

Le travail devient-il intellectuel ?

Josiane Boutet

DANS **TRAVAILLER** 2001/2 n° 6 , PAGES 55 À 70
ÉDITIONS **MARTIN MÉDIA**

ISSN 1620-5340

ISBN 2911616820

DOI 10.3917/trav.006.0055

Date de mise en ligne : 01/01/2008

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-travailler-2001-2-page-55?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Martin Média.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Le travail devient-il intellectuel ?

Josiane BOUTET

Résumé. *Les nouvelles formes de management comme les nouvelles technologies de l'informatisation et de la robotisation ont profondément modifié la place et la fonction des activités de langage au travail – lire, écrire et communiquer. On dit souvent que le travail est devenu intellectuel. Nous interrogeons cette assertion en reprenant la théorie de Vygotski sur les relations entre le langage et la pensée. Nous montrons les réalisations au travail des trois modalités que sont : la pensée verbale, le langage sans la pensée et la pensée non verbale. Summary p. 70. Resumen p. 70.*

Nous sommes sur la plate-forme d'un centre d'appels d'une entreprise publique. L'ambiance est très calme, peu de voix ont un volume sonore élevé qui pourrait gêner les autres. L'espace est vaste et divisé en plusieurs modules organisés en forme de croix et permettant à quatre opérateurs de travailler dans le même module. Chaque box est équipé d'un écran d'ordinateur – cathodique et vieux –, d'un clavier, de plusieurs appareils de téléphonie fixes, de différents supports de documentation écrite. Dans les box, on trouve de très nombreux Post-it qui sont la mémoire des tâches en cours, à terminer dans la journée ou à reprendre d'une journée à l'autre ; il y a des enveloppes, des cartes de visite, un bloc de papier où on prend des notes pendant les appels. Les opérateurs sont équipés de casques non mobiles – ce qui ne permet pas de se déplacer pendant un appel – accrochés par une barrette au pull.

Plusieurs phases s'enchaînent lors d'un appel. Dans la phase de mise en route du système, l'opérateur prend un appel en enfonçant un bouton sur l'appareil téléphonique situé à gauche. C'est une activité motrice guidée et déclenchée par la prise d'information visuelle – regard porté à l'écran où s'affichent les appels en attente, les collègues en ligne –, mais c'est aussi une prise de décision de la part de l'opérateur qui peut, en fonction de ce qu'il pense être son quota d'appels et de la situation présente sur la plate-forme, se donner quelques minutes de repos ou pas. Lors de la phase d'analyse et de sélection de l'objet de la demande, l'opérateur écoute quelques secondes le client lui exposer sa requête. Ces quelques secondes lui permettent de catégoriser la demande en se servant d'un ensemble de connaissances acquises qui fonctionnent comme autant de représentations des actions qui vont suivre. Puis, tout en écoutant, il sélectionne déjà une page d'écran en tapant sur son clavier. Cet acte de sélection dans l'arborescence informatique est au croisement des potentialités du système – ce que le système lui propose comme catégorisation des demandes : « recouvrement », « commercial », etc. – et de ses propres connaissances et représentations de la situation qui est en train de lui être exposée. Il commence à engager le dialogue, ce qui lui permet de continuer sa recherche visuelle de la bonne page d'écran – il descend dans l'arborescence –, il parle, écoute tout en lisant des pages écran. Arrivé à ce qui lui semble être la bonne page d'écran, au vu des informations qu'il entend et qu'il est en train de traiter en temps réel, il demande le numéro de téléphone. Tout en poursuivant le dialogue, il le note par écrit, puis l'entre sur son écran. Dans la phase de résolution du problème posé, il engage la discussion sur la pertinence ou congruence entre les informations données par l'abonné et celles qu'il est en train de lire ; par oral, il opère très vite les ajustements nécessaires, comble les lacunes d'information, aide l'abonné à préciser ce qu'est sa demande, etc. Il met ici en œuvre des compétences langagières : argumentation, résolution de problèmes, aide à la prise de décision par l'abonné, apport d'informations pertinentes et adaptées à ce qu'il pense être son interlocuteur. Il peut consulter la documentation écrite – main droite, yeux balayant de l'écran à la documentation – tout en continuant la communication orale ; éventuellement, il demande par téléphone une aide et une coopération à un collègue ; très rarement, il le fait « à la cantonade », « pour ne pas gêner ». Enfin, une phase commerciale s'engage éventuellement.

Cette activité de travail est typiquement *une activité multimodale en simultané* – à la différence des anciens centraux d'appels téléphoniques qui ne mettaient en jeu que la voix et l'oralité. Elle implique de traiter, de comprendre, de faire la synthèse en temps réel d'informations distinctes, plus ou

moins compatibles entre elles et provenant en même temps de plusieurs canaux : le canal de la voix, central pendant l'appel ; le canal visuel par lequel les opérateurs prennent des informations sur les écrans ou dans la documentation écrite ; le canal moteur de l'écriture. C'est donc un travail qui suppose un maniement constant et simultané de *techniques intellectuelles* : comprendre oralement de que dit l'abonné, comprendre oralement ce que dit le collègue appelé à l'aide, parler, écrire. On peut le qualifier de *travail intellectuel*.

