

# La novlangue managériale

## Comment la décrypter pour mieux communiquer avec les managers et les amener à agir en prévention ?

**Agnès Vandeveld-Rougale**

Docteure en anthropologie et sociologie

Chercheuse associée au Laboratoire du Changement Social et Politique

Université Paris Cité

<http://www.lcsp.univ-paris-diderot.fr/Vandeveld-Rougale>



1

## Résumé de la communication

Le discours managérial agit sur la subjectivité de ceux et celles à qui il est adressé comme de ceux et celles qui l'utilisent, notamment sur la manière de dire et de penser leurs expériences. On peut en ce sens parler de « novlangue managériale », terme inspiré du « newspeak » du roman *1984* d'Orwell. Interroger les formes discursives apparaît donc essentiel dans une démarche de prévention, particulièrement de prévention des risques psychosociaux.

En filant une métaphore médicale, celle de la novlangue managériale comme virus, cette communication considèrera trois dimensions de ce phénomène socio-psycho-langagier : origine de la novlangue managériale, « symptômes » de manifestation, traitement ou prévention dans le cadre du système de santé au travail.

- NB: Il ne s'agit pas d'établir un « tableau clinique » médical, ni d'avancer des préconisations de prise en charge thérapeutique, mais de partager des éléments issus de recherches en sciences humaines et sociales, pour aider à prévenir les effets délétères de la novlangue managériale. L'approche est pluridisciplinaire, conjuguant une perspective clinique, attentive à l'éprouvé, l'imaginaire et l'intersubjectivité, et une perspective d'analyse de discours questionnant l'articulation entre faits de langues et situations sociales.



2

## Introduction: le « virus » de la novlangue managériale



➤ Une exploration en trois temps, sur fond de métaphore médicale

1 – Origine : d'où vient la novlangue managériale ?

2 – « Symptômes » : comment se manifeste la novlangue managériale ?

3 – « Traitement » ou prévention : comment traiter ou prévenir les risques psychosociaux associés à la novlangue managériale ?

Source image : Philippa Steinberg pour Innovative Genomics Institute  
<https://innovativegenomics.org/free-covid-19-illustrations/>



3

## 1 – ORIGINE: D'OÙ VIENT LA NOVLANGUE MANAGÉRIALE ?

### Discours managérial

- ensemble de pratiques discursives multiformes, verbales et non-verbales, visant à mobiliser les sujets et les relations humaines au service de la performance des organisations
- articulant aujourd'hui logique gestionnaire & logique marchande
- promouvant avec le « management de soi » une vision économique et entrepreneuriale de l'être humain

🔍 Vandeveldde-Rougale A., Fugier P. (2014), « Discours managérial », in P. Zawieja, F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Le Seuil, p. 210-211.

Voir aussi :

Le Texier T. (2016), *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte.

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.



4

## Discours managérial

- ensemble de pratiques discursives multiformes, verbales et non-verbales, visant à mobiliser les sujets et les relations humaines au service de la performance des organisations
- articulant aujourd'hui logique gestionnaire & logique marchande
- promouvant avec le « management de soi » une vision économique et entrepreneuriale de l'être humain

🔍 Vandeveld-Rougale A., Fugier P. (2014), « Discours managérial », in P. Zawieja, F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Le Seuil, p. 210-211.

Voir aussi :

Le Texier T. (2016), *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte.

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.



5

## Le discours managérial

### Discours dominant

- Pratiques verbales et non verbales
- Entreprises privées, secteur public, tiers secteur
- Médias, école...

### Discours de pouvoir

- Fonction symbolique (signe du pouvoir)
- Fonction idéologique (capitalisme néolibéral)
- Fonction pragmatique (influence)

- **Rationalité gestionnaire** (efficacité, organisation, contrôle, maîtrise, performance)
- **Rationalité marchande** (« personal branding », « entrepreneur de soi »...)

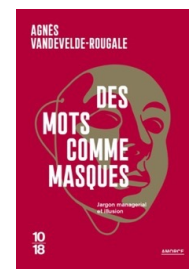
### Associe croissance individuelle & performance organisationnelle

⇒ Mobilisation des **sujets et relations humaines** au service de la **performance** des organisations

⇒ **Promotion du « management de soi »**

(vision économique et entrepreneuriale de l'être humain)

⇒ **Dissimulation des rapports de pouvoir**



🔍 Vandeveld-Rougale A. (2022), *Mots et illusions: quand la langue du management nous gouverne*, Paris, 10/18.

Voir aussi :

Boussard V., Demazière D., Milburn P. (dir.) (2010), *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, PUR.

Brunel V. (2004), *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir?*, Paris, La Découverte.



