

# LE LANGAGE DANS LES ORGANISATIONS

---

*Une nouvelle donne*

Textes réunis par  
Sophie Pène, Anni Borzeix &  
Béatrice Fraenkel

---

Achévé d'imprimer par Corlet Numérique - 14110 Condé-sur-Noireau  
N° d'imprimeur : 4984 - Dépôt légal : mars 2001 - Imprimé sur DemandStream

*Imprimé en UE*

# **Le langage dans les organisations**

*Une nouvelle donne*

© L'Harmattan, 2001  
ISBN : 2-7475-0666-5

*Textes réunis par*

*Sophie Pène*

*Anni Borzeix & Béatrice Fraenkel*

# **Le langage dans les organisations**

*Une nouvelle donne*

**L'Harmattan**

5-7, rue de l'École-Polytechnique  
75005 Paris  
FRANCE

**L'Harmattan Inc.**

55, rue Saint-Jacques  
Montréal (Qc) CANADA  
H2Y 1K9

**L'Harmattan Hongrie**

Hargita u. 3  
1026 Budapest  
HONGRIE

**L'Harmattan Italia**

Via Bava, 37  
10214 Torino  
ITALIE



# Sommaire

---

<b>Les Auteurs.....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>9</b>
Sophie Pène	

## I – Dialogues sous influence

<b>L’expert face au client : le nouveau métier de réceptionnaire.....</b>	<b>21</b>
Patrick Mayen	
<b>Formalisation et évaluation des dialogues de service.....</b>	<b>35</b>
Dominique Boullier et Marc Legrand	
<b>Le contact entre la parole et l’écrit dans une activité de télé-assistance .....</b>	<b>55</b>
Françoise Rouard	
<b>Parole et logiques d’action dans les <i>call-centers</i> .....</b>	<b>75</b>
François Pichault et Marc Zune	

## II – Nouvel environnement normatif

<b>Les ateliers face à la Qualité : appropriation et résistance ouvrière.....</b>	<b>101</b>
Gwenaële Rot	
<b>Faire ou prouver ? L’écrit de l’Assurance Qualité .....</b>	<b>115</b>
Béatrice Vacher	
<b>La fonction prescriptive de l’écrit en entreprise.....</b>	<b>131</b>
Frédéric Moatty	
<b>Plurilinguisme et nouvelles technologies dans l’industrie aérospatiale à Montréal.....</b>	<b>149</b>
Christopher McAll, Carl Teixeira Catherine Montgomery, Louise Tremblay	

<b>Les journalistes-agenciers et les normes langagières de l'ubiquité .....</b>	<b>159</b>
Michaël Palmer	

### **III – Petits arrangements coopératifs**

<b>Le compte-rendu syndical : un tandem au travail .....</b>	<b>183</b>
Frédéric Sanchiz	

<b>Une réunion orchestrée par des écrits : le Conseil Municipal .....</b>	<b>203</b>
Agnès Witko	

<b>La concertation entre experts : diagnostics de chirurgie en visioconférence .....</b>	<b>221</b>
Lorenza Mondada	



## Les Auteurs

---

**Dominique Boullier**, Directeur de l'unité de recherche Costech (Connaissances, Organisation, Systèmes techniques), Professeur à l'Université de Technologie de Compiègne.

**Marc Legrand**, LIRL (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur le Langage), Université Rennes 2.

**Patrick Mayen**, Maître de Conférences, Laboratoire de recherche en didactique professionnelle, ENESAD, Dijon.

**Christopher McAll**, **Carl Texeira**, **Catherine Montgomery** et **Louise Tremblay**, Equipe de recherche en sociologie du langage, Département de sociologie, Université de Montréal.

**Frédéric Moatty**, Chargé de Recherche au Centre d'Études de l'Emploi, Noisy-le-Grand.

**Lorenza Mondada**, Professeur au Romanisches Seminar de l'Université de Bâle.

**Michaël Palmer**, Responsable du CRIFEME (Centre de Recherche sur l'Information et la Formation et Education aux Médias en Europe), Professeur à l'Université Paris III-Sorbonne Nouvelle.

**Sophie Pène**, Maître de Conférences, Université Paris V-René Descartes, Centre d'Étude de l'Écriture CNRS-Paris 7.

**François Pichault**, Directeur du LENTIC (Laboratoire d'Étude sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication), Professeur à l'Université de Liège.