Ce matin-là, il y a peu d'appels en attente et de nombreux box sont vides quand nous commençons à observer l'activité de C. Il s'agit d'une opératrice expérimentée, ayant plusieurs années d'ancienneté dans l'entreprise. Son activité est conforme au scénario que nous venons de tracer. Sa compétence se voit à la vitesse avec laquelle C. catégorise son interlocuteur, comprend jusqu'où elle pourra aller avec lui, lui assigne un niveau de maîtrise du dossier, un niveau de bonne ou mauvaise foi, etc. : compétences typiques des métiers de l'expertise téléphonique. Un client appelle pour contester une restriction de son téléphone au service local. C. ouvre le dossier informatique du client, passe au service du recouvrement ; une discussion courtoise s'instaure avec le client qui affirme sa bonne foi. C. appelle à nouveau la collègue qui assure faire le nécessaire pour dénouer cette affaire et C. rétablit le service général au client qui l'en remercie. C. a conduit cette phase avec célérité et amabilité – toute cette phase de recherche d'informations et de discussion a été très rapide, à peine une minute et demie.

Mais elle ne raccroche pas immédiatement et engage une phase commerciale : « Connaissez-vous les avantages du forfait local ? »... En même temps qu'elle parle, tout son corps, sa voix et sa posture se transforment et se figent. Son buste se redresse, sa tête et sa nuque s'immobilisent, très droites, son regard se fixe au loin, au-dessus de son écran, son menton pointe un peu vers l'avant comme dans la posture d'une voix « à la cantonade », ses avant-bras et ses mains sont posés sur son bureau et ne s'activent plus. Mais le plus frappant est le changement de sa voix : plus haute – plusieurs tons au-dessus de sa voix ordinaire –, rythme plus précipité, moins de contrastes dans l'intonation. On peut parler d'une voix un peu monocorde et haut perchée.

Le contraste avec la phase qui précédait a été suffisamment marqué dans la conduite de C. pour que l'observateur ait eu le sentiment qu'un *événement discursif* s'était produit. L'opératrice, quant à elle, n'a rien remarqué : lors de la phase de discussion sur l'activité, elle s'étonne d'avoir eu un tel comportement et dit ne pas s'en être rendu compte, ne pas y avoir

réfléchi. Que s'est-il donc passé dans la parole et dans le corps de cette personne et qui était, à l'évidence, non délibéré et non conscient ? On pourrait parler d'un sentiment de détachement à l'égard des propos tenus, d'une forme de dépersonnalisation du discours, d'un non-investissement du sujet dans sa parole. On pourrait aussi, et c'est la position que nous allons argumenter, dire que nous avons entendu *du langage sans la pensée*, ce que Vygotski nommait du langage non intellectuel.

Mais avant de nous engager dans le débat sur les relations entre le langage et la pensée au travail, il nous faut poser quelques jalons, et en particulier rappeler par quels différents statuts l'expression orale et écrite des salariés est passée dans l'organisation du travail.

Les ressources langagières au travail

Dans le taylorisme, parler et travailler sont considérés comme des activités antagonistes. Parler fait perdre du temps, distrait, empêche de se concentrer sur les gestes à accomplir. La parole est donc explicitement interdite dans les ateliers et sanctionnée. D'autres facteurs organisationnels viennent de toute façon contraindre fortement l'expression des travailleurs, comme le bruit, le placement côte à côte sur les chaînes ou encore l'incommunicabilité liée aux différentes langues des ouvriers. Précisons que cette interdiction de la parole inscrite dans l'organisation du travail va de pair avec, pour Taylor, la nécessité d'une prescription du travail extrêmement précise et détaillée et que les modes opératoires doivent être décrits et écrits. En quelque sorte, la conception du travail doit être écrite, l'exécution du travail doit être muette.

Bien entendu, dans le réel des ateliers, la situation était différente, les salariés n'étaient ni muets ni dénués de pratiques de lecture et d'écriture ; mais celles-ci étaient non visibles et non reconnues, elles ne faisaient pas partie de la description officielle des postes et des qualifications. On peut évoquer, en ce qui concerne l'écriture, la pratique des petits cahiers ou des petits bouts de papier, enfouis dans les poches des combinaisons et des blouses et sur lesquels on consigne un ensemble de remarques, d'observations, de calculs à propos du fonctionnement des machines, des processus de fabrication. Ces « écrits pour soi » représentent une somme de connaissances informelles, non reconnues mais qui permettent néanmoins aux ouvriers de répondre aux pannes, aux aléas de la fabrication. En ce qui concerne la parole, l'interdit dont elle est frappée n'a évidemment pas empêché les salariés de se parler – en accélérant les cadences de la chaîne pour

récupérer quelques secondes –, de blaguer, de plaisanter, de rire et de se moquer, même si on doit hurler pour couvrir le bruit des machines. Cet interdit de la parole n'a pas, non plus, empêché les salariés de développer du langage intérieur : dans les différentes enquêtes sur le travail à la chaîne, les ouvriers et ouvrières disent souvent que, lorsque les gestes à faire sont incorporés, lorsqu'il n'y a plus « à y penser », alors on peut « penser dans sa tête, penser à autre chose, se raconter des histoires », bref, développer une activité de langage intérieur. En revanche, une intensification de la charge de travail, l'instauration de la polyvalence, l'accélération des cadences sont des facteurs qui viennent perturber la capacité de « penser dans sa tête, de rêver, de divaguer », toutes les capacités intellectuelles étant mobilisées dans l'effectuation de la tâche.

