



HAL
open science

Langages au travail : enjeux de pouvoir et d'émancipation

Maryse Salles

► **To cite this version:**

Maryse Salles. Langages au travail : enjeux de pouvoir et d'émancipation. Colloque du Centre International Culturel de Cerisy : Le travail en mouvement (Cerisy 2018), Sep 2018, Cerisy-la-Salle, France. pp.31-45. hal-02980968

HAL Id: hal-02980968

<https://hal.science/hal-02980968>

Submitted on 27 Oct 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Open Archive Toulouse Archive Ouverte

OATAO is an open access repository that collects the work of Toulouse researchers and makes it freely available over the web where possible

This is an author's version published in: <http://oatao.univ-toulouse.fr/24727>

To cite this version: Salles, Maryse *Langages au travail : enjeux de pouvoir et d'émancipation*. (2019) In: Colloque du Centre International Culturel de Cerisy : Le travail en mouvement (Cerisy 2018), 13 September 2018 - 20 September 2018 (Cerisy-la-Salle, France).

Any correspondence concerning this service should be sent to the repository administrator:
tech-oatao@listes-diff.inp-toulouse.fr

Langages au travail : enjeux de pouvoir et d'émancipation

Maryse Salles

Dans les organisations, le langage peut-il être un moyen d'émancipation ou, à l'inverse, de contrainte ? Existe-t-il plusieurs types de langages, plusieurs types de pratiques langagières ? Si l'on admet que la langue ne reflète pas la réalité, mais la construit, dans la société comme dans les organisations, la puissance performative de chaque langage est-elle identique ? Ou, à l'inverse, les rapports de pouvoir trouvent-ils dans le langage une expression privilégiée ? Ce texte cherche à identifier quelques enjeux liés à ces questions, sans prétendre aucunement en épuiser la matière.

Si l'importance du langage dans les organisations est reconnue par différentes disciplines (notamment les sciences du langage, l'ergonomie, la sociologie et les sciences de gestion), les « pratiques langagières »¹ en situation de travail demeurent mal connues, et « apparaissent comme un angle mort des enquêtes sur le travail »².

1. Boutet J., Fiala P., Simonin-Grumbach J., « Sociolinguistique ou sociologie du langage », *Critique*, 1976, n° 344, p. 68-85.

2. Rouard F., Moatty F., « Langues de travail et pratiques langagières dans les enquêtes statistiques », *Langage et société*, 2016, vol. 1, n° 155, p. 61-98.

Le statut du langage dans les entreprises a pourtant profondément changé ces dernières décennies. Dans l'organisation taylorienne, « parler et travailler étaient considérés comme des activités antagonistes »³. Dans certains cas, il était explicitement interdit de parler dans les ateliers. Mais depuis les années 1980, le langage est devenu un outil essentiel du management, et une compétence des salariés, indispensable au bon fonctionnement de l'organisation⁴. J. Boutet⁵ note ainsi que « désormais les ressources et les compétences langagières en français sont devenues des composants indispensables de toute pratique professionnelle, même non qualifiée ». Pour certains courants en management, le langage devient pour les organisations un véritable « enjeu stratégique » et même « jusqu'à leur principale valeur ajoutée »⁶.

Parallèlement, les supports du langage, et leurs statuts respectifs, ont évolué. F. Moatty et F. Rouard⁷ évoquent ainsi une « mise à l'écrit généralisée » des salariés, « l'écrit concernant aujourd'hui tous les salariés et tous les secteurs », en particulier au travers de l'usage des outils numériques.

Le but du présent texte est d'identifier, sans viser à une quelconque exhaustivité sur ce sujet immense, quelques enjeux importants liés aux langages existant dans les organisations, en se situant dans une perspective d'émancipation au travail et de démocratie dans les organisations. Il assume donc une posture critique en reconnaissant qu'il existe dans les organisations des groupes détenant des niveaux de pouvoir différents, et que les langages de ces groupes, en conséquence, jouissent de statuts différents. Enfin, ce texte considère que la langue ne reflète pas une réalité qui lui serait extérieure mais *construit* celle-ci⁸. Il reconnaît donc pleinement « le pouvoir des mots »⁹. Cette dimension performative de la langue en fait un instrument de pouvoir, un élément des « technologies gouvernementales »¹⁰, dont nous tenterons ici de comprendre certaines modalités d'intervention dans les organisations.

« La langue ne reflète pas une réalité qui lui serait extérieure mais *construit* celle-ci.

3. Boutet J., « La part langagière du travail : bilan et évolution », *Langage et société*, 2001, vol. 4, n°98, pp. 17-42.

4. Mariscal V., « Le paradoxe du « langage commun » dans les entreprises : entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail », *Langage et société*, 2016, vol. 2, n° 156, p. 13-34.

5. Boutet, 2001, *op. cit.*

6. Bordeau J., « Les atouts stratégiques du langage », *L'Expansion Management Review*, 2006, vol. 2, n° 121, p. 80-86.

7. Moatty F., Rouard F., « L'écrit au travail et ses déterminants chez les salariés en France en 2005 », *Travail et Emploi* [En ligne], 122, avril-juin 2010, consulté le 13 novembre 2018. URL : <http://travail-emploi.revues.org/1555>.

8. Klinkenberg J.-M., *La langue dans la cité, Vivre et penser l'équité culturelle*, Bruxelles : Les Impressions Nouvelles, 2015, 320 p.