**Gwenaële Rot**, Attachée temporaire d'Enseignement et de Recherche, Université Paris X Nanterre.

**Françoise Rouard**, Maître de Conférences, CNAM, Paris.

**Frédéric Sanchiz**, Doctorant en sciences du langage, UPRESA DYALANG, Université de Rouen.

**Béatrice Vacher**, Maître Assistant, Centre Génie Industriel, École des Mines D'Albi.

**Agnès Witko**, Doctorante en sciences du langage, GRIC (Groupe de Recherche sur les Interactions Communicatives), Université Lyon 2.

**Marc Zune**, Doctorant en sociologie au Fonds National de la Recherche Scientifique, Université de Liège.



## Introduction

Sophie Pène

Après *Paroles au travail* (1995) et *La Transgression des règles au travail* (1996), la collection dirigée par Josiane Boutet accueille aujourd'hui un troisième ouvrage, *Le langage dans les organisations*, issu du colloque «Le langage dans les restructurations du travail», organisé en 1998 par le Réseau Langage et Travail.

Celui-ci, depuis quinze ans, soutient ou rassemble des recherches très diverses dont les auteurs, sociologues, psychologues, ergonomes ou linguistes, partagent la conviction que le travail n'est jamais hors-langage. Ces trois publications obéissent à une même orientation mais les différences de contenu montrent l'importance des transformations survenues en dix ans, quant à la part reconnue au langage dans l'organisation.

*Paroles au travail* attirait l'attention sur les écrits invisibles, les paroles proscrites, les échanges contraints. Les différentes enquêtes montraient l'activité des sujets se débrouillant avec de la parole, surtout de la parole, et aussi de l'écriture, dans des environnements qui opéraient un déni sur cette réalité. La communication, considérée par l'entreprise comme un ajout facultatif de sociabilité, apparaissait à l'observateur comme une condition de l'activité productive. Pour la coordination, pour les raisonnements partagés, mais aussi pour soi, comme assise de l'action, comme gisement de connaissances et d'idées. On découvrait que l'activité se déroulait désormais à distance de la matière, appuyée sur de multiples médiations sémiotiques, la parole, l'écrit, l'iconique, le graphique.

*La Transgression des règles au travail* montrait la généralité des écarts à la règle, règle qui s'applique cependant à toutes les dimensions des univers professionnels. C'est elle qui organise la distribution des responsabilités, la sécurité, l'usage des objets, la production. Mais elle révèle aussi les frontières «entre ce qui doit être su et ne peut être dit, entre ce qui doit être dit mais n'est pas fait» (Girin et Grosjean 1993 : 6).

Ces deux recueils mettaient en scène un sujet ingénieux et défensif qui, confronté à l'organisation, rusait pour rendre son travail faisable. Ni la contrainte ni la règle ne sont au premier plan des articles du présent volume. Ce n'est plus d'une parole empêchée, refoulée ou transgressive qu'il s'agit. L'organisation reconnaît, de la place qui est la sienne, la relation entre langage et production.

工作语言  
语言

该做与能  
之间与语言

## Le langage dans les organisations : usages et tensions

法  
是  
2  
Deux constats se dégagent de ces textes : le langage est traité comme une ressource productive ; les pratiques de communication font partie des compétences professionnelles.

L'activité langagière, relationnelle, instrumentale et cognitive est désormais prise en compte par les directions, dans la production comme dans les services. Le discours singulier de la personne en train d'agir, plus que la langue de bois des discours institutionnels, devient une ressource de gestion qui promet des gains de productivité.

Le langage, une certaine forme d'expression langagière, est sollicité : la parole du salarié est une condition et un outil de l'activité. Dans cette perspective, la parole ou l'écrit tendent à se plier à des formes que l'organisation « calibre » : l'acteur suit des protocoles de dialogue. Il communique en s'aidant d'argumentaires concrétisés par des schémas. Les temps d'expression sont limités. Un mouvement de « formatage » du langage se dessine. À l'intérieur de ce cadre, comment l'acteur évolue-t-il ? Comment s'accommode-t-il de cette expression ? En quoi les nouvelles formes d'organisation rendent-elles nécessaire cette tendance à la standardisation ? Quelles formes prend-elle ? Quelle efficacité a-t-elle ?

Ces questions sont au centre des travaux menés par les différents auteurs. Leurs enquêtes de terrain (call-centers, télé-assistance, industrie et service automobile, industrie nucléaire, industrie aérospatiale, SNCF) dégagent des lignes de force tout en apportant la subtilité d'une vision de près. La diversité des fonctions ou des postes abordés (guichetiers-vendeurs, opérateurs téléphoniques, réceptionnaires d'ateliers, ouvriers, ingénieurs et techniciens, délégués syndicaux, élus, médecins, journalistes) rappelle que tout se joue à partir d'une situation de travail précise, de son interprétation et de son ressenti par les acteurs.