Le taylorisme ne pouvait donc que difficilement empêcher les salariés de se parler « dans leur tête » ni de se parler entre eux, mais cette expression n'était pas prise en compte par les organisations du travail ; assimilée à du temps perdu, elle n'était pas reconnue. L'idée que parler peut être autre chose que bavarder et chahuter, l'idée que parler c'est aussi exercer son intelligence, l'idée qu'il y a là des ressources économiques, l'idée que le langage et la communication peuvent être des « facteurs de productivité » pour des entreprises (Zarifian, 1988), ce sont là des idées qui vont émerger lors de la crise économique du modèle taylorien dans les années 1980.

La mise en place de nouveaux modes de production, et en particulier l'automation, la robotisation et l'informatisation des activités, comme la mise en place de nouveaux modes de gestion des salariés – management participatif, responsabilisation, équipes semi-autonomes, autocontrôle, etc. – auront deux conséquences majeures en ce qui concerne le statut du langage au travail. L'une est la généralisation du recours à l'écrit – lecture et écriture – dans tous les métiers et activités y compris déqualifiées ; et on peut évoquer tout autant les O.S. de l'industrie que les aides-soignantes. L'autre est l'émergence d'une nécessité de communiquer.

Écrire et lire

Pendant la période du taylorisme, les dirigeants politiques et économiques ont pu se satisfaire des savoirs élémentaires enseignés à l'école sans aller trop vérifier ce que ces savoirs supposés acquis devenaient chez les adultes. Mais la crise de ce modèle économique et la généralisation de technologies comme la robotique et l'informatique révèlent, à la fin des années 1970, qu'un pan entier du salariat est exclu du monde de l'écrit et sera de ce

fait difficilement reconvertissement. C'est la « découverte » au début des années 1980 des deux à trois millions d'adultes illettrés : adultes peu ou mal scolarisés, adultes analphabètes immigrés. Cette montée d'une nouvelle compétence – lire et écrire – en relation avec les nouvelles organisations du travail est très explicite dans l'enquête ethnographique menée à Sochaux par S. Beaud et M. Pialoux (2000). Citons ce passage d'un entretien avec un cadre : « Maintenant le contrôle est intégré directement à la production. Ça veut dire que maintenant notre personnel doit savoir lire, comprendre le français simplement. Il y a une feuille, des numéros, il lui faut choisir tel machin, c'est quand même un début d'abstraction. Alors qu'avant c'était, bon je vais monter telle pièce. Il n'y avait même pas besoin de savoir le français » (p. 38).

Les auteurs montrent bien comment la réorganisation de la production induit de nouvelles tâches, nécessite de nouvelles compétences et, de ce fait, marginalise ou exclut une partie des salariés. L'invention du poste de « moniteur » à Sochaux en est un exemple frappant. Durant une première période, la direction a confié cette responsabilité à d'anciens dépanneurs, mais ceux-ci ont vite été aux prises, entre autres, avec les écrits : « Y avait aussi le problème qu'il fallait pas mal d'écrits, de fiches techniques. Un peu *hard* pour les gars ! Avec les mains ils savaient travailler, mais avec le papier, tout ça, c'était pas évident ! C'était quand même le casse-tête pour beaucoup d'entre eux. On le voyait bien. Enfin, moi, j'ai pas été moniteur ! Mais le mec souvent il se grattait la tête ! Mais qu'est-ce que ça veut dire tout ça ? Il comprenait pas bien tous les nouveaux graphiques, il fallait afficher tous les défauts, il fallait savoir se servir de l'ordinateur, rentrer toutes les informations : il y avait un fichage incroyable de chaque ouvrier » (p. 46).

Devant ces difficultés, la direction s'est tournée vers l'embauche de jeunes scolarisés : « Et puis, au niveau de l'écriture ils connaissaient mieux l'écrit. Ils savaient mieux se débrouiller. Les méthodes de gestion, le suivi des fichiers tout ça... Eux ils savaient tout de suite se servir d'un clavier. Ils enregistraient les choses directement. C'est à ce moment que beaucoup de vieux sont partis, ils en ont descendu certains. Et puis il y en a beaucoup qui étaient découragés et qui à un moment ont dit : "J'arrête. Tant qu'à faire je préfère retourner en chaîne" » (p. 47).