9. Boutet J., *Le pouvoir des mots*, nouvelle édition, 2016, Paris, La dispute, 257 p.

10. Foucault M., « L'éthique du souci de soi comme pratique de la liberté », in *Dits et écrits II. 1976-1988*, Paris, Gallimard, coll. Quarto, 2001, 1760 p.

Dans ce texte, il sera traité de trois grands types de langages dans les organisations : le langage des salariés, le langage du haut management, et les systèmes d'information numériques.

Nous évoquerons dans une brève première partie l'origine des réflexions et réalisations présentées dans ce texte. Puis nous nous intéresserons au langage des travailleurs¹¹, dans plusieurs types de situations : réalisation de leurs tâches, récit de leur « vécu » dans l'organisation, ou discussion sur leurs conditions de travail et sur les objectifs et les valeurs promus par le haut management. Une telle « dispute » suppose de comprendre le langage des directions et ses effets sur la vie de l'organisation. Ce langage sera l'objet de notre troisième partie. Enfin, dans une quatrième et dernière partie, nous nous pencherons sur un véhicule spécifique du langage de l'organisation, particulièrement puissant dans sa performativité : les systèmes d'information numériques.

UNE DOUBLE ORIGINE

Les réflexions et réalisations présentées ici ont une double origine.

La première origine est un groupe de travail centré sur le langage dans les organisations (le « Groupe Langage »), qui rassemble des chercheurs appartenant à plusieurs disciplines (sciences du langage, droit, sciences politiques, informatique) et des militants de la CGT. Ce groupe est issu d'un collectif de travail plus large sur le thème « Travail Émancipation », lui aussi composé de chercheurs et de syndicalistes, répartis en plusieurs groupes de travail. Le langage fait l'objet d'un axe spécifique de la feuille de route du collectif, qui évoque le vocabulaire, lequel « n'est jamais neutre », et propose un travail sur le langage avec l'objectif « d'investir pour notre propre compte la bataille des mots ». Certaines réalisations du Groupe Langage seront évoquées dans la suite du texte.

La seconde origine du travail que nous présentons ici se trouve dans un atelier de recherche sur l'impact des systèmes d'information numériques sur la démocratie dans les organisations. Cet atelier, « Système d'information et démocratie¹² », se rattache au domaine de l'éthique informatique. Il est fortement pluridisciplinaire (économie, informatique, mathématiques, gestion, sociologie, droit), et s'est fixé des objectifs très opérationnels notamment en termes de vulgarisation et de sensibilisation.

Ces deux initiatives ont pour point commun un travail sur le langage dans les organisations (un système d'information numérique étant ici considéré comme un langage, comme nous le montrerons dans la dernière partie).

11. Bien qu'assez fortement connoté, nous préférons ce dernier terme à celui de « salarié ». Il nous paraît ici en effet plus exact, compte tenu du nombre de personnes en situation de subordination au travail, et qui ne bénéficient cependant pas du statut de salarié. Notons par ailleurs que nous utiliserons le masculin comme générique, pour désigner aussi le(s) travailleur(s) que le(s) travailleuse(s).

12. <https://si2d.hypotheses.org/>

LE LANGAGE DES TRAVAILLEURS

Le langage des travailleurs sera abordé au travers des différents types de capacités langagières qu'il recouvre. Pour décrire ces capacités, nous adopterons la classification en trois niveaux qu'en propose J.-M. Klinkenberg¹³ : la littératie ou les moyens d'exécuter sa tâche, l'auto-valorisation ou les moyens de dire ce que l'on fait, la langue en tant qu'instrument de confrontation ou les moyens de se confronter à des adversaires.

Notons qu'il s'agit plus d'un continuum que de niveaux parfaitement distincts. Ces niveaux sont par ailleurs liés entre eux, le deuxième niveau dépendant du premier, comme le troisième dépend du deuxième.

La littéracie

La littéracie s'intéresse ici aux fonctions du langage en tant qu'outil (écrit ou oral) indispensable à la réalisation d'une tâche : comprendre les instructions reçues, communiquer dans la réalisation de la tâche (avec des collègues, des fournisseurs, des clients, l'encadrement...), répondre à des demandes d'information de l'encadrement, etc. Il s'agit là des « dimensions opératoires » du langage¹⁴.

Les difficultés liées à ce niveau concernent aujourd'hui l'ensemble des travailleurs, et non seulement des personnes très peu qualifiées. Notons aussi que l'on assiste à une considérable extension de l'écrit dans toutes les fonctions et tous les secteurs, en particulier au travers de l'usage d'outils numériques impliquant des saisies, des lectures d'écran. Ceci est dû à la généralisation des exigences de traçabilité, de qualité, de certification¹⁵, et, plus largement à la formalisation des échanges et des procédures, qui touche particulièrement le secteur industriel¹⁶.

« On assiste à une considérable extension de l'écrit dans toutes les fonctions et tous les secteurs, au travers de l'usage d'outils numériques impliquant des saisies, des lectures d'écran.

La multiplication des sigles (souvent d'ailleurs polysémiques au sein de la même organisation) constitue un obstacle à la littéracie. Lors d'une enquête, des responsables syndicaux d'Airbus nous ont confié ne pouvoir souvent juger du contenu et donc de l'importance des réunions convoquées par la direc-

13. Échanges lors d'une réunion du Groupe Langage, le 9 janvier 2018.