把几个媒介联系起来研究  
De telles enquêtes, qui prennent comme premier matériau le langage, aident à décrire soit de nouveaux métiers, soit les transformations des métiers classiques. Elles confirment l'urgence de s'intéresser aux situations de contact ou de mélange sémiotique. Car les multiples scènes de communication-production évoquées ont un trait commun. Elles combinent des objets, des techniques et des supports (téléphone, ordinateur, micro, dialogues de face à face, chaîne de production, écrit traditionnel, visioconférence) qui impliquent complexité, tension et invention pour les sujets. De plus, le champ des observations s'ouvre à de nouveaux domaines, que les

travaux antérieurs du réseau n'avaient pas décrits, tels que les agences de presse, qui sont bien sûr au cœur de la question des usages professionnels du langage.

Tout en accentuant la standardisation des processus, l'encadrement prend en compte le discours comme acte et le discours sur l'acte. La norme organisationnelle, dans sa forme contemporaine, s'affirme. Cependant la confrontation entre l'organisation et l'individu n'obéit plus aux schémas classiques. En effet si la règle prend la forme d'un code public de procédures, comme dans le cas de la certification, son efficacité tient essentiellement dans sa capacité à stimuler une veille cognitive sur l'action et à faire que l'individu «s'engage» et en donne des marques langagières, comme la signature ou plus généralement tous les documents de la traçabilité.

任意性  
中  
la dernière  
la certification

Dans toutes les études qui suivent, pas de trace de conflit social ouvert ; les tensions semblent être assumées et résolues par l'individu seul. Il s'accommode d'un obstacle sans jamais rompre une forme de consentement. Il tire profit de la difficulté pour améliorer sa position d'interface. Il crée du lien quand il y a danger de rupture entre deux mondes. S'il ne s'agit plus de souligner la résistance d'un individu assujéti qui contourne ou transgresse, c'est tout simplement parce que la consigne de travail a changé : on ne demande pas seulement au salarié d'appliquer autant que faire se peut une façon standardisée de travailler, en ménageant l'espace flou du travail réel. Il assume aussi le rôle d'agenceur : c'est à lui désormais de produire des éléments de procédure, d'utiliser des règles mais surtout de les interpréter, de les améliorer, de proposer des réécritures des modes opératoires, de modifier des formes qui ne conviennent pas ou plus.

任意性  
法網目  
主

Le discours stratégique de l'entreprise *étendue* ou *éclatée* fait la part belle à l'autonomie des salariés. Ils sont en position de capter des attentes commerciales classiques mais surtout des raisonnements ordinaires, des savoirs vernaculaires, des compétences d'usager. L'entreprise considère ces capacités comme un moyen de réagir très vite aux changements d'environnement. La part d'invention de chaque moment du travail est censée être mise à profit.

Mais ces initiatives ne sont plus des arrangements confidentiels, elle sont observées et réutilisées par la hiérarchie. Les réactions dans le vif du dialogue sont écoutées. Elles seront analysées et encodées. Comment le vendeur réagit-il à l'incompréhension du client ? Comment reformule-t-il ? Comment conseille-t-il ? Des possibilités d'utilisation de ces *compétences de communication* se font jour pour améliorer la performance.

L'interprétation individuelle des problèmes est donc loin d'être aujourd'hui dévalorisée par l'organisation ; celle-ci cherche les

moyens de la recueillir par les observatoires internes des contrôles qualité et diverses évaluations qualitatives. Une importance particulière est accordée aux situations qui mobilisent des logiques hétérogènes, par exemple l'application d'une procédure ou la relation mouvante avec un client. Ces tensions entre divers principes d'activité se manifestent particulièrement dans la relation de service, la réaction à la consigne, la coopération au sein de petites équipes.

C'est pourquoi nous avons choisi d'organiser cet ouvrage collectif à partir de trois *moments* de l'activité qui exposent l'acteur à des épreuves, celle du client, celle de la norme, celle des pairs :

- l'interaction qui met face à face (Mayen, Boullier et Legrand) ou en relation téléphonique (Pichault et Zune, Rouard) un prestataire de service et un client ;
- la rencontre avec la norme, organisation de la qualité (Vacher, Rot), réception des consignes écrites (Moatty), chaîne logistique de la conception à la production (McAll et alii), y compris pour le calibrage des produits particuliers que sont les «nouvelles» rédigées par les agenciers de presse (Palmer) ;
- la coopération et la négociation des places, que manifestent les situations de co-production, d'écrits ou de significations, en duo (Sanchiz), en petits groupes métiers (Mondada), dans la réunion institutionnelle (Witko).

