

## **La parole au travail : interdiction, valorisation, prescription**

**Virginie André**

Maître de Conférences

ATILF

CNRS & Nancy Université

Equipe CRAPEL

### **Introduction**

Interdite jusqu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle puis valorisée à partir des années 1980, la parole au travail est aujourd'hui prescrite dans certains secteurs d'activités. Ces différentes phases ont accompagné des considérations et des attentes différentes du travail et de l'implication de l'homme au travail.

Loin d'être un lieu de rencontre communicative, l'entreprise a longtemps été considérée essentiellement comme un lieu de production visant une rentabilité maximale. En France, il faudra attendre le début du 20<sup>ème</sup> siècle pour que certains aspects de la vie des entreprises soient pris en compte, analysés et optimisés. L'observation et la compréhension de multiples faits sociaux tels que les processus d'intégration ou de socialisation, les modes d'organisation, les rapports de pouvoir et d'autorité ou la maîtrise de la communication deviennent petit à petit les instruments nécessaires à la création de bonnes conditions de travail et par conséquent les clés de la réussite.

A partir de la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, la fonction utilitaire de la communication, permettant le transfert d'informations, est mise en avant. Le langage au travail doit répondre aux besoins de l'entreprise et à ses exigences de fonctionnement. Néanmoins, les interactions en situation de travail ne pouvant se réduire à des intérêts productifs et économiques, les échanges langagiers ont ensuite été reconnus comme étant des enjeux essentiels au travail et ont largement été valorisés. La part langagière du travail n'a cessé d'accroître et la transformation du travail l'a rendue essentielle.

Nous verrons qu'à cette phase de valorisation des échanges langagiers au travail, succède aujourd'hui une phase de prescription langagière imposant à des salariés du tertiaire notamment une et une seule façon d'interagir.

### **1. De l'interdiction à la valorisation de la parole au travail**

Si la parole apparaît aujourd'hui comme essentielle et indispensable à toute situation de travail, elle a d'abord été interdite dans les ateliers industriels à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Le modèle d'organisation du travail de F. Taylor concevait la parole comme un frein au travail empêchant toute action efficace des ouvriers. La séparation « scientifique » du travail entre conception et exécution réservait le langage à la direction et l'interdisait aux opérateurs qui devaient se contenter d'exécuter les différentes tâches qui leurs étaient demandées en respectant la célèbre formule : *one best way* (Taylor, 1909). Cette prescription du silence a largement montré ses limites et de nombreuses études ont vanté les mérites du langage au travail ainsi que de son emploi clandestin dans ces ateliers. Une telle prescription, née dans les prisons et les usines britanniques, s'est étendue d'institution en institution (Foucault, 1975) ainsi qu'au sein du capitalisme industriel. Le passage de l'aire du silence vers l'aire de la communication ne s'est effectué que très lentement.

Les positions de F. Taylor ont été vivement contestées notamment aux Etats-Unis par G. Friedmann qui mettra en évidence l'importance de la prise en compte du « facteur humain » au travail. Ce point de départ amènera petit à petit les entreprises à valoriser la parole en situation de travail. Aujourd'hui, après avoir assisté à une crise du modèle productif, toutes les entreprises légitimement, encouragent et prônent l'usage du langage au travail. La circulation des informations, le dialogue, la concertation et l'« expression des salariés » (Papet, 1983) sont devenus les clés des nouveaux modes de management.

Dès les années 1980, les nouvelles pratiques au travail ont révélé les enjeux du langage en situation de travail. M. de Montmollin remarque ces évolutions, notamment au niveau de la consultation des opérateurs : « Des lois récentes, en France, et des

pratiques plus anciennes, au Japon en particulier, donnent lieu à des réunions où les travailleurs « s'expriment » sur leur travail, ses conditions, son organisation et ses techniques » (1983, p.230). Les lois Auroux de 1982, auxquelles M. de Montmollin fait référence, donnant la parole aux travailleurs sur leurs conditions de travail, semblent être la marque législative de la prise de conscience des enjeux de la dimension langagière au travail quel que soit le poste occupé par les employés. Ces lois officialisent l'humanisation du travail et sa part de subjectivité. Les salariés sont alors invités à partager le caractère tacite de leur travail en vue d'une modification de la prescription. La communication au travail commence alors à prendre un sens nouveau et est valorisée à tous les niveaux de l'entreprise.