14. Fillietaz L., « Compétences professionnelles et compétences langagières en situation de risque : la régulation langagière d'un "événement" en milieu industriel », *Langage et société*, 2008, vol. 3, n°125, pp. 11-34.

15. Boutet J., 2001, *op. cit.*

16. Moatty F. et Rouard F., 2010, *op. cit.*

tion, les ordres du jour étant rédigés avec un grand nombre de sigles qu'ils ne comprenaient pas, et pour lesquels aucun glossaire n'était disponible dans l'entreprise.

La langue utilisée au travail impacte ce niveau de capacité langagière. F. Rouard et F. Moatty¹⁷ relèvent que les modes d'emploi et notices en langues étrangères sont gênants « pour le bon déroulement du travail » dans 37 % des cas pour les fonctions de « production, chantier, exploitation », et encore pour 23 % toutes fonctions confondues. On se souvient des cas de sur-irradiations (1985-2006) à l'hôpital d'Épinal, dont l'analyse avait révélé que l'une des causes en était que les notices d'utilisation des appareillages destinées aux manipulateurs étaient en anglais et donc mal comprises.

Réalisations

Si les actions syndicales ne portent sans doute pas majoritairement sur les questions de « littéracie », il faut noter l'exception de la lutte de la CGT à GEMS (General Electric Medical Systems) pour disposer de documents et logiciels en français¹⁸.

L'auto-valorisation

Si la littéracie renvoie pour l'essentiel au « travail prescrit », l'auto-valorisation est avant tout la capacité à dire ce que l'on fait réellement, comment on vit son activité au travail (seul ou avec les autres), quelles émotions l'on ressent...

Or, « parler du travail ne va pas de soi »¹⁹. On peut identifier quatre grands types de causes à cela : une limite des capacités langagières du niveau précédent (littéracie), certaines caractéristiques du fonctionnement cognitif, des aspects psychosociaux, mais aussi un « empêchement de l'expression subjective des émotions »²⁰.

Nous ne reviendrons pas sur la première de ces causes (défaut de littéracie).

Le fonctionnement cognitif représente un deuxième type d'obstacle à la prise de conscience de la façon dont on effectue son travail, en ceci que les tâches réalisées « mobilisent la *mémoire procédurale* qui fait partie des *mémoires implicites*,

c'est-à-dire des mémoires qui ne sont pas accessibles à la conscience »²¹. Ph. Davezies souligne qu'il existe ainsi « une distance parfois très importante entre ce que fait le travailleur et ce qu'il est en mesure d'en dire ». Le rôle déterminant des émotions, qui peuvent dans certains cas se substituer à la raison, et nous permettre « d'*agir* intelligemment sans *penser* intelligemment »²², participe à la difficulté de cette prise de conscience.

Les aspects psychosociaux, au travers de la représentation que se fait le travailleur du contenu et de la valeur de ce qu'il fait, vont renforcer ces premiers obstacles. En effet, les interactions langagières dans les organisations sont « asymétrique[s] et profondément formatée[s] par les statuts socio-professionnels endossés par les acteurs »²³. Dès lors, il paraît assez naturel que, lorsqu'on leur demande de décrire leur activité, les travailleurs répondent en décrivant la tâche telle qu'elle est prescrite, et non telle qu'ils la vivent en la réalisant concrètement. « Le discours des salariés sur le travail est une reprise du discours gestionnaire »²⁴. Pour décrire ce qu'elle fait, une aide à domicile dit ainsi : « *Je fais la vaisselle et je prépare le repas* ». Or ces deux tâches demandent un grand nombre d'actions, de résolutions de problèmes, d'interactions, de décisions. Dans le célèbre cas de l'usine Thomson à Angers²⁵, les ouvrières reprennent le discours gestionnaire pour décrire leur travail (« *Ça consiste à encastrier les éléments électroniques dans les trous du circuit imprimé* »), et parlent uniquement des 3 % d'incidents reconnus comme tels par l'encadrement. C'est l'observation qui permettra de comprendre ce qui se passe réellement.

« Lorsqu'on leur demande de décrire leur activité, les travailleurs répondent en décrivant la tâche telle qu'elle est prescrite, et non telle qu'ils la vivent.

Enfin, certaines logiques managériales de communication dans l'organisation, peuvent fortement contraindre l'expression des travailleurs sur leur « vécu ». M. Glady et A. Vandeveld-Rougale²⁶ soulignent ainsi que si les organisations sollicitent la parole des travailleurs, elles l'encadrent à l'aide « d'attentes, de

17. Rouard F. et Moatty F., 2016, *op. cit.*

18. Jugement du TGI de Versailles du 11 janvier 2005, confirmé en appel le 2 mars 2006, qui ordonne à la société GEMS, société de droit français, de mettre à disposition de ses salariés en France une version française des logiciels informatiques, des documents relatifs à la formation du personnel, à l'hygiène et la sécurité, des documents relatifs aux produits que la société fabriquera et des documents relatifs à tous les produits de la société présents sur le marché. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?idTexte=JURITEXT000006948282>

19. Davezies Ph., « Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme », *ETUI Policy Brief*, N° 3/2014. [En ligne] consulté le 10 novembre 2018. URL : <https://www.etui.org/fr/Publications2/Policy-Briefs/European-Economic-Employment-and-Social-Policy/L-individualisation-du-rapport-au-travail-un-defi-pour-le-syndicalisme>

20. Vandeveld-Rougale A., « Discours managérial, lissage de la parole et vacillement du rapport au langage : l'empêchement de l'expression subjective des émotions », *Langage et société*, 2016, Vol 4, N° 158, pp 35-50.