6

## Du discours managérial à la novlangue managériale

- Diffusion en appui sur la quête de reconnaissance et de sens
  - Légitimation
  - Mobilisation de l'idéal
  - Dissimulation des contradictions traversant l'activité et de la conflictualité sociale
- Intériorisation sur les traces de l'apprentissage du langage
  - En appui sur le langage courant
  - Apparaît comme « naturel » et « nécessaire » pour se positionner dans le monde professionnel

⇒ **Tend à formater l'usage du langage et à limiter la pensée**



🔍 Vandevélde-Rougale A. (2017), *La novlangue managériale. Emprise et résistance*, Toulouse, Erès.

Voir aussi :

Aulagnier P. (1975). *La violence de l'interprétation*. Paris : PUF.

Bihl A. (2017 [2007]), *La novlangue néolibérale. La rhétorique du fétichisme capitaliste*, Lausanne/Paris, Page Deux/Syllepse.

Bourdieu P. 2001. *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Seuil, Points.

Rimé B. (2005) *Le partage social des émotions*. Paris : PUF.

Orwell G. (1996 [1949]), *1984*, Paris, Gallimard.



7

## 2 – « SYMPTÔMES » : COMMENT SE MANIFESTE LA NOVLANGUE MANAGÉRIALE ?

Deux principales catégories d'effets délétères:

- Des effets liés au discours managérial dont on est destinataire  
(ex: confusion, surinvestissement menant au burn-out...)
- Des effets liés à l'emploi de formes issues du discours managérial pour dire son expérience  
(ex: insécurisation, mise au silence, difficulté à penser...)

🔍 En image: Lietti, A., Castellanos, J., Dubuis, V. et al. 2018. «Sur le bout des langues : la novlangue managériale». *Bon pour la tête, chronique linguistique animée* : <https://bonpourlatete.com/chroniques/la-novlangue-managériale>



8

## Déstabilisation discursive

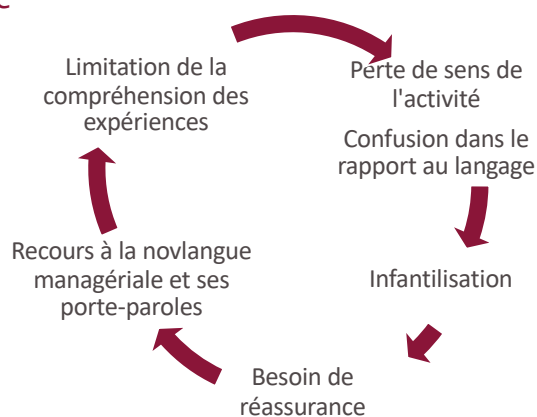
| Quelques caractéristiques   | Effets subjectifs                                 |
|---|---|
| Adoucissement sémantique des pratiques de pouvoir, affichage d'une proximité        | Convivialité & Dissimulation de la conflictualité |
| Illusion de modernité et d'expertise (discours savant, statistiques, références...) | Intimidation                                      |
| Mots valises ou recyclés, appui sur le sens commun                                  | Empêchement du questionnement                     |
| Brouillage des significations (paradoxes, oxymores, néologismes, anglicismes...)    | Confusion, insécurité langagière                  |
| Rhétorique du changement permanent, disqualification du passé                       | Instabilité, sujet toujours à l'épreuve           |

## Formatage du langage et limitation de la pensée

- Déstabilisation et mise au silence
- Dépendance à un ou des porte-paroles pour « être professionnel » (ex: apprendre à 'mieux' contrôler l'expression et 'gérer les émotions')
- Apprentissage des codes langagiers (favorise l'appartenance au collectif, contribue à l'intériorisation de l'idéologie dominante, lisse l'expression émotionnelle)



## Fragilisation subjective



🔍 Vandeveld-Rougale, A. (2017), *La novlangue managériale. Emprise et résistance*, Toulouse, Erès.

Voir aussi :

Glady, M. Vandeveld-Rougale, A. (dir.). 2016. dossier thématique « Parler face aux institutions. La subjectivité empêchée », *Langage et Société*, n°158, Paris, éditions de la MSH. URL: <https://www.cairn.info/revue-langage-et-societe-2016-4.htm>

Gaulejac, V. de, Hanique, F. 2015. *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, Paris, Le Seuil.



## Prisme interprétatif

### Exemple : lecture du mal-être au travail

| Catégorie                | « Souffrance au travail »  | « Stress », « Risques psychosociaux »  |
|--------------------------|--|--|
| Discipline associée      | Psychodynamique du travail   | Psychologie comportementale et cognitive   |
| Dimension sociopolitique | Critique de l'organisation du travail et des rapports sociaux<br>Lien entre mal individuel et mal commun | Prévention du stress<br><br>Lien entre santé des travailleurs et coûts économiques |
| Acteurs                  | Médecins du travail, syndicalistes   | Employeurs, individus  |

 D'après Champion F. (2014), « Santé mentale », *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, pp. 673-675



11

## 3 – TRAITEMENT OU PRÉVENTION : COMMENT TRAITER OU PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ASSOCIÉS À LA NOVLANGUE MANAGÉRIALE ?

