

Note de lecture

Par Nicolas Paratore - Université Lumière Lyon 2

Michèle Lacoste, Peut-on travailler sans communiquer ?

Référence : Lacoste M., "Peut-on travailler sans communiquer ?", in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), Langage et travail. Communication, cognition, action, Ed. CNRS, Paris, 2001, p. 1-28

Plan de l'article

Au cœur de l'activité, la communication

La communication : formes, supports, matérialités

Une scène du travail : la coopération sur le vif

Quand le travail devient communication

Par-delà l'interaction : coordination complexes et liens indirects

La communication en question

Résumé du chapitre : Peut-on travailler sans communiquer ? Dans ce chapitre, Michèle Lacoste pose la question du sens que peut prendre la référence au langage dans le travail. L'auteur montre que, quel que soit le niveau de division du travail, il est nécessaire d'effectuer des ajustements et négociations. D'après cet auteur, la communication intervient principalement en phase de coordination et en phase de coopération. Michèle Lacoste, s'intéresse plus particulièrement à la question de la coordination et insiste sur la notion empruntée à Anselm Strauss, celle du travail d'articulation, travail supplémentaire nécessaire pour que les efforts collectifs d'une équipe soient finalement plus que l'effort chaotique de fragments de travail accompli. Michèle Lacoste interroge les recherches sur le langage au travail pour tenter d'apporter des éléments de réponses à la question suivante : « *Le travail est-il un analyseur de la communication comme la communication est un analyseur du travail ?* »

AU COEUR DE L'ACTIVITÉ, LA COMMUNICATION

Communiquer, pour quoi faire ? Michèle Lacoste dans une approche situationniste, pose la question de l'intérêt de la communication dans le travail et sur l'usage qu'elle en fait. C'est dans le travail réel que les communications seraient fortement présentes et rempliraient des fonctions essentielles. Ces communications auraient pour fonctions essentielles, la répartition des activités, la transmission et la construction d'informations. Elles seraient également utiles à la coordination en participant à l'harmonisation des règles et des manières de faire. La communication serait indispensable à l'évaluation du travail, où elle sert à la programmation et à l'anticipation, c'est à dire la planification de l'activité, sa déprogrammation ainsi que sa reprogrammation. Elle serait aussi au service de la mémorisation dont l'auteur rappelle la découverte récente de la dimension sociale et collective de la communication. Globalement, « *la communication participe aux logiques opératoire, à la gestion des connaissances, à la structuration des collectifs, à la programmation du travail [...], à la transmission des consignes, à la réactualisation des règles et des normes* ». (p. 23). Michèle Lacoste soulève l'aspect central de la communication. Cet aspect aurait une origine multifactorielle. L'auteur commence par citer la nature « *située* » de l'action humaine pour adjoindre des caractéristiques plus spécifiques de l'univers du travail dont l'organisation serait soumise à des

exigences de coordination et de coopération.

L'action comme instruction située : ce serait le caractère indéterminé et localement construit de toute action qui rendrait nécessaire la communication. Pour Michèle Lacoste, l'agir ne serait pas l'application d'un algorithme dépourvu de communication, mais une conduite qui exige d'interpréter la situation, sa rationalité éventuelle, mais également de réagir aux circonstances. Michèle Lacoste montre un exemple qu'elle qualifie de paradoxal, celui des situations de travail : « *la prescription, la règle, la technique y contraignent l'action plus que dans d'autres domaines, et pourtant c'est là peut-être que la marge de manœuvre et la part d'interprétation se révèlent les plus indispensables* » (p. 24). D'après Michèle Lacoste, le caractère « *situé* » de l'activité, appelé également « *indexicalité* » (pour définir ce double rapport du langage au contexte) mis en « *lumière* » par les théories ethnométhodologiques et interactionnistes rendrait illusoire la séparation des actes de leur contexte (d'où la nécessité pour comprendre les échanges au sein d'interaction, de les indexer sur les situations locales qui les ont produites). Même si l'agir de l'activité incorpore des automatismes, des règles de conduites, il n'empêche qu'elle se construit sur le moment et non pas à partir d'interprétations *a priori* de l'action.