21. Davezies Ph., « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2012, 14-2. [En ligne] consulté le 14 novembre 2018. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/2566>

22. Damasio A.R., *L'erreur de Descartes : La raison des émotions*, Paris : Odile Jacob, 2006 (1ère éd. 1995), 396 p.

23. Filiattaz L., 2008, *op. cit.*

24. Davezies Ph., Audition par le Groupe Langage, 9 mars 2018.

25. Laville A., Teiger C., Duraffourg J. (1972). *Conséquences du travail répétitif sous cadence sur la santé des travailleurs et les accidents. Rapport final*, n° 29, Collection du Laboratoire de Physiologie du Travail et d'Ergonomie du Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 385 p.

26. Glady M., Vandeveld-Rougale A., « Discours sollicités, subjectivité empêchée. Introduction », *Langage et société*, 2016, vol 4, N° 158, pp 9-16.

prescriptions, d'injonctions, de formatages ». Et les auteurs d'ajouter : « dans ces conditions, il [leur] est impossible [...] de travailler le sens de certaines dimensions de leur vécu ».

« Si les organisations sollicitent la parole des travailleurs, elles l'encadrent à l'aide « d'attentes, de prescriptions, d'injonctions, de formatages » ».

La capacité d'auto-valorisation n'est donc en rien naturelle. Or, Ph. Davezies²⁷ écrit que « le déficit d'élaboration fragilise les individus », et souligne l'importance, comme l'une des origines de la souffrance au travail, de « la tension entre ce que font les agents et les formes langagières dont ils disposent pour en rendre compte ». Il est donc, notamment pour les organisations de défense des travailleurs, essentiel de développer et/ou libérer la capacité langagière de l'auto-valorisation. Un des moyens pour y parvenir est le travail d'enquête, qui doit être réalisé par des personnes formées, et qui permet de donner un espace d'expression aux travailleurs, en les aidant à prendre conscience de ce qu'ils font et vivent réellement dans leur travail.

Réalisations

Le collectif de travail CGT syndicalistes/chercheurs « Travail Émancipation » comprend un groupe, « Démarche syndicale », qui a mené une enquête auprès d'aides à domicile. Ces travailleuses ont ainsi pu, petit à petit, faire le récit de leur activité, et des situations qu'elles vivent (qui sont parfois extrêmement dures car elles les mettent en contact direct avec de très grandes détresses sociales et humaines). La phrase typique que l'on peut recueillir lors de ces enquêtes est : « *Je ne me rendais pas compte que je faisais tout ça* ».

Pour sa part, le Groupe Langage a mis en place une formation de trois jours, incluant un module sur le récit du travail et les difficultés liées à son écoute par les militants syndicaux.

Si ces démarches d'enquête satisfont les travailleurs, et souvent même les enthousiasment, la question reste celle de l'utilisation de ces récits dans une perspective d'émancipation au travail. Ph. Davezies²⁸ voit dans la capacité d'un travailleur à décrire son activité et son « vécu » la ressource principale pour faire évoluer sa situation de travail. Mais cette ressource suppose de pouvoir faire le « lien entre les problématiques syndicales générales et les problématiques auxquelles sont confrontés les salariés, c'est-à-dire [...] de passer de l'analyse des dysfonctionnements à une intelligence politique de la situation »²⁹.

Ceci nous emmène au troisième type de capacité linguistique, celui de l'usage de la langue en tant qu'instrument de confrontation, mais aussi de « dispute » pouvant être fertile.

Le langage, instrument de la confrontation

Ce troisième niveau de capacité langagière permet au travailleur qui l'a développée d'interagir efficacement (en rapport avec ses propres buts) avec d'autres personnes dans des situations de confrontation.

Les situations de confrontation sont nombreuses et variées dans les organisations. Elles peuvent impliquer des interlocuteurs de même niveau hiérarchique, des travailleurs et des partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, usagers...), ou bien des acteurs de statuts hiérarchiques très éloignés. C'est essentiellement dans ce dernier sens que nous évoquerons la confrontation, espace d'expression des rapports de force au sein de l'organisation.

Pour les travailleurs, accéder à une intelligence politique des situations de travail signifie être à même d'identifier les choix stratégiques et organisationnels qui sous-tendent ces situations, de comprendre leurs déclinaisons opérationnelles (sous forme de procédures, indicateurs, critères, outils informatiques...), d'imaginer des alternatives, et de pouvoir mener, par le moyen du langage, une « dispute » pour remettre en cause certains choix et proposer de nouvelles options. Cette possibilité d'intervention des salariés dans la prise de décision renvoie à une dimension de « justice procédurale »³⁰. Or il a été montré qu'un faible niveau de « justice procédurale » (les salariés se voient alors imposer les décisions, sans pouvoir les discuter) était lié à une augmentation d'un ensemble de troubles de la santé³¹.