## **2. Une nouvelle approche des situations de travail**

L'approche des situations de travail du philosophe Y. Schwartz nous éclaire sur les éléments caractérisant la notion de « travailler » en définissant une « dialectique du programme et de l'activité, ou des normes antécédentes et des normes individualisées » (2000, p.424) qu'il appelle également dialectique des deux registres. Le Registre I, celui du programme ou des normes antécédentes, représenterait l'anticipation et les prescriptions ou la tâche à réaliser. Le Registre II est celui de l'activité ou des normes individualisées ou encore celui de l'humanisation de l'activité de travail. Travailler implique nécessairement une confrontation des deux registres dans la mesure où l'activité de travail n'est jamais qu'une simple exécution d'actes prédéterminés. L'individu, fort notamment de son savoir-faire et de son expérience, humanise, socialise, s'approprie l'activité de travail et négocie les normes imposées par la définition de la tâche en faisant « usage de soi » (*Ibid.*, p.294). Cette notion d'« usage de soi » permet d'expliquer le déclin de l'organisation taylorienne du travail dans le sens où nous avons assisté à « une délégation progressive des consignes opératoires de l'usage de soi par d'autres à l'usage de soi par soi » (*Ibid.*).

En outre, le travail possède incontestablement une fonction psychologique non négligeable (Clot, 1999). Chaque individu cherche à assurer sa propre existence en participant à l'existence de tous. Cette participation passe par le travail et par la valorisation de sa contribution à l'histoire sociale et collective. La fonction psychologique du travail réside notamment dans la conscience que l'individu peut avoir de son apport à la société ainsi que dans la satisfaction que l'individu peut tirer du travail qu'il a effectué.

## **3. Vers un développement des compétences individuelles et collectives, professionnelles et langagières**

De nouvelles compétences à la fois individuelles et collectives émergent avec l'évolution du travail. En même temps qu'apparaissent les nouveaux modes d'organisation du travail et le déclin du taylorisme à partir de la fin des années 1960, nous assistons à un glissement terminologique de « qualification » à « compétence » (Schwartz, 2000). La qualification était définie par rapport aux capacités de l'individu, c'est-à-dire aux savoirs et savoir-faire acquis pendant une formation ou par l'ancienneté sur un poste de travail. Les salariés doivent se soumettre aux consignes et aux prescriptions sans s'impliquer individuellement, leur obéissance étant mise à l'honneur. La notion de compétence est définie par un ensemble stable de connaissances, de savoirs et de savoir-faire pouvant être exploités par un individu afin de réaliser la tâche demandée et de se comporter de façon appropriée dans les situations de travail auxquelles il est confronté (Amalberti *et al.*, 1991). Le passage de « qualification » à « compétence » semble également correspondre à une redéfinition de l'activité de travail. De nouveaux concepts apparaissent avec l'implication et l'engagement des salariés, la valorisation de la coopération, de l'autonomie ou encore de la prise de responsabilités.

Aux Etats-Unis, dans les années 1960, un nouveau concept managérial prend de l'ampleur : l'*empowerment*. Ce terme, auquel il est difficile de donner une traduction en français, a été emprunté au registre de l'émancipation politique avant de désigner un mode de management. Ce concept est devenu une notion clé du management participatif

dont l'un des principes est l'utilisation du langage afin de contribuer à la participation active et à l'implication des salariés dans leur activité de travail. Le concept d'*empowerment* consiste à prendre en considération les compétences des employés, de les valoriser et de les mettre en synergie en laissant à ces derniers une plus grande marge de manœuvre dans l'exercice de leur fonction.

Le rôle joué par la compétence communicative s'est profondément transformé. L'aptitude à s'adapter à diverses situations de communication est devenue essentielle ; de même, la capacité à nouer des relations avec les individus que l'on ne connaît pas devient cruciale. Les salariés doivent parler pour affirmer leurs droits et leurs qualifications ; dans l'univers professionnel, ils comptent sur leurs compétences d'interaction et de persuasion pour arriver à leurs fins. Il s'ensuit que le capital communicatif est essentiel et fait partie intégrante du capital symbolique et social de l'individu.

La compétence de communication demandée par certains employeurs ne cesse d'évoluer. Les emplois demandant le moins de qualifications sont eux aussi concernés par ces nouvelles formes de compétences. Les métiers du secteur de la propreté, par exemple, recrutent désormais du personnel capable d'interagir à l'écrit comme à l'oral dans différentes situations (ou prévoient des formations pour les individus n'ayant pas ces compétences). Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) autorisent de nouvelles formes de travail telles que la téléconférence, le travail à distance ou le commerce électronique. Ces dernières conduisent à la redéfinition de l'entreprise et notamment de ses frontières avec des organisations éclatées ou des Nouvelles Formes Organisationnelles (NFO) telles que les centres d'appels, les entreprises virtuelles ou les entreprises-réseaux (Brilman, 1995).

