

## LA NOVLANGUE MANAGÉRIALE, UN VIRUS SOCIO-PSYCHO-LINGUISTIQUE?

Agnès VANDEVELDE-ROUGALE\*

### MANAGERIAL NEWSPEAK, A SOCIO-PSYCHO-LINGUISTIC VIRUS?

**Abstract:** This paper considers the propagation of “managerial newspeak”, that is a verbal system of expression of thoughts stemming from neoliberal managerial discourse. It stresses the ambivalence of the subjective relationship to this discourse and presents the hypothesis that, just as a virus can infect a cell by relying on its structure, the internalization of managerial discourse relies on existing psychic, social and linguistic structures, so that it constitutes a “newspeak” that can weaken individuals. Then, this paper turns to the delicate issue of naming a phenomenon and questions the “newspeak” and “virus” metaphors. It adopts a reflexive approach, that is both clinical and critical, taking into account intersubjectivity as a means to understanding; it is also dialogical, considering the interaction of discourses and their inscription in socio-historical contexts.

**Keywords:** *managerial discourse, newspeak, clinical sociology, subject, secondary violence*

### Introduction

Pourquoi parler du discours managérial dans un colloque sur la communication de masse et la novlangue ? C’est que ce discours ne se limite ni aux murs des organisations de travail, ni aux frontières linguistiques, ni même à la communication institutionnelle des organisations ou à la parole des managers. D’ailleurs, l’impression qu’une sorte de « novlangue » nourrie d’un lexique issu du monde de l’entreprise s’est progressivement insinuée dans notre quotidien et dans l’ensemble des sphères de la société, et qu’elle influe sur notre manière d’appréhender nos expériences, est tangible : émotions à « gérer », vacances à « optimiser », temps libre à « rentabiliser »... En France, certaines expressions retiennent particulièrement l’attention des médias, telles que celles donnant l’impression de déguiser la réalité (« plan de sauvegarde de l’emploi » dans un contexte de licenciement par exemple) ou d’introduire jargon et anglicismes (« challenging » plutôt que « difficile », « conf call » pour « réunion téléphonique »...) (Lietti *et al.* 2018 ; Echchihab 2020).

---

\* Laboratoire de Changement Social et Politique, Université de Paris

Des pratiques de dénonciation ou de résistance existent : des dictionnaires de novlangue sont publiés, par exemple sur la « langue des start-up » (Lemarchand 2018) ou le jargon managérial à l'université (Rogue ESR et Noûs 2021) ; des générateurs automatiques sont créés<sup>1</sup>, insistant sur la « vacuité du sens » de certaines formulations ; des ateliers de « désintoxication anti-langue de bois » (Krieg-Planque 2018) sont organisés... Ces pratiques révèlent une résistance à la mystification par les discours, mais aussi un « sentiment rhétorique » (*ibid.*) de corruption et de manipulation de la langue. Celui-ci peut être rapproché d'une croyance en un « modèle linguistique originaire à sauvegarder » (Sorlin 2012 *in* Sayad 2019), en « une langue en monument » (Canut 2021 : 17) que le discours managérial viendrait fragiliser ou abîmer. Si cette croyance est illusoire, puisque l'idée d'une langue homogène et standardisée résulte d'un travail de construction politique (*ibid.*), ce sentiment rhétorique existe bien. Il peut être interprété comme le symptôme d'une action du discours managérial non pas tant sur les langues vernaculaires que sur le rapport du sujet<sup>2</sup> au langage, action contraignant la parole et la pensée et contribuant à la propagation de ce discours (Vandeveldt-Rougale 2017). J'ai proposé que cette action repose sur une intériorisation du discours managérial par les sujets, en appui sur les structures psychiques, sociales et linguistiques existantes, ce qui en fait en une « novlangue » pouvant les fragiliser. Ce processus peut être qualifié de « viral », en écho au processus d'infection d'une cellule par un virus (*ibid.*).

Cet article propose un retour réflexif sur cette hypothèse, en appui sur une perspective pluraliste, relevant de la sociologie clinique et critique et du dialogisme conceptualisé en philosophie du langage. Loin d'une illusion d'objectivité désincarnée et décontextualisée, cette perspective reconnaît la pluralité des interprétations dans une situation donnée et l'implication subjective du chercheur, considérant qu'« il n'y a [...] d'objectivité que dans la connaissance, la reconnaissance et l'analyse du processus d'intersubjectivité dont procède toute cognition » (Herreros 2019 : 123) et que « tout mot est déjà dit, déjà habité » (Privat et Scarpa 2019). Après avoir rapidement présenté mon approche du discours managérial, je rappelle et prolonge ici les éléments clés de l'hypothèse avancée, puis je considère la délicate question de nommer un phénomène, en interrogeant les métaphores de « novlangue » et de « virus ».

---

<sup>1</sup> Par exemple : <https://www.marketing-professionnel.fr/parole-expert/generateur-aleatoire-langue-de-bois-marketing-201608.html> (consulté en mai 2021).

<sup>2</sup> Sauf indication contraire, les termes désignant les sujets (individu, interviewé, manager, personne, sujet, etc.) sont utilisés dans ce texte de manière épïcène.

## Une approche socioclinique et critique du discours managérial

Le discours managérial néolibéral reçoit un intérêt croissant en sciences humaines et sociales (anthropologie des organisations, économie, gestion, psychologie, psychosociologie, sciences de l'information et de la communication, sciences du langage, sciences politiques, sociologie, etc.), intérêt sans doute renforcé par le fait que ce discours ne relève pas seulement du monde de l'entreprise, mais se décline dans toutes les sphères de la société, y compris dans les universités depuis l'introduction des principes du « New public management » en leur sein depuis les années 2000 ; il concerne donc un nombre toujours croissant de chercheurs, qui y sont directement confrontés en tant que travailleurs. Ma perspective relève de la sociologie clinique (Gaulejac *et al.* 2007 ; Herreros 2012, 2019 ; Gaulejac 2014, 2021) qui s'intéresse à la dimension existentielle des phénomènes sociaux et aux processus d'émancipation, considère le sujet dans sa complexité (sujet social mais aussi psychique et incarné, avec une attention particulière aux émotions), développe une démarche de co-construction des savoirs, et prend en compte la subjectivité du chercheur dans la production de connaissances en intégrant un impératif d'autoréflexivité. Elle est aussi critique, s'inscrivant dans le questionnement des liens entre le discours managérial et le capitalisme néolibéral et leurs effets sur les sujets (Boltanski et Chiapello 1999 ; Alvesson et Willmott 2002 ; Gaulejac 2005 ; Diet 2009 ; Kuzmanic et Sedmak 2006 ; Block, Gray et Holborow 2012 ; Le Texier 2016 ; Hodgins et McNamara 2021), et mobilise les apports du dialogisme selon lequel « toute énonciation [...] n'est qu'un maillon de la chaîne des actes de parole » (Bakhtine 1977 : 105) et renvoie à du « déjà-là ».

L'étude qualitative de la mise en mots d'expériences de harcèlement moral au travail (ou *workplace bullying*) en France et en Irlande m'a conduite à m'intéresser à l'action du discours managérial sur le vécu des salariés et à faire l'hypothèse d'une intériorisation de ce discours qui contribuerait au mal-être au travail et à sa dissimulation, en limitant les possibilités de dire et de faire sens des expériences (Vandevelde-Rougale 2015a, 2016, 2017). Les personnes que j'ai interviewées en français ou en anglais dans le cadre d'entretiens de recherche semi-directifs longs (plus d'une heure) travaillaient dans des secteurs variés : banque, conseil, hôpital, association, mais aussi enseignement supérieur et recherche. Lors de l'analyse des entretiens, j'ai relevé certaines similarités d'un récit à l'autre et d'une langue à l'autre, en particulier : les tentatives de faire sens de l'expérience de harcèlement moral en appui sur des principes portés par le discours managérial du développement de soi associant « performance » et « juste relation à soi et à autrui » (Brunel 2008) ; l'ambivalence ressentie face à certaines prescriptions discursives, entre soulagement d'avoir des mots pour dire quelque chose de son expérience et frustration de ne pas pouvoir dire « la vérité » de

l'expérience. Leurs récits résonnent avec ceux recueillis par d'autres collègues, notamment au Chili auprès d'enseignants et d'universitaires par Patricia Guerrero Morales, également sociologue, et avec les observations et entretiens réalisés auprès d'archéologues au Canada et au Royaume-Uni par Nicolas Zorzin, lui-même archéologue. Le croisement de nos données soutient l'idée d'une influence subjective du discours managérial néolibéral par-delà les langues vernaculaires et dans des secteurs variés (Vandeveld-Rougale et Guerrero Morales 2019 ; Vandeveld-Rougale et Zorzin 2018). À l'Est, des chercheurs en sciences humaines et sociales ont aussi relevé la « managérialisation » sociale et subjective ayant accompagné la transition d'un système économique et politique socialiste à un système capitaliste dans un contexte de mondialisation, et sa manifestation dans le langage courant (Kuzmanić et Sedmak 2006). Mais les récits d'expériences de harcèlement moral au travail montrent aussi le recours à des formes d'expressions imagées et éloignées du monde du travail et de la rhétorique managériale pour tenter de partager l'intensité des expériences émotionnelles, témoignant ainsi de la persistance d'un « en-dehors » du discours managérial (Tracy *et al.* 2006 ; Vandeveld-Rougale 2017).