De nombreux obstacles existent à l'acquisition et à la pratique de la capacité langagière de confrontation, comme à la possibilité des « disputes ». Nous n'en évoquerons ici qu'un seul type (un autre obstacle, le système d'information de l'organisation, sera évoqué en dernière partie), lié à la mise en place par le management d'un « langage commun » dans l'organisation. Nous nous appuyerons ici sur les travaux de V. Mariscal³². Cet outil de management (le « langage commun ») est né au début des années 1980, à la même période que les théories du management participatif et au même moment où une attention particulière était portée à l'expression des employés sur leur lieu de travail (qui conduira en France aux lois Auroux). Comme tout langage, le « langage commun » véhicule des représentations, des visions du monde, des valeurs. Cette caractéristique est d'autant plus remarquable que le « langage commun » vise, de manière assumée, à une « homogénéisation des pratiques langagières », ignorant l'hétérogénéité des pratiques langagières des salariés, considérées comme au mieux des entraves, au pire

27. Davezies Ph., 2012, *op. cit.*

28. *Ibid.*

29. Davezies Ph., 2018, *op. cit.*

30. Elovainio M., 2002, cité par Davezies Ph., 2012, *op. cit.*

31. Davezies Ph., 2012, *op. cit.*

32. Mariscal V., 2016, *op. cit.*

des usages défailants de la langue. Cette homogénéisation va de pair avec un appauvrissement des pratiques langagières, le « langage commun » véhiculant « une vision simple, voire simpliste, des rapports sociaux », et cherchant à « rendre le salariat communicant, mais selon des règles spécifiques imposées par le haut ». Ce « lissage » des rapports sociaux, tendant à nier les conflits et les rapports de force, nous semble contradictoire avec les conditions nécessaires à ce qu'Yves Clot nomme la « coopération conflictuelle » ou la « dispute » (voir p. 112).

La capacité de confrontation et de dispute nous semble, à l'inverse, nécessiter que les travailleurs comprennent le plus finement possible le langage du haut management, et les visions du monde et valeurs qu'il véhicule, afin de pouvoir en pleine conscience y souscrire, chercher à les amender, ou les combattre³³.

LE LANGAGE DU HAUT MANAGEMENT

Le langage managérial peut être vu comme un ensemble de « pratiques discursives (écrites, orales et non verbales) qui visent à conduire des travailleurs dans les actions collectives au sein de l'organisation »³⁴. Un premier trait remarquable de ce type de langage est l'importance des similitudes de son expression d'une organisation à l'autre, une part importante (discours, lexique) y étant commune³⁵. Il est, par exemple, frappant de constater qu'à la fin du siècle dernier, le discours public de grands patrons français suit une évolution semblable, qui les conduit à donner une place essentielle aux considérations financières, donnant le sentiment que les marchés financiers sont leurs seuls interlocuteurs³⁶.

Le langage managérial a des origines multiples et redondantes : littérature managériale, grandes écoles de management, normes internationales (qualité, comptabilité, communication financière...). Ce langage est largement repris hors des organisations et de leur environnement proche, par une majorité de médias et d'hommes et femmes politiques, produisant une image dominante de ce que sont une entreprise (et, au-delà, toute organisation) et sa performance.

Une conséquence de ces multiples lieux de production ou de reprise du discours managérial est un effet d'ultra-répétition qui « [assoit] la longue durée de la représentation et [dissémine] un vocabulaire aussi transparent que l'air que l'on respire », auquel nous ne prêtons plus attention, et qui ainsi « colonise notre système de pensée » et « pense pour nous »³⁷. La répétition « rituelle »

des énoncés permet donc que « leur sens se fixe progressivement pour acquérir une capacité performative »³⁸. Dans certains contextes, cet impact performatif peut être délibérément recherché, comme dans l'utilisation du langage pour construire une culture d'entreprise, laquelle a pour finalité le consentement volontaire des acteurs à partager un même système de valeurs³⁹.

« La langue n'est pas le reflet neutre ou le simple codage d'une réalité extérieure lui préexistant, elle véhicule toujours des croyances, des représentations, des visions du monde.

Le langage des directions s'exprime notamment dans les termes employés, qui déterminent une sémantique, c'est-à-dire une définition du monde, en décidant des objets ou concepts reconnus pertinents (comme de ceux qui n'auront pas droit de cité), des connotations positives ou négatives... La langue n'est pas le reflet neutre ou le simple codage d'une réalité extérieure lui préexistant, elle véhicule toujours des croyances, des représentations, des visions du monde et organise une représentation du monde et de la réalité vécue, individuellement et collectivement.

On rappellera que « si [la langue] construit la réalité, il importe donc, pour les groupes sociaux, que cette construction soit conforme à leurs intérêts »⁴⁰. Dans une perspective d'émancipation du travail, il convient donc d'identifier les représentations portées par le langage du haut management, afin de comprendre comment mener une « coopération conflictuelle »⁴¹ (la part relative des deux termes dépendant des contextes), mais aussi afin d'éviter d'utiliser certains mots, porteurs de valeurs opposées à cette émancipation. Car quand on emploie un terme, on véhicule des représentations, même à son insu. Par exemple l'expression « charges sociales » implique qu'il faut forcément les alléger, car qui veut alourdir une charge ? Quant aux « partenaires sociaux », ne sont-ils donc jamais des adversaires, et tous sont-ils bien également « sociaux » ? Être contre la « modernisation », c'est automatiquement se définir comme passéiste, voire obscurantiste, or celle-ci entraîne régulièrement avec elle des réformes dictées par des logiques exclusivement financières ou comptables auxquelles il peut être légitime de s'opposer. Et qui ne voudrait être « agile », toujours et partout ? Mais l'agilité est bien souvent l'autre nom de la flexibilité, qui considère le travail comme une simple variable d'ajustement. On pourrait multiplier les exemples à l'infini, jusqu'à cette étrange expression