### **De l'interaction à l'échange instrumentalisé**

Dans les call-centers, il faut aller vite, suivre des vidéoscripts, enregistrer en direct les données en même temps qu'on parle à son interlocuteur, sans perdre de vue les deux niveaux d'attente du commanditaire, l'efficacité opérationnelle et l'amélioration des stratégies marketing (Pichault et Zune). Un univers en apparence plus traditionnel, l'atelier de réparation automobile, place lui aussi l'enjeu de l'échange au-delà de la simple satisfaction d'une requête, réparer une voiture. Entendre le «ressenti client», c'est respecter le monde de l'utilisateur et fidéliser un automobiliste de passage qui sera satisfait s'il reconnaît son propre discours dans la bouche du mécano (Mayen). Pour expliquer une simple procédure d'inscription, le chargé d'information jongle avec diverses ressources documentaires qui l'écartent ou le rapprochent de son interlocuteur. Ce dernier insiste sur son «cas», tandis que l'opérateur doit surtout lui faire entendre la force juridique du cadre (Rouard).

Les dialogues sont contraints. Ils suivent l'organisation d'un système informatique centralisé. Mais ils sont spontanés, au sens où l'interaction n'est jamais reproductible. Et voici que l'imitation fonctionne en boucle : l'opérateur suit un script, mais l'improvisé du dialogue est recueilli et évalué pour finalement enrichir une base de données entrepreneuriale sur les formes du dialogue «commercial naturel». Ces données ont de la valeur dans deux registres, celui de l'évaluation des compétences des «hommes et des métiers», celui de l'évolution des systèmes informatiques (Boullier et Legrand).

Messenger, porte-parole et porte-valise d'une «stratégie», le salarié est loin d'avoir une simple fonction instrumentale : il crée du savoir (commercial) et actualise le sien. Il participe par des réunions d'évaluation au mouvement de récupération de ces données dans la procédure (Pichault et Zune, Boullier et Legrand). Au cours de la conversation commerciale (Mayen, Rouard), il confronte ses propres savoirs, professionnels, organisationnels, réglementaires, aux compétences de l'usager. C'est une véritable réélaboration (Mayen) dont il peut profiter pour prendre dans l'organisation éclatée un rôle d'interface et de chef de projet (Pichault et Zune).

À partir de ces grammaires des échanges, on voit donc se dessiner de nouveaux métiers et de nouveaux ingrédients de la compétence qui donnent au discours de face-à-face une place centrale. Il s'y mesure la réussite de la synthèse personnelle entre le caractère technique des professions et la capacité à faire une place à «l'autre», ici, le client, dans le travail.

### Aux limites de la technicisation

Cela ne signifie pas que la prescription recule, en particulier sous la forme de «l'ordre écrit du travail», emblématique du pouvoir de l'organisation (Moatty). Le nombre d'instructions écrites augmente. Elles concernent de plus en plus de métiers et de postes. Mais il semble que l'«instruction» soit en passe de devenir «indication» et ne bride pas l'initiative des salariés. Cette «autonomie contrôlée» (Moatty) suppose d'habiles évaluations de la responsabilité (Rot) et des arbitrages entre l'écrit d'action et l'écrit de contrôle (Vacher). Les organisations s'efforcent de déterminer quelles informations sont cruciales pour la capitalisation de savoirs apportant une valeur ajoutée et garantissant le respect des normes Qualité. Que recueillir, que constituer ? Des entrepôts de données ? Des indices sur le savoir situé, saisi dans le cours du processus ? L'équilibre n'est pas facile à trouver. Dans l'industrie nucléaire, la preuve que le travail est réalisé

