il agresse l'émetteur par un retour ironique et blessant. Il n'est pas étonnant qu'alors il n'ait pas reçu de réponse.

Voici un deuxième exemple qui fait écho à ce premier exemple.

Extrait entretien n°9 Chef d'agence (émet peu de fiches)

- R : *J'en fais très peu, parce qu'on a eu quelques inconvenues (= condensation de inconvéient + déconvenues) ... euh déconvenues avec les fiches qualité...*

- C : De quelle sorte ?

- R : *Euh de quelle sorte, des réponses pas très sympathiques des gens, notamment des... hiérarchies de très haut, supérieures ; quand ça les concerne, ils sont assez offusqués de ces trucs-là, et en fin de compte les gens chez nous, ils considèrent que c'est une petite sanction, plutôt qu'un... une petite construction.*

L'appel à l'ouverture, à la co-présence

Quelle est la dynamique possible et son soubassement anthropologique lorsque le sujet rentre dans une logique d'ouverture, ne se contente pas de traiter des informations ? Nous allons répondre à cette question en prenant en compte la dimension d'ouverture symbolique. Ce qui fait appel à une approche articulée du désir, de la raison, de la loi et de la parole au regard de l'ouverture à la différence et à la co-présence. Cette approche va nous servir de base pour éclairer des formes de prise en compte de problème de qualité dans l'ouverture à la parole.

La perspective de D. Vasse, suivant celle de Freud et de Lacan, nous rappelle que le « *désir est ce qui ouvre à la différence, à la co-présence et qu'il est l'essence de l'homme* » (Vasse, 1969 : 70). Le désir ouvre à la reconnaissance intersubjective, à la co-présence des pôles différenciés. Il est accueil de l'Autre dans l'échange avec un autre, cela au delà des asymétries de position, dues par exemple à des différences de hiérarchie. De plus, le désir doit être distingué du *besoin* et des désirs. Dans la vie professionnelle, l'autre ne peut pas être réduit à ce que nous en attendons, au besoin que nous avons. Si l'exercice de la rationalité est ordonnée à une fin déterminée et se traduit par une volonté de maîtrise, le *désir de l'Autre* conduit avant tout à la reconnaissance des différences, à considérer l'autre comme un sujet distinct qui ne se réduit pas à son rôle ou à sa fonction. De là peut advenir la *reconnaissance* intersubjective véritable. Marqué par le manque, le sujet du désir entre en relation avec l'autre, va à sa rencontre. Il sait suspendre les représentations qu'il se fait de l'autre et des situations (l'imaginaire). Il ne s'enferme pas dans un moi rationalisateur qui calcule à partir de ses représentations imaginaires (cf. le premier entretien). Au contraire, il « appelle l'autre », il fait part de son incomplétude, il dit qu'il ne sait pas, il écoute.

Extrait entretien n° 5 : Responsable du patrimoine (il répond aux fiches, et travaille dans le même environnement que celui de l'entretien n°7, les attitudes sont toutefois différentes).

- Chercheur: Comment vous faites pour mettre l'agence avec vous alors, comment ça ?

- *Responsable : Ah moi je l'appelle ! automatiquement* (nous soulignons, l'attitude d'ouverture est ici sans réserve) *une fiche qualité arrive, j'appelle.* [sonnerie de téléphone] (le téléphone est ici un média important, cette coïncidence suggère que cette personne vit vraiment la disposition qu'elle énonce). *Je dis « Voilà, comment ça se fait, c'est quoi, ça me paraît bizarre, parce que le... »* (il éprouve un manque, il a besoin de savoir et il donne à entendre qu'il ne sait pas : il demande).

Extrait entretien n°11 : Chef d'agence (émet des fiches et en attend une réponse)

- Chercheur :Et est-ce que quand une solution vous convient pas, si jamais ... un responsable de service....

- *Responsable : ... à ce moment-là moi je l'appelle.*

- Chercheur : Vous l'appellez ?