S'il est dominant et semble invasif tant socialement que subjectivement, le discours managérial n'apparaît donc pas pour autant comme un « langage totalitaire » ou « totalisant », au sens d'un « langage excluant toute pensée "autre" » (Turpin 2010 : 63). Aussi, la perspective dans laquelle j'utilise le syntagme « novlangue managériale » se distingue-t-elle de la langue inventée par George Orwell dans son roman *1984* (1996 [1949]), à la fois dans son origine (il ne s'agit pas d'un système linguistique créé délibérément par quelques-uns pour en manipuler beaucoup) et dans sa portée (le sujet n'est pas inéluctablement privé de traits linguistiques l'empêchant techniquement de penser). Je le retiens pour désigner des « pratiques langagières » (Boutet *et al.* 1976) normatives et prescriptives qui tendent à formater l'usage du langage en s'appuyant sur un idéal discursif nourri par le discours managérial – un idéal d'efficacité et d'utilité, dans lequel la relation prime sur le sens, et qui peut limiter la pensée (Vandeveld-Rougale 2017, 2019). On peut dire qu'il s'agit d'une forme particulière de « rectitude politique » (Motoi 2014 : 20), comprise comme « la façon acceptable de s'exprimer ou d'agir » et dénoncée en tant que « contrôle social de la libre expression » (*ibid.*).

### **Propagation de la novlangue managériale : hypothèse virale**

Le discours managérial est un discours de pouvoir. Il a une fonction idéologique, en véhiculant les valeurs des dirigeants (aujourd'hui, le capitalisme néolibéral), une fonction symbolique (signe du pouvoir) et une fonction pragmatique d'influence du comportement des acteurs internes et externes de l'organisation (Vandeveld-Rougale et Fugier 2014).

L'articulation de ces fonctions sociales et leur rencontre avec la psyché des individus peuvent contribuer à leur étayage comme à leur fragilisation. Cette ambivalence favorise le recours aux mots et façons de voir portés par le discours managérial et contribue à son appropriation subjective. Ainsi, comme un virus qui s'introduit dans une cellule dont il utilise les constituants pour se répliquer, le discours managérial utilise les structures linguistiques, sociales et psychiques existantes pour se diffuser. L'attention à certaines de ses caractéristiques et à leur influence subjective permet de le montrer.

### *Un discours dominant*

Le discours managérial néolibéral est un discours de dominants, ce qui le légitime (Bourdieu 2001) et alimente sa domination sur les pratiques langagières. Il traverse les frontières organisationnelles et linguistiques. Sa diffusion dans le monde du travail et au-delà a bénéficié de la mondialisation (avec les multinationales, les formations supérieures internationales, les traductions et diffusions d'ouvrages...) et du travail des consultants qui ont introduit les principes de gestion du secteur privé à l'ensemble des institutions (y compris l'école, l'hôpital, l'université...). Il est associé à un univers d'appartenance (celui des entreprises, des professionnels...) et à des compétences linguistiques et communicationnelles qui nourrissent un marché de la formation initiale et continue (Desmoulin et Le Moing-Maas 2019).

Ce discours s'est particulièrement développé depuis les années 1980 à l'Ouest, et les années 1990 à l'Est, en appui sur le courant du développement personnel et la promesse de performance. Il articule deux rationalités (Boussard 2008 ; Le Texier 2016) : la rationalité gestionnaire (autour des principes d'efficacité, d'organisation et de contrôle ou maîtrise) et la rationalité marchande qu'illustrent la notion de « personal branding » et l'idée d'être « entrepreneur de soi-même », le travailleur devant « se vendre » pour trouver un emploi ou obtenir des financements pour faire son travail. Ainsi, même à l'université :

Le monde universitaire est devenu un monde où il faut devenir de plus en plus un entrepreneur de soi-même, où les chercheurs doivent se débrouiller pour accumuler les financements nécessaires à leurs recherches auprès de diverses institutions publiques ou privées (ANR, Europe, etc.) à coups de projets de recherche *ad hoc* [...]. (Siméant-Germanos 2018)

Le discours managérial peut s'entendre ou se percevoir dans la parole des dirigeants et sa mise en scène (D'Almeida et Avisseau 2010 ; Feynie 2012), dans la parole des cadres supérieurs et intermédiaires, au fil des pages de la littérature managériale (livres, revues ou blogs spécialisés...), dans la communication institutionnelle des organisations ou les discours des coachs,

mais aussi dans la parole des travailleurs (managers comme employés) sur leurs expériences. Il s'insinue avec les énoncés médiatiques et les outils gestionnaires dans l'ensemble des sphères sociales.

*Mobilisation de l'idéal psychique et dissimulation de la conflictualité sociale*

Le discours managérial néolibéral mobilise les langues vernaculaires et partage des caractéristiques communes d'une langue à l'autre. Sur le fond, en associant « quête de croissance individuelle » et « efficacité organisationnelle » (Brunel 2008), il mobilise les sujets au service des objectifs des organisations et dissimule les rapports de pouvoir, notamment le lien de subordination qui structure la relation salariale (Linhart 2021). Cette dynamique favorise l'intériorisation du pouvoir par le sujet (surmoi), qui évalue sa valeur à l'aune de critères organisationnels, tels que la publication d'un certain nombre d'articles dans des revues indexées comme critère d'excellence ou encore la gestion de ses émotions (Hochschild 2003) comme marqueur de « professionnalisme » (Boussard *et al.* 2010). Sur la forme, comme les discours de propagande politique (Kacprzak 2013) ou sectaire (Diet 2008), il mobilise un vocabulaire et une grammaire spécifiques pour obtenir l'adhésion ou la soumission des sujets. La promesse de se réaliser soi-même (idéal du moi) en réalisant le projet managérial repose sur l'utilisation d'un style engageant, à la fois volontariste (avec des verbes d'actions et d'obligations) et certain (avec l'emploi du mode indicatif plutôt que conditionnel), sur des thématiques valorisées (changement, transversalité, adaptabilité, excellence, transparence, diversité, responsabilité, bonheur, etc.), qui évoluent en fonction des critiques sociales adressées au capitalisme (Boltanski et Chiapello 1999), mais aussi sur une norme psychologique d'internalité « selon laquelle nous sommes à la source de ce qui nous arrive », correspondant « au sentiment individuel de pouvoir choisir (sa place, son rôle) et de pouvoir agir sur les événements qui nous concernent » (Brunel 2008 : 113). Parallèlement, le discours managérial masque les rapports sociaux et la conflictualité (Feynie 2012), avec l'adoucissement sémantique des pratiques de pouvoir, par exemple avec l'emploi de termes aux contours flous prévenant le désaccord, l'accent mis sur la positivité, ou encore des préconisations communicationnelles adressées aux managers, enjoins aujourd'hui d'être « manager-copain humain, inspirant et empathique » (Desmoulins et Le Moing-Maas 2019).

La mobilisation psychique des sujets au service de la performance des organisations (Brunel 2008 ; Dujarier 2006) a des effets ambivalents. D'un côté, le discours managérial contribue à la satisfaction narcissique : il flatte l'ego du sujet et mobilise son idéal au service de « valeurs » qu'il perçoit communes entre lui et l'organisation (ce qui peut d'ailleurs contribuer à la diffusion de ce discours, notamment par les managers). De l'autre, le discours

managérial fragilise les sujets : il masque les postulats qui sous-tendent ses promesses et la réalité des contraintes et des rapports de pouvoir, empêchant leur questionnement et nourrissant au contraire la remise en question de l'individu par lui-même. Par exemple, la promesse du développement personnel s'accompagne du postulat de sa nécessité ; la valorisation de la responsabilité individuelle dans l'atteinte des objectifs ignore la complexité de l'environnement de travail... Ainsi, le nombre de publications indexées ne tient pas qu'aux qualités intrinsèques d'un chercheur, mais aussi au temps qu'il peut consacrer à ses recherches et à l'écriture par exemple (et la pandémie dite de Covid-19 a mis au jour certaines inégalités systémiques à cet égard – notamment entre hommes et femmes, parents et non-parents, etc.). Le discours managérial peut ainsi contribuer au mal-être au travail et à la dissimulation de ses causes, au risque du burnout.