Coopération et coordination : pour Michèle Lacoste, la communication serait rendue nécessaire parce que par nature, le travail se veut coopératif ou l'agir serait inévitablement commun. Que la coopération soit imposée par la division du travail ou qu'elle soit volontaire, qu'elle soit directe ou guidée mutuellement, elle implique plusieurs acteurs dont la communication doit permettre de « *faire surgir des alternatives échappant à l'individu isolé* » (p.26).

Quant à la coordination, désignant la prescription donnée par l'organisation du travail des relations entre les individus, pour Michèle Lacoste, à un niveau supérieur de complexité, le travail exige de faire converger l'activité de plusieurs personnes. Ainsi, cela accentue de plus en plus la nécessité de communication, notamment parce que la coordination se veut sensible aux dysfonctionnements, incidents, problèmes et histoires. Les communications fonctionnelles dans le travail remplissent la fonction de coordination interindividuelle.

L'intelligence collective : pour Michèle Lacoste, c'est dans les contextes où les informations et les connaissances sont distribuées entre les individus que la dimension collective du travail prend toute sa force. En conséquence, il devient incontournable de communiquer sur des décisions, ou faire état d'un travail dans des relations qui se veulent d'interdépendance. Michèle Lacoste rappelle alors que « *les dysfonctionnements des organisations se laissent trop souvent appréhender comme des histoires de coordination malheureuse* ». Ce qui fait s'interroger l'auteur sur la part qu'il revient aux formes structurées d'organisation, mais aussi à la question de la part qu'il revient à l'auto-organisation des agents ainsi que celle relative aux savoirs partagés et aux communications. Néanmoins, pour comprendre le travail des autres, notamment pour faire des mises au point, donner des explications, des justifications, la question de la communication reste inévitable. Le traitement de dysfonctionnement passe aussi par le langage.

De la binarité à la complexité : obéissant à deux registres antagonistes (égocentré et altruiste, Dacheux, 2004), Michèle Lacoste rappelle l'utilité de l'opposition entre communication fonctionnelle (celle de la pure effectuation des tâches), et communication relationnelle (orientée vers la dimension sociale du travail). Cependant, l'auteur soulève le fait que lorsqu'elles rentrent en conflit ou divergent, leurs pouvoirs explicatifs restent limités. Dans le travail, Michèle Lacoste nous fait remarquer que la communication ne se bornerait pas qu'au domaine du fonctionnel, mais que des environnements peuvent favoriser la communication fonctionnelle, d'autres, la communication relationnelle. Michèle Lacoste cite Girin (1990 c), qui, s'appuyant sur un regard ethnographique sur le siège d'une entreprise, nous explique que les réseaux relationnels sont préférentiellement utilisés lorsqu'il s'agit d'accomplir des tâches routinières. Par contre, en cas de difficultés communes, les réseaux relationnels seraient sollicités à partir d'anciens réseaux fonctionnels.

Il y aurait de la complexité dans l'opposition entre les communications verticales, hiérarchisées et les communications horizontales, par le fait du croisement des consignes, où les chaînes

d'explications se croisent, mais aussi ou l'exercice du pouvoir peut revêtir une brutalité muette. Ce qui devrait nous amener à voir le travail autrement.