- *Responsable : Moi je l'appelle, c'est-à-dire que j'ai un contact téléphonique à ce moment-là pour lui... pour lui dire que ... je suis pas d'accord ou... ou j'ai pas eu la réponse à mon... à mon*

problème... (Dans une relation ternaire, accord et désaccord peuvent s'exprimer.) *Donc... mais après c'est vrai que ça... ça part sur du verbal quoi.* (Il se sent pourtant en faute, en décalage, de régler verbalement cette question alors que le contexte – la structure de la fiche, et le non dit qu'elle véhicule - voudrait rendre l'écrit exclusif; ce qui ne va pas sans heurter la forte culture orale qui était présente jusqu'à ces dernières années).

Dans les entretiens nos deux interlocuteurs disent *je l'appelle* et non *j'appelle*. Il s'agit bien d'entrer en relation avec une autre personne, d'entrer dans le registre symbolique de l'échange, du questionnement, de l'ouverture. L'ouverture symbolique permet de passer d'une posture défensive à une posture compréhensive.

Dans la dynamique d'ouverture : comprendre l'autre et comprendre le problème. Du « signifiant déplaisant » à la signifiante et à la signification appropriée

Dans la posture d'ouverture dans la parole, nous l'avons vu, le sujet perçoit la fiche non comme un « signifiant déplaisant », mais comme un « signifiant » qui exprime le souci de l'autre et non comme une attaque. Le sujet qui reçoit une Fiche peut donc se détacher de son amour propre (celui que défend l'ego) et ne pas se sentir agressé personnellement par celui qui lui a envoyé la fiche. Dans un troisième temps, nous allons voir comment cette disposition permet que se déploient, dans la parole, la connaissance du problème (question de la signification) et la reconnaissance intersubjective (question de la signifiante). Parce que le *l'ego cogito* s'est mis en suspens et s'est ouvert à la co-présence (je l'appelle), nous pouvons alors maintenant observer comment la raison va s'exercer pour aboutir à une inter-compréhension appropriée des problèmes fort différente des projections imaginaires ou fantasmatisques, des chausse-trapes rationalisatrices ou, finalement, des positions tactiques résultant d'un imaginaire construit sur des rivalités.

Extrait entretien n° 5 Responsable du patrimoine (répond aux fiches)

- *Responsable : C'est vrai que... entre ce qu'ils ont écrit, ... quand je le... je le lis, j'ai l'impression que c'est important, ils sont... ils se sont lâchés, sur le moment. Et quand je les rappelle, subitement, c'était déjà plus... plus tenu, « ouais, bah finalement non, on s'est arrangés » ou autre quoi. Donc ça m'évite parfois de me prendre un coup de sang ...*

Ici on entend bien comment un dialogue vrai dans le registre d'ouverture du symbolique permet de sortir la difficulté de sa baudruche imaginaire (des projections, des éventuels procès d'intentions, d'une possible agressivité, d'une vision paranoïaque...).

Extraits entretien n°8 Chef de marché (répond aux fiches)

- *Responsable : Mais parfois le sujet il est... il est très très mince, parce que on a occulté tous les gros problèmes qu'on a eus et puis... « Purée c'est la cinquième fois quand même, là je... là je vais faire une fiche qualité ! », et la fiche qualité est relative au problème, mais elle est surdimensionnée par rapport au réel problème, et donc là, il faut absolument... alors souvent ils font un petit... enfin une*

petite, une grande bafouille ... quand on creuse un peu et qu'on téléphone, ils nous disent « Ouais m'enfin bon c'est pas la première fois quand même... »

Ici, à l'inverse dans la parole, l'interlocuteur découvre, derrière les mots en apparence peu importants d'une fiche, un « gros problème occulté », la difficulté énoncée n'était que la face visible de l'iceberg. Les rédacteurs de la fiche qualité lancent, ainsi, à leur façon, un signal d'alarme, un signifiant qui appelle dans le dialogue une signification toute autre que ce que le laissait à comprendre la fiche. Au delà d'un événement relaté qui pouvait paraître anodin, le dialogue a permis au chef de marché de ne pas s'arrêter aux mots qui lui étaient adressés et de pouvoir appréhender les « non-dits ».