#### **4. Prescription langagière au travail**

Aujourd'hui, parallèlement à l'abandon du taylorisme dans les secteurs d'activités où ce mode d'organisation du travail était largement répandu il y a plusieurs années, nous assistons à une sorte de « taylorisation » de secteurs d'activités qui ne l'ont jamais été auparavant. Les tentatives managériales visant à appliquer un modèle proche du taylorisme apparaissent désormais dans le secteur tertiaire. Une des manifestations les plus évidentes de cette nouvelle organisation du travail est sans doute palpable dans ce qu'on appelle les *call-centers* ou les centres d'appel dans lesquels les interactions verbales sont prescrites et contrôlées. B. Gardin parle de « tournant langagier » (1998, p.111) pour définir cette « taylorisation de la parole ». En effet, les centres d'appel sont devenus des situations de travail extrêmement supervisées et régies par des règles strictes. Outre l'intensité du travail, les cadences imposées aux salariés et les pressions exercées par la direction, ce nouveau mode de gestion de l'activité va jusqu'à développer des prescriptions langagières. Les téléopérateurs sont obligés de suivre des scripts ou des discours imposés par la direction lors de leurs interactions avec les clients. Dans certains cas, un document précise les paroles que doivent prononcer les salariés dès la réception d'un appel téléphonique. Les formules de politesse et d'accueil sont également prescrites ainsi que les éléments linguistiques qui relèvent de la communication phatique. Si les secteurs d'activités s'éloignent d'une organisation du travail proche du taylorisme laissent une plus grande part à la subjectivité des salariés et à leur expression individuelle et collective, nous assistons ici à une négation de l'individu au profit d'une déshumanisation voire d'une robotisation de la relation de service.

Cette prescription langagière n'est pas limitée aux seuls centres d'appel. Elle existe également dans certaines consignes ou formations destinées aux professionnels et prestataires de services impliqués dans des relations en face à face. Ainsi, comme si toutes les études qui ont montré l'importance de l'implication de soi au travail n'avaient pas existé, de nouvelles formes de management apparaissent. En France, c'est à La Poste que l'exemple est le plus frappant notamment avec le BRASMA. Cette consigne née dans les années 1990 est en réalité un modèle de communication imposé aux employés. Chaque agent est tenu de respecter cette prescription langagière signifiant : Bonjour, Regard, Attention, Sourire, Merci, Au revoir (André, 2003). Pour la direction de La Poste,

respecter strictement le BRASMA, c'est faire preuve d'« hygiène verbale » (Cameron, 1995) ainsi que de vertus communicatives (Marui *et al*, 1996) telles que : courtoisie, sympathie, respect, sérieux ou compétence. Les formules standardisées imposées par la direction visent à réduire, de la même manière que dans les centres d'appel, la subjectivité de l'individu afin d'améliorer les interactions avec les clients.

Les relations de service sont de plus en plus prescrites par des formations initiales ou continues déconnectées de la réalité du terrain. Plutôt que de tenir compte des expériences relationnelles et communicationnelles des agents, la direction prescrit différentes attitudes à adopter et différents scripts langagiers à suivre parfois au mot près. Cette nouvelle déshumanisation du travail semble balayer les avancées amenées par les formes diverses du management participatif. Les conséquences de ces nouvelles prescriptions de la relation de service en face à face semblent tout aussi dramatiques que celles nées avec le taylorisme. Si la direction pense améliorer la relation agent-client en la prescrivant entièrement, les agents se sentent dépossédés de leurs interactions et de leur travail puisque l'usage de soi par soi disparaît et l'usage de soi par d'autres devient la règle. Le travail de ces agents perd alors toute sa fonction psychologique positive qui leur permettait de s'investir pleinement en ayant le sentiment que leur implication au travail était reconnue et appréciée tant par la direction que par les clients.