LA COMMUNICATION : FORMES, SUPPORTS, MATÉRIALITÉS

Gestes, images paroles et écritures : Michèle Lacoste relève qu'au travail, le langage verbal serait plus essentiel et moins autonome qu'il n'est généralement admis. Cette essentialité tiendrait au fait que les situations au travail sans parole sont assez rares, alors que l'autonomie serait moindre à cause de la pluralité sémiotiques complémentaires, telle les gestes, les actes, les images etc. Il y aurait alors prédominance d'un « *langage d'action* » elliptique, en étroite relation avec l'environnement. Quel que soit cet environnement, le langage, bien que n'étant pas toujours pièce maîtresse, doit toutefois rester incontournable notamment pour régler les incidents, accompagner les ajustements aux circonstances, vérifier les synchronisations au sein des équipes. Michèle Lacoste pose la question de savoir si nous assistons aujourd'hui dans le travail à une mutation des formes de communication quand on recourt à l'utilisation d'écrans, de médiations informatiques que l'auteur qualifie d'intellectualisation du travail. Pour Michèle Lacoste, il y aurait une distance croissante aux choses, et l'auteur de parler de « *tournant symbolique* » qui tend à substituer l'intervention sur les signes à la manipulation directe des objets.

Formats et régimes de paroles : pour Michèle Lacoste, les situations de travail remettent en cause les modèles courants de la communication, comme le modèle de Shannon et sa réduction implicite à la seule composante de la transmission d'information. Ce serait plutôt la référence au modèle descriptif le plus connu des rencontres plurielles, le modèle goffmanien de l'interaction face à face (Goffman, 1987, 1991, cité par l'auteur) qui serait pris comme point de départ de l'analyse sur la parole. Goffman, introduit les notions de rituel et de face ou l'interaction sociale est guidée par le souci de ne pas perdre la face. Cette notion renvoie à celle de rôle, de statut, mais au-delà des tours de paroles, il y a des mécanismes de régulation comme la mise en scène des places de laquelle on attend des « *retours* » comme l'acquiescement, la surprise, les marques de sympathie, le rire etc. Avec ce cadre théorique, pour Michel Lacoste, le langage n'est pas nécessairement l'élément central. Michèle Lacoste cite à nouveau Goffman pour son apport à l'analyse des communications de travail, mais ici pour avoir introduit grâce à la notion de transaction, la référence à un réel non langagier. L'auteur nous fait remarquer que les formats de communication ont une diversité frappante, et qu'on ne saurait comprendre les communications de travail sans tenir compte du secteur d'activité de l'entreprise, des cultures de ces dernières, des modes d'organisations. En bref, l'auteur considère que « *si une ethnographie des communications de travail doit beaucoup à une approche interactionniste, elle ne saurait se passer ni d'une analyse organisationnelle, ni d'une analyse sociodiscursive* » (p.33).

Technologies et interaction : pour Michèle Lacoste, dans le travail, il y aurait nécessité de penser ensemble l'homme et la technique : « *pas de travail sans manipulation d'objets [...]* » (p. 34).

L'auteur nous fait remarquer qu'en conjuguant les apports de l'ethnométhodologie chère à Garfinkel, de l'analyse de conversation, de l'ethnographie de la communication, l'utilisation des technologies dans le travail s'inspirerait d'une perspective interactionniste dite « *originale* » *nouvellement existante*. Pour l'auteur, l'objectif étant de démontrer que l'interaction que l'interaction reste dans ces environnements, un principe organisateur du maniement des technologies, que la coordination des diverses fonctions du travail passe par des activités situées, où dès lors, l'action technique reste toujours sociale.

UNE SCÈNE DU TRAVAIL : LA COOPÉRATION SUR LE VIF

Construction de la coopération : à partir d'un exemple tiré d'une situation de travail d'un poste d'aiguillage d'une grande gare, Michèle Lacoste montre comment la coopération à partir d'un langage opératif codifié, peut se construire sur le vif, et non pas à partir d'une division préétablie du travail (coordination).