Extrait entretien n°11 Chef d'agence (émet des fiches et en attend une réponse)

- Responsable : en général ... ça se passe bien, parce que bon je veux dire, ou il y a l'explication, c'est-à-dire qu'on nous dit qu'aujourd'hui ils ont pas la solution au problème hein, comme j'ai pu l'avoir moi sur les fabrications d'agglo notamment, parce que là c'était des problèmes de coût d'investissement, mais qui étaient pas budgétés machin, donc on a une explication, donc là, à ce moment-là, on sait que le problème, on va le... le... on va le... le traîner pendant trois mois voire six mois parce que les choses se débloquent mais ça met un peu de temps, donc ça veut dire qu'on sait que le problème va être solutionné, donc ça... ça met juste un peu de délai, à ce moment-là bon ben on continue pas à faire des fiches, on explique ça aux gens, on explique ça à nos clients, en disant « Voilà bon, le problème on l'a bien pris en compte, on a bien compris vos attentes, maintenant les choses se mettent en place » on le mesure aussi ...

Ce dernier entretien donne à entendre que ce n'est pas l'immédiateté d'une réponse à un besoin que recherche l'être de désir, l'homme de parole. Ce qui compte, c'est d'avoir été écouté par quelqu'un comme un interlocuteur de plein droit. Ce qui semble aussi compter c'est qu'une réponse a été donnée. Cette réponse appelle l'autre à faire *confiance*, à accepter qu'une réponse à son besoin soit apportée dans un temps différé (le temps du désir). Cette solution peut ne pas être pleinement satisfaisante : si elle a été l'objet d'un réel échange entre les acteurs, elle pourra être acceptée par des sujets qui connaissent les difficultés des uns et des autres et qui se reconnaissent, en même temps, comme sujets de la parole, interlocuteurs digne de confiance. Un pacte est passé qui commande l'attente, cette attente est supportable parce que l'autre tiendra parole, comme s'il était engagé devant un tiers de confiance. L'Autre du désir est précisément chez Lacan le garant de la Bonne Foi (1966).

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette étude ne remet en aucun cas l'existence de la fiche qualité comme système d'alerte. Par contre les entretiens que nous avons menés montrent combien il relève de l'idéologie rationaliste de penser qu'un problème peut se décrire en soi, en ignorant le contexte de l'interlocuteur. Cette idéologie rationaliste voudrait faire de la fiche le « véhicule » d'un transport d'informations entre un émetteur et un destinataire chargé d'en déchiffrer le sens. Nous avons montré de façon empirique et théorique l'inexactitude d'une telle perspective au regard de la nécessité de découvrir, en commun

(communiquer), la signification d'un problème. D'autre part, nous avons montré qu'imposer l'écrit c'est condamner les personnes concernées à rester dans l'imaginaire, à projeter des intentions ou des fantasmes sur l'autre, sur sa position. Au contraire, s'adresser à l'autre, adopter la posture d'ouverture symbolique permet d'écarter l'inflation imaginaire et de traiter les questions avec réalisme. De plus, nous l'avons montré, la parole est le vecteur de la possible confiance interpersonnelle face à une difficulté rencontrée.