33. Salles, M., Colletis, G., « Déconstruire la doxa dominante, construire une pensée politique alternative. Du lien entre les représentations, les principes et les normes », *LoSguardo*, n° thématique The Instruments of the Power: from the Prince to Archaeologist, XIII, 10/2013, pp 391-414.

34. Vandeveldé-Rougale A., *La novlangue managériale. Emprise et résistance*, Toulouse : éditions Érès, 2017, 211 p.

35. Both A., *Les managers et leurs discours, anthropologie de la rhétorique managériale*, Pessac : Presses universitaires de Bordeaux, 2007, 372 p.

36. Brion N., Brousse J., *Mots pour maux. Le discours des patrons français*, Paris : Descartes & Cie, 2003, 315 p.

37. Lefèvre J., « La parole en mouvement du patronat. CNPF-Medef 1981-2010 », *Mots. Les langages du politique*, n° 103, 2013.

38. Aggeri F., « Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations, Mise en perspective théorique et cadre d'analyse », *M@n@gement*, 2017, Vol. 20(1), pp 28-69.

39. Mariscal V., 2016, *op. cit.*

40. Klinkenberg J.-M., 2018, *op. cit.*

41. Clot Y., Voir p. 112 du présent volume, *Le travail en mouvement*, Presses des Mines, 2019.

de « plan de sauvegarde de l'emploi » pour désigner ce qui est fondamentalement un plan de licenciement. En résumé : « en adoptant le langage du pouvoir, celui qui le conteste part avec un sérieux handicap »⁴².

Réalisations

Le Groupe Langage développe une réflexion sur ce thème. Il produit depuis septembre 2016 une tribune mensuelle dans la *Nouvelle Vie Ouvrière* intitulée « Le bal des mots dits », dont l'objectif est d'aider les lecteurs à se forger leur propre opinion sur le langage utilisé dans le monde du travail (voir *Encadrés*). Il propose ainsi chaque mois à la réflexion des lecteurs un mot employé couramment, par les employeurs mais aussi parfois par les travailleurs eux-mêmes, mot qui a pu modifier la perception du travail, voire sa finalité. Quelques exemples de termes traités : simplification, cœur de métier, qualité, résistance au changement, résilience, équité/égalité, sécurisation, partenaires sociaux, travailleurs/salariés, bonnes pratiques, empowerment, évaluation, courage, agilité... Chaque tribune cherche à avoir une double dimension : elle est critique, mais elle est vise aussi à promouvoir un usage émancipateur du mot, elle doit donner une ouverture et ne doit pas trop « forcer » un avis, mais laisser l'espace à la réflexion du lecteur.

+ Le cœur de métier

Le cœur de métier évoque immédiatement quelque chose de chaleureux de vivant. Le cœur n'est-il pas à la fois cet organe essentiel à la vie, en même temps que le siège symbolique des émotions ?

Ainsi donc, bonne nouvelle ! L'entreprise a un cœur : le cœur de métier. [...]

Là se réalise ce pourquoi l'entreprise ou le service existe. Y travailler développe le sentiment d'appartenir à l'élite où, pour continuer de filer la métaphore, à la caste des grands prêtres. L'expression, sans doute à cause de sa charge symbolique et sentimentale, est particulièrement imprécise. Qui pourrait dire les tâches qui y sont naturellement inscrites et celles qui seraient rejetées à la périphérie, le Shéol, l'enfer de l'insignifiant et de l'inutile. Une imprécision qui a pour conséquence, au fil du temps, d'en réduire le périmètre. Le « cœur de métier » est un muscle qui, contrairement aux autres, s'étirole en travaillant. Petit à petit, des métiers, des missions s'en trouvent exclus. Première étape avant une externalisation probable.

Il faut bien du mépris et une méconnaissance du réel pour exclure tant de travailleuses et de travailleurs dont la peine quotidienne contribue tout autant au résultat final. Qu'elles – ou ils – soient au magasin, à l'entretien, au ménage et tant de tâches encore, qui pourrait vraiment prétendre à leur inutilité ? [...]

Et si le cœur du métier c'était plutôt le cœur que nous mettons à accomplir notre travail ? [...] Un cœur qui nous unit dans une même volonté de bien faire et une même opposition face ceux qui ne voudraient voir en nous que des machines. [...]

Aussi, au « cœur de métier » qui sépare et divise, nous faudrait-il opposer « le métier au cœur » qui nourrit les solidarités et fait « chaud au cœur. »

Tribune « Le bal des mots dits »,
Nouvelle Vie Ouvrière, octobre 2016.