Les principes structurants : d'après Michèle Lacoste, il y aurait des aspects structurants qui

favoriseraient la coopération au travail. Pour l'auteur, dans le contexte par exemple d'un poste d'aiguillage, si la proximité spatiale des individus n'est pas un facteur unique d'intégration, cette dernière aurait un effet « *facilitateur* » sur le déroulement des coordinations. Il en serait de même pour les outils d'informations, tels les affichages muraux, qui d'après l'auteur, permettraient des raisonnements communs. La communication dans ce contexte du travail, caractérisée par ce que Michèle Lacoste appelle « *l'entrecroisement* » des formats de communication justifierait l'idée d'une intelligence collective dépassant la juxtaposition des individus.

QUAND LE TRAVAIL DEVIENT COMMUNICATION

Michèle Lacoste aborde ici la question de la notion de langage dans le travail. Cette approche permet de s'intéresser à une réalité négligée, celle du rôle du langage dans la construction même de l'activité.

Quand faire c'est dire : L'auteur considère ici la notion de langage comme travail où le dialogue est au cœur du travail, que l'activité verbale n'est pas annexe. Il se différencie de la notion de langage dans le travail. C'est le cas des métiers de la vente, de la relation de service, mais aussi comme l'auteur l'indique, ceux des praticiens de la parole. Ici, « *le langage serait considéré comme vecteur de stratégies, de relations de pouvoir, d'identités professionnelles, de modèles culturelles* » (p. 40).

La relation de service : l'auteur interroge la notion de qualité, terme qu'elle considère comme positivement connoté. Michèle Lacoste pose la question de savoir si les services en tant que modèle managérial supposent de la communication. Face à certaines pratiques commerciales, telles les scripts dans les centres d'appels, les agents n'ont le choix que de les suivre sans détours : gestuels, sourire, formule de politesse, intonation, vocabulaire etc. On a donc affaire à une prescription de comportements relationnels standardisés, de type taylorien. En conséquence, l'auteur soutient que la relation entre l'agent et le client serait vue comme un moment de construction du service.

Le cas des services publics : Michèle Lacoste nous fait remarquer que le travail de service pose à la recherche un défi méthodologique. Dans ce cadre, la notion de tâche se révélerait peu adaptée aux transactions de service. En effet, l'analyse des interactions entre les partenaires aurait ouvert d'autres perspectives. Il s'agirait d'un travail d'ordre communicationnel « *où la parole reflète et construit les relations sociales* » (p.41).

L'interaction : une entrée féconde dans le travail : l'auteur nous fait remarquer que les perspectives présentées jusqu'ici, s'inscrivent dans approches interactionnistes, approches motivées par un souci de trouver des applications à l'étude des pratiques langagières. D'après Michèle Lacoste, ces perspectives confirment la thèse goffmanienne, plus particulièrement celle selon laquelle « *une grande partie du travail des organisations est accomplie en situation de face-à-face, exige ce mode de réalisation et se révèle vulnérable à ses effets* » (Goffman, 1988, p. 206, cité par Lacoste). En conséquence, les méthodologies d'observations à l'oeuvre rapprocheraient les chercheurs des lieux de l'action.

PAR DELÀ L'INTERACTION : COORDINATIONS COMPLEXES ET LIENS INDIRECTS

Le travail d'articulation : D'après Michèle Lacoste, la conversation peut se définir comme un type particulier d'interaction verbale. Comme toutes les interactions verbales, la conversation suppose une situation de communication orale le plus souvent en face à face dans laquelle deux ou plusieurs participants échangent des propos. Mais toutes les interactions verbales ne sont pas des conversations : les transactions commerciales dans un magasin, la visite médicale chez le médecin, l'entretien d'embauche cités ci-dessus ne sont pas des conversations. Une interaction verbale doit donc répondre à des critères de définition plus précis pour être considérée comme une conversation. Michèle Lacoste évoque alors (p. 44) la question du travail « *d'articulation* » terme qu'elle emprunte à Anselm Strauss (1992) pour qualifier « *ce travail supplémentaire nécessaire pour que*

les efforts collectifs d'une équipe soient finalement plus que l'effort chaotique de fragments épars de travail accompli ». L'auteur nous fait remarquer (*ibidem*) que « *plus les collectifs sont complexes, plus l'articulation est tout à la fois essentielle et problématique* ». Pour cela, l'auteur conçoit que la coordination doit se réaliser par de multiples moyens, mais lorsque la complexité reste élevée, une réponse organisationnelle reste globalement caractérisée par « *une tension entre le recours à la formalisation, à la procéduralisation, à la sérialisation, et la préservation de la réactivité à l'événement et à l'aléa* » (p. 44).