Pour conclure soulignons notre lecture de la psychanalyse lacanienne dans laquelle la parole renvoie à l'être, au sujet. Ce dont le sujet garde souvenir d'un échange c'est le sentiment d'une proximité, de la qualité de la relation. Ou, a contrario il se souvient de la blessure de ne pas avoir été écouté. Pas seulement parce que sa parole n'a pas été prise en compte mais parce qu'il n'a pas été écouté comme sujet (cf Lacan, 1966 ; Faÿ, 2004), parce qu'il n'a pas été reconnu. Il ne s'agit pas de la reconnaissance qui équivaudrait à l'accord des arguments, mais de la reconnaissance qui fait droit, dans l'ouverture à l'autre comme sujet qui a quelque chose à dire. La psychanalyse invite le sujet à retrouver le goût de l'échange, à renouer avec la parole qui fait vivre, libère et accroît la vie de l'être. Les démarches qualité sont en ce sens un excellent entraînement à la parole au milieu de tous les pièges et de toutes les embûches qui lui sont tendues. Il faut pour cela attirer l'attention sur la parole dans sa dimension relative à la qualité de l'être et du vivre ensemble. Il ne fait aucun doute (les exemples étudiés le montrent) que d'une telle qualité sortira la qualité du faire.

BIBLIOGRAPHIE

- DARMON O. (2001). Effets pervers des certifications qualité ISO 9000. In Th. DE SWARTE, dir, *Psychanalyse et Management et dépendances au sein des organisations*. Paris : L'Harmattan.
- ENRIQUEZ E. (1977). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brower.
- FAÏ Eric (1999). *Du traitement de l'information au commerce de la parole. Pour un management délibératif des processus ouverts dotés de réseaux informatiques*. Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3.
- FAÏ Eric (2004). *Information, parole et délibération. L'entreprise et la question de l'homme*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- GIRIN J. (1990). Problèmes du langage dans les organisations. In J.F. CHANLAT, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- GRIZE J.B. (1998). Argumenter c'est davantage montrer que démontrer. In A. BORZEIX, A. BOUVIER & P. PHARO, *Sociologie et connaissance*. Paris : CNRS eds, p. 197-203.
- LACAN J. (1966). *Ecrits*. Paris : Le Seuil.
- SCHEGLOFF E.A. (1991). Conversation analysis and socially shared cognition. In L.B. RESNICK, J.M. LEVINE & S.D. TEASLEY, *Perspectives on socially shared cognition*. American Psychological Association.
- SUCHMAN L. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- VASSE D. (1969). *Le temps du désir*. Paris : Le Seuil.
- VASSE D. (1978). *Un parmi d'autres*. Paris : Le Seuil.
- VASSE D. (1999). *La dérision ou la joie; la question de la jouissance*. Paris : Le Seuil.



The European Institution
for LifeLong Learning

CAHIERS DE RECHERCHE

ISSN : 0183-259X

Parus en 2004

- 2004/01** **Change Acceptance : the Role of Exemplarity**
Tessa MELKONIAN
- 2004/02** **Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux :
Ingélté, intéquité... et divorce chez BioMérieux-Pierre Fabre**
Philippe MONIN – Ouafa BEN FATHALLAH – Yasmine BOUGHZALA, Eero VAARA
- 2004/03** **Modèle d'adhésion des cadres intermédiaires dans les alliances stratégiques
internationales : le rôle de la communication et de l'identification
organisationnelle**
Audrey ROUZIES
- 2004/04** **La performance, anti-chambre de la crise**
Christophe ROUX-DUFORT
- 2004/05** **Information ou parole ? Anthropologie psychanalytique et fiche qualité**
Marie-Noëlle ALBERT – Eric FAÏ

Parus en 2003

- 2003/01** **Identity jumpshipping in French elite restaurants: The influence of nested and
crosscutting identities.**
Phillipe MONIN – Rodolphe DURAND
- 2003/02** **Beyond Psychological Contracts : the Concept of “Career Promise”. A useful
concept to analyse the current careers ?**
Françoise DANY