Communiquer

Plusieurs facteurs partiellement dépendants les uns des autres vont converger pour qu'une compétence nouvelle soit requise des salariés, l'appétit à communiquer. On peut citer les principaux de ces facteurs : les

nouvelles organisations du travail, les innovations technologiques, l'émergence de nouveaux métiers, la réorganisation du service public, la montée économique du secteur des services. Ils font émerger, pourrait-on dire en paraphrasant C. Hagège, des « hommes de parole » au travail. Les diverses formes de management alternatives du taylorisme mettent en avant la force et l'efficacité de la discussion, de la délibération au sein des équipes de travail, des cercles de qualité, des groupes d'expression : la maîtrise doit désormais faire preuve de capacités de communication, mais les opérateurs aussi doivent faire preuve de capacités langagières. Toutes ces capacités, à la différence des anciens savoirs techniques et des anciennes qualifications, sont difficilement mesurables, difficilement évaluables et aisément soumises à l'arbitraire de l'encadrement. Elles sont devenues l'un des composants de ce que les directions nomment le « savoir-être » au travail. Elles constituent désormais l'un des éléments des « compétences » qu'on a substituées aux anciens diplômes et qualifications.

Cette aptitude à discuter, débattre, trouver des solutions et résoudre des problèmes par la parole est centrale dans des secteurs comme le télémarketing ou les centres d'appels. Certes, ces métiers ne sont pas, au sens propre du terme, nouveaux : les anciens standards téléphoniques sont là pour nous rappeler que le travail par téléphone n'est pas récent. Ce qui l'est, ce sont, d'une part, les technologies utilisées – informatique, communication par satellite qui engendrent une activité de travail dite « multimodale » – et, d'autre part, l'accroissement de ce secteur économique. La capacité de communication est aussi au centre de la restructuration et de la modernisation d'anciens secteurs professionnels comme la fonction publique, les administrations et les collectivités locales, le secteur des transports – SNCF, RATP. La centration sur l'utilisateur, la volonté d'éviter les conflits au guichet ou de déjouer la violence et les incivilités, la prise en compte de la diversité des situations conduisent à une redéfinition des métiers et des activités de travail dans laquelle le « savoir parler, savoir communiquer, savoir répondre, savoir donner les bonnes informations » devient un composant de base.

Travail langagier, travail immatériel ?

On dit souvent que ces nouvelles formes de travail sont devenues « immatérielles ». Les transformations techniques et gestionnaires du travail se traduisent à l'évidence dans de nombreux métiers par le passage d'activités centrées sur le corps physique vers des activités de contrôle, de communication, de relation, de délibération. On travaille de moins en moins avec de

la matière, sur des pièces à usiner, mais on travaille de plus en plus sur des représentations symboliques et sémiotiques de ces objets. De corporel, le travail devient un travail avec des symboles, et au premier chef les symboles du langage parlé et écrit. Un travail d'écriture sur des écrans, un travail de lecture de graphiques, de schémas, un travail de discussion au sein d'une équipe constitueraient des activités immatérielles. Contrôler l'activité d'une grande presse, d'un robot de peinture ou du *process* d'une cimenterie au moyen de chiffres, de symboles graphiques, de communications verbales constitueraient autant d'activités qualifiables d'immatérielles.

Est-il si sûr que la substitution de la réalité des objets du monde sensible par leur représentation symbolique, virtuelle dit-on aussi, constitue une opération de dématérialisation de l'objet de l'activité ? Autrement dit, est-ce que les représentations que sont les chiffres, les lettres, les sons sont non matérielles ? L'activité de contrôle informatique, par exemple, substitue bien à une perception directe des propriétés du monde sensible une perception indirecte ou médiée au moyen de la représentation symbolique de celui-ci. Mais il n'en demeure pas moins que les lettres, les chiffres, les icônes, les tableaux qu'un contrôleur devra lire et interpréter, tout cet univers de signes auquel il devra fournir une réponse adaptée et pertinente constitue une réalité matérielle ; non plus celle des objets du monde mais celle de la représentation des objets du monde. Les différents univers de signes auxquels l'informatisation et l'automatisation confrontent les salariés – la langue parlée, la langue écrite, les maquettes, les chiffres, les diagrammes, etc. – possèdent des matérialités propres auxquelles l'ergonome, entre autres, est conduit à s'intéresser. Ces univers de signes présentent des contraintes spécifiques, des formes, des dispositifs, des formats qui s'imposent aux salariés et avec lesquels ils doivent composer.

Parler et penser au travail

Les nouvelles compétences sollicitées tant par les nouveaux métiers que par les nouvelles formes de gestion – aptitude à communiquer, à lire, à écrire – sont souvent présentées comme *intellectuelles* ou comme mobilisant des techniques intellectuelles. En disant cela, on assimile de fait l'exercice du langage – écrit comme parlé – à l'exercice de la pensée ; dire, écrire, lire seraient toujours des activités ou des techniques intellectuelles. L'exemple du centre d'appels dont nous sommes partie permet de douter de la validité d'une telle assimilation et nous conduit à examiner de plus près les relations qui se nouent entre exercice de la pensée et exercice du langage en situation de travail.