### *Mise en insécurité langagière et linguistique*

Même si tous les sujets ne sont « pas dupes » des promesses du discours managérial, en ayant par exemple conscience d'un écart entre représentation idéale de l'organisation et réalité des rapports au travail (Bouillon et Maas 2015, Vandeveld-Rougale 2021), ce discours peut agir sur eux d'une autre manière, en suscitant une double insécurité en rapport à l'usage du langage (Vandeveld-Rougale 2017, 2020a) : une « insécurité linguistique » (Bretegnier 2002), c'est-à-dire un sentiment d'illégitimité de leur parole au regard des normes d'une expression reconnue comme professionnelle, et une « insécurité langagière » (Adami et André 2014), comprise comme la difficulté à gérer de façon efficace les interactions verbales dans lesquelles ils sont engagés.

Cette insécurisation peut être favorisée par certaines dimensions lexicales du discours managérial. Ainsi, le recours à un lexique d'initié (néologismes et anglicismes, complexification des mots, usage généralisé d'abréviations...) et flou (avec des mots à la mode tels que « agilité », « résilience », « confiance », « transparence »... et des oxymores associant des mots aux sens contradictoires, comme « changement permanent », « croissance négative », « leadership empathique »...) brouille les significations. Le recyclage de notions existantes dissimule et favorise l'introduction de nouvelles pratiques de gestion et empêche leur questionnement (par exemple, « l'excellence académique » associée à l'évaluation bibliométrique). La limitation de l'indexicalité par les pratiques de pouvoir restreint les significations à un seul contexte d'usage, empêchant « la dynamique constitutive des interprétations » (Canut 2018 : 59) et soumettant le sens à l'arbitraire du pouvoir.

L'insécurisation est aussi alimentée par le contenu du discours managérial, qui influe sur le rapport à soi et au langage. La rhétorique du

changement et la disqualification du passé coupent le sujet d'une inscription temporelle et collective et le place dans la situation d'être perpétuellement novice et en situation d'apprentissage. La rhétorique du développement personnel, promouvant la « bonne façon d'être soi-même et d'être avec autrui » (Brunel 2008 : 57), et la rhétorique mécanique (« the one best way »), liant parole et performance, contraignent les modalités d'expression de l'expérience subjective et promeuvent « une vision mécanique de la communication interpersonnelle » (Desmoulins et Le Moing-Maas 2019 : 58) qui incite les sujets à s'appuyer sur des « supports et techniques expressives » (*ibid.* : 61). Cette vision utilitaire peut diminuer l'importance accordée à la dimension informationnelle (par exemple dire « la vérité » de son expérience telle qu'on l'a vécue émotionnellement), voire l'empêcher, pour faire de l'expression verbale un outil au service d'une relation « efficace ». La valeur d'efficacité promue par l'idéologie managériale s'insinue ainsi au cœur de la relation entre le sujet et le langage (Vandeveld-Rougale 2016, 2017).

Faisant suite à la « violence symbolique » (Bourdieu 2001) exercée dans le champ scolaire, qui soutient la représentation selon laquelle il y aurait un discours légitime (celui de la personne ayant le pouvoir) et normalise l'expression selon un « ordre-de-la-langue » (Canut 2021 : 11-16), l'insécurisation en rapport au langage peut renvoyer aux sujets l'image d'un manque de compétences discursives, susceptible de nourrir un sentiment d'infantilisation et la dépendance à l'égard de tiers pour apprendre les codes jugés « adaptés ».

#### *Violence secondaire du discours managérial*

La dimension infantilisante est une clé utile pour mieux comprendre les processus d'appropriation du discours managérial par les sujets et d'intériorisation de sa grille de lecture (gestion de soi, efficacité, performance...). Cette appropriation semble en effet suivre les traces de l'accès de l'enfant à la parole, tel que théorisé en psychanalyse (Aulagnier 2007 [1975]) et en psychologie sociale (Rimé 2009), en faisant apparaître les codes issus du discours managérial comme naturels et nécessaires pour s'exprimer et se faire reconnaître dans le monde du travail. Autrement dit, le discours managérial paraît exercer une « violence secondaire » qui suit les traces de la « violence primaire » ayant permis l'accès au langage (Vandeveld-Rougale 2015b, 2017).

D'après les travaux de la psychanalyste Piera Aulagnier (2007), l'accès du sujet au langage et à sa fonction symbolique repose sur une « violence primaire » à l'égard du sujet, exercée par un « porte-parole » (généralement les parents) qui propose au petit enfant un discours anticipateur appuyé sur son contexte socioculturel d'appartenance. L'enfant apprend notamment à nommer ses affects ou émotions, ce qui permet leur communication et leur

confère une signification. Il apprend aussi les termes du système de parenté, lui permettant de se situer et de situer autrui dans son environnement. Il incorpore ainsi des repères qui lui permettent d'accéder à une certaine autonomie : il peut alors penser et se penser indépendamment du discours du porte-parole. Les travaux menés en psychologie sociale sur l'acquisition de la capacité narrative (Rimé 2009) montrent également qu'avec l'aide de l'adulte (parent, enseignant...), l'enfant apprend à concevoir son expérience en lien aux formes sociales de sa communication. Autrement dit, la façon de dire l'expérience influe sur la façon de la vivre et de la comprendre.

L'appropriation subjective du discours managérial semble suivre ces traces de l'accès au langage et du développement de la capacité narrative. D'abord, le discours managérial est relayé par des « porte-paroles » qui font autorité (dirigeants, managers, littérature managériale, coachs, collègues plus anciens...) et, en tant que discours de pouvoir, contribue à la reconnaissance des sujets. Ensuite, il propose des « termes de parenté » : le sujet apprend à se situer par rapport aux autres (collègues, clients, fournisseurs...) et dans un système hiérarchique propre au monde du travail, par exemple en définissant ses supérieurs hiérarchiques comme ses « N plus » (N+1, N+2...) et ses subordonnés comme ses « N moins » (N-1, N-2...). Cette expression met l'individu au centre, mais produit simultanément son effacement en tant qu'individu particulier (remplacé par une lettre qui évoque la notation mathématique pour des nombres interchangeables dans une formule), dans une vision stratifiée des « ressources humaines » ; ainsi, paradoxalement, l'individu valorisé par le discours managérial qui le met au centre est aussi neutralisé en tant qu'être singulier (rappelant qu'au travail « nul n'est irremplaçable »...). De plus, le discours managérial agit sur la nomination des affects, en contraignant leur expression par des prescriptions discursives (par exemple, labelliser une émotion plutôt que permettre au sujet de l'exprimer). Ceci n'est pas sans conséquence, car limiter les possibilités de dire l'éprouvé peut limiter les possibilités d'en faire sens (Aulagnier 2007 : 164), comme le montre la confusion des personnes confrontées au harcèlement moral au travail. En outre, ce discours propose une grille de lecture des expériences vécues. Par exemple, la rhétorique du développement personnel invite à appréhender les difficultés comme des « opportunités d'apprentissage », au détriment d'autres lectures, telles qu'interroger les facteurs de l'environnement ayant favorisé l'émergence des difficultés. Enfin, en suivant les traces de l'accès du sujet au langage et à l'acquisition de la capacité narrative, et en se combinant à la violence symbolique associée à la représentation selon laquelle certaines formes langagières seraient plus légitimes que d'autres (Bourdieu 2001), le discours managérial apparaît comme « naturel » et « nécessaire » pour l'expression « autonome » du sujet au travail, ce qui favorise l'apprentissage de ses « codes ».