### Novlangue managériale : action / usage du langage et vécu au travail

- Pratiques langagières normatives et prescriptives, basées sur le discours managérial
- Idéal discursif d'utilité et d'efficacité, la relation prime sur le sens
- Peut limiter la pensée critique (grille de lecture dominante des expérience)

⇒ Touche le rapport des sujets au langage

⇒ Mais **il reste d'autres modalités de dire**

**« Entre les contraintes du travail et les troubles psychiques s'interpose un sujet capable de comprendre sa situation, de réagir, de la transformer... »**

 Lhuillier D. (2009), « Travail, management et santé psychique », *Connexions*, n° 91



12

## Quelques pistes non-exhaustives

### ➤ Aider les salariés (employés et managers) au niveau individuel en favorisant un double mouvement

#### A/ La verbalisation et la compréhension des expériences

- Garantir un cadre compréhensif et non jugeant pour entendre la parole sur les expériences
- Questionner l'allant-de-soi du discours managérial néolibéral (dont par l'humour)
- Remettre du sens en prêtant attention au ressenti face aux formes discursives

#### B/ La formalisation du discours pour produire des effets au niveau des décisionnaires

- Aider les salariés à choisir leurs mots (ex: recourir à la novlangue managériale comme un outil discursif)

### ➤ Évaluer les risques, en appui sur les suivis individuels, en prêtant une attention particulière à ce qui est dit et fait en matière de communication

- Voir comment les salariés parlent de leur travail et l'évolution dans le temps (utilisation abondante de sigles, d'acronyme, changement de vocabulaire...)
- Mettre en perspective la langue dominante au travail par rapport au niveau de langue des locuteurs (ex : si l'anglais est largement utilisé mais que les salariés le parlent mal)
- Interroger les écarts entre les promesses de la communication institutionnelle et la réalité des conditions de travail...



13

### ➤ Combattre les risques à la source

 Ressources

<https://www.souffrance-et-travail.com/modeles-lettres/courriers-medecin-travail-entreprise/>  
<https://www.souffrance-et-travail.com/guides-pratiques/guide-pratique-medecins-travail/>

- Préconiser aux organisations employeurs d'adapter le contexte organisationnel (ex: une charte de bonne conduite ne suffit pas à prévenir les comportements inadaptés)
- Adapter les arguments et formes de communication aux valeurs et codes des organisations employeurs, managers et dirigeants, pour se faire entendre (recourir à la novlangue managériale comme un outil discursif)

### ➤ Points de vigilance pour ne pas se laisser agir inconsciemment par le discours managérial néolibéral

- Garder à l'esprit que les personnels de santé au travail sont aussi confrontés aux paradoxes de la logique gestionnaire et du discours managérial
- Être sensible à la possibilité d'une insécurisation en lien à l'exercice du langage dans un contexte professionnel
- Réintroduire le doute en questionnant ce qui semble aller de soi, pour interroger l'évidence du discours managérial
  - Faire attention à la forme mais aussi au fond du discours managérial
  - Faire attention à son propre ressenti en lien aux discours entendus et aux mots utilisés pour dire ce qu'on ressent, pour mieux penser la réalité du vécu au travail



14

## Annexe

« Mondes sociaux » et  
« économies de la  
grandeur »:

Une aide théorique  
pour identifier les  
registres de justification  
au sein d'une  
organisation

- cohabitation  
possible de  
plusieurs logiques  
d'action au sein  
d'une même  
organisation

- compromis  
possibles entre  
plusieurs « mondes  
sociaux »