Les compétences communicatives et professionnelles ne sont plus reconnues et le retour à la « qualification » semble s'opérer. Les agents doivent apprendre et acquérir des savoirs et savoir-faire transmis par des formations décidées et imposées par la direction sans jamais s'impliquer personnellement car c'est courir le risque de s'éloigner du script prescrit et donc d'humaniser la relation avec le client. Il semble pourtant que les formations les plus efficaces soient celles qui tentent de prendre en compte la variabilité du processus interactif entre un agent et un client. En privilégiant l'étude des interactions en situation réelle de travail, les agents peuvent développer des compétences spécifiques en matière de gestion de la relation de service qu'ils pourront mettre en œuvre dans de futures situations. Ils peuvent, par exemple, apprendre à co-construire l'intelligibilité et l'intercompréhension de leur discours ou encore à élaborer des stratégies de compensation ou d'ajustement lors de malentendus. Si aucune formation ne peut vraiment anticiper ce qui se joue dans une interaction de service puisque tout se rejoue tout le temps, une sensibilisation aux mécanismes de l'interaction verbale semble plus appropriée qu'une prescription, quasi impossible, de son déroulement.

## **Conclusion**

Interdite, valorisée ou prescrite, quels que soient les qualificatifs associés à la parole au travail, elle a toujours suscitée beaucoup d'attention. Le passage de l'interdiction à la valorisation de cette parole a largement montré ses bénéfices tant personnels que professionnels pour l'ensemble des salariés de l'entreprise. Plus de communication a engendré plus de consultations, d'implication, de reconnaissance et d'améliorations. Cette valorisation a fait naître de nouveaux domaines de recherche en termes de formation des salariés : « l'organisation apprenante » de P. Zarifian, « l'entreprise apprenante » de F. Beaujolin et J.-C. Moisdon, qui placent notamment les interactions communicatives au cœur du développement des compétences des opérateurs, ou encore « la didactique professionnelle » de P. Pastré qu'il définit comme « l'analyse du travail en vue de la formation » (1999, p.13). La compétence de communication prend une part non négligeable dans l'ensemble des compétences requises dans le monde du travail. Il suffit d'observer diverses situations de travail dans différents secteurs, et même dans ceux qui traditionnellement étaient qualifiés de non-communicants, pour se rendre compte de l'importance de la part langagière. Les compétences langagières au travail doivent donc être prises en compte dans la formation des futurs travailleurs. Si dans le domaine de l'enseignement/apprentissage des langues, les sociolinguistes ont largement apporté leur contribution à l'amélioration des formations et des méthodes pédagogiques, ils n'ont instauré que peu de contacts avec le monde de l'entreprise pour répondre à ces mêmes questions de formation.

En outre, nous pouvons nous interroger sur la signification du passage de la valorisation de toute forme d'expression allant jusqu'à stopper des chaînes de montages pendant une heure pour permettre aux opérateurs de s'exprimer à la prescription langagière sans limite allant jusqu'à interdire aux agents de prendre quelques libertés interactives. Nous savons que l'histoire du travail est intimement liée à l'histoire de la société, les récentes évolutions du travail dans le tertiaire (et notamment dans les services publics) reflètent-elles alors une évolution de la société ?

### **Bibliographie**

- ANDRÉ V., 2003, « 'BRASMA': Communicative virtues and service encounters in France ». International Conference 'The consequences of mobility: Linguistic and sociocultural contact zones'. 23 et 24 mai, University of Roskilde, Denmark.
- AMALBERTI R., MONTMOLLIN M. de, THEUREAU J. (Eds), 1991, *Modèles en analyse du travail*. Liège : Mardaga.
- BRILMAN J., 1995, *L'entreprise réinventée*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- CAMERON D., 1995, *Verbal Hygiene*. London : Routledge.
- CLOT Y., 1999, *La fonction psychologique du travail*. Paris : Presses Universitaires de France.
- FOUCAULT M., 1969, *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard.
- GARDIN B., 1998, « Le statut de la parole au travail ». In LAZAR A. (Ed.), *Langage(s) et travail : Enjeux de formation*. Actes du colloque INRP/CNAM/CNRS-LT, Octobre 1998. Paris : INRP, p.70-74.
- MARUI I. et al., 1996, « Concepts of communicative virtues (CCV) in Japanese and German ». In HELLINGER M., AMMON U. (Eds), *Contrastive Sociolinguistics*. Berlin : Mouton de Gruyter, p.385-409.
- MONTMOLLIN M. de, 1983, « Les communications dans le travail ». *Psychologie française*, Tome 28-3/4, p.226-230.
- PAPET P., 1983, « L'expression des salariés : une nouvelle forme de communication dans le travail ? ». *Psychologie française*, Tome 28-3/4, p.297-301.
- SCHWARTZ Y., 2000, *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse : Octares.
- TAYLOR F., 1909/1957, *La direction scientifique des entreprises*. Paris : Dunod.