Si le recours à la rhétorique managériale par les sujets peut être stratégique, notamment pour accéder à un univers d'appartenance (le monde professionnel, le groupe des managers) et y être reconnu ou s'y faire entendre (par exemple, en matière de harcèlement moral au travail, obtenir une action du service des ressources humaines en mobilisant des mots issus des procédures organisationnelles), il peut aussi avoir un effet délétère insidieux : recourir à la rhétorique managériale peut renforcer l'intériorisation de la logique dominante, limiter les possibilités de faire sens des expériences et dissimuler la violence en lissant l'expression du vécu (Vandeveld-Rougale 2016, 2017). Cette dynamique est susceptible de fragiliser les sujets, en les rendant premiers responsables de leurs échecs. La fragilisation peut se révéler en cas de difficulté et renforcer la dépendance des sujets à l'égard de porte-paroles. Si ces porte-paroles sont des relais de la rhétorique managériale (littérature managériale et de développement personnel, formation continue à la communication managériale, interlocuteur partageant une lecture psychologique des expériences sociales, etc.), ils sont susceptibles d'alimenter un cercle vicieux renforçant l'intériorisation du discours managérial et, avec elle, la fragilisation subjective. Celle-ci peut se manifester au niveau individuel par une culpabilisation et une dévalorisation, mais aussi contribuer à la « dépolitisation des rapports sociaux » (Stevens 2008 : 7).

Une tribune d'un entrepreneur intitulée « non, il ne suffit pas de le vouloir pour le pouvoir » illustre le pouvoir du discours managérial et la difficulté de s'en reprendre :

Pardon, parce que j'ai moi-même été un artisan évangéliste de cette secte des coachs en rêves atteignables. [...] J'ai donné des conférences dans des grandes écoles pour dire que rater, c'est trop chouette ! Les erreurs sont des cadeaux que vous fait la vie, pour sortir plus grand, plus fort nanani nanana... Mais la réalité c'est qu[e] [...] les choses ne sont pas binaires. [...] Et aussi incroyable que cela puisse paraître : ça ne fait pas de vous des gens moins bien. Moins « likables » sur Insta et moins « plagiables » sur LinkedIn peut être. Mais certainement pas moins bien. [...] Ces mots-là, j'aurais aimé les lire avant de vouloir embarquer certains de mes potes dans ces délires-là. Parce que oui, il y a des échecs dont on ne se relève pas. Ou pas facilement. (Pons 2021)

L'existence même de cette tribune montre qu'il est possible de questionner la rhétorique managériale (et notamment la norme selon laquelle le sujet serait au centre de ce qui lui arrive). Mais elle montre aussi la difficulté à sortir de la dépendance aux mots d'un autre (« ces mots-là, j'aurais aimé les lire », souligne son auteur), jugé plus légitime ; dépendance qu'alimente la rhétorique managériale.

*Une "infection virale" ?*

L'infection virale se caractérise par l'introduction d'un micro-organisme infectieux dans une cellule dont il utilise les constituants pour se répliquer. Comme je l'ai formulé précédemment (Vandeveld-Rougale 2017), on peut avancer que, de façon similaire, le discours managérial s'introduit dans la relation entre le sujet et sa parole en s'appuyant sur ses structures psychiques (celles au fondement de l'instance énonciatrice mais aussi surmoi et idéal du moi), les structures sociales (rapports de pouvoir, matrice sociale des expériences émotionnelles), les dynamiques psychosociales (reconnaissance, engagement...) et les structures linguistiques et dynamiques langagières existantes (structure grammaticale de la langue vernaculaire, certains mots de son lexique, dynamique des langues avec la circulation de termes d'une langue à une autre ou d'un secteur à un autre, conception référentielle du langage...). Le discours managérial apparaît aussi modifier le rapport au langage, en consacrant le primat de la dimension utilitaire sur la dimension informationnelle, et influencer sur l'interprétation des expériences. C'est ainsi que son appropriation subjective le constitue en « novlangue managériale », au sens d'un système verbal d'expression de la pensée. Pour imaginer ce processus, on peut parler d'« infection virale » (*ibid.*), car de même qu'un virus infectant un organisme peut augmenter sa vulnérabilité aux conditions adverses (par exemple, le virus du SIDA augmente la vulnérabilité à d'autres maladies en affaiblissant le système immunitaire des sujets touchés), la novlangue managériale peut fragiliser le sujet en diminuant son autonomie pour dire et faire sens de ses expériences émotionnelles. L'expérience de harcèlement moral révèle et amplifie cette fragilisation, en accroissant la dépendance du sujet à l'égard d'un ou plusieurs porte-paroles qui lui indiquent les limites du dicible, l'aident à apprendre à « gérer ses émotions » et à contrôler leur expression à l'aide d'éléments de langage (*ibid.*).

Mais tous les virus ne sont – heureusement – pas mortels : si un virus utilise les structures de la cellule pour se répliquer, il ne la détruit pas nécessairement, au risque sinon de disparaître avec elle. De même, si la novlangue managériale s'appuie sur les structures permettant au sujet de dire et faire sens de son expérience, elle ne les détruit pas. Certes, le discours managérial tend aujourd'hui à présenter la logique gestionnaire néolibérale comme « seul cadre d'indexicalité possible » (Canut 2018 : 59), ce qui limite la contestation. Pour autant, toute possibilité contestataire n'est pas étouffée, ni toute possibilité de s'exprimer hors des codes de ce discours. En effet, « le langage, toujours hétérogène n'existe pas en dehors du rapport des sujets aux situations de parole, et plus largement à ce qui compose le social » (*ibid.* : 57). Ainsi, un vécu qui ne fait pas sens au prisme de la rhétorique managériale peut amener à la questionner et à porter attention aux rapports sociaux qu'elle

dissimule. Par exemple, la confrontation aux inégalités peut amener à interroger la rhétorique de la responsabilité individuelle et l'hypothèse afférente d'une « égalité sous condition de performance » (Sénac 2015) qui entretiennent la figure illusoire d'un travailleur neutre dont la progression reflèterait les seuls mérites individuels et les choix délibérés<sup>3</sup>. De même, des espaces de parole qui ne sont pas régis par les prescriptions gestionnaires peuvent faciliter la mise à distance de la novlangue managériale et l'expression selon d'autres formes que celles considérées légitimes pour se faire entendre et reconnaître dans les organisations. Par exemple, l'attention aux rapports de pouvoir dans le cadre de collectifs syndicaux ou intersyndicaux peut inciter à développer un contre-discours (Vandeveld-Rougale 2020b) ; le cadre d'entretiens de recherche approfondis, centrés sur le vécu des situations sociales, peut être propice à l'émergence de métaphores donnant à sentir l'intensité des expériences émotionnelles (Tracy *et al.* 2006 ; Vandeveld-Rougale 2017). La mise en scène de la rhétorique managériale dans le cadre de productions culturelles (romans, films, spectacle vivant...) peut aussi encourager un dégageant à l'égard de ses formes et de sa grille de lecture, en introduisant un décalage (par exemple celui du rire dans le cas de parodies) ou/et en donnant accès en extériorité à certains éléments de l'intime, habituellement cachés, par exemple dans le cadre de fictions montrant les tensions résultant d'injonctions contradictoires, pouvant faciliter la réflexion sur celles-ci.

La qualification de « novlangue managériale » et sa critique en tant que « discours autre » (Krieg-Planque 2012) peuvent également contribuer à questionner le discours managérial et en limiter le pouvoir subjectif.

### **Penser (avec) les métaphores**

L'utilisation d'un mode de pensée métaphorique, s'il n'est pas envahissant et s'il ne fait pas prendre la métaphore pour le vrai, peut se révéler une aide précieuse pour la recherche et pour la découverte (Enriquez 2009 [1992] : 15).

#### *Pensée métaphorique*

Nommer un phénomène s'inscrit dans une tension entre aider et figer la pensée et il est illusoire de penser trouver « le bon vocabulaire » une fois pour

---

<sup>3</sup> Ainsi, si les inégalités de genre à l'université étaient déjà dénoncées avant la pandémie de Covid-19 (notamment Cardi *et al.* 2005 ; Devineau *et al.* 2018), il a pu être pointé dans différents pays que « le confinement accroît les inégalités de genre » (Amano-Patiño *et al.* 2020 ; Confinée libérée 2020), incitant notamment vingt-et-une chercheuses et quatre chercheurs universitaires au Québec à prendre la parole dans le cadre d'une tribune pour demander une « subversion féministe de l'Université » pour davantage d'équité et de diversité (Larochelle *et al.* 2020).

toutes « car le langage est un fait social dynamique, sociohistorique : il n'est jamais stabilisé » (Krieg-Planque et Berthier 2018). Dans cette dynamique, la pensée métaphorique, qui relève du raisonnement par analogie (Enriquez 2009 : 11), occupe une place particulière : elle peut faciliter la compréhension en permettant « d'exprimer une idée autrement et souvent de façon plus concise » (Jamet 2008 : 208) ; elle peut ouvrir sur du sens en permettant de « percevoir de nouveaux liens » (*ibid.* : 219), mais aussi en étant reconnue « pour ce qu'elle est, à savoir une vision subjective d'une réalité souvent plus complexe » (*ibid.*). En revanche, la pensée métaphorique peut représenter un danger pour la pensée si elle empêche l'émergence de nouvelles visions ou est confondue avec la réalité (Jamet 2008 ; Enriquez 2009). Le linguiste Denis Jamet invite à la vigilance quant aux « traits » d'un phénomène qui peuvent être « gommés » par l'utilisation de métaphores, « soit volontairement, dans le but de manipuler, soit involontairement, avec une incrustation [...] dans l'inconscient collectif » (Jamet 2008 : 218), et incite à prendre en compte le contexte de leur énonciation.

