
Langage et système de soins. Répétition et dilution

Language and the care system. Repetition and dilution

Stéphane Velut



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/essais/13369>

DOI : [10.4000/essais.13369](https://doi.org/10.4000/essais.13369)

ISSN : 2276-0970

Éditeur

École doctorale Montaigne Humanités

Référence électronique

Stéphane Velut, « Langage et système de soins. Répétition et dilution », *Essais* [En ligne], 21 | 2024, mis en ligne le 29 janvier 2024, consulté le 30 novembre 2024. URL : <http://journals.openedition.org/essais/13369> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/essais.13369>

Ce document a été généré automatiquement le 30 novembre 2024.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-SA 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

Langage et système de soins. Répétition et dilution

Language and the care system. Repetition and dilution

Stéphane Velut

Introduction

- 1 Si le langage managérial, tel qu'il fut décortiqué durant le procès France Télécom (mai à juillet 2019), est apparu comme étant, en quelque sorte, une arme du crime opéré sur les salariés de cette firme (dont dix-neuf se sont suicidés entre 2006 et 2010), c'est dans sa dimension technique implacable et sa capacité opacifiante de la réalité. Dimension technique que Victor Klemperer – d'ailleurs cité lors de ce procès – avait, en un tout autre contexte, analysée dans ses carnets publiés sous le titre *LTI, la langue du III^e Reich. Carnets d'un philologue*, en 1947. Pour autant, la dimension technique de ce langage contemporain régnant toujours dans l'entreprise se double d'un attribut théorisé par les propagandistes du tout début du XX^e siècle : la répétition. Un autre procédé passé inaperçu est pourtant largement utilisé de nos jours par les techniques managériales mais aussi en politique : la dilution. L'analyse de quelques documents émanant de directions hospitalières, de notes diverses concernant la crise Covid (qui inspira un grand nombre de textes de nature administrative à cette période) et des conclusions du Ségur de la Santé livrées à la presse, montre que ce langage d'allure technique a, avec ces deux attributs, contaminé le langage administratif hospitalier. Ce langage calqué sur celui de l'entreprise est directement issu des enseignements managériaux des cabinets de consultants. Au fond, l'instillation de mots toxiques visant à manipuler les esprits à petite dose sans qu'ils n'y prennent garde, peut autant s'opérer dans le temps (principe de la répétition) que dans l'espace (principe de dilution). Répétition et dilution s'avèrent deux procédés de subordination aussi puissants l'un que l'autre.

Répétition

- 2 Dans son Essai de Sémantique, Michel Bréal note qu'en matière de transmission de la langue, « le peuple [...] est à la fois l'élève et le maître, ce qu'il change, ce qu'il unifie, ce qu'il abroge, devient la règle de l'avenir »¹. Mais il souligne aussi que les langues modernes se sont compliquées de l'emploi de « mots presque vides de sens, mots tellement abstraits et "serviles", qu'on peut toute sa vie en ignorer l'existence, tout en les mettant à la place convenable ». Et il ajoute qu'« on observe [là] une intelligence passée à l'état d'instinct, pareille à celle qui guide les doigts de l'ouvrière en dentelles, remuant, sans les regarder, ses fuseaux ». Ainsi, selon lui, « se maintiennent et se propagent les tours de la langue [...] ». Si Bréal n'utilise pas la notion de répétition dans ce chapitre (portant sur Le langage éducateur du genre humain), on observe que l'usage itératif de mots vides de sens s'impose au langage de façon instinctive tout en se nourrissant de sa propre ivresse. On notera d'ailleurs, et pour pousser ce constat de l'ivresse à l'extrême, que la répétition d'un mot à voix haute peut finir par lui faire perdre sa signification. Mais ce langage s'impose encore plus facilement « du maître à l'élève » justement, autrement dit dès lors qu'existe un lien de subordination entre les locuteurs. Ce d'autant que cette ivresse est transmissible. La répétition opérant au sein d'un même document, d'un document à l'autre, ou encore oralement, confère en effet un caractère viral aux tournures employées. Mais un virus qui étrangement engendre très peu de réactions immunitaires et contamine. En sorte que le nombre de locuteurs de ce type de langage tend à augmenter par effet de cascade : transmis de subordonnés soumis en subordonnés soumis. À telle enseigne que le degré de soumission d'un subalterne se mesure aisément par son emploi mimétique d'un langage similaire à celui de son supérieur hiérarchique. Il est aisé par exemple d'en faire le constat chez les médecins qui côtoient une administration rompue à un langage managérial. Eux qui habituellement usent d'un langage signifiant, concis et s'attachant à décrire crument la réalité, finissent en quelques mois par user d'un langage alambiqué, manipulant toujours les mêmes formules aux allures bienveillantes mais, le cas échéant, aussi dominateur envers leurs propres subordonnés. Un autre exemple éloquent, cette fois à l'échelle d'un pays, survint durant la crise Covid où le mot « distanciation » (sociale) – jamais utilisé dans le langage courant – se substitua en quelques jours au mot « distance » pourtant banal et largement rencontré sur nos routes pour exprimer un conseil similaire : le respect d'une « distance » (de sécurité). Le martèlement de ce mot fut si efficace qu'il survécut à la crise, tout comme « distanciel et présentiel » toujours de mise, en lieu et place de à *distance* et *en chair et en os*.
- 3 Philippe Roger, dans son analyse des travaux de Victor Klemperer, notait d'ailleurs un mécanisme d'importance centrale dans la LTI : la « tympanisation des slogans » déclenchant « associations et interprétations » et une « virulence intrinsèque du signifiant »², tympanisation dont l'efficacité était redoublée par la répétition. Victor Klemperer montrait en effet que cette langue « ne parvenait à s'ancrer dans les esprits qu'en répétant, en matraquant toujours la même chose. Cette répétition "obsessionnelle et décalée", qui tue littéralement le sens, s'impose lorsqu'il s'agit de contredire la langue commune, de retourner littéralement le sens des mots »³. Ainsi, à l'instar de l'adjectif « fanatique » qui sous le III^e Reich était passé du registre péjoratif au registre élogieux, le terme de *manager* a de nos jours acquis les mêmes vertus (ici de bienveillance) bien que s'étant substitué à celui de « chef » ou « directeur », empreints