Principales caractéristiques de 8 mondes sociaux

| Huit mondes sociaux | Principe supérieur commun  | Ce qui est Grand                               | Ce qui est Petit                     | Sacrifice à consentir                               | Épreuves de grandeur  | Exemple   |
|---------------------|--|--|--------------------------------------|---|---|---|
| Inspiration         | Inventivité, Imagination   | Créatif, Spontané, insolite, Nouveau           | Routinier, Conformiste               | Accepter le risque d'échec, Se remettre en question | Certitude de l'intuition, Singularité                         | Les normes académiques exigent des scientifiques la production désintéressée de résultats de recherche nouveaux et originaux                |
| Industriel          | Efficacité, Productivité, Prévisibilité  | Performant, Travailleur, Standardisé           | Inefficace, Inactif                  | Investir, Accepter le progrès                       | Mesure, Méthode, Maîtrise                                     | Les grandes chaînes de franchise organisent leurs points de vente de façon uniforme.  |
| Marchand            | Concurrence, Prix  | Désirable, Monétisable, Rare                   | Perdant, Pauvre                      | Accepter l'opportunisme                             | Argent, Possession, Gain                                      | Le cabinet A.T. Kearney publie chaque année son Top 10 des pays les plus attractifs pour les investisseurs.                                 |
| Domestique          | Tradition, Famille, Hiérarchie sociale   | Bienveillant, Loyal, Bien-être                 | Sans-gêne, Traître, Vulgaire         | S'astreindre à son devoir, Être exemplaire          | Cérémonie honorifique, Recommandation personnelle             | Dans de nombreuses équipes de travail, la parole des plus anciens est écoutée et respectée.   |
| Civique             | Prééminence du collectif, Primauté de l'intérêt général, Verdict du scrutin, Action collective | Solidaire, Représentatif, Officiel             | Egoïste, Arbitraire, Individualiste  | Renoncer au particulier, Être équitable             | Participation au collectif, Texte de loi, Fonction de délégué | Les ONG agissent pour le bien commun, notamment en faisant appliquer la loi, ou en mobilisant la société pour la changer.                   |
| Opinion             | Reconnaissance du plus grand nombre  | Considéré, Célèbre, Prestigieux                | Banal, Inconnu, Sans prestige        | Renoncer au secret                                  | Succès, Notoriété, Modèle pour les autres                     | Avec 133 millions d'abonnés, le compte @BarackObama est le plus suivi sur Twitter.  |
| Par projet          | Adaptabilité, Mise en réseau, Partenariats   | Flexible, Autonome, Actif                      | Inadapté, Autoritaire, Rigide, Isolé | S'impliquer totalement, Renoncer à la sécurité      | Capacité à enchaîner des projets, Être un nœud de réseau      | Les établissements d'enseignement supérieur demandent désormais à leurs étudiants d'être acteurs de leur formation et de leur employabilité |
| Écologique          | Préservation et respect du vivant  | Respectueux, Prudent, Naturel, Ce qui est sain | Polluant, Gaspilleur                 | S'astreindre à la sobriété                          | Empreinte écologique, Recyclabilité, Durabilité               | Devenue société à mission, Danone intègre à ses statuts l'objectif de : « préserver la nature ».  |

Source: Ghaffari S. et Deltour F. (2022). Support de cours Théories des Organisations, IMT-Atlantique.

D'après : Boltanski L. Thévenot L. 1991. De la justification. Les économies de la grandeur (Gallimard) ; Boltanski L. Chiapello E. 1999. Le nouvel esprit du capitalisme (Gallimard) ; Lafaye C. Thévenot L. 1993. « Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature ». Revue française de sociologie, 34 (4), 495-524. Latour B. 1995. « Moderniser ou écologiser ? À la recherche de la 7e cité ». Écologie politique, n° 13, 5-27. Rougemont H. 2017. « Un monde à (re)trouver ? Essai en faveur d'une cité verte ». Pensée plurielle, n°45, 31-46.



- Boltanski, L., Chiapello, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Carayol, V., Lépine, V., Morillon, L. (dir.), 2020. *Le côté obscur de la communication des organisations*. MSHA.
- Desmoulin, L. et E. Le Moing-Maas. 2019. « Fabrication, diffusion et normalisation de la "parole" managériale ». *Communication & management* 16: 47-63.
- Dujarier, M-A. 2015. *Le management désincarné: enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte.
- Glady, M. Vandeveldé-Rougale, A. (dir.). 2016. dossier thématique « Parler face aux institutions. La subjectivité empêchée », *Langage et Société*, n°158, <https://www.cairn.info/revue-langage-et-societe-2016-4.htm>
- Herreros, G. 2012. *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*. Érès.
- Krieg-Planque, A. 2018. « Langue de bois » *Publictionnaire. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics*. URL : <https://publictionnaire.huma-num.fr/notice/langue-de-bois>
- Le Garrec, S. (dir.), 2021, *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé*. Érès.
- Lhuillier, D. 2009. « Travail, management et santé psychique », *Connexions*, n° 91, 85-101.
- Lietti, A., Castellanos, J., Dubuis, V. et al. 2018. « Sur le bout des langues : la novlangue managériale ». *Bon pour la tête, chronique linguistique animée* : <https://bonpourtete.com/chroniques/la-novlangue-managieriale>
- Souffrance et Travail : <https://www.souffrance-et-travail.com>
- Vandeveldé-Rougale, A. 2017. *La novlangue managériale : emprise et résistance*. Érès.
- Vandeveldé-Rougale, A. 2022. *Mots et illusions: quand la langue du management nous gouverne*. 10/18.
- Vandeveldé-Rougale, A. Humbert, P. 2023. « De la dépossession de la parole à la parole retrouvée : perspectives croisées dans le secteur de la santé », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 36: 15-29. <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2023-2-page-15.htm>
- Zawieja, P., Guarnieri, F. (dir.). 2014. *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Seuil.