« On ne parle-pense pas tout seul » (François 2000 [1995] : 12). En effet, les discours sont organisés selon les significations que souhaitent transmettre leurs locuteurs, mais aussi selon des normes culturelles, le contexte d'énonciation, des enjeux de pouvoir, des représentations conscientes et inconscientes sur la langue et en rapport avec l'expérience racontée, etc. (Giust-Desprairies et Lévy 2006). Cette perspective a guidé mon analyse des entretiens de recherche sur la mise en mots d'expérience de harcèlement moral au travail. Elle peut aussi aider à questionner la présentation de mes résultats, plus spécifiquement ici l'emploi des qualificatifs « novlangue » et « virus » pour partager du sens sur l'influence subjective du discours managérial.

### *Novlangue*

Mon choix de retenir le syntagme « novlangue managériale » résulte d'une co-construction impliquant mon terrain de recherche, des écrits sur le langage totalitaire réel (Klemperer 2003 [1947]) ou imaginaire (Orwell 1996 [1949]) et un sentiment rhétorique lié aux représentations associées à certains mots. Ce choix résulte aussi d'un positionnement critique (Vandeveldde-Rougale 2015a, 2017, 2019).

Sur mon terrain de recherche, les personnes interviewées évoquent leur impression de formes langagières particulières au monde du travail et qui leur seraient imposées. Elles les distinguaient de la façon dont elles auraient aimé pouvoir dire leur expérience et dénonçaient le flou qu'elles entretenaient. Si « discours managérial » permet d'évoquer le discours du management et la communication institutionnelle, renvoyant à sa source (discours provenant du management) et soulignant son objectif (manager,

diriger d'autres), ce terme me paraissait insuffisant pour rendre compte de façon concise de son influence sur les sujets et leur rapport au langage. « Novlangue » m'a semblé être un terme plus adapté pour désigner des formes langagières liées à l'exercice d'un pouvoir sur les sujets et pouvant avoir un effet délétère, à la fois en raison de son pouvoir évocateur (en référence au *newspeak* du roman d'Orwell, portant l'idée d'une action du pouvoir sur la pensée par le lexique et la grammaire) et en raison de caractéristiques lexicales. Le préfixe « nov », renvoyant à « nouveau », me paraissait à même de rendre compte du caractère relativement nouveau du discours managérial néolibéral (depuis les années 1970-80), tandis que le mot « langue » semblait adapté pour souligner un certain caractère évolutif (même si le *newspeak* orwellien vise à figer la langue). Par ailleurs, l'adjonction de l'adjectif « managérial » visait à nuancer sa portée, pour indiquer qu'à la différence de la novlangue d'Océanie dans le roman d'Orwell, l'influence subjective du discours managérial n'est pas totale. En outre, « novlangue managériale », qui s'appuie sur le terme « *newspeak* » largement traduit<sup>4</sup>, m'a paru refléter la dimension globale du discours managérial, décliné dans différentes langues vernaculaires.

Cette expression « novlangue managériale » ne m'est pas propre, et d'autres expressions lui font écho comme « la novlangue néolibérale » (Bihl 2007) dénonçant l'idéologie capitaliste néolibérale par exemple. Comme l'a montré la linguiste Alice Krieg-Planque (2012) à partir de l'étude des usages de « novlangue » dans le débat public français, ce terme du métalangage ordinaire contribue à la construction d'un « discours autre » et « de l'autre », dans une perspective critique disqualifiante. La notion de « novlangue », comme celle de « langue de bois », relève du « sentiment rhétorique commun » et de la « question générale du jugement sur la langue et sur les discours » (Krieg-Planque 2018) ; mobiliser ce terme s'inscrit dans le développement de contre-discours, pour « dénoncer les projets portés par l'Autre, ou qui sont – fût-ce malgré lui – portés à travers lui » (Krieg-Planque 2012). La notion de « novlangue managériale » n'a donc pas la neutralité axiologique de l'idéaltype du concept scientifique. J'y ai recouru comme « support de pensée critique du discours managérial et de ses effets subjectifs » (Vandevelde-Rougale 2019 : 437), dans l'idée d'encourager le questionnement de l'allant de soi qui sous-tend la rhétorique managériale et ses prescriptions discursives.

---

<sup>4</sup> Même si « l'effet de glossonymie produit par 'novlangue' dans les discours de langue française ne saurait être identique aux effets de glossonymie que peut par exemple produire, ou non, le terme 'Newspeak' dans les discours de langue anglaise, 'Neusprech' dans les discours de langue allemande, 'neolingua' dans les discours de langue espagnole, notamment du fait des spécificités d'amplitude référentielle propres à 'speak', à 'Sprech' et à 'lingua' dans ces langues. » (Krieg-Planque 2012).

Outre cette dimension critique, l'usage de « novlangue managériale » produit différents effets, auxquels prêter attention paraît nécessaire pour ne pas « prendre la métaphore pour le vrai » (Enriquez 2009 : 15) et enfermer la compréhension. En suivant l'invitation de Denis Jamet (2008) de questionner l'usage des métaphores, trois dimensions paraissent particulièrement notables. D'une part, l'usage de « novlangue » révèle un « imaginaire de la langue de l'Autre comme autre langue traduisible selon des critères de vérité et d'orthonymie » (Krieg-Planque 2012) et, ce faisant, un imaginaire d'une langue qui serait « propre », au double sens d'une langue à soi et d'une langue « pure » d'enjeux de pouvoir<sup>5</sup> et que la « novlangue » viendrait « menacer ». Cela peut contribuer au « malentendu » réduisant le langage à une « relation établie entre le mot et la pensée », alors même que « le sens des mots ne cesse d'être remis en question dans les interactions quotidiennes » (Canut 2021 : 57-58). D'autre part, l'adjectif managérial associé à « novlangue » a un effet classifiant, c'est-à-dire « enfermant certaines catégories de locuteurs dans l'exercice de parlars spécifiques, du fait de leur appartenance à des espaces politiques, professionnels, institutionnels ou sociaux » (Krieg-Planque 2012), ce qui peut figer les identifications subjectives et nourrir des incompréhensions. En effet, toute parole énoncée par un manager ne relève pas inéluctablement du « discours managérial » (ou de la « novlangue managériale ») et n'a pas nécessairement vocation à mobiliser les membres de son équipe au service de l'organisation. Enfin, l'expression « novlangue managériale » masque l'ambivalence du discours managérial : à l'inverse de la communication institutionnelle qui tend à étouffer la négativité et la conflictualité, la métaphore de la « novlangue » insiste sur l'effet délétère du discours managérial. Ce faisant, elle masque le fait que ce discours peut aussi produire des effets subjectifs positifs, tels que la reconnaissance, le sentiment d'accomplissement, le plaisir..., en dépit de « conditions objectives de travail problématiques, chargées en négativité » (Heller 2020 : 223). Ces effets subjectifs positifs peuvent d'ailleurs contribuer à l'appropriation et à la diffusion de ce discours. De plus, l'absorption de la critique sociale par le management contribue aussi à l'évolution des conditions objectives de travail. Par exemple, les propos sexistes sont beaucoup moins tolérés dans le monde du travail en France aujourd'hui qu'ils ne l'étaient il y a vingt ans.