- 2003/03** **Trite News Story or Sign of the Times ? Variations around the Power of Bureaucracies**
David COURPASSON
- 2003/04** **Relational quality, inter-individual trust and factionalism : toward a socialized, multi-level model of cooperation in strategic alliances**
Phillipe MONIN
- 2003/05** **The anatomy of transnational new product development projects**
Tugrul ATAMER – David M. SCHWEIGER – Roland CALORI
- 2003/06** **Thirty Years of Research into SMEs : A Field of Trends and Counter-trends**
Olivier TORRES
- 2003/07** **Garanties de services : proposition d'une typologie et premières applications opérationnelles**
Brigitte AURIACOMBE – François MAYAUX
- 2003/08** **Structuration du champ du management de la technologie et de l'innovation**
Paul MILLIER
- 2003/09** **Democracy in Corporatia : Tocqueville and the Evolution of Corporate Governance**
Pierre-Yves GOMEZ – Harry KORINE
- 2003/10** **LINUX contre MICROSOFT : La guerre des Ecosystèmes d'Affaires**
Olivier TORRÈS-BLAY – Gael GUEGUEN
- 2003/11** **Ethique et marketing : l'enquête**
Jean-Paul FLIPO – Robert REVAT
- 2003/12** **Les émotions dans le travail**
Sylvie ROUSSILLON
- 2003/13** **The Management of Multicultural Teams : The Experience of Afro-Occidental Teams**
Evalde MUTABAZI – C. Brooklyn DERR

Parus en 2002

- 2002/01 Multiculturalisme et gouvernement des sociétés africaines**
Evalde MUTABAZI
- 2002/02 Impact et efficacité des stratégies de défense des cibles françaises d'OPA/OPE**
Loïc BELZE
- 2002/03 Quelle est la valeur de la pratique managériale du dirigeant ? Contribution à la connaissance de la création de valeur du dirigeant**
Emmanuel ZENOU
- 2002/04 Predicting a Firm's Forecasting Ability : The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention**
Rodolphe DURAND
- 2002/05 Vie, parole et information : Phénoménologie, management et choix durables**
Eric FAÏ
- 2002/06 Life, speech and information : Phenomenology, management and sustainable choices**
Eric FAÏ
- 2002/07 Legitimizing Legitimizing Agencies : The Internationalization of the AACSB**
Rodolphe DURAND – Jean McGUIRE
- 2002/08 Corporate Entrepreneurship : Lessons from the Field, Blind Spots and Beyond...**
Véronique BOUCHARD
- 2002/09 Video games companies : a progressive uncoupling of Art and Business**
Fabienne AUTIER – Thierry PICQ
- 2002/10 Garanties de Services : Diversité des pratiques et proposition d'une typologie opératoire**
Brigitte AURIACOMBE – François MAYAUX
- 2002/11 Support Measures for Entrepreneurs in Europe : Context and Coherence**
Daniel S. EVANS – Isabel SERVAIS
- 2002/12 Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans le secteur du jeu vidéo : une situation paradoxale ?**
Fabienne AUTIER – Thierry PICQ

Parus en 2001

- 2001/01 Real Options Strategies**
Rodolphe DURAND – Pierre-Yves GOMEZ – Philippe MONIN
- 2001/02 Equipes, Risque et Contrôle**
Pascal LANGEVIN – Thierry PICQ
- 2001/03 Organizational Development And The Ontology Of Creative Dialectical Evolution**
Roland CALORI
- 2001/04 Contrôle des Equipes Virtuelles : Une Revue**
Pascal LANGEVIN – Thierry PICQ
- 2001/05 Périphérique Nord de Lyon : Analyse marketing**
Robert REVAT
- 2001/06 La stratégie des PMI, Cadre général et modélisation de la démarche**
Hugues SILVESTRE
- 2001/07 From normalization to improvisation in crisis management : a case study**
Christophe ROUX-DUFORT – Bénédicte VIDAILLET
- 2001/08 Vers un management délibératif – Pour un management ouvert à la parole de l'homme dans la société de l'information**
Eric FAÏ
- 2001/09 The Organization of Obedience Soft Coercion and Strategies of Subordination in Business Firms**
David COURPASSON – Françoise DANY
- 2001/10 L'idéologie marketing et sa critique. Des années 1960 aux années 1990 en France**
Gilles MARION
- 2001/11 Production et publication d'informations RH : acteurs, sources, méthodes, pertinence**
Fabienne AUTIER
- 2001/12 Exploring Corporate Entrepreneurship : a Corporate Strategy Perspective**
Véronique BOUCHARD

2001/13 Hybrid Controls in Project Organizations

David COURPASSON – Stewart CLEGG

2001/14 Bureaucracy vs. Adhocracy : a case of overdramatisation ?

