



Agnès Vandeveldel-Rougale

La novlangue managériale. Emprise et résistance

Éditions érès, 2017.

La novlangue managériale agit tel un virus au service d'une subordination des travailleurs au Dieu néolibéral. Agnès Vandeveldel-Rougale, socio-anthropologue publie sa thèse de doctorat à destination du grand public aux éditions érès en 2017. Elle est sous-titrée *Emprise et résistance*.

Comment passer à côté de ce livre sans le repérer et lui accorder la place qu'il mérite dans le thème de ce numéro ? Son apport principal relève de sa capacité à nous faire entrevoir le contexte des mots et leur usage souvent détourné pour rentabiliser la carcasse humaine sans en avoir l'air.

Ce livre relève le défi de rendre clair un raisonnement que la novlangue s'ingénie à brouiller. C'en est presque mathématique. Comme une équation à quatre inconnues. L'individu, et sa subjectivité, vivant et pensant avec les mots de l'ordinaire, de sa langue vernaculaire. En parallèle, l'entreprise, et son organisation, qui instrumentalisent l'homme en le dévitalisant par l'usage d'une novlangue qui le déconnecte, le débranche de ses capacités à se penser.

Victor Klemperer, philologue allemand, avait proposé la métaphore de l'empoisonnement des esprits par la « langue nazie », avançant que, « les mots peuvent être comme de minuscules doses d'arsenic : on les avale sans y prendre garde, ils semblent ne faire aucun effet, et voilà qu'après quelque temps l'effet toxique se fait sentir ».

Agnès Vandeveldel-Rougale mobilise une métaphore biologique et médicale, celle de l'infection virale. Son travail de recherche rend compte d'un processus d'intériorisation du discours managérial constitué en novlangue managériale. L'auteur ne s'y trompe pas quand elle postule que la métaphore de l'infection virale se veut un écho critique d'une pratique actuelle qui tend à renvoyer des problématiques psychosociales telle que la souffrance au travail à la sphère médicale. En effet, la souffrance au travail est d'abord prise en charge par le médecin généraliste quand il prescrit un arrêt de travail pour soustraire le travailleur à une situation nocive. Ou quand le médecin du travail requiert un reclassement ou déclare une inaptitude. Ou quand le psychiatre offre un appui médicamenteux et parfois psychologique pour tenir. Ou quand le psychothérapeute se penche sur les particularités de la personnalité, renvoyant les causes de la souffrance au travail à la sphère privée du sujet qui

cherche à socialiser une souffrance impossible à partager avec les mots de l'entreprise qui colonisent la pensée en structurant une incapacité à dire. Georges Orwell décrivait un monde totalisant inquiétant dans son roman *1984*. Aujourd'hui, finie l'inquiétude. La novlangue managériale véhicule une sorte d'impensé qui s'impose comme une évidence. Par exemple, il ne vient à l'idée de personne de contester les termes de compétition, de performance, d'évaluation, de référentiel, de script, de mérite individuel, de savoir-être, d'efficacité, de mutualisation, de gouvernance... Le virus est donc installé et les émotions de chacun anesthésiées. La novlangue managériale chloroforme la critique et fige la réflexion. Les capacités de symbolisation sont amputées et ne peuvent résister à la vision du monde qui leur est imposée. À tel point, d'ailleurs, qu'on en vient à parler ordinairement comme si notre quotidien était vérolé par le langage de la firme : on gère ses enfants. On optimise ses chances. On rentabilise ses vacances...

Pour le dire avec Gilles Herreros, dans sa magnifique préface, le rôle du sociologue clinicien (mais aussi du psychologue clinicien du travail) qui pratique l'intervention en organisation relève de la mission qui consiste à ouvrir des opportunités d'expressions décalées de la langue officielle, remettre en perspective une langue formatée et repérer ce qu'elle charrie d'enfermement intellectuel, émotionnel. Tout comme le *Newspeak* de G. Orwell visait à l'élimination de la possibilité d'expression de pensées subversives. Ce livre est une sorte de vaccin pour se préserver des effets dévastateurs de la contamination que propage la novlangue. Le discours managérial avec sa novlangue remplit une fonction idéologique (en véhiculant les valeurs des dirigeants), une fonction symbolique (comme signe du pouvoir) et une fonction pragmatique (comme outil d'influence du comportement des acteurs de l'organisation).