Les relations du langage et de la pensée ont fait et font l'objet de nombreux débats, tant chez les psychologues que chez les philosophes. Notre objectif présent n'est pas de nous inscrire dans un tel débat mais d'apporter quelques éléments à la compréhension des transformations contemporaines du travail, et en particulier à la compréhension de la dimension intellectuelle et langagière du travail actuel. Pour ce faire, nous revisiterons la théorie avancée par L. S. Vygotski, théorie qui n'était, il faut le souligner, en aucune façon en prise avec l'analyse du travail, mais qui reposait sur des données expérimentales issues de l'étude du développement de l'enfant.

C'est précisément par des arguments issus de l'observation de l'ontogénèse que cet auteur se refuse à assimiler le langage et la pensée. Pour lui, les racines génétiques de la pensée et du langage sont ontogénétiquement différentes, mais elles vont, à un certain âge du développement de l'enfant, se rencontrer : la pensée devient alors verbale et le langage devient alors intellectuel. C'est l'invention par le jeune enfant d'une pensée verbale, invention observable chez le petit enfant et seulement reconstrucible par hypothèse en phylogénèse. Mais ce croisement est, dit-il, à penser comme l'intersection de cercles concentriques : la pensée et le langage se rencontrent pour créer la sphère de la pensée verbale, mais deux sphères restent hors de l'intersection, deux zones qui ont prédominé dans la première enfance, la sphère de la pensée non verbale et la sphère du langage sans pensée. Ce qu'il nommait par les termes d'une pensée verbale, d'une pensée non verbale et d'un langage non intellectuel. Citons-le un peu longuement :

« La pensée et le langage sont-ils nécessairement liés dans le comportement de l'adulte, peut-on considérer ces deux processus comme identiques ? Tout ce que nous savons à ce propos nous oblige à répondre par la négative à cette question. On pourrait ici représenter schématiquement le rapport de la pensée et du langage par deux circonférences qui se recoupent ; elles montreraient que les processus du langage et de la pensée coïncident pour une part. C'est ce qu'on appelle la sphère de la « pensée verbale ». Mais cette pensée verbale n'épuise ni toutes les formes de la pensée ni toutes les formes du langage. Il y a une grande zone de la pensée qui n'a pas de rapport direct avec la pensée verbale. C'est le cas avant tout, comme l'a déjà indiqué Bülher, de la pensée technique et instrumentale et en général de tout le domaine de l'intelligence pratique [...]

« Par ailleurs [...] la pensée peut fonctionner sans aucune participation, détectable par introspection, des formes et mouvements verbaux. Les études expérimentales les plus récentes ont montré également qu'il n'y a pas

de relation objective directe entre l'activité et la forme du langage intérieur et les mouvements de la langue et du larynx de la personne soumise à l'expérimentation.

« De même il n'y a aucune raison psychologique qui justifie qu'on rapporte à la pensée toutes les formes de l'activité verbale de l'homme. Quand par exemple, dans le processus de langage intérieur je me récite un poème appris par cœur ou que je me répète une phrase qui m'a été proposée à des fins expérimentales, dans tous ces cas, rien n'indique qu'il faille rapporter ces opérations au domaine de la pensée [...] De même, le langage qui a une fonction d'expression des émotions, le langage "lyriquement coloré" qui a toutes les marques distinctives du langage, ne peut guère être rapporté à l'activité intellectuelle au sens propre.

« Nous arrivons ainsi à la conclusion que même chez l'adulte la fusion de la pensée et du langage est un phénomène partiel qui n'a de force et de signification qu'appliqué au domaine de la pensée verbale, alors que les autres domaines de la pensée non verbale et du langage non intellectuel n'en subissent que l'influence lointaine, médiata et n'ont directement aucun rapport causal avec elle » (1985, trad. fr., pp. 133-134).

La pensée verbale

Chez Vygotski, la fusion des deux processus de la pensée et du langage représente non pas un état naturel mais une forme « socio-historique ». Nous ajouterons que cette « pensée verbale » chez l'adulte, cet exercice d'une pensée qui se met en mots, parlés ou écrits, et qui se déploie selon les différentes pratiques que sont le dialogue, le discours, la demande d'informations, le récit, la justification, le débat, etc., constitue assurément la conduite humaine par excellence. On peut aussi mentionner que l'invention de l'écriture – - 4000 – a permis à l'humanité de se doter d'une technique qui a renforcé encore la primauté de la pensée verbale sur les autres conduites. En effet, le processus d'écriture et de lecture mobilise au plus haut point la fusion de la pensée et du langage. Comme l'a bien montré Vygotski (p. 264 et suiv.), une des caractéristiques du langage écrit par rapport au langage parlé est son caractère conscient, délibéré et volontaire.

C'est cette pensée verbale que les organisations posttayloriennes du travail ont fait émerger, ont reconnue et ont promue comme facteur de productivité des entreprises. Des pratiques comme la délibération, la négociation au sein d'équipes, la recherche d'informations sont devenues, on l'a vu, autant de compétences professionnelles. Cependant, cette pensée verbale ne

se réalise pas uniquement sous des formes extériorisées – écrits ou communications orales. Elle se manifeste aussi comme « langage intérieur », fonction verbale qui est centrale dans la théorie de Vygotski et à laquelle il consacre de longs développements.