Fabienne AUTIER

Parus en 2000

2000/01 Contrats psychologiques, justice organisationnelle et identification sociale dans les équipes dirigeantes des alliances stratégiques internationales

Philippe MONIN

2000/02 L'enseignement en ligne comme forme de E Business

Thierry VOLERY

2000/03 Espace et temps de l'objet de mode

Gilles MARION

2000/04 How do organizations come into existence? Towards an evolutionary theory of entrepreneurship

Pierre-Yves GOMEZ – Thierry VOLERY

2000/05 Online Business Development Services for Entrepreneurs: An Exploratory Study

Daniel EVANS – Thierry VOLERY

2000/06 Ownership Structure and Efficiency in the use of resources. The case of private firms

Rodolphe DURAND – Vicente VARGAS

2000/07 « J'ai rêvé d'un autre monde » : la mobilité professionnelle des cadres de l'entreprise vers l'économie sociale

François MAYAUX

2000/08 Rôles et rites de la communication luxueuse

Gilles MARION

2000/09 Essai d'opérationnalisation du concept de relation. Application aux constructeurs et équipementiers de 1 rang et fournisseurs de 2 et 3 rang de la filière automobile française

Philippe PORTIER

- 2000/10** **The paradox of high reliability organizations : a Weickian perspective**
Christophe ROUX-DUFORT
- 2000/11** **Issues in new career management practices : insights from France**
Françoise DANY
- 2000/12** **Des propositions épistémologiques et méthodologiques pour repositionner les recherches en entrepreneuriat**
Alain FAYOLLE
- 2000/13** **Innovation strategies and international development**
Roland CALORI – Leif MELIN – Tugrul ATAMER – Peter GUSTAVSSON
- Parus en 1999**
- 1999/01** **Le conventionnalisme est-il un néo-structuralisme ? Eléments pour une réflexion épistémologique**
Olivier MASCLEF
- 1999/02** **Listening to practitioners, collective knowledge and theory**
Roland CALORI – Tugrul ATAMER – Pancho NUNES
- 1999/03** **Eléments de recherche sur la relation des PMI avec leur environnement. Un cadre d'étude : les systèmes productifs locaux**
Hugues SILVESTRE – Marie-Hélène PASTORELLO
- 1999/04** **The strategic management of small and medium-sized manufacturing enterprises. A proposal for a multi-criteria typology**
Hugues SILVESTRE – Régis GOUJET – Marie-Hélène PASTORELLO
- 1999/05** **The elaboration of a reconnoitring system. Performance as a space for co-defining a collective strategic representational framework**
Hugues SILVESTRE – Jean-Claude DE CRESCENZO
- 1999/06** **Managing change at Novotel : Back to the future**
Roland CALORI – Charles BADEN-FULLER
- 1999/07** **Links between Investment and Financing in entrepreneurial SMEs: are growth and equity structure the key factors? Some empirical evidence on the French case**
Loïc MAHÉRAULT – Rémy PALIARD

- 1999/08** **Developing collective intelligence and organizational learning. Lessons from the Silicon Valley**
Thierry PICQ
- 1999/09** **Strategic innovators and international development**
Roland CALORI – Leif MELIN – Peter GUSTAVSSON
- 1999/10** **Does choosing a section of the stock exchange matter in the IPO of SMEs?**
Loïc MAHÉRAULT – Bernard BELLETANTE
- 1999/11** **Des “produits libres” à la consommation comme art de vie : l’évolution du discours institutionnel de Carrefour (1976-1997)**
Benoît HEILBRUNN
- 1999/12** **Firm Selection: An integrative perspective**
Rodolphe DURAND
- 1999/13** **TotalFina+Elf, comment lutter contre l’évidence ?**
Gilles MARION

