

La vie verbale au travail. Des manufactures aux centres d'appels

Josiane Boutet

2008, Toulouse, Octarès (Travail & Activité humaine), 198 p.

Cet ouvrage fort original est celui d'une linguiste qui, s'appuyant sur les outils et concepts techniques de sa discipline, les confronte à un enjeu anthropologique contemporain aussi majeur que rarement étudié : les transformations que le capitalisme (le terme n'est toutefois pas employé dans l'ouvrage, nous y reviendrons *in fine*) imprime sur le langage, entendu ici comme faculté de communication par la voix articulée entre humains : « Comment en est-on venu à une marchandisation de ce qui demeure la propriété, la caractéristique humaine la plus caractéristique, à savoir l'activité de langage ? » (p. 5) Pour explorer cette question, l'auteur, qui anime en France l'une des branches les plus vivantes de la sociolinguistique, prend un parti qui s'avère fécond. Il s'agit de mettre en perspective historique les modalités d'encadrement et de réglementation de la parole par les différents systèmes d'organisation du travail salarié qui se sont succédé, depuis les manufactures de la Révolution industrielle jusqu'aux plates-formes des centres d'appels, symboles des nouvelles structures du travail, en passant par l'organisation scientifique du travail (OST) promue par Taylor. Malgré des différences notables entre ces contextes de travail, la thèse défendue est qu'« une même volonté de rationalisation du langage perdure » depuis la Révolution industrielle : c'est cette volonté de rationalisation (mais aussi les « usages de soi » qu'elle impose) que ce livre explore, en distinguant ce qui caractérise chaque grande époque d'organisation du travail dans son rapport à la gestion de la parole de la main-d'œuvre salariée. Une fois le parcours achevé, l'intelligibilité de l'ouvrage se révèle et le « pari » (p. 10) lancé par l'auteur s'avère gagné selon nous. Le mouvement d'ensemble est celui d'une gestion pleinement politique du langage, qui passe par un contrôle de la faculté langagière des travailleurs, dans des directions et avec des techniques différentes, en fonction des intérêts de la production. Dans les manufactures, le contrôle est avant tout celui de la sanction. Deux siècles plus tard, dans les centres d'appels, qui apparaissent comme le parangon des formes les plus contemporaines d'organisation du travail, le langage est devenu l'outil de travail principal, voire la « ressource naturelle » qu'exploitent et vendent les entreprises qui s'inscrivent sur le marché, si particulier, du service ou du conseil par téléphone. L'intonation même de la voix et les formules de politesse échangées font l'objet de codifications très précises. L'interaction verbale de l'agent téléopérateur avec le client est entièrement balisée par un script qui doit être méticuleusement respecté : « Pour le dire brutalement, dans un cas [les manufactures] on fait taire les salariés sous peine de renvoi ou d'amende, tandis que dans l'autre, on les

fait parler plus vite et de façon standardisée. » (p. 175) Entre ces deux extrêmes du spectre étudié par l'auteur, toutes les singularités des articulations entre la vie verbale des travailleurs et l'organisation de travail dans laquelle ils s'inscrivent sont étudiées.

En parallèle de l'illustration de cette thèse centrale, véritable fil conducteur de l'ouvrage, le livre opère simultanément une proposition de bilan théorique érudit des diverses approches linguistiques de l'objet « travail » et du monde ouvrier. Le chapitre 2 remet ainsi en perspective les débats sur la « parole ouvrière », qu'il s'agisse de la sociologie des pratiques populaires, de l'étude des argots ouvriers ou, plus généralement, de l'importance politique de l'usage de formes de nomination des réalités du travail ouvrier qui soient distinctes de celle du patronat (de la catégorie « canuts » lyonnais à celle de la « boîte » ou de la « taule » pour désigner ce qui deviendra « l'unité de production »). Le chapitre 4, quant à lui, se livre à une présentation clairement articulée de la tradition intellectuelle dans laquelle la recherche de J. Boutet se situe : celle d'une linguistique pour laquelle le langage n'est pas une simple propriété naturelle de l'humain ni une compétence technique, mais bien le résultat du jeu de multiples processus sociaux et historiques dont la variété explique la largeur du spectre des systèmes sémiotiques sociaux. L'étude du langage au travail doit donc partir du constat que le langage est avant tout une « pratique sociale » et une « forme d'activité ». Ces postulats inscrivent cette démarche dans les pas des écrits des théoriciens russes Vygotsky, Vorochilov et Bakhtine pour lesquels les pratiques langagières sont des réponses aux problèmes empiriques des agents, ce qui amène Josiane Boutet à concevoir les lieux de travail comme des « laboratoires de langage » (p. 117).

L'approche est résolument pluraliste, comme l'est la discipline de la sociolinguistique dans laquelle l'auteur s'inscrit, au croisement des sciences sociales et des sciences du langage. Au détour de ses analyses, l'auteur sollicite aussi bien l'apport des sciences du travail (dont l'ergologie initiée en France par Yves Schwartz), les descriptions de l'historien Richard Sewell sur le langage des ouvriers sous l'Ancien Régime que les remarques d'Erving Goffman sur le caractère étrangement décousu de la plupart des conversations ordinaires. Les méthodes d'investigation sont également plurielles : elles épousent les contraintes des divers terrains de recherche. La vie verbale des manufactures françaises du 19^e siècle est explorée grâce à l'analyse d'un corpus archivistique issu de la Bibliothèque nationale, comprenant des règlements d'ateliers qui couvrent la période 1798-1936. Les interactions langagières au travail sont, quant à elles, envisagées grâce à un matériau à dominante ethnographique.