eux d'autorité. Mais une autre vertu du langage manipulant des mots sur le principe de la répétition est son pouvoir anesthésiant. Ce pouvoir anesthésiant est amplifié par l'usage – cette fois intentionnel – de termes préalables n'exprimant que de bonnes intentions neutralisant toute controverse d'une part, et par l'usage de termes n'exposant pas frontalement la réalité d'autre part. Dans le monde de l'entreprise (dont l'hôpital fait désormais partie) et donc du management, plusieurs catégories de vocables récurrents le sont au point d'être parfois déclinés de façon itérative, voire repris dans n'importe quel ordre dans le même document. À l'instar d'un mot décliné oralement à l'envi, ces vocables mêlés et répétés, le sont aussi à l'écrit, jusqu'à devenir insignifiants. Parmi ces catégories, citons les trois plus courantes et relatives : au bien-être (qualité de vie, bienveillance, épanouissement, respect d'autrui, etc.), à la rentabilité (efficacité, résultats, leadership, concurrentiel, part de marché, attractivité, compétitivité, etc.) et à l'avenir (projet, innovation, avancée, ambition, futur, etc.). Ces trois catégories ont partie liée. Souvent en effet, la rentabilité et l'avenir radieux de l'entreprise, exposés comme étant par essence *les* buts à atteindre, sont précédés d'un moyen présenté lui comme la préoccupation essentielle de ses dirigeants : le bien-être (sous-entendu des salariés, groupés généralement sous le terme de « ressources humaines » – terme modernisé succédant à celui de « capital, matériel humain » (*Menschenmaterial*)⁴.

- 4 En guise d'illustration, voici le courrier d'une direction hospitalière incitant à se porter candidat au « déploiement du management participatif »⁵ :

À l'heure où nous nous interrogeons tous sur les voies de la fidélisation et de l'attractivité des professionnels, nous savons aussi tous que la qualité de vie au sein de l'équipe constitue un élément essentiel, sans décrier les autres aspects plus institutionnels et sociologiques de cet enjeu. Articulé avec le volet Projet managérial du « projet d'établissement 2019-2023 », [notre hôpital] s'est engagé dans une démarche de déploiement du « management participatif ». À la suite du [dernier] séminaire [...], les valeurs [de notre hôpital] ont été retenues : Respect, Ambition collective, Esprit d'équipe et Loyauté.

[...]

Poursuivre le déploiement de cette démarche nous engage. [...] Vous pouvez contacter [Anne-Chantal de Kerville] à la cellule organisation et méthodes pour davantage de précisions [...]. La démarche est très simple et facilitante du quotidien. Elle vise aux usages d'outils très accessibles [...]. À partir de l'expérience et des points de vue de chacun, il s'agit de traiter les difficultés du quotidien et renforcer la qualité de la prise en charge et de la vie au travail.