Dans les organisations tayloriennes du travail qui avaient précisément proscrit l'exercice libre de cette pensée verbale, le langage intérieur a constitué, nous l'avons souligné, une sorte d'échappatoire par lequel les ouvriers et ouvrières pouvaient exercer leur pensée, être en pensée ailleurs, avec d'autres êtres, dans d'autres situations. Mais cet exercice et cette liberté sont néanmoins soumis à des contraintes. Pour pouvoir penser à autre chose qu'aux gestes à effectuer, il faut que ceux-ci soient automatisés, incorporés, ce qui suppose un temps d'acquisition et d'apprentissage du poste : la généralisation de la polyvalence de même que la diversification des tâches à accomplir – conséquences de la gestion en flux tendus et du contrôle de la production par l'aval – vont précisément rendre cette automatisation plus difficile. Il faut que la charge de travail et les cadences soient tolérables pour que l'exercice du langage intérieur soit possible. Sinon, toute l'attention et la concentration sont focalisées sur la tâche et « on ne peut plus s'évader dans la tête ». Ce faisant, on arrive à des situations dont Vygotski ne parle pas : ces états où pensée et langage sont bloqués. « On n'arrive même plus à penser », disent les opérateurs. On peut poser qu'il y a certainement un continuum entre ces états de surcharge de travail et les états extrêmes connus sous le nom de « sidération » : il n'y a plus de langage, plus de pensée, mais plus de réaction corporelle non plus, le corps étant paralysé ou tétanisé par la peur, la terreur, la douleur ou leur anticipation.

Cependant, nous dit Vygotski, deux autres sphères – dont il a montré l'apparition et la transformation chez le jeune enfant – perdurent chez l'adulte même si l'avènement de la pensée verbale, tant sur un plan phylogénétique qu'ontogénétique, les concurrence et les domine très sérieusement : ce sont la pensée non verbale et le langage non intellectuel.

La pensée non verbale

L'exercice de la pensée sans sollicitation directe de la sphère du langage renvoie au vaste domaine de l'intelligence pratique. Celle-ci suppose l'incorporation de techniques, la construction dans l'action et dans l'activité de savoir-faire, de tours de main, la résolution de difficultés ou de pannes. Dans le déroulement de l'activité et pour pouvoir agir, les agents prennent des microdécisions, évaluent des situations, des états de la

matière, effectuent des comparaisons entre des événements, entre des états, sans pour autant que ces activités intellectuelles soient l'objet de jugements verbaux explicites, de discours. Cette intelligence non verbale a, on le sait, les plus grandes difficultés à être mise en mots : l'ensemble de ces savoirs de la pratique sont difficiles à éliciter, à expliciter et à verbaliser. La transmission à autrui et l'enseignement de ce que cette intelligence rend possible sont hautement problématiques, précisément parce que cette pensée ne se réalise pas *a priori* dans une mise en mots, dans une verbalisation : « il faut voir, il faut regarder ce qu'on fait », disent régulièrement les opérateurs interrogés sur le réel de leur activité.

Le langage sans pensée

Le langage sans la pensée constitue assurément la moins évidente, voire la plus surprenante des modalités de la relation entre ces deux processus, tant la prédominance de la pensée est grande dans la représentation que nous nous faisons des êtres humains. Dans le passage que nous avons cité, Vygotski en propose deux exemples, la récitation par cœur et l'expression des émotions. Pour poursuivre dans cette direction ouverte par Vygotski, on peut analyser d'autres situations et d'autres pratiques langagières qui, elles non plus, n'engagent pas le langage intellectuel.

Il existe ainsi des pans entiers de la communication sociale dans lesquels nous nous engageons « sans y penser », sans avoir conscience de ce que nous disons. Ce sont, au premier chef, les routines de salutations par lesquelles, dans toutes les sociétés, les êtres humains entrent en contact grâce au langage. Ces salutations sont toujours ritualisées au sens où nous ne pouvons pas en inventer les formes et les usages ; en revanche, leur longueur et leur importance dépendent des sociétés. En France comme dans de nombreux pays développés, elles sont réduites au minimum, tandis qu'en Afrique, par exemple, ces routines communicationnelles durent plusieurs minutes et se disent selon une intonation proche du chant.

Ces salutations – A : « Bonjour, ça va ? » ; B : « Ça va » – ne mobilisent pas la pensée et sont quasi automatisées. Pour preuve, le fait que cet échange prototypique peut parfaitement donner lieu à une suite comme : B : « Enfin non ça va pas du tout, ma fille vient de se faire coller à son bac. » La première occurrence du « ça va » est vidée de son sens référentiel ; elle ne constitue qu'une partie d'une expression rituelle dont l'énonciation a été déterminée par la situation externe – rencontrer quelqu'un – et non par la réflexion de B. La seconde occurrence vient démentir la

première et apporte une véritable information sur l'état de B. Ces sortes d'énoncés ont beaucoup intéressé les anthropologues et les linguistes. C'est à B. Malinowski qu'on doit d'avoir attiré l'attention sur ces formules rituelles, leur forme et leur fonctionnement. Et c'est cet auteur qui a avancé à leur propos la notion de « fonction phatique », reprise ensuite et popularisée par les travaux de R. Jakobson (1963).