Le premier chapitre aborde donc l'ordre langagier imposé par l'usine française à ses ouvriers au 19^e siècle. J. Boutet montre l'intérêt et les difficultés générées par le traitement de la source privilégiée : les 345 règlements

d'atelier. Ce sont des documents normatifs très particuliers car, loin de s'appuyer sur les textes juridiques publics, lois, etc., ils sont édictés par le seul industriel, « législateur absolu qui promulgue des règlements valables pour l'usine selon son bon plaisir », comme le disait Friedrich Engels à propos de son enquête sur les usines textiles de Manchester, en 1845³. L'auteur dégage les formes complexes d'interdits qui encadrent. Le bavardage est considéré comme un frein à la productivité, chanter et siffler sont envisagés comme des troubles à l'ordre productif de la manufacture et sanctionnés par des amendes parce qu'ils ouvrent la voie à la subversion (de possibles critiques et appels cryptés à la révolte). La majorité des règlements traitent donc des cris et des chansons, des sifflements et des bavardages. Le rire est lui-même souvent proscrit car il semble toujours porter la marque de la sédition possible.

Le chapitre 3 étudie le basculement dont le langage est l'objet à partir de l'introduction du taylorisme. Le management scientifique organise, sous l'impulsion de Taylor lui-même, des dispositifs de travail dans lesquels il devient matériellement impossible de discuter (écarts spatiaux entre les postes) et dans lesquels les cadences élevées et le bruit en empêchent de toute façon la possibilité. L'injonction au mutisme est doublée d'un encadrement par l'écrit : le cahier des charges de chaque poste est précisément détaillé par les fiches du bureau des méthodes. Cette prolifération de la « paperasse » appauvrit encore la tâche de l'ouvrier dont l'action est toujours vue comme la réalisation d'un programme conçu et écrit dans les bureaux, et au sujet duquel il faut désormais confirmer sur papier la bonne exécution. La crise du taylorisme et du fordisme apporte quelques changements. « D'une conception [...] du langage au travail comme contre-productif, inutile pour la réalisation de l'activité prescrite, on passe [...] à la reconnaissance et à la mise en exploitation économiques des pratiques langagières des salariés. » (p. 67) Les directions patronales ont commencé à repérer qu'une « communication entre opérateurs » bien canalisée pouvait être un facteur de gain de productivité pour l'entreprise, alors qu'elle n'avait été envisagée que comme entrave au bon processus productif. Les réunions de communication « horizontale » commencent par ailleurs à se multiplier. Les chapitres 5 et 6 closent l'ouvrage par l'étude des « travailleurs du langage » d'aujourd'hui, en centrant l'essentiel de l'attention sur les opérateurs des centres d'appels téléphoniques, descendants des dames téléphonistes des PTT (le « 22 à Asnières »). Après avoir montré la singularité des échanges entre le client et le téléopérateur, l'auteur s'attache à montrer la complexité des prescriptions qui encadrent ces interactions de travail. Le script imposé par le management tire sans cesse le téléopérateur vers le rôle de « robot vocal » (p. 140), le rapprochant des serveurs vocaux ; mais le travail de Josiane Boutet permet de remarquer que les télé-

3. *La situation de la classe laborieuse en Angleterre*, Éditions sociales, 1960 (1845).

opérateurs sont sans cesse confrontés à des demandes et réponses imprévues des scripts, ce qui implique que ces opérateurs fassent un usage très subtil de connivence sous forme d'humour ou d'empathie, exprimée très rapidement et permettant la composition de contraintes incompatibles : le sourcilieux respect du script standardisé, minuté et composé des formules et expressions obligatoirement énoncées, d'une part, et la tenue d'une véritable interaction verbale entre humains, médiatisée par le canal téléphonique, d'autre part. L'auteur a enregistré une trentaine d'heures d'entretiens téléphoniques (300 dialogues) de téléconseillers spécialisés dans le chauffage électrique domestique. Elle exploite ce matériau difficile en citant quelques extraits des interactions. Cette partie du livre est particulièrement riche en raison de la grande finesse des précisions de l'auteur concernant le déroulement des conversations (les façons de parler mais aussi les façons d'être des téléopératrices). Les contraintes du travail vocal sont très précisément identifiées et analysées. Les prescriptions du poste imposent la conservation permanente du sourire (« le sourire s'entend »), même si le tour de la conversation devient houleux. Les femmes sont particulièrement formées à user de techniques de séduction vocale pour vendre ou conseiller plus efficacement. Cette injonction à appâter le client par une parole séduisante et agréable est toutefois rendue difficile par les contraintes de temps codifiées par les prescriptions. Avec les années, l'expérience des opératrices se traduit notamment par leur compétence à identifier rapidement, au ton de l'interlocuteur, si le jeu en vaut la chandelle. Mais elles restent toutefois soumises à l'usage imposé de vocables d'un jargon d'entreprise (« édition de facture de régularisation », « disjoncteurs différentiels ») qui seront répétés sans variation même si le client ne les comprend pas, ce qui génère, une fois encore, l'effet de rôle de « robot vocal », générateur d'interactions verbales insatisfaisantes et aussi de souffrance. Les opératrices, pour conjurer cette difficulté, doivent apprendre empiriquement à désinvestir affectivement le contenu de la conversation tout en donnant à l'interlocuteur (et éventuellement au contrôleur de l'entreprise qui peut écouter la conversation) les signes les plus manifestes d'un investissement personnel total pour le bien-être du client et la productivité de l'entreprise. On regrettera seulement, dans ce chapitre sur les centres d'appels, que l'auteur ait omis d'intégrer les travaux récemment réalisés en sociologie du travail, qui auraient apporté des éclairages complémentaires⁴ à la riche investigation ethnographique et linguistique de première main.