Thomas Heller propose de parler d'« obscure clarté » de la communication des et dans les organisations, pour désigner « une communication qui contribue tout autant à la domination sociale qu'au bien-être, au sentiment de réalisation de soi, à un rapport positif à soi des individus, et au bonheur au travail » (Heller 2020 : 223-224). Cet oxymore souligne bien

---

<sup>5</sup> Cet imaginaire de « la langue » oublie que la conception et la catégorisation de divers parlars en tant que « langue » est le produit d'une histoire et intègre des préoccupations politiques (Canut 2021).

l'ambivalence du discours managérial. En revanche, il semble moins adapté pour soutenir une perspective politique émancipatoire comprise comme « ce qui questionne le *statu quo* ou les évidences sociopolitiques telles que l'ordre établi, les structures de pouvoir ou les rapports sociaux de domination » (Canut *et al.* 2018 : 11). Or, en dépit de l'attrait de la rhétorique de la responsabilité sociale d'entreprise ou du management bienveillant, par exemple, et de leurs effets subjectifs positifs, certaines questions se posent : que disent ces discours de la place que nous souhaitons donner aux entreprises dans la société ? Ces organisations, qui ont pour objet de produire des biens et des services et de créer de la valeur financière, auraient-elles aussi vocation à se substituer aux États pour résoudre les problèmes de société ? Et la société se limiterait-elle aux entreprises et au service de celles-ci, en produisant travailleurs et consommateurs, même heureux ? S'il est insuffisant pour rendre compte de l'ensemble de la complexité de l'influence subjective du discours managérial, le signifiant « novlangue managériale » pourrait, en insistant sur son côté sombre, contribuer à lutter contre l'habitude et l'allant de soi des rationalités marchande et gestionnaire, et inciter à la vigilance pour que la rhétorique du monde de l'entreprise n'exclut pas la pensée et la parole hors du cadre qu'elle dessine.

### *Virus*

Convoquer le biomédical pour tenter de rendre compte d'un processus sociopsychique (ici celui de l'intériorisation subjective du discours managérial) ne va pas de soi. Cela peut être vu comme une contribution à la « pathologisation de l'existence » (Gori et Volgo 2005 *in* Collin et Suissa 2007 : 26) et à la « médicalisation du social », processus marqués par le « basculement d'enjeux sociaux et moraux dans le champ du médical » et constituant « une modalité de contrôle social » (Collin et Suissa 2007 : 27). Alors pourquoi cette métaphore ?

D'abord, parce qu'indépendamment de la problématique de la « médicalisation du social », l'image du virus évoque l'intériorisation d'un élément potentiellement néfaste (en l'occurrence, le discours managérial) en appui sur des structures existantes. Elle évoque aussi sa dimension de fragilisation insidieuse et le fait qu'on peut être « porteur sain », c'est-à-dire qu'on peut contribuer à sa diffusion sans en ressentir les effets délétères. Un sujet, qui ne serait pas confronté à des difficultés dans l'atteinte de ses objectifs comme au niveau relationnel au travail, pourrait par exemple ne pas voir son idéal fragilisé ni ressentir de difficultés à dire et faire sens de son expérience au prisme du discours managérial, et contribuer à sa diffusion.

Ensuite, parce que si la pensée métaphorique vise à faciliter la compréhension par analogie, elle est aussi un signe d'une époque. En effet, une image dont le sens ne serait pas suffisamment partagé ne faciliterait pas

la compréhension. Cette perspective aide à comprendre ce qui nous amène à choisir certains mots plutôt que d'autres pour partager du sens. Elle rappelle aussi, comme le soulignent les épistémologies critiques féministes et décoloniales, que les savoirs sont situés et doivent se penser comme tels. Victor Klemperer avait utilisé l'image de l'empoisonnement des esprits par la « langue nazie » (les mots comme de « minuscules doses d'arsenic » dont l'effet toxique ne se fait pas immédiatement sentir) (Klemperer 2003 [1947] : 40), en référence à un poison célèbre inodore et sans goût, notamment employé entre les deux guerres mondiales, c'est-à-dire de son vivant. Mon emploi de la métaphore virale pour caractériser l'intériorisation d'une forme discursive dominante et sa propagation précède la pandémie de Covid-19, mais elle succède aux campagnes de sensibilisation au VIH avec lesquelles j'ai grandi et aux épidémies de grippe, aviaire ou non, ou autres maladies virales relayées par les médias (zika, dengue par exemple), sans oublier les virus informatiques. La pandémie de Covid-19 lui donne un nouveau relief – pas tant à cause de sa dimension mondiale, que des discours qui l'accompagnent. Elle montre notamment l'articulation entre exercice du pouvoir et infantilisation au moyen du discours, que manifeste par exemple l'usage abondant du terme « pédagogie<sup>6</sup> » par le gouvernement et les médias français pour accompagner les injonctions et les mesures de restriction prises en lien avec la crise sanitaire suscitée par la Covid-19.

Enfin, la métaphore de l'infection virale et sa résonance médicale peuvent permettre de souligner que « le déplacement de la conflictualité du social au psychique » (Gaulejac 2014), soutenu par le discours managérial néolibéral, peut toucher les corps (Pezé 2003). La psychologisation des rapports sociaux (Gordo et De Vos 2010), encouragée par le discours managérial du développement de soi, conduit les sujets à se voir comme seuls responsables de leurs succès et de leurs échecs (norme d'internalité), ce qui peut encourager un investissement toujours plus fort dans le travail et la recherche de soutiens médicamenteux pour tenir (médication accompagnant la psychologisation du social), au risque du burnout ou de maladies. L'accompagnement psychologique, la solution médicamenteuse ou/et l'arrêt de travail décidé par un médecin peuvent alors sembler les seuls recours possibles. Cette impression est entretenue à deux des niveaux de contrôle social sur lesquels s'exerce la médicalisation (Suissa 2007 d'après Conrad 1995) : « conceptuel » (avec la norme d'internalité) et « institutionnel » (avec l'orientation des sujets vers la sphère psychologique et/ou médicale et la reconnaissance du rôle des médecins pour gérer le mal-être au travail). Alors, les professionnels de santé se trouvent contraints de gérer des problématiques psychosociales, telles que la persistance de la souffrance au travail,

---

<sup>6</sup> L'étymologie grecque de « pédagogie » renvoie à la « direction ou éducation des enfants » (voir « pédagogie » dans le *TLFi*, <http://atilf.atilf.fr/tlfv3.htm>, consulté le 16 juin 2021).

consacrant la dépendance des sujets à un aval médical et, ainsi, une certaine perte d'autonomie pour se positionner dans les rapports sociaux.

La métaphore du virus paraît donc intéressante pour souligner certains éléments clés de l'influence subjective, mais aussi sociale du discours managérial néolibéral. Néanmoins, une métaphore n'apporte qu'un éclairage partiel sur un phénomène et en oriente la compréhension. Outre les éléments mentionnés ci-dessus, la métaphore du virus rappelle celle de la maladie, qui s'accompagne de peurs et de fantasmes (Jamet 2008 d'après Sontag 1993 [1977, 1978]). Il importe d'y être vigilant pour limiter leur influence inconsciente et permettre que cette métaphore n'enferme pas le sens, et notamment ne renforce pas la dynamique de médicalisation qui limite la critique sociale.

### **Conclusion : autour des pratiques langagières comme lieu de questionnement et de réflexion**

Le philosophe Jacques Dewitte (2007) propose que « la menace totalitaire » se loge dans la négation du décalage entre langage et réalité, mais aussi que l'exercice de la parole et l'attention à celle-ci peuvent permettre au sujet d'exercer, préserver ou retrouver sa liberté de penser. Cette proposition trouve un écho dans la perspective socioclinique qui invite à penser les pratiques langagières dans une dialectique entre détermination, domination et émancipation (Glady 2017). Elle encourage à poursuivre le questionnement de la propagation et de l'appropriation du discours managérial néolibéral, et plus largement des discours dominants et de la résistance à ceux-ci, au prisme de leur influence subjective. Elle invite aussi à poursuivre le questionnement de la désignation des phénomènes étudiés. En effet, si l'écart entre ce qui est ressenti et ce qui peut en être dit selon les prescriptions discursives peut amener à porter un regard critique sur celles-ci, l'attention à l'écart entre la complexité d'un phénomène et l'apparente simplicité de sa désignation peut également aider à ne pas figer la pensée et à construire des espaces où déployer une parole libre pour la soutenir.