+ La résistance au changement

[...] Le verbe « résister » vient du latin *resistere* (qui signifie se tenir en faisant face), lui-même formé à partir de *sistere*, s'arrêter. Et c'est cette dernière étymologie que nos grands managers retiennent, en considérant ceux qui résistent au changement comme des adeptes de l'immobilisme. Car enfin, changer, c'est moderniser, rationaliser, simplifier ! Toutes choses auxquelles seuls des rétrogrades, des obscurantistes, pour tout dire des arriérés, pourraient s'opposer. [...]

D'ailleurs, que cela soit clair, *tout* doit changer. Pour le plus grand bien de tous. Les techniciens doivent se muter en vendeurs, les patients en clients, les salariés en auto-entrepreneurs, les services publics en entreprises, et le mastodonte code du travail en petite souris.

Mais *tout* peut-il vraiment changer ? Peut-on changer des objectifs de production qui conduisent à la dégradation de la qualité des produits ? Peut-on changer une organisation du travail qui détruit la santé des salariés ? Peut-on changer des objectifs de rentabilité financière qui mettent en danger la vie de l'entreprise ? Peut-on changer des politiques qui accroissent la précarité ? Peut-on changer la logique comptable qui met à mal le principe même de service public ?

42. Klinkenberg J.-M., 2015, *op. cit.*

Oui, tout cela peut changer. Non pas à l'aide de méthodes de « conduite du changement », mais par la lutte syndicale, qui permet aux salariés de résister, c'est-à-dire de « se tenir en faisant face ». [...]

Mais alors, il faut nous attendre, de la part de ceux qui seront nos adversaires, à une très forte... résistance au changement.

Tribune « Le bal des mots dits »,
Nouvelle Vie Ouvrière, décembre 2016.

Dans la formation sur le langage conçue par le Groupe Langage, un module porte sur les visions du monde que peut recouvrir un terme. Les stagiaires doivent répondre à des questions sur un terme choisi collectivement, sous forme d'un jeu de l'oie. Les questions portent sur les contextes d'utilisation du terme, son histoire, les possibilités de détournement du terme, les moyens de lutter contre ou avec ce terme, etc.

Le système d'information numérique de l'organisation constitue un langage spécifique, dont la performativité est accrue par la technologie qui le supporte. Il fait l'objet de notre dernière partie.

LE SYSTÈME D'INFORMATION, LANGAGE DE L'ORGANISATION

Pour J.-L. Le Moigne⁴³ ou R. Reix et F. Rowe⁴⁴, le concept de système d'information dépasse la seule dimension technologique, et reconnaît le système d'information comme le « langage de l'organisation »⁴⁵. Le système d'information est ainsi un système de formalisation des représentations de l'organisation concernée. Il permet à l'organisation de se définir elle-même (ce qu'elle est, ce qu'elle veut, ce qu'elle juge bon, juste...), et de définir son environnement (objets et acteurs ayant une existence pour elle) ainsi que les rapports qu'elle entretient avec lui. Le système d'information va s'exprimer par des types d'objets ou d'acteurs (concurrents, partenaires, concurrents-partenaires, sous-traitants, co-traitants), des catégories (segments de clientèle), des nomenclatures (tâches, accident du travail), des indicateurs (« abrégés du bon » selon la belle expression de M. Berry⁴⁶), des critères (qualité), des procédures, etc.

43. Le Moigne J.-L., « L'Information forme l'organisation qui la forme », *Sciences et Société*, 1994, n° 33, p. 15-24.

44. Reix R., Rowe F., *Faire de la recherche en systèmes d'information*, 2002, Paris : Vuibert, 359 p.

45. Peaucelle J.-L., *Systèmes d'Information. Le point de vue des gestionnaires*, 1999, Paris : Economica, 232 p.

46. Berry M., *Une Technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, 1983, Paris : Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École Polytechnique.

Le système d'information numérique est un sous-ensemble du système d'information, doté de caractéristiques propres, parmi lesquelles une forte dimension normative, la technologie informatique impliquant une certaine fixité du système d'information. Le système d'information, plus pérenne que son implantation informatique, est une forme étendue du « langage commun » évoqué plus haut, qui, au travers des outils informatiques, impose à tous son cadre normatif, sans qu'il soit nécessaire de conquérir l'adhésion des acteurs⁴⁷.

« Le système d'information impose à tous son cadre normatif, sans qu'il soit nécessaire de conquérir l'adhésion des acteurs.

Comme tout langage, le système d'information n'est pas neutre, il structure et en partie crée le monde dans lequel l'organisation agit, il est performatif, tout particulièrement dans sa composante numérique⁴⁸. Nous évoquerons trois expressions de la performativité des systèmes d'information numériques qui impactent le travail et la possibilité de son émancipation.

En intégrant une entité (un objet, un concept, une valeur...) dans le système d'information, en la nommant, on lui donne une existence et par là-même la possibilité d'influer sur le fonctionnement de l'organisation. Les crèches calculent aujourd'hui un indicateur de taux de remplissage, qui est communiqué quotidiennement aux salariés. Pour les employés des crèches, la mission de la crèche est d'accueillir les enfants dans de bonnes conditions, mais non de participer à l'amélioration du taux de remplissage de la crèche. Cet indicateur impose aux salariés une vision modifiée de leur mission, par rapport à laquelle ils doivent se positionner. Une autre illustration de la performativité des systèmes d'information est celle des effets de rétroaction des indicateurs, l'amélioration de l'indicateur devenant un objectif en soi, parfois en opposition avec l'objectif visé⁴⁹.