Ne plus vouloir être le jouet de ces trois fonctions, c'est commencer à combattre en mode subversif. Et pour cela,

revenir au sens commun, celui du quotidien. Et pourquoi pas à l'étymologie tant que vous y êtes, pourrait interroger un DRH dans la force de sa toute-puissance ou un consultant de Mc Kinsey (au hasard) fabriquant des phrases courtes avec des mots chocs sur *Power Point* (point fort ne pouvant rien dire) autrement dit : pauvre point. Remettre du sens pour garder l'équilibre, s'extraire de l'emprise de la novlangue managériale et rester en bonne santé psychique relève d'une prise de conscience. Faites l'expérience de séparer, sortir, décorrélér des mots ou des expressions de leur contexte managérial et vous conviendrez de l'évidence de l'absurdité, voire du vide, relativement au sens commun ou étymologique en cours dans la vie ordinaire. Pourquoi ne le faisons-nous pas ? Peut-être parce que notre rapport à la subordination est suffisamment intégré pour ne pas remettre en cause ou douter de l'honnêteté de celles et ceux qui emploient cette langue nouvelle, fabriquée, préfabriquée, artificielle, déstructurante. Cette langue qui frelate nos relations sociales et nous enjoint d'être ce que nous n'aurions pas été si elle ne nous avait contaminés. Seule l'analyse de nos impasses et de nos malaises peut nous pousser vers le désir d'en sortir pour nous retrouver.

La novlangue managériale apparaît comme un outil de lissage de nos vécus. Agnès Vandeveld-Rougale rapporte, dans son livre, les entretiens qu'elle a menés auprès de salariés aux prises avec le harcèlement. Elle démontre comment les personnes se retrouvent coincées entre le besoin de dire la part émotionnelle de la souffrance et l'impossibilité dans laquelle elles sont placées d'avoir à ne l'exprimer que d'une seule manière, d'une seule façon. L'une des salariées dit ne pouvoir faire autrement que de s'en tenir à un langage formel pour se protéger et en même temps se faire entendre. Mais...

« Le langage formel mobilisé dans le processus de traitement de l'allégation de harcèlement moral étouffe l'expression de ses émotions dans l'organisation, contribuant à l'occultation du vécu expérientiel et pouvant donc nourrir l'indifférence des autres à la souffrance ressentie et à ses sources... Le management considère des faits et des effets... Tant que la salariée donne l'illusion de gérer la situation, le problème pourra être ignoré par la hiérarchie... La pratique du "As if" management, du "comme si" tout allait bien, ignore les problèmes et ne veut les aborder. » C'est ainsi que s'exerce la violence institutionnelle. Si la plainte de la salariée est entendue, ses peurs et leur expression n'ont pas voix au chapitre dans l'organisation. Le dilemme se joue entre dire vrai ou dire bien. Pourtant, dans une culture, les émotions et leur expression sont un facteur de socialisation et de distinction sociale. Ce qui semble manquer dans l'entreprise qui joue la partition de sa novlangue.

L'expression de la peur serait-elle taboue, comme chez les policiers, où on ne montre pas son stress pour ne pas être exclu du groupe ? On peut donc exprimer son

émotion ou la dire : « je suis en colère » ou « je ressens de la peur », mais ne pas la montrer ou la démontrer, corporellement par exemple. « Cette normalisation de l'expression émotionnelle s'appuie sur l'apprentissage d'une langue spécifique marquée par des tournures de phrases et un lexique particulier qui désigne les émotions » au lieu de les exprimer, de les vivre, de les partager. Cette forme s'inscrit dans le « discours managérial du développement de soi ». Comme si l'entreprise n'était pas responsable des dégâts que cause l'empêchement de l'expression de soi en son sein. « Cette imprécision terminologique reflète le caractère mouvant du discours managérial et en complique l'appréhension critique » selon l'auteur.

Centré sur la relation à soi et à l'autre, le discours du développement de soi se diffuse au sein des organisations et dans la société où on ne compte plus les formations relatives au développement personnel, au coaching, à la gestion du stress et autres *self-help* qui imputent au sujet la cause de ses difficultés.

« Empruntant à l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique (PNL) et autres techniques proposant de développer "la réalisation de soi-même", le discours managérial promeut des valeurs telles que l'autonomie, la responsabilité personnelle et le choix, grâce à un glissement sémantique du champ psychologique au champ organisationnel. »

L'autonomie n'est plus psychique, elle devient : capacité à prendre librement des initiatives allant dans le sens de l'intérêt de l'entreprise.

La responsabilité n'est plus celle d'un sujet face à ses actes, mais celle d'un acteur organisationnel porteur d'un rôle dans un système.

Le discours managérial apparaît de ce fait doublement normatif : il énonce non pas ce qui est, mais ce qui devrait être.

Telle une norme psychologique, comme si nous étions à la source de ce qui nous arrive, et qui correspond au sentiment individuel de pouvoir choisir et agir sur les événements qui nous concernent. Le psychologique serait donc une évidence pour résoudre les tensions au travail. Comme si seul l'individu était responsable de ses souffrances. Comme si l'organisation du travail n'était pas créatrice de souffrance. La posture managériale arc-boutée sur le registre individuel et psychique (stress, dépression, harcèlement...) produit une accentuation des processus de responsabilisation individuelle et de dépolitisation des rapports sociaux susceptibles de fragiliser les individus.