- 5 L'assertion « À l'heure où nous nous interrogeons tous sur les voies de la fidélisation » évoque sans la nommer l'exode des personnels soignants qu'elle fait passer d'entrée de jeu comme un phénomène à la fois transitoire, voire accessoire (*à l'heure où*) et connexe à la *qualité de vie* au travail, phénomène qui serait résolu par des *voies* que la suite du courrier propose. Tout autre motif qui expliquerait cet exode (manque d'estime, revenus modestes, épuisement, bureaucratie, emplois du temps, perte de sens de son travail, etc.) est ainsi implicitement évacué au profit d'une seule hypothèse. Ces autres motifs ne sont d'ailleurs pas niés mais habilement mis à l'écart dans la suite de la phrase « sans décrier les autres aspects plus institutionnels et sociologiques de cet enjeu » ; phrase où le terme « enjeu » résonne comme un aveu : cet exode constituant bien un *enjeu* pour l'institution qui risque d'en pâtir. Notons au passage que l'expression « attractivité des professionnels » participe de cet égarement sémantique fréquent dans ce type de document qui mêle précipitamment quelques mots-clés au point d'aboutir à des contresens (on imagine mal en effet qu'une direction ose évoquer

l'attractivité d'une infirmière). Avancer que « la qualité de vie au sein de l'équipe constitue un élément essentiel » fait partie des moyens d'emporter sans réserve possible le consentement, tout en ré-instillant l'affirmation qu'une baisse de cette qualité de vie serait donc la première responsable de l'exode des personnels. Le lecteur se trouve ainsi piégé par une attention bienveillante qu'il ne saurait contester, piégé au point de devoir admettre ce supposé lien de causalité, et évacuer les autres causes d'exode, non dites.

- 6 La suite du courrier aborde son motif véritable et s'ouvre par une phrase au début abscons : « Articulé avec le volet Projet managérial du “projet d'établissement 2019-2023”, [notre hôpital]... ». Si l'on en rétablissait en effet l'ordre syntaxique ordinaire, cela reviendrait à écrire que cet hôpital est *articulé* avec un volet projet managérial de projet d'établissement. Mais l'usage isolé de ce type de vocables impropre (tel *articulé*) est moins symptomatique d'un phrasé formaté de type entrepreneurial que l'usage de plusieurs mots pratiquement vides de sens et placés successivement dans un ordre différent. On note en effet : « [notre hôpital] s'est engagé dans une démarche de déploiement du “management participatif” » et plus loin : « Poursuivre le déploiement de cette démarche nous engage ». La fusion et remise en ordre syntaxique de ces deux assertions aboutirait à la phrase : *Poursuivre le déploiement de cette démarche de déploiement du « management participatif » dans laquelle [notre hôpital] s'est engagé nous engage*. On a bien là l'usage répété de mots vides de sens, un usage instinctif qui se nourrit de sa propre ivresse. C'est ce que Sandra Lucbert nomme plus généralement « un enlèvement grammatical »⁶.
- 7 Entrecoupant ces deux assertions en tout cas, les notions de Respect, Ambition collective, Esprit d'équipe et Loyauté sont hissées, majuscules et caractères gras à l'appui, au rang des « valeurs » retenues par cet hôpital, alliant performance (voire compétition) de type sportive (ambition collective et esprit d'équipe) et humanisme (respect et loyauté). De la sorte, ces deux types de *valeurs* – individuelle et collective – lient habilement des vocables de la catégorie « bien-être » à d'autres de la catégorie « rentabilité », et justifient ainsi la proposition de « management participatif ». Notons au passage que cette expression est en soi pratiquement oxymorique puisqu'elle allie rentabilité et bien-être tout en laissant entendre que le subordonné participe de sa propre subordination.
- 8 On remarque aussi la récurrence du mot « démarche » dans « La démarche est très simple et facilitante du quotidien », phrase au demeurant faisant fi de la grammaire (*facilitante du*). Et on note le caractère abscons de la phrase suivante signifiant que cette démarche « vise à l'usage d'outils ». Enfin, la répétition d'assertions exprimant toutes la bienveillance : « traiter les difficultés du quotidien, renforcer la qualité de la prise en charge » (même si on ne sait pas ce qui est pris en charge) *et de la vie au travail*, martèle et anéantit toute critique.
- 9 *In fine*, ce courrier ne fait pas que proposer une formation au management participatif, mais laisse entendre que ce type de management réglerait le problème de la fuite des soignants, disqualifiant par avance toute autre mesure de fond.
- 10 Si l'utilisation de formules à la fois itératives, inusuelles et parfois obscures crée en soi un *langage* singulier, son usage quasi systématique, soit à l'oral, soit à l'écrit, en fait une *langue* à proprement parler. L'usage de mots (*articulé*, *démarche*, *déploiement*, *facilitant*) qui font de ce *langage* une *langue* singulière à l'allure technique radicalement distincte de la langue parlée, de la littérature ou de l'échange épistolaire ordinaire,