En matière de discours managérial, parler de « novlangue managériale » et de « virus » peut alerter sur l'effet délétère de ce discours. Mais il importe également de ne pas oublier qu'il en existe une « face claire », qui contribue à son succès : la reprise et l'absorption de la critique sociale a contribué à l'évolution des conditions de travail et des relations sociales, et le discours managérial peut, dans une certaine mesure, servir d'étayage aux sujets. Il importe aussi de ne pas soutenir l'illusion d'une « pureté » de la langue ou d'une « attaque » de celle-ci, illusion qui figerait son usage aux dépens de la parole (Canut 2021, Krieg-Planque 2012), mais de prêter attention à la diversité des pratiques langagières permettant que s'exerce une « parole libre et créatrice » (Canut 2021 : 84). Ainsi, les anglicismes ne sont

pas nocifs en eux-mêmes, ils le deviennent dans certaines conditions sociales, par exemple quand ils sont utilisés pour donner une illusion d'expertise et affirmer un pouvoir aux dépens d'autrui.

Plutôt qu'une condamnation, parler de la « novlangue managériale » comme « virus » se veut une invitation à continuer à questionner le discours managérial néolibéral et sa diffusion, pour ne pas qu'il devienne une habitude et paraisse naturel. Ce, afin de lutter contre sa dimension « totalisante » qui tend à faire du modèle gestionnaire et marchand l'unique grille de lecture possible et limite le questionnement des rapports de domination. « Plus nous banalisons les états d'urgence démocratiques, plus nous assimilons la liberté à la consommation, plus nous trouverons confortable l'état de léthargie civique engendré par la gestion gouvernementale des risques sociaux (sanitaires, financiers, sécuritaires, climatiques...), plus l'émancipation s'effacera », alerte Federico Tarragoni (2021). Il s'agit alors d'appeler à la vigilance pour questionner l'allant de soi des discours dominants, quels qu'ils soient, et préserver une capacité de penser notre vécu comme la société, dans une visée émancipatoire. Car « l'émancipation commence lorsqu'on affirme qu'il n'y a aucune nécessité naturelle à ce qu'on soit sous la tutelle de quelqu'un, aussi grand son nom soit-il. » (*ibid.*).

## Bibliographie

- Adami, H. et V. André. 2014. Les processus de sécurisation langagière des adultes : parcours sociaux et cursus d'apprentissage. *Revue française de linguistique appliquée* 19 : 71-83.
- Alvesson, M. et H. Willmott. 2002. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies* 39 : 619-644.
- Amano-Patiño, N., Faraglia, E., Giannitsarou, C. et Z. Hasna. 2020. Who is doing new research in the time of COVID-19? Not the female economists. *Vox*, 02 May 2020 : <https://voxeu.org/article/who-doing-new-research-time-covid-19-not-female-economists> (consulté en avril 2021)
- Aulagnier, P. 2007 [1975]. *La violence de l'interprétation*. Paris : PUF.
- Bakhtine, M. (Vološinov, V. N.) 1977 [1929]. *Le marxisme et la philosophie du langage*. Paris : Minuit.
- Bühr, A. 2007. *La novlangue néolibérale. La rhétorique du fétichisme capitaliste*. Lausanne : Page Deux.
- Block, D., J. Gray et M. Holborow. 2012. *Neoliberalism and Applied Linguistics*. Oxon, New York : Routledge.
- Boltanski, L. et E. Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

- Bouillon, J.-L. et E. Maas. 2009. Figures de l'individu au travail, figures du "collaborateur". *Communication et organisation* 36 : 56-68.
- Bourdieu, P. 2001. *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Seuil, Points.
- Boussard, V. 2008. *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris : Belin.
- Boussard, V, D. Demazière et P. Milburn Philippe. 2010. Introduction : Qu'est-ce qu'être professionnel ?. Dans *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, V. Boussard, D. Demazière et P. Milburn (eds.), 13-22. Rennes : PUR.
- Boutet, J., P. Fiala et J. Simonin. 1976. Sociolinguistique ou sociologie du langage. *Critique* 344 : 68-85.
- Bretegnier, A. 2002. Regards sur l'insécurité linguistique. Dans *Sécurité/insécurité linguistique*, A. Bretegnier et G. Ledegen (eds.), 7-33. Paris : L'Harmattan.
- Brunel, V. 2008. *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ?*. Paris : La Découverte.
- Canut, C. 2018. Du devenir-langage. *Lignes* 55(1) : 51-66.
- Canut, C. 2021. *Langue*. Paris : Anamosa.
- Canut, C., F. Danos, M. Him-Aquilli et C. Panis. 2018. *Le langage, une pratique sociale. Éléments d'une sociolinguistique politique*. Besançon : Presses universitaires de Franche-Comté.
- Cardi, C., Naudier, D. et G. Pruvost. 2005. Les rapports sociaux de sexe à l'université : au cœur d'une triple denegation. *L'Homme & la Société*, 158(4) : 49-73.
- Collin, J. et A. J. Suissa. 2007. Les multiples facettes de la médicalisation du social. *Nouvelles pratiques sociales* 19 : 25-33.
- Confinée libérée. 2020. Quand le confinement accroît les inégalités de genre. *Université Ouverte*, 28/03/2020 : <https://universiteouverte.org/2020/03/28/quand-le-confinement-accroit-les-inegalites-de-genre/> (consulté en mai 2020)
- Conrad, P. 1995. Médicalisation et contrôle social, *Actes de colloque ACFAS* 84. Montréal : UQAM.
- D'Almeida, N. et C. Avisseau. 2010. Langage managérial et dramaturgie organisationnelle. *Hermès* 58 : 123-129.
- Desmoulins, L. et E. Le Moing-Maas. 2019. Fabrication, diffusion et normalisation de la "parole" managériale. *Communication & management* 16 : 47-63.
- Devineau, S., Couvry, C., Féliu, F. et A. Renard. 2018. Working in Higher Education in France Today: A Specific Challenge for Women. *International Journal of Higher Education*, 7(3) : 209-220.
- Dewitte, J. 2007. *Le pouvoir de la langue et la liberté de l'esprit*. Paris : Michalon.

- Diet, E. 2009. Management, discours de l'emprise, idéologie et désobjectivation. *Connexions* 91 : 65-83.
- Dujarier, M.-A. 2006. *L'idéal au travail*. Paris : PUF.
- Echchihab, C. 2020. Parlez-vous corporate ?. *Les Échos Start* Série : <https://start.lesechos.fr/societe/engagement-societal/parlez-vous-corporate/parlez-vous-corporate-1195388> (consulté en mai 2021).
- Enriquez, E. 2009 [1992]. *L'organisation en analyse*. Paris : PUF.
- Feynie, M. 2012. *Le « As If » Management. Regard sur le mal-être au travail*. Lormont : Le bord de l'eau.
- François, F. 2000 [1995]. *Morale et mise en mots*. Paris : L'Harmattan.
- Gaulejac, V. de. 2005. *La société malade de la gestion*. Paris : Le Seuil.
- Gaulejac, V. de. 2014. Pour une sociologie clinique du travail. *La nouvelle revue du travail* 4 : <http://journals.openedition.org/nrt/1576> (consulté en mai 2021).
- Gaulejac, V. de. 2021. *Nevroza de clasă* (trad.). Bucarest : Philobia.
- Giust-Desprairies, F. et A. Lévy. 2006. Analyse de discours. Dans *Vocabulaire de psychosociologie : positions et références*, J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. Lévy (eds.), 289-301. Toulouse : Érès.
- Gaulejac, V. de, F. Hanique et P. Roche (eds.). 2007. *La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques*. Toulouse : Érès.
- Glady, M. 2017. L'approche langagière des dynamiques sociocliniques. *Revue ¿ Interrogations ?* 25 : <https://www.revue-interrogations.org/L-approche-langagiere-des> (consulté en janvier 2018).
- Gordo, Á. et J. De Vos (eds.), 2010. Psychologisation under scrutiny. *Annual Review of Critical Psychology* 8 : <https://discourseunit.com/annual-review/8-2010/> (consulté en février 2014).
- Gori, R. et M.-J. del Volgo. 2005. *La santé totalitaire : essai sur la médicalisation de l'existence*. Paris : Denoël.
- Heller, T. 2020. Cette obscure clarté qui tombe de la communication. Dans *Le côté obscur de la communication des organisations*, V. Carayol, V. Lépine et L. Morillon (eds.), 211-225. Pessac : MSHA.
- Herreros, G. 2012. *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*. Toulouse : Érès.
- Herreros, G. 2019. « Clinique et critique ». Dans *Dictionnaire de Sociologie Clinique*, A. Vandeveld-Rougale, P. Fugier (eds.), 121-123. Toulouse : Érès.
- Hochschild, A. R. 2003. Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler* 9 : 19-49.