Ces routines langagières, ces phatiques, présents dans l'ensemble des communications sociales, font aussi l'objet d'un travail de contrôle et de formatage dans les organisations posttayloriennes : des rituels de salutations sont mis en place aussi bien dans le travail de guichet, en face-à-face, que dans celui du travail par téléphone. Plus encore, dans les métiers de la communication, c'est l'ensemble des interactions qui est formaté : conduite à tenir, phases par lesquelles l'interaction doit passer, langage à employer, formules de politesse. Ce faisant, on introduit dans les situations de travail une activité de langage qui ne sollicite pas la pensée, comme nous l'avons montré avec l'exemple de l'opératrice du centre d'appels.

Si les salutations rituelles, les routines et plus largement l'ensemble des phatiques – comme « allô » en réponse au téléphone – manifestent clairement un exercice non pensé du langage, il en va de même de phénomènes langagiers moins aisément perceptibles et plus diffus qu'on a pu nommer le « prêt-à-parler ». Il s'agit à la fois de proverbes, de stéréotypes, d'expressions et de locutions figées comme « grâce au ciel », « mon Dieu oui », « sans penser à mal », etc., mais aussi de fragments de discours qu'on énonce sans y penser, comme « les jeunes d'aujourd'hui, je vous dis pas », « tout ça c'est la faute des politiques », « ils nous détraquent le temps avec toutes leurs expériences ». L'ensemble de ces formules entre dans le discours sans que les locuteurs en aient une conscience claire, et surtout sans qu'ils aient réfléchi à la signification de ces propos. On parle souvent à ce propos de l'expression de la *doxa* ou du sens commun. Du point de vue des énonciateurs, on peut aussi dire que la société met à disposition des ressources langagières qui sont des sortes de patrons de discours, du préencodé qui trouve à s'immiscer dans l'énonciation des sujets.

Si une formule socialement codée comme « un verre ça va, deux verres, bonjour les dégâts » peut faire irruption dans mon discours sans que je l'ai pensée, on sait aussi que ces « prêts-à-parler » ne sont pas les seuls fragments qui peuvent parler en nous. Du « ça parle en moi » peut aussi faire irruption dans la parole, non plus issu d'une formation discursive codée par la société, mais issu de l'inconscient des sujets. Ainsi, en mai 1995, à l'issue de la campagne pour les élections présidentielles que gagne J. Chirac,

P. Séguin dit à la télévision : « *Mon* élection... *son* élection me plonge dans le ravissement le plus total. » Le lapsus est lui aussi une forme de langage sans la pensée, du moins sans la sollicitation d'une intelligence réflexive.

La dernière manifestation d'un langage non intellectuel que nous analyserons renvoie au domaine de l'expression des émotions que Vygotski mentionne rapidement. Ce n'est certainement pas l'ensemble du langage des sentiments qui se caractérise par l'absence d'une pensée, car, en parlant comme en écrivant, on peut développer une pensée verbale sur les émotions. Il serait plus juste d'envisager un continuum depuis du verbal organisé, structuré linguistiquement et réflexif, jusqu'à une expression non organisée, non intellectuelle, quasi-réflexe, comme les onomatopées, les jurons, les cris. Le cri inarticulé est certainement la forme linguistique la plus éloignée de la pensée verbale, mais la plus proche de l'expression du corps et des affects. Ce sont ces cris, si peu humains en apparence, qu'un jeune ouvrier interrogé en 1993 par M. Pialoux (Beaud, Pialoux, 2000) entend le premier jour où il entre dans l'atelier : « Ils aboyaient... Je me souviens au début quand je suis arrivé, ils faisaient les animaux de la ferme... ils aboyaient, l'un faisait la poule, l'autre le coq... et puis toute la journée comme ça [...] y en a un – dans mon secteur – d'un seul coup il fait "oh ya ya" [...] il se vide quoi, tout, tout ce qu'il a dans la tête, tout son dégoût, parce que ils sont dégoûtés hein ? Tout leur... tout ce qu'ils ont dans la tête... toute leur fatigue, tout leur... leur lassitude, ben d'un seul coup, pouf, ça pète comme ça, c'est trop » (pp. 306, 311).

Ce n'est pas, on l'a vu, ni indifféremment, ni dans n'importe quelle organisation du travail, ni dans n'importe quel métier que se réalisent les trois modalités de la relation entre le processus de la pensée et le processus du langage qu'a dégagées Vygotski. La pensée verbale, interdite par le taylorisme, est en revanche la modalité centrale du posttaylorisme, sollicitée dans l'appel à l'intelligence des salariés, sous toutes ses réalisations : parler, lire et écrire. La réalisation intériorisée de la pensée verbale, le langage intérieur, ne peut évidemment faire l'objet d'aucune prescription. On a vu que ce langage a constitué pour les ouvriers du taylorisme une des formes de subversion des contraintes, « on s'évade dans la tête ». Aucune organisation, aucun mode de production ne peut ni demander ni interdire de penser dans sa tête, mais néanmoins des contraintes extérieures comme l'intensité du travail peuvent venir bloquer cette activité intérieure. Le langage sans pensée, cet exercice du langage qui s'automatise, qui ne requiert pas l'engagement intellectuel des personnes, est, quant à lui, caractéristique des nouvelles formes de rationalisation du travail. On assiste là à la montée d'une forme