n'est pas sans rappeler celle des cabinets de consultants organisant justement des séminaires de management. À titre d'exemple citons un séminaire proposé récemment aux praticiens d'un hôpital (renommés « apprenants » pour l'occasion) qui comportait un atelier destiné à apprendre comment « faire un bilan réaliste de [leurs] forces et faiblesses dans un processus précis intégrant les phases successives de questionnement par analyse des freins et d'engagement [selon] un modèle personnalisé en conclusion et contrats d'objectifs ». Ici la rhétorique technique est si obscure qu'elle échappe à toute analyse sémantique et persuade du même coup l'auditeur intimidé qu'il est bien un « apprenant ». L'impression que suscite sa lecture est celle d'un autre monde, construit de toutes pièces. Un monde au sein duquel toutefois on retrouve des termes qui, comme dans le courrier précédent, évoquent la mécanique industrielle : *articulé, outils, forces, phases, freins*. En soi ces quelques termes ne mériteraient aucune attention particulière si, dans le langage administratif hospitalier, de nombreuses autres expressions similaires n'étaient répétées à l'envi : *actionner les leviers d'animation des équipes, maintenir une dynamique d'adhésion optimale, identifier les freins à la synergie d'ensemble des acteurs, déployer une démarche préalable au lancement du projet, amorcer le virage ambulatoire, disposer d'un tableau de bord d'évaluation de tendance prévisionnelle, piloter le suivi du projet, lancer un chantier, s'engager dans une piste de réflexion*, etc.

- 11 Pour qui y prête attention (ce qui n'est pas évident en raison même de l'effet sédatif de leur répétition), leur addition finit par évoquer quelques plans du film de Charlie Chaplin, *Les temps modernes* (1936). *Leviers, dynamique, freins, synergie, lancement, virage, tableau de bord, pilotage* et *piste* projettent dans un monde littéralement industriel et, accessoirement, encouragent à un excès de vitesse.
- 12 Il est bien sûr difficile de mesurer le degré d'intention se cachant derrière l'usage de ces mots. Cette question de l'intention était déjà soulevée par Michel Bréal dans son essai où il note : « jusqu'à quel point l'intention a-t-elle une part dans les faits du langage ? »⁷. Question qu'il qualifie d'« importante et délicate », estimant « qu'on a attribué [au langage...] toute sorte d'arrière-pensées dont il est innocent, [mais que] la doctrine contraire n'est pas moins éloignée de la vérité ». Bréal conclut en écrivant que « pour n'être pas prémédités, les faits du langage n'en sont pas moins inspirés et conduits par une volonté intelligente ». Ainsi, selon lui, « entre l'acte populaire qui crée [...] un nom pour [une] idée nouvelle, et l'acte du savant qui invente une désignation pour un phénomène [...] découvert, [...] il n'y a pas de différence de nature ». Il n'y a donc pas pour Bréal « d'un côté un agent intelligent et libre, et de l'autre un agent inconscient et aveugle ».
- 13 Dans son analyse de la langue de l'Allemagne du III^e Reich, Victor Klemperer relevait, déjà, des mots qu'il qualifiait de « mécanisants »⁸. Au chapitre 23 de son livre, chapitre intitulé « Quand deux êtres font la même chose... », Klemperer y écrit s'être intéressé au linguiste Karl Vossler qui avant lui s'était indigné de l'expression « matériel humain » (*Menschenmaterial*) utilisé par Adolf Hitler, expression renvoyant au corps animal et méprisant l'esprit, et s'apparentant au terme de « chair à canon » de la Grande Guerre et, plus tard, renvoyant au mot « élément » (*Stück*) qui désignait les prisonniers des camps. On retrouvera d'ailleurs, écrit en toutes lettres, ce même terme, « unité » (*Stückzahl*), dans la note du 5 juin 1942 portant sur les « Modifications techniques à apporter aux camions spéciaux en service et en cours d'aménagement », visant à améliorer la procédure de gazage des *unités* par l'oxyde de carbone issu de l'échappement⁹. Klemperer relève aussi, concernant les résistants, que le mot

« abattus », comme on abat un homme, fut ensuite remplacé par « liquidés », comme on liquide une affaire. À l'ère contemporaine, comme le souligne Johann Chapoutot, les termes qui « réifient » aussi (ressources humaines, masse salariale, facteur travail, entretien d'évaluation, etc.)¹⁰ sont toujours de mise. On les a juste édulcorés.