Les pratiques de soi issues du développement personnel offrent des grilles de lecture et des mots pour dire une expérience individuelle qui, sinon, serait de l'ordre de l'ineffable. Elles donnent une forme spécifique à cette expérience individuelle. Elles disent ce qu'il faut y voir et ce qu'on peut en penser. Comme si les relations interpersonnelles dans le monde du travail n'étaient pas issues d'une organisation qui les favorise ou les met en difficulté. Les conflits dans l'entreprise étant considérés

comme provenant d'abord de difficultés relationnelles. On comprend pourquoi, dans l'entreprise, il est difficile de faire sens de son expérience en s'appuyant sur un registre subjectif et individuel et pourquoi on s'approprié une lecture pathologique des comportements dans le cas de harcèlements par exemple.

Comme le dit si bien l'auteur : « Plutôt que d'être interrogées par les directions de l'entreprise en tant que révélateurs de dysfonctionnements organisationnels ou sociaux, les émotions sont renvoyées à la sphère individuelle. »

On comprend alors pourquoi les pratiques de harcèlement moral au travail ont souvent pour effet le départ des « victimes » et le maintien en poste des « harceleurs ». Finalement, ce qui est vécu comme une injustice semble s'inscrire dans un processus de stabilisation pathologique des organisations dans lesquelles elles s'exercent. Autrement dit, l'entreprise supprime le symptôme au lieu d'agir sur ses causes. Ou, pour le dire encore autrement, avant de se demander qui harcèle et qui est harcelé, il faudrait s'interroger sur le système organisationnel qui permet l'émergence d'un harcèlement et parfois son développement.

L'auteur cite Bernard Rimé qui s'appuyait sur le rôle des histoires et des narrations pour donner un sens à l'exceptionnel via l'établissement de liens avec l'ordinaire. Le récit « rend l'exceptionnel compréhensible et met en échec ce qu'il y a d'étrange et d'inquiétant. » Il permet de négocier ce qu'il y a dans les exceptions et les différences pour produire du sens en inscrivant ses expériences dans sa culture. Cela est susceptible d'apporter au sujet un soulagement en s'appuyant sur la mémoire des expériences communes et des souvenirs communs, rétablissant ainsi « la continuité et le sens là où la discontinuité et le non-sens cherchaient à s'imposer ».

Cet ouvrage parle donc de la violence d'une société qui entretient la lutte des places. Une brutalité qui s'exerce via le langage, une violence du discours managérial à l'encontre du sujet. Ce discours constitué en novlangue managériale entrave la mise en mots et en sens du vécu émotionnel, et soutient l'intériorisation de l'idéologie managériale. Cette dernière, aussi qualifiée de gestionnaire, est indissociable du modèle économique néolibéral, telle une ressource au service du profit, un capital à faire fructifier. Pour le dire avec Gaulejac : « Elle promeut la responsabilité individuelle, impose un culte de la performance, avec les valeurs de productivité et

d'excellence, et exige la flexibilité. Être polyvalent et adaptable étant un des critères d'employabilité. Le positivisme, l'utilitarisme et l'objectivisme dont l'idéologie managériale est imprégnée participent au mal-être au travail en réifiant les individus. »

La promotion de « l'intelligence émotionnelle » qui recouvre des compétences personnelles (maîtrise de soi, persévérance, motivation, intégrité...) et des compétences « sociales » (capacité à communiquer, à stimuler les autres...) rend l'individu responsable de la mauvaise gestion de ses émotions négatives, ce qui peut nourrir un sentiment de honte et entraîner un refoulement de leur expression.

Le rôle du discours managérial est de favoriser l'adhésion des salariés à l'organisation du travail et l'intériorisation d'un mode de pensée. Intériorisation par l'individu de la langue de l'entreprise et de ses représentations sociales qui réorganiserait son rapport au monde.

On en arrive donc à taire l'expression sensible de ses émotions pour se faire entendre dans l'organisation du travail, à perdre confiance dans sa capacité à dire et à comprendre son expérience, jusqu'à perdre confiance dans le pouvoir du langage comme instrument de lien social. L'intériorisation subjective du discours managérial, constitué en novlangue, s'accompagne d'une forme d'infection virale du sujet.

En normalisant l'expression du vécu émotionnel dans l'organisation, la novlangue managériale participe de la dissimulation de la violence qui s'y exerce et a pour effet de limiter l'autonomie du sujet pensant, en réduisant ses possibilités de faire sens de ses expériences émotionnelles.

En utilisant les structures psychiques et socioculturelles du sujet, autrement dit les structures et les ressources lexicales de la langue vernaculaire, la novlangue managériale se fait passer pour naturelle et nécessaire à l'expression autonome du sujet.

Pas étonnant dès lors que nos expressions quotidiennes soient colonisées par les mots de l'entreprise et qu'on en arrive à nous exprimer dans nos sphères privées comme si nous étions les salariés de nous-même en « gérant » nos enfants, en « rentabilisant » nos vacances, en « optimisant » nos chances de plaire, d'aimer ou de... Conquérir? 📢

Lionel Leroi-Cagniard

Psychologue du travail,

Membre du réseau souffrance-et-travail.com