En définitive, *La vie verbale au travail* réussit l'exploit d'ouvrir de larges perspectives d'investigation à de nombreux champs disciplinaires ; le lecteur est frappé par la largeur de vues de l'auteur, la richesse de ses lectures et la qualité de son sens didactique, qui ouvre au non-linguiste la compréhension

4. Nous pensons, entre autres, à Buscatto (2002), Chaulet (2006) et Amiech (2005).

de concepts d'apparence ésotérique. L'ouvrage présente toutefois une certaine difficulté de lecture non pas son style, mais par le découpage qu'il s'est vu imposer par le double objectif de l'auteur : faire l'histoire de la normalisation patronale de la parole salariée *et* proposer la synthèse théorique sur les acquis de la sociolinguistique du travail font l'objet d'un traitement alterné. Il aurait peut-être été plus aisé d'en dégager deux parties distinctes plutôt que de choisir une progression discontinue par des chapitres alternés. Le titre de l'ouvrage est par ailleurs quelque peu trompeur : l'auteur n'étudie pas le spectre élargi des activités professionnelles actuelles. Elle s'en tient (et c'est déjà beaucoup) à une forme typique : les organisations de travail salariées très fortement encadrées par des dispositifs et des objectifs managériaux lourds. Les développements de *La vie verbale au travail* excluent par conséquent de nombreuses activités laborieuses : les artisans et commerçants, les enseignants, les paysans, etc. ; le lecteur ne doit donc pas s'attendre à y trouver une approche de la pluralité des formes de travail actuelles, mais bien une étude sur le travail standardisé par l'ordre capitaliste. Cependant, la sociologie du travail a si longtemps assimilé « travail » et « travail taylorien » que l'on ne saurait reprocher à la jeune sociolinguistique de commettre le même raccourci.

Pour finir, on questionnera Josiane Boutet sur son refus d'adopter une problématisation qui use de la catégorie de « capitalisme », largement réélaboree ces dernières années. En effet, c'est de part en part au travail normé et informé par les contraintes des âges successifs du capitalisme que Josiane Boutet consacre son attention. Cette modalité de montée en généralité aurait permis de participer au débat introduit par nombre de travaux récents sur les formes salariales du capitalisme contemporain⁵. Toutefois, dans ce débat théorique, Josiane Boutet a clairement attiré l'attention des observateurs sur une dimension souvent oubliée des économistes et même des sociologues. Il s'agit des effets produits par le règne hégémonique des normes marchandes dans de nombreux dispositifs de travail contemporains. Elle nous rappelle fortement que l'échange de paroles entre humains, qui est de plus en plus envisagé comme une ressource productive susceptible de standardisation, reste largement irréductible aux conceptions et aux prescriptions managériales qui ne parviennent ni à décrire, ni à prévoir les événements conversationnels liés à l'inscription des énonciations humaines dans des relations de socialité. Ce faisant, Josiane Boutet démontre toute l'utilité sociale et intellectuelle de la recherche sociolinguistique dans les sciences du travail.

Gildas Renou,
Université Rennes 1, CNRS (CRAPE)
gildas.renou@misha.fr

5. Voir notamment Boltanski et Chiapello (1999), Sennett (2000), Coutrot (2000), de Gauléjac (2007), Ferreras (2007)...

Références

- BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BUSCATTO Marie, 2002, « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, n° 44 (1), p. 99-117.
- CHAULET Johann, 2006, « Parler et faire parler. Travail en centre d'appels et dispositif de surveillance équipée », *Terrains & Travaux*, n° 11, p. 36-60.
- COUTROT Thomas, 2000, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- FERRERAS Isabelle, 2007, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Po.
- GAULÉJAC Vincent (DE), 2007, *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.
- MATHIEU Amiech, 2005, « Les centres d'appels téléphoniques. Une certaine idée du service au client », *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles de travail*, Danièle Linhart, Aimée Moutet éd., Paris, La Découverte, p. 241-274.
- SENNETT Richard, 2000, *Le travail sans qualité*, Paris, Albin Michel (*Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, 1998).