- 14 Toutefois et en fin philologue de la langue du III^e Reich, Victor Klemperer, fait un distinguo : tous ces termes réifiant s'appliquaient à ceux considérés par le régime comme n'appartenant pas au genre humain. Pour autant, si le national-socialisme ne voulait en aucun cas porter atteinte au Germain, au sang nordique, mais au contraire l'élever, il le mécanisera. Il n'y a plus là de réification de l'être humain au sens propre mais son asservissement et sa dépersonnalisation ; chacun, écrit Klemperer, devant être l'automate du Führer capable d'appuyer sur le bouton de démarrage de ses subordonnés. « Marcher à plein régime » (une expression de Joseph Goebbels), « mettre au pas » (*gleichschalten*), « démarrer, être en bonne voie, à pleine charge, piloter, relancer, recharger » (*neu aufgeladen*) : cette technicisation du langage témoignait selon Klemperer de la volonté d'opprimer l'être humain libre et pensant, et d'en faire une machine. Et Klemperer d'ajouter « rien ne nous conduit au plus près de l'âme d'un peuple que la langue ».
- 15 C'est sans doute la leçon la plus éclairante à retenir des carnets du philologue. Éclairante et prégnante tant elle encourage à regarder de plus près la forme d'un propos, finalement plus éloquente que ce qu'il cherche à dire – si tant est qu'il ait des choses à dire. Notons par exemple le terme de « femme de ménage » remplacé depuis plusieurs années par « technicienne de surface », le qualificatif de la fonction s'étant ainsi substitué à celui de l'humain. Les locuteurs contemporains de ces formules le sont inconsciemment, mais ce langage n'en révèle pas moins leur façon de concevoir le monde du travail, et plus spécifiquement le travailleur qu'ils cherchent à *manager*. En somme, syntaxe et vocabulaire en disent beaucoup plus de son locuteur, que son contenu propre, en la circonstance souvent pratiquement nul. Le plus notoire est que le *manager* semble s'enliser lui-même dans son propre langage, ne paraissant plus pouvoir s'exprimer autrement, au point d'éprouver une certaine difficulté à expliquer en termes simples ce qu'il veut dire. On en fait l'expérience quotidienne autant lors des échanges oraux qu'à travers les courriels administratifs.
- 16 On pourra juger inapproprié d'évoquer Victor Klemperer et, partant, son époque pour la comparer à la nôtre. Mais si cet auteur fut largement cité lors du procès France télécom, ça n'est pas par hasard. Lier le néo-langage ayant cours dans l'entreprise – celui quasiment officiel de la Harvard Business School et des cabinets de consultants¹¹ – à celui des nazis ne signifie en rien que la première reprenne de nos jours les techniques des seconds. Cela signifie au contraire que ceux-là mêmes qu'il est plus confortable de ranger parmi les bêtes sanguinaires instinctives (conception que Johann Chapoutot nomme « un mythe nécessaire »), utilisèrent, entre 1933 et 1945, des procédés de commandement parfaitement réfléchis et poussèrent « la destruction de la nature et l'exploitation de la « force vitale » jusqu'à des niveaux inédits », nous envoyant une « image déformée et révélatrice d'une modernité devenue folle »¹². Soulignons d'ailleurs que, comme le retrace rigoureusement Johann Chapoutot dans son essai, le juriste Reinhard Höhn (1904-2000), fonctionnaire de la SS au service du III^e Reich et qui finira Oberführer, créera après la guerre à Bad Harzburg un institut de formation au management qui accueillera au fil des décennies l'élite économique et patronale de la République Fédérale (soit 700 000 cadres issus des principales sociétés

allemandes). Il leur apprendra notamment l'organisation hiérarchique du travail par définition d'objectifs, ou « management par délégation de responsabilité ». Ceci fait de Höhn un des précurseurs du *New Public Management*, comme le furent avant lui Henri Fayol (1841-1925) en France, et Frederick Winslow Taylor (1856-1915) aux États-Unis – ces derniers n'attendent donc pas les nazis pour théoriser et appliquer ces mêmes principes de *management* si merveilleusement mis en scène par Chaplin.