Inversement à cette première expression de performativité, un deuxième effet est l'invisibilité des objets qui ne sont pas présents (pas nommés) dans le système d'information. Ils n'existent pas dans le fonctionnement de l'organisation concernée, c'est-à-dire qu'ils ne pourront pas servir de support à une prise de décision, ni faire l'objet d'une décision ni d'une action. Tel système d'information d'hôpital, par exemple, n'inclut pas dans la nomenclature des tâches du personnel infirmier la tâche « Parler avec les proches d'un malade ». Pour cet hôpital, cette tâche

47. Salles M., *Décision et système d'information*, Londres : ISTE-WILEY, Coll. Systèmes d'information avancés, 2015, 175 p.

48. Salles M., « La responsabilité économique et sociale des concepteurs de systèmes d'information : contribution à une éthique appliquée », *Innovations. Revue d'Économie et de Management de l'Innovation (I-REMI)*, 2015, n°46, vol. 1, pp. 197-226.

49. Une notion proche est celle d'« incitatif pervers », dont un exemple célèbre est celui d'une politique d'extermination des rats en Indochine. Le gouvernement colonial octroyait une prime pour chaque queue de rat qui lui était remise. Les populations locales se sont alors mises à élever des rats.

n'entre donc pas dans le travail du personnel infirmier, qui doit, pour continuer à communiquer avec les familles, prendre sur son temps de pause.

En conséquence des deux points précédents, il apparaît que l'organisation et son système d'information sont consubstantiels. En paraphrasant J.-L. Le Moigne⁵⁰, on dira que le système d'information forme l'organisation qui le forme. Un exemple en est celui de la partie comptable d'un système d'information d'entreprise. Les normes comptables ne considèrent pas les entreprises comme un lieu de répartition. Les salaires, au même titre que toutes les consommations, sont considérés uniquement comme des charges, qui donc minorent (dégradent) le résultat. L'apport des salariés à la création de valeur n'est pas considéré dans les systèmes d'information comptables des entreprises. Ce statut de charge donné aux salaires entraîne mécaniquement des objectifs de réduction de masse salariale, de limitation des augmentations de salaires, d'externalisations, etc. Une autre vision des salaires serait possible, au travers d'un calcul de répartition de la valeur ajoutée.

Réalisations

L'atelier « Système d'information et démocratie », évoqué en première partie de ce texte, mène des réflexions sur l'influence que les systèmes numériques d'information et d'aide à la décision peuvent exercer sur la démocratie dans les organisations. Il s'interroge sur la place des méthodes de conception de système d'information : en quoi favorisent-elles ou non le caractère démocratique d'un outil informatique ? Sur les usages des systèmes d'information et de décision : en quoi renforcent-ils des rapports de force établis ? Sur les caractéristiques d'un système numérique favorisant la démocratie dans l'organisation. Sur les utilisations innovantes qui pourraient améliorer la démocratie dans l'organisation. Les membres de l'atelier ont vocation à intervenir dans des conférences de sensibilisation à ces questions, destinées à différents publics (y compris les syndicats).

Dans ce texte, nous avons voulu montrer que le langage est un enjeu d'émancipation pour les travailleurs, au travers de trois capacités langagières : la littéracie, l'auto-valorisation, la confrontation. Cette dernière capacité, pour être pleinement mise en œuvre, présuppose d'être à même d'analyser les visions du monde véhiculées par les langages dominants dans l'organisation : le langage du haut management, et celui que constituent les systèmes d'information numériques.

50. Le Moigne, 1994, *op. cit.*

Si développer et déployer leurs capacités langagières représentent bien un enjeu pour les travailleurs, il est en est de même pour les organisations elles-mêmes. La capacité de littéracie est ainsi une condition incontournable de la qualité, comme la capacité de décrire le travail que l'on effectue réellement et celle de s'exprimer sur les conditions de son exécution sont des éléments essentiels de la santé et du bien-être au travail. Mais, au-delà, la pratique de ces capacités langagières est une condition *sine qua non* de la « coopération conflictuelle »⁵¹, véritable gisement de solutions créatives, d'innovation et de connaissances.

« Les systèmes d'information numériques semblent souvent constituer un angle mort de l'action syndicale.

Selon nous, et compte tenu des enjeux importants que nous avons décrits, les organisations syndicales devraient se saisir de la question du langage, et définir une véritable politique linguistique, concernant leurs propres pratiques langagières comme les revendications à soutenir sur ces sujets dans les organisations. Une telle politique suppose une vision globale sur ces questions, et devrait traiter des trois types de langages évoqués, et, concernant le langage des travailleurs, des trois niveaux de capacités linguistiques (qui sont étroitement liés). Bien souvent, au sein des organisations syndicales, ces niveaux sont traités de façon parcellaire, et par des instances différentes. Enfin, les systèmes d'information numériques nous semblent souvent constituer un angle mort de l'action syndicale. La cause en est-elle une méconnaissance des enjeux ? La puissance performative (et donc normative) de ces systèmes est pourtant considérable, en particulier celle des systèmes d'informatique décisionnelle, qui guident la structuration du problème à traiter, et donc déterminent en grande partie les décisions. Il est regrettable qu'il n'y ait pas systématiquement des représentants du personnel dans les grands projets informatiques.

▶ Vidéo de Maryse Salles



51. Clot Y., 2019, *op.cit.*