d'activité verbale qui était autrefois restreinte à quelques secteurs économiques – on pense aux standards téléphoniques – et qui se généralise à de nombreux métiers. On peut parler à ce propos d'une taylorisation du « mouvement vocal ». C'est donc avec précaution qu'il faut décrire les transformations du travail ; l'émergence d'une dimension langagière et non plus strictement corporelle n'implique pas pour autant qu'on soit toujours en présence d'un travail intellectuel et, partant, qu'on soit en présence d'un enrichissement de l'activité. Toute activité verbale ne peut être assimilée à un travail intellectuel.

Conclusion

Quelque vingt années après la mise en place de ces nouvelles techniques de production et d'organisation du travail, quelque vingt années après l'exploitation économique des ressources et compétences langagières – communiquer, lire et écrire –, on peut se rendre compte que cette exploitation est prise dans une contradiction. D'un côté on a ouvert la boîte de Pandore de l'expression des salariés : avoir fait explicitement appel à la mobilisation de leur intelligence au travail a permis un enrichissement des tâches et a instauré les salariés dans une position de sujets, a permis de pouvoir penser son travail et d'avoir un espace de réflexivité. Mais d'un autre côté, cette exploitation a permis de réduire le rôle et l'influence des délégués syndicaux, d'usurper des connaissances, des savoir-faire construits dans les collectifs de travail. Plus encore, dans certains secteurs professionnels, les ressources langagières sont soumises à une forme de taylorisation. Les directions utilisent cette ressource langagière et ces compétences pour, dans des secteurs en expansion comme le télémarketing ou les centres d'appels, les plier à des exigences proprement tayloriennes ou de rationalisation (Boutet, 1999) : formatage des communications orales et écrites, activité sous contrôle de temps, cadences et contrôle, exigence de performances. On assiste ainsi à une forme nouvelle de taylorisation : non plus une rationalisation des gestes et des postures mais une rationalisation de l'activité langagière, écrite ou orale. Et cette rationalisation aboutit, ou peut aboutir, à des situations comme celle que nous avons décrite d'entrée de jeu : l'émergence d'un langage sans pensée. On peut faire à ce propos un parallèle entre les mouvements vocaux de notre opératrice et les mouvements corporels d'un C. Chaplin dans *Les temps modernes*, tournant sans fin son boulon. Le bras dans un cas, le larynx dans l'autre semblent de la même façon échapper au contrôle intellectuel, à la pensée des sujets et se mouvoir d'eux-mêmes en toute autonomie.

Pour terminer, on risquera un raccourci historique en disant que, des O.S. des usines de la métallurgie des années 1960 à ces nouveaux travailleurs de la communication des années 2000, on est passé d'un système de production qui contraignait les corps, qui les soumettait à des gestes répétés et automatisés mais qui laissait la pensée « libre dans la tête », à un système qui libère les corps des contraintes physiques, qui fait advenir des êtres parlants, mais des êtres dont la pensée et l'expression peuvent être corsetées dans une parodie de communication, dont la pensée, parfois, peut même quitter la voix et le corps, laissant une scène du travail vide d'intelligence.

Josiane Boutet

Professeur des universités, IUFM de Paris et université Paris VII

Bibliographie

- BEAUD S., PIALOUX M., 2000, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard.
- BOUTET J., 1999, « Quand le travail rationalise le langage », in Kergoat J. *et al.* (sous la dir. de), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte.
- DURAND M., 1991, *Grain de sable sous un capot*, Paris, La Brèche.
- JAKOBSON R., 1963, *Essais de linguistique générale*, Paris, Minuit.
- KERGOAT J., BOUTET J., JACOT H., LINHART D. (sous la dir. de), 1999, *Le monde du travail*, Paris, La Découverte.
- VYGOTSKI L. S., 1933, *Pensée et langage*, Paris, Messidor, trad. fr. 1985.
- ZARIFIAN P., 1988, *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan.

Summary. *The new forms of management as well as the new technologies of information and of robots changed profoundly the place and the function of language activities within work – reading, writing and communication. They often say that work has become intellectual. We investigate about this statement on the basis of Vygotski's theory on the relations between language and thought. We try to prove the achievements at work of three manners such as : spoken thought, thoughtless language and non spoken thought.*

Resumen. *Tanto las nuevas formas de gestión de empresas como las modernas tecnologías de informatización y robotización han modificado profundamente el estatuto y la función de las actividades de lenguaje – leer, escribir y comunicar – en el trabajo. Se dice a menudo que el trabajo se ha vuelto intelectual. Discutimos esta afirmación recuperando la teoría de Vygotski sobre las relaciones entre el lenguaje y el pensamiento. Mostramos las aplicaciones al trabajo de tres modalidades : el pensamiento verbal, el lenguaje sin pensamiento y el pensamiento no verbal.*