- 17 Ajoutons enfin que le premier ouvrage de l'austro-américain Edward Bernays (*Crystallizing Public Opinion*, 1923) qui avait théorisé cette instillation d'idées visant à manipuler les esprits par la répétition, figurait en bonne place dans la bibliothèque de Joseph Goebbels¹³. En cela, la propagande (terme dont Edward Bernays fait le titre de son deuxième ouvrage en 1928) est bien la prémisse de la fabrique du consentement théorisé par Walter Lippmann, socle du néolibéralisme contemporain. Walter Lippmann utilisait d'ailleurs à dessein le terme de « manufacture » du consentement, terme symbole de l'émergence de la révolution industrielle. *Manufacture* et non *manipulation* car pour lui, la création du consentement par les artifices de la manipulation n'avait rien de nouveau, tandis que sa fabrication devait l'être à l'échelle industrielle et devrait être assumée dorénavant par les démocraties modernes¹⁴.

Dilution

- 18 La dimension technique du néo-langage contemporain (mots mécanisants, termes masquant l'intention, éléments de langage déformant la réalité, formules vides de sens, abréviations multiples, anglicismes, etc.) se double d'un attribut passé inaperçu aux yeux de Klemperer, peut-être parce qu'il n'apparaissait pas aussi prégnant : la dilution. Encore que Klemperer l'avait sous-entendue quand il parlait de l'effet de « certains mots qui, instillés à petites doses, finissaient par révéler leur toxicité »¹⁵.
- 19 L'analyse de textes administratifs concernant la crise Covid¹⁶ et des « Conclusions du Ségur de la Santé »¹⁷, frappe par leur forme diluée, sans consistance ni relief, à la fois loin de la sécheresse d'un texte purement informatif, programmatique ou directif, tout en étant totalement étrangère à la forme littéraire ; ce sont des non-textes. À titre d'exemple, une analyse détaillée de ces « Conclusions du Ségur de la Santé » qui compte 12 300 mots, montre que, parmi eux, à peine 1 500 expriment un programme politique. Le texte instille par ailleurs (p. 33) une injonction toxique : « formation obligatoire au management », alors même que bureaucratie et pouvoir vertical de l'administration étaient, à l'hôpital et particulièrement à l'occasion de la crise, montrés du doigt.
- 20 Cette dilution asphyxie par noyade, dissuade le lecteur d'y puiser le résidu sec dont il serait en mesure d'extraire une intention à laquelle il pourrait s'opposer, et voile les mots toxiques. Grenelle de l'Environnement, Grand Débat National de 2019, Convention Citoyenne pour le Climat, Ségur de la Santé, Grenelle de l'Éducation, Collectif Citoyen sur la Vaccination, États Généraux de la Justice, Convention Citoyenne sur la Fin de Vie, procèdent de la même méthode : diluer un nombre important de voix dans une grand-messe, y noyer la substance essentielle, puis retranscrire la marée dans un texte sans fin surchargé de louables intentions, avant que la vague se retire. Ceci permet au décideur de simuler une écoute tout en n'enrichissant son cahier de brouillon que d'un nombre restreint d'idées issues de ses administrés. La dilution n'opacifie pas le monde