La parole et l'outil : Michèle Lacoste nous fait remarquer que parmi les ressources au travail d'articulation, les outils informationnels jouent un rôle croissant. En référence à l'apparition sommes toute récente de supports écrits (l'auteur cite le cas de l'hôpital), se pose la question de savoir si ce type de support vaut communication ? Certes, elle note des marques de construction collective, mais soutient que la communication reste faible et que la coordination transite surtout par le contenu informatif. Il faudrait que la fonction de support écrit de professionnalité soit conciliée avec une fonction organisationnelle collective, car cette dernière reste aussi un outil de coordination des actions des équipes. Pour Michèle Lacoste, parole et outil sont des ressources majeures de la coordination.

La vie sociale de travail : communautés et clivages : d'après Michèle Lacoste, on ne saurait réduire la vie de travail à l'accomplissement des tâches, ni à l'entretien des compétences, ni à l'activité métafonctionnelle. La vie de travail serait fondatrice de relations sociales. Le travail aurait une dimension d'institution. Par exemple, au travail, on peut apprendre à mieux se connaître quand on résout un problème ensemble.

Mais pour Michèle Lacoste, la communication serait aussi un lieu d'expression de clivages sociaux. Il suffit d'observer les comportements d'acteurs lors de réunions par exemple où alors que certains se mettent en avant, d'autres se mettent en retrait.

Vers un élargissement méthodologique : Michèle Lacoste nous invite à un élargissement méthodologique par rapport au paradigme interactionniste. On aperçoit cet élargissement avec des méthodes comme les chroniques d'activités, les suivis de documents ou de procédures, mais aussi par la reconstitution d'histoire qui permet de traiter les enchaînements d'événements et d'activités.

LA COMMUNICATION EN QUESTION

La communication et les évolutions du travail : Michèle Lacoste pose la question de savoir si les pressions économiques et l'intensification du travail ne rendent pas trop coûteuses, voire trop superflues les communications ? Toutefois, elle nous fait remarquer que paradoxalement, les communications reçoivent aussi une forte sollicitation, voire une sorte d'injonction à communiquer. Dès lors, se pose la question de savoir si la communication ne risque pas de perdre sa valeur ?

La communication : entre déception et utopie : en définitive, Michèle Lacoste fait un bilan plutôt paradoxale de la communication au travail. D'après l'auteur, on ne pourrait guère travailler sans communiquer. La communication est fortement nécessaire. Mais en même temps, elle reste difficile, les réussites restent partielles, et communiquer est bien loin d'aller de soi alors que l'opinion commune s'étonne d'un manque de communication. L'auteur regrette alors à la suite de Floris (1996) « *l'absence d'une communication qui unifierait les capacités d'échange symbolique et sur le travail immédiat et le sens des objectifs de l'entreprise* » (p. 51).

Le travail : analyseur de la communication ? C'est la question posée par Michèle Lacoste tant les situations de travail illustrent l'intérêt des conceptions interactionnistes. Le travail amènerait à reformuler en le nuancant le débat entre d'une part, les tenants de l'intersubjectivité (sujet percevant dans le cas de Husserl, acteur pour Fichte, sujet parlant et agissant pour Habermas) et les tenants de la médiations. Mais le travail « *offre aussi un exemple sans équivalent des liens entre la communication et l'activité* ». (p. 52), et, si la communication participe certes, activement à la construction des connaissances, le travail se prêterait aussi à des interrogations d'ordre politique. Ce qui fait s'interroger l'auteur sur l'évolution actuelle des communications d'entreprise. En définitive, l'auteur considère que le monde professionnel reste un lieu clé pour comprendre la communication.