Parus en 1998

- 1998/01** **Contribution à l’étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français**
Alain FAYOLLE
- 1998/02** **Le G7 du Management à Lyon : un lieu d’échanges sur les pratiques managériales. Compte-rendu de la journée du 16 mai 1997**
réalisé par Bernard LAURENT
- 1998/03** **Fidélisation de la clientèle dans les services : l’apport de l’analyse des cartes de fidélité**
François MAYAUX

Parus en 1997

- 1997/01** **Les enjeux des responsables de la communication dans la grande entreprise**
Gilles MARION

- 1997/02** **Mesurer l'adhésion du public aux projets d'intérêt général : proposition d'une démarche**
Robert REVAT – Virginie MADIGNIER
- 1997/03** **M.C.O et modèles positifs des organisations : une esquisse critique (1)**
Pierre-Yves GOMEZ
- 1997/04** **Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire**
Laurence TEXIER
- 1997/05** **The influence of the support system on the entrepreneurial process**
Isabel SERVAIS – Alain FAYOLLE
- 1997/06** **La production supranationale en réseau : pour un nouveau concept de l'économie internationale**
Thierry COULET
- 1997/07** **L'interrogation philosophique, cœur de l'identité européenne**
Pierre MANENT
- 1997/08** **L'enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une expérience**
Alain FAYOLLE

Parus en 1996

- 1996/01** **Le contrôle dans les théories économiques des organisations**
Pascal LANGEVIN
- 1996/02** **La gestion internationale des ressources humaines : Où en sont les pratiques des grandes entreprises françaises ? Résultats d'une étude exploratoire**
Françoise DANY
- 1996/03*** **Unité et diversité du marketing**
Jean - Paul VALLA

* Cahier de Recherche non disponible

- 1996/04** **S'implanter au Japon pour pénétrer le reste de l'Asie : Le cas des fabricants français de colles industrielles**
Christine DI DOMENICO – Sami SLIM
- 1996/05** **Management stratégique et psychologie cognitive. Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive (Tome 2)**
Eric VOGLER
- 1996/06*** **Consumption values and brand attachment**
Benoît HEILBRUNN
- 1996/07** **Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale**
David COURPASSON

Parus en 1995

- 1995/01** **Une approche cognitive du système concurrentiel : Le cas de l'industrie automobile**
Roland CALORI – Philippe SARNIN
- 1995/02** **Théorie des conventions : une formalisation en statique**
Pierre-Yves GOMEZ
- 1995/03** **Le gestionnaire de comptes clés dans les entreprises de biens et services industriels**
Catherine PARDO
- 1995/04** **Produits de ville. Première approche de l'offre en marketing territorial**
Laurence TEXIER – Catherine RAVIX
- 1995/05** **Une nouvelle approche de la diversification interne dans les entreprises de services**
Eric VOGLER

* Cahier de Recherche non disponible

- 1995/06** **Une problématique sur les stratégies d'internationalisation des entreprises de services**
Thierry COULET
- 1995/07** **Le concept de produit et l'art de faire croire : La contribution du marketing aux "nouveaux" produits de grande consommation**
Gilles MARION
- 1995/08** **La politique de dividende des entreprises moyennes cotées. Approche descriptive du cas français**
Bernard BELLETANTE
- 1995/09** **Histoire européenne et Management**
Fred SEIDEL
- 1995/10** **Management stratégique et psychologie cognitive. Un aperçu rapide de la psychologie cognitive (Tome 1)**
Eric VOGLER
- 1995/11** **Les modalités de rationalisation de la décision d'octroi de crédit**
Lionel HONORE