- pour le cacher au regard mais à l'inverse aveugle par son abondance, submerge, constituant une façon de contraindre à fermer les yeux et attendre la fin pour essorer.
- 21 Là encore, poussée à son extrême la technique n'est pas récente, elle orchestre et orchestre toujours les discours-*fleuve*¹⁸ dont étaient ou sont encore les champions quelques dictateurs et chefs de régimes autoritaires tels Mussolini, Hitler, Castro, Ceaușescu, Kadhafi, Kim Jun-un ou Poutine, noyant les faits dans l'effet et les ambitions politiques dans un jeu théâtral submergeant des foules galvanisées ou résignées, c'est selon. Elle évoque aussi l'une des dix stratégies de manipulation relevée par Noam Chomsky : celle de la diversion consistant à détourner l'attention des masses par un déluge d'informations insignifiantes et de distractions les occupant sans discontinuer.
- 22 Précisément cet effet de submersion résonne à s'y méprendre avec celui que provoque l'inflation de courriels dont les *managers* inondent leurs subordonnés jusqu'à saturation et épuisement dans le monde de l'entreprise. Saturation et épuisement auxquels s'ajoute la privation de temps qui en résulte par l'imposition d'un *tempo* directeur auquel le subordonné ne peut plus échapper, ce qui réduit sa capacité de penser. À la désinformation propre aux régimes totalitaires, s'est substituée la surinformation par nature superflue voire inutile, propre aux régimes néolibéraux. Tant par le nombre de mots que par le nombre de textes, la submersion est un moyen redoutable d'imposer silence approbateur et consentement ; ce d'autant que les poncifs généraux qui habitent en général les consignes qui y sont prodiguées imposent la gène et prohibent toute controverse.
- 23 En cela qu'il participe de la « fabrique du consentement » (Walter Lippmann), c'est donc bien une variante de la langue du néolibéralisme. Par son insignifiance, ce langage, que l'on a qualifié ici de « dilué », relève du même procédé rhétorique régulièrement convoqué par le discours néolibéral comme le note Alain Bihr : « l'oblitération du sens ». Il consiste « à rendre inaccessible, impraticable, un sens ou un terme par l'intermédiaire d'un autre qui lui fait obstacle ou écran. Autrement dit, il ne s'agit [pas] d'imposer de penser selon certains termes mais au contraire d'empêcher de penser, de bannir certains [...] concepts »¹⁹. Selon cet auteur, à l'oblitération du sens s'ajoute d'ailleurs l'oblitération de termes gênants eux-mêmes, « leur disparition de l'usage, et ce dans l'espoir de les effacer à terme des consciences ». À titre d'exemple, dans le langage managérial mais aussi politique, il est devenu courant de parler d'une « problématique », plutôt que d'avancer sans ambages qu'il y a un « problème »²⁰. La dilution, par une sorte de commotion qu'elle exerce sur la lecture, en vient en effet à faire oublier les termes, les concepts que l'on attendait d'un texte programmatique. Ainsi, non seulement le lecteur ne sait plus ce qu'il lit, mais il ne sait plus pourquoi.
- 24 La force de cette langue qui, par une jurisprudence issue précisément du procès France Télécom, serait susceptible d'entrer dans le champ d'un harcèlement systémique, institutionnel, réside en l'absence de parade apparente. Qualifiée « d'oppressive » par Sandra Lucbert dans son essai analysant ce procès, cette langue qui « [invente] un lexique pour le *flow* », elle l'appelle « la LCN (*Lingua Capitalismi Neoliberalis* ; Langue du Capitalisme Néolibéral) ». Une langue dont elle relève d'ailleurs le « vocabulaire [imposant des] exigences liquides (agilité, flexibilité, changement, mouvement, *scalability*) [...], l'anglais managérial [produisant] un monde en même temps qu'il l'exprime »²¹.
- 25 Mais phénomène tout autant préoccupant : cette inflation de textes et mots insignifiants participe *in fine* du dépérissement du verbe, un dépérissement en même

temps opéré par l'inflation des images et leur instantanéité. L'écrit concis et éloquent est désormais enlisé dans un flux permanent d'informations de tous ordres véhiculées par les écrans. Comme le souligne Paul Virilio, « après l'effacement brutal de la multitude des dialectes [...] le langage académique [est] maintenant désappris au profit du vocabulaire global de l'e-mail »²².

- 26 Liquider ce langage liquéfié, autrement dit se laisser gagner par une forme spontanée de résistance en le giflant d'un revers de main, reviendrait à se priver de son résidu sec et de ses mots toxiques instillés çà et là. Faire l'impasse sur ces mots toxiques prive en effet de toute possibilité de désobéissance ou de contestation. Il faut plutôt considérer cette néo-langue comme une toile tissée inextricablement qui n'aurait ni fin ni tenue, et finit par figer les subordonnés : hélas donc, seul son patient détricotage, son analyse, permet d'en dénoncer l'effet de soumission et de l'annuler. Certes, déconstruire un tel langage de façade qui n'exprime justement rien de solide est fastidieux. Avoir prise sur une matière aussi lisse et informe, exercer un esprit critique sur la liquidité d'un tel langage, est difficile – d'où sa puissance dévastatrice. L'important reste de le prendre au sérieux afin de ne pas négliger ce qui s'y insinue, que l'outil de domination qu'il constitue soit au service d'un régime ou du monde plus clos du travail.