- Hodgins, M. et P. M. McNamara. 2021. The Neoliberal University in Ireland: Institutional Bullying by Another Name?. *Societies* 11(2), 52 : <https://doi.org/10.3390/soc11020052> (consulté en juin 2021).
- Jamet, D. 2008. Les dérives potentielles de la métaphore : essai de typologie. Dans *Dérives de la métaphore*, D. Jamet (ed.), 205-222. Paris : L'Harmattan.
- Kacprzak, A. 2013. Le pathos négatif en tant que trait du discours politique totalitaire. *Argumentation et Analyse du Discours* 10 : <http://aad.revues.org/1427> (consulté en avril 2013).
- Klemperer, V. 2003 [1947]. *LTI, la langue du IIIe Reich. Carnets d'un philologue*. E. Guillot (trad.). Paris : Albin Michel, Agora, Pocket.
- Krieg-Planque, A. 2012. La 'novlangue' : une langue imaginaire au service de la critique du 'discours autre'. Dans *L'hétérogène à l'œuvre dans la langue et les discours*, S. Branca-Rosoff et al. (eds.), 69-83. Limoges : Lambert-Lucas.
- Krieg-Planque, A. 2018. Langue de bois. *Publictionnaire. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics* : <http://publictionnaire.humanum.fr/notice/langue-de-bois> (consulté en mai 2021).
- Krieg-Planque, A. et A. Berthier. 2018. Lutter au sujet du langage fait partie du combat idéologique. *Agir par la culture* 53 : <https://www.agirparlaculture.be/alice-krieg-planque-lutter-au-sujet-du-langage-fait-partie-du-combat-ideologique/> (consulté en mai 2021).
- Kuzmanić, T. A. et S. Sedmak. 2006. Globalization, Transition and the Discourse of Management. *Managing Global Transitions* 4(2) : 101-113, <https://ideas.repec.org/a/mgt/youmgt/v4y2006i2p101-113.html> (consulté en juin 2021).
- Larochelle, C. et al. 2020. "Publish or Perish": des chercheuses demandent la fin de la discrimination systémique. *Affaires Universitaires*. 13/10/2020. <https://www.affairesuniversitaires.ca/opinion/a-mon-avis/publish-or-perish-des-chercheuses-demandent-la-fin-de-la-discrimination-systemique/> (consulté en octobre 2020)
- Le Texier, T. 2016. *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*. Paris : La Découverte.
- Lemarchand, J. 2018. Un dico pour comprendre la 'novlangue des start-up'. *Les Échos Entrepreneurs* : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/communaute/start-10960-un-dico-pour-comprendre-et-rire-de-la-novlangue-des-start-up-318429.php> (consulté en mai 2021).
- Lietti, A. J. Castellanos, V. Dubuis, et al. 2018. Sur le bout des langues : la novlangue managériale. *Bon pour la tête, chronique linguistique animée* : <https://bonpourlatete.com/chroniques/la-novlangue-manageriale> (consulté en mai 2021).
- Linhart, D. 2021. *L'insoutenable subordination des salariés*. Toulouse : Érès.

- Motoi, Ina. 2014. Quelle pensée critique pour quel travail social dans le 'royaume' de la 'rectitude politique' ? *Sociographe HS7* : 19-34.
- Orwell, G. 1996 [1949]. 1984, A. Audiberti (trad.). Paris : Gallimard, folio.
- Pezé, M. 2003. Corps et travail. *Cahiers du Genre* 35(2) : 141-164.
- Pons, T. 2021. Non, il ne suffit pas de le vouloir pour le pouvoir ! *Les Échos Start, Tribune* : <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/entreprendre/non-il-ne-suffit-pas-de-le-vouloir-pour-le-pouvoir-1313162> (consulté en juin 2021).
- Privat, J.-M. et M. Scarpa. 2019. « Dialogisme (Bakhtine) », *Pratiques : linguistique, littérature, didactique*, n°183-184, <http://journals.openedition.org/pratiques/6752> (consulté en mars 2022).
- Rimé, B. 2009 [2005]. *Le partage social des émotions*. Paris : PUF.
- Rogue ESR et C. Noûs. 2021. *Lingua novæ universitatis. Fragments d'un discours universitaire*. Paris : Croquant.
- Sayad, A. 2019. Book review : Sandrine Sorlin, Langue et autorité : de l'ordre linguistique à la force dialogique. *Lexis* : <http://journals.openedition.org/lexis/2779> (consulté en mai 2021).
- Sénac, R. 2015. *L'Égalité sous conditions. Genre, parité, diversité dans une République néolibérale*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Siméant-Germanos, J. 2018. Mort de l'université, vie du savoir. *Rogues ESR* : <https://rogeesr.fr/mort-de-luniversite-vie-du-savoir/> (consulté en mai 2018).
- Sontag, S. 1993 [1977, 1978]. *La maladie comme métaphore*, M.-F. de Palomera et B. Matthieussent (trad.). Paris : Christian Bourgois.
- Stevens, H. 2008. Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels. *Sociologies pratiques* 17 : 1-11.
- Suissa, A. J. 2007. Dépendances et médicalisation : repères et enjeux psychosociaux. *Nouvelles pratiques sociales* 19 : 92-110.
- Tarragoni, F. 2021. *Émancipation*. Paris : Anamosa.
- Tracy, S. J., P. Lutgen-Sandvik et J. K. Alberts. 2006. Nightmares, Demons and Slaves. Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying. *Management Communication Quarterly* 20(2): 1-38.
- Turpin Béatrice. 2010. Victor Klemperer et le langage totalitaire d'hier à aujourd'hui. Compte-rendu du colloque de Cerisy-la-Salle. *Hermès* 58 : 63-67.
- Vandeveldde-Rougale, A. 2015a. From feeling to naming: A sensitive approach to managerial newspeak through bullying at work. *Ethnoantropoloski problemi/Issues in Ethnology and Anthropology* 10(2) : 439-459, <http://www.anthroserbia.org/Journals/Article/1896> (consulté en mai 2021).
- Vandeveldde-Rougale, A. 2015b. L'accès du sujet à la fonction symbolique :

- l'apport de *la violence de l'interprétation* théorisée par Piera Aulagnier. *Revue ¿ Interrogations ?* 21 : <https://www.revue-interrogations.org/L-acces-du-sujet-a-la-fonction> (consulté en mai 2021).
- Vandeveld-Rougale, A. 2016. Discours managérial, lissage de la parole et vacillement du rapport au langage : l'empêchement de l'expression subjective des émotions. *Langage et Société* 158 : 35-50.
- Vandeveld-Rougale, A. 2017. *La novlangue managériale. Emprise et résistance*. Toulouse : Érès.
- Vandeveld-Rougale, A. 2019. Novlangue managériale. Dans *Dictionnaire de sociologie clinique*, A. Vandeveld-Rougale et P. Fugier (eds.), 436-439. Toulouse : Érès.
- Vandeveld-Rougale, A. 2020a. L'ombre portée par le discours managérial : ambivalence discursive et fragilisation subjective. Dans *Le côté obscur de la communication des organisations*, V. Carayol, V. Lépine et L. Morillon (eds.), 23-36. Pessac : MSHA.
- Vandeveld-Rougale, A. 2020b. Visibiliser l'imposture. Irrésignation au discours managérial. *Nouvelle revue de psychosociologie* 29 : 49-62.
- Vandeveld-Rougale, A. 2021. « Nous ne sommes pas dupes » : une co-énonciation contestataire. *Mots. Les langages du politique*, 126 : 71-89.
- Vandeveld-Rougale, A. et P. Fugier. 2014. Discours managérial. Dans *Dictionnaire des risques psychosociaux*, P. Zawieja et F. Guarnieri (eds.), 210-211. Paris : Le Seuil.
- Vandeveld-Rougale, A. et P. Guerrero Morales. 2019. Emoción, discurso managerial y resistencia: El mobing como revelador. *Psicoperspectivas - Individuo y Sociedad*, 18(3) : [www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/1595](http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/1595) (consulté en mai 2021).
- Vandeveld-Rougale, A. et N. Zorzini. 2018. De la 'professionnalisation' à la 'vassalisation'. L'archéologue, entre 'éthique professionnelle' et 'responsabilité sociale d'entreprise'. *Revue canadienne de Bioéthique* 2(3) : 109-119, <https://cjb-rcb.ca/index.php/cjb-rcb/article/view/110> (consulté en mai 2021)