« Le travail serait-il un analyseur de la communication, comme la communication est un analyseur de travail ? »

Notre avis sur l'article : Michèle Lacoste a tenté de répondre à la question de savoir si le travail était possible sans communiquer. Le choix de la problématique développée dans cet article n'est pas anodin au regard de nos travaux de recherche sur la schématisation électrique. Nous pouvons la situer notamment par rapport à la problématique du choix du format et contenu du schéma en tant qu'objet graphique de communication entre l'ouvrier et/ou l'élève, et la tâche. Sur plusieurs points la contribution de Michèle Lacoste importe à notre réflexion. D'une part, nous sommes en accord avec la pensée de l'auteur sur le fait qu'il n'est pas possible de travailler sans communiquer, d'autre part, parce que l'organisation de la communication par des supports, outils, schémas, règles etc. ne va pas de soi. D'après nous, la problématique de Michèle Lacoste doit inviter les didacticiens des sciences ainsi que les praticiens à s'interroger sur la place de ces supports, de ces pratiques communicationnelles à l'école pour mieux comprendre la communication au travail.

Ensuite, contrairement à ce que nous montre la littérature technique scolaire, nous croyons qu'il est complètement utopique de penser qu'il y aurait nécessité d'avoir un support de communication de type schéma multifilaire bi-dimensionnel dans les mains de l'ouvrier électricien, dans les situations de travail plus particulièrement celles des chantiers du bâtiment. Nous rejoignons ici Michèle Lacoste sur le point suivant : l'action serait contrainte par la technique, la prescription, la règle. Si, comme nous l'indique Michèle Lacoste, sans une contextualisation permanente aucun travail ne serait viable, alors il serait grand temps que les praticiens comprennent que ce qui caractérise l'espace de travail, le contexte, n'est pas du domaine bi-dimensionnel. En conséquence, en milieu scolaire, il faudrait faire exécuter aux élèves des représentations multifilaires à partir de supports tri-dimensionnels, et surtout, ne pas prescrire le cheminement des circuits sans prendre en considération le contexte réel dans lequel s'inscrit l'activité. Sans quoi, ce format de communication reste complètement utopique et inapproprié.

Pour citer cette note de lecture :

Nicolas Paratore (2015). Lacoste M., "Peut-on travailler sans communiquer ?", in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, 2001, p. 1-28. In *Revue Représentations en Education*, 6, pp. 6-11

Bibliographie

Dacheux Eric. La communication : éléments de synthèse. In: *Communication et langages*. N°141, 3ème trimestre 2004. pp. 61-70. doi : 10.3406/colan.2004.3288

url : [:/web/revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_2004_num_141_1_3288](http://web.revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_2004_num_141_1_3288) Consulté le 24 janvier 2015

Floris, Bernard. (1996). « *La communication managériale* », Presses Universitaires de Grenoble, 1996, 272 pages », *Communication et organisation*.

Girin, (1990 c). « Problèmes du langage dans les organisations », in Chanlat, J.-F. (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec: Editions Eska, 37-77.

Goffman, E. (1981) *Forms of talk*. (Ed. française : *Façons de parler*. Paris, Minit, 1987).

Bungener, Martine (1992). *La Trame de la Négociation, Sociologie qualitative et interactionnisme*, Anselm L Strauss, textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, *Sciences sociales et santé*, 1992, vol. 10, n° 4, pp. 154-157.

url : [:/web/revues/home/prescript/article/sosan_0294-0337_1992_num_10_4_1742](http://web/revues/home/prescript/article/sosan_0294-0337_1992_num_10_4_1742) - Consulté le 24 janvier 2015