NOTES

1. Michel Bréal, *Essai de Sémantique (Science des significations)*, Paris, Librairie Hachette et C^{ie}, 1897, p. 269.
2. Philippe Roger, Victor Klemperer. *Le philologue et les fanatiques*, Critique n° 612 (p. 195-210), 1998, p. 204.
3. Frédéric Joly, *La langue confisquée. Lire Victor Klemperer aujourd'hui*, Paris, Premier Parallèle, 2019, p. 207.
4. Johann Chapoutot, *Libres d'obéir. Le management du nazisme à aujourd'hui*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais », 2020, p. 13.
5. Le texte datant du 23 septembre 2020, seulement épuré de brefs passages, est littéralement retranscrit, comme le sont les expressions citées en italique.
6. Sandra Lucbert, *Personne ne sort les fusils*, Paris, Le Seuil, 2020, p. 21.
7. Michel Bréal, *op. cit.*, p. 337-338.
8. Victor Klemperer, *LTI. La langue du III^e Reich*, Paris, Albin Michel, trad. Elisabeth Guillot, 1996 (1947), p. 199-210.
9. Note II D 3a (9) Nr. 214/42 g. Rs de Willy Just à Walter Rauff, *Technische Abänderungen an den im Betrieb eingesetzten und an den sich in Herstellung befindlichen Spezialwagen*, Berlin, 5 juin 1942 in Eugen Kogon, Herrmann Langbein, Adalbert Rückerl, *Nationalsozialistische Massentötungen durch Giftgas*, Francfort, Fischer Taschenbuch Verlag, 1995, p. 333-337.
10. Johann Chapoutot, *op. cit.*, p. 141.
11. On encourage le lecteur à consulter sur le site de McKinsey (www.mckinsey.com) le « profil » des équipes, tel celui de Kenza Haddioui, « spécialiste des programmes de transformation à grande échelle alliant stratégie, organisation et excellence opérationnelle, ou de Pierre-Ignace Bernard, [expert en] efficacité organisationnelle, amélioration de la performance (intégrant

simultanément les dimensions de revenus et d'excellence opérationnelle), ainsi que les stratégies de développement », (dernière consultation le 18 octobre 2023).

12. Johann Chapoutot, *op. cit.*, p. 141.

13. Edward Bernays, *Propaganda. Comment manipuler l'opinion en démocratie*, rad. Oristelle Bonis, Paris, La Découverte/Zones, 2007 (1928), p. 47, 64-65.

14. Barbara Stiegler, « *Il faut s'adapter* ». *Sur un nouvel impératif politique*, Paris, Gallimard, 2019, p. 51, 66-69, 228.

15. Victor Klemperer, *op. cit.* p. 40.

16. Voir Contributions communes des CHRU au Ségur de la Santé, mai-juillet 2020, O. Claris, « Rapport de Mission sur la gouvernance et la simplification hospitalières », Paris, juin 2020 ; on se réfère aussi à un nombre considérable de tableaux et notes prévisionnels de la situation sanitaire reçus par les praticiens hospitaliers (quelques milliers de pages entre octobre 2020 et mai 2021), surchargés de données chiffrées rendues incompréhensibles par leur complexité.

17. « Conclusions du Ségur de la Santé », Paris, Ministère des Solidarités et de la Santé, juillet 2020.

18. On notera le caractère liquide du terme.

19. Alain Bihl, « La novlangue néolibérale », *Raison Présente*, n° 167, 2008, p. 59-71.

20. De même, les mots « mort » et « mourir » ne figurent pas dans les textes des lois Claeys (2005) et Claeys-Leonetti (2016) relatifs à la « la fin de vie ».

21. Sandra Lucbert, *op. cit.*, p. 50-51.

22. Paul Virilio, *La bombe informatique*, Paris, Galilée, 1998, p. 84

RÉSUMÉS

Le monde hospitalier recèle, depuis deux décennies environ, les mêmes discours managériaux que celui de l'entreprise. À travers quelques exemples puisés dans des courriels internes, séminaires de management et textes officiels, deux formes particulières de langage sont analysées. La première utilise un procédé de répétition de termes tendant à rendre insignifiant le texte tout en trahissant non tant l'intention de son auteur que sa conception de la subordination. La seconde vise à noyer la lecture dans un excès de formules consensuelles oblitérant le sens même du texte et, souvent, sa vacuité.

For the past two decades or so, the world of hospitals has been harboring the same managerial rhetoric as the corporate world. Using examples drawn from internal e-mails, management seminars and official texts, we analyze two particular forms of language. The first uses a process of repeating terms to render the text meaningless, while betraying not so much the author's intention as his conception of subordination. The second aims to drown the reader in an excess of consensual formulas that obliterate the very meaning of the text and, often, its emptiness.

INDEX

Mots-clés : management, entreprise, subordination, répétition, dilution

Keywords : management, business, subordination, repetition, dilution

AUTEUR

STÉPHANE VELUT

Service de Neurochirurgie, Hôpital Bretonneau, CHU Tours, France
Laboratoire d'Anatomie, Inserm UMR U1253, Université de Tours
stephane.velut[at]med.univ-tours.fr