conformément aux normes relève de la gestion des risques collectifs. Mais l'accumulation de comptes rendus aboutit à rendre opaque l'activité réelle, avec tous les dangers et l'inconfort que cela suppose pour les acteurs (Vacher). Il faut l'intervention d'un intermédiaire, en l'occurrence le chef de secteur, seul capable de restaurer les liens manquants ou trop fragiles entre contrôle et pratique. D'une façon comparable, la traçabilité, en mettant l'accent de façon accusatoire sur la responsabilité, développe des stratégies de contournement (Rot). C'est en paroles, dans l'espace de l'équipe, que le savoir ouvrier admet de se dévoiler. La communication fluide, transparente et systématique est donc un mythe. Les oppositions, par exemple entre fabrication et méthode (Rot), conception et production (McAll *et alii*), «haut» et «bas» de l'organisation (Vacher), culture locale et culture internationale restent fortes (McAll *et alii*, Palmer). Bien que la mondialisation et la technicisation des communications aient des effets évidents d'homogénéisation, on voit de subtiles recompositions se produire. Les langues et les techniques se distribuent en «territoires» parfois inattendus, qui, par exemple, préservent l'usage du français. La structure organisationnelle, la division des tâches, le réseau informatique, promeuvent certains usages et en rendent d'autres impossibles (McAll *et alii*). Qu'en est-il des métiers dont la vocation est précisément «l'industrie de l'information» (Palmer) ? Les journalistes agenciers assument le traitement de flux énormes d'information. Les techniques traditionnelles de ce métier de l'écriture sont renouvelées par des exigences contemporaines, la satisfaction des clients et les contrôles qualité. Il faut produire dans plusieurs langues, agencer des messages en fonction de publics et de situations nationales différentes. Comme toute l'industrie du service, les agences de presse tiennent deux fils, celui du «one to one», qui, dans les termes et la forme adaptés à la langue de réception, mène la bonne information vers le bon lecteur, celui de la standardisation qui permet de servir un marché global. Ce calibrage de l'écriture est évalué par des contrôleurs qui «décortiquent après-coup (...) pour créer un mode de pensée destiné à fabriquer une prose incisive» (Palmer). Comment les équipes répondent-elles à la progression des normalisations ? Elles ne sauraient se passer de médiations : les «veilleurs», les «passeurs» de la qualité, chefs de secteur (Vacher), maîtrise (Rot), contrôleurs (Palmer), les interprètes de la prescription (Moatty) assument un rôle de traducteur qui rend supportable la double injonction de «répétition» et de «personnalisation».



## Collaboration et parole protocolisée

Une dernière partie conduit justement dans «l'atelier» où se fabriquent l'écriture et la construction coopérative d'une signification : le bureau de deux délégués syndicaux (Sanchiz), le conseil municipal (Witko), la visioconférence de diagnostic médical (Mondada). Cette collaboration repose sur des ressources : l'image vidéo des participants et les supports radio du dossier d'un patient (Mondada) ; la tradition rédactionnelle (Sanchiz, Witko) concrétisée par la documentation disponible à laquelle on se réfère pour organiser le support (en-tête, espace, plan, décisions stylistiques, expressions figées) ; les notes prises en cours de séance (Sanchiz) ; le réseau des écrits cadrant la réunion, documents de source et de statut différents. Chaque tournure est discutée. On n'écrit pas sans parler. Les choix lexicaux et syntaxiques sont évalués par rapport à la situation, à l'effet attendu, au bien-dire (Sanchiz). Le lien «parole-écrit-action» sert la «gestion de l'autorité énonciative» : une parole protocolisée d'une part et un écrit procédural d'autre part peuvent rendre incontestable la distribution des pouvoirs ou des rôles (Witko). De plus en plus le travail coopératif implique des cadres nouveaux : construire un diagnostic ensemble mais à distance implique que tous les participants puissent s'appropriier le dossier du patient (Mondada). Aux explications et reformulations de la présentation du cas s'ajoutent les ajustements de place, entre experts issus d'un même monde mais non d'un même lieu. Ce travail collectif de construction de cadre étaye l'approfondissement et l'explicitation proprement heuristiques.

Alors que les premières études du volume montrent la prégnance de l'organisation sur les pratiques des personnes, ces dernières recherches expriment le poids de la relation entre pairs ; comment dire ? comment écrire ? comment interpréter ? comment préparer la réception d'un écrit ? Les arrangements de parole et d'écriture, qu'on croit aller de soi, sont cruciaux.

### De la recherche au conseil, des frontières mouvantes

La variété des articles proposés laisse apparentes les différences de genres et de points de vue. Cela soulève évidemment bien des questions. Recherche, recherche-action, consulting ? Les frontières sont fragiles. La description des processus coopératifs, des interactions, de la construction de connaissances, mobilise des méthodes lentes et précises : observations, enregistrements, transcriptions, analyses de données hétérogènes, corpus dynamiques.