

Proposition de communication au Cinquième congrès « Philosophie(s) du Management »
« Management, Technique et Langage »

« *Il y a coupure et coupure* » - Quelle théorie du langage est à l'œuvre ?

Christine Castejon, docteure en philosophie, analyste du travail.

« [...] dans la vie des individus et des sociétés, le langage est un facteur plus important qu'aucun autre. Il serait inadmissible que son étude restât l'affaire de quelques spécialistes. »

Saussure F., 2002, p.19

« *Il y a coupure et coupure* », c'est une phrase prononcée par un technicien clientèle dont l'emploi l'amène parfois, de plus en plus souvent, à couper l'électricité chez des particuliers.

Avec des compétences de linguiste, nous nous intéresserions par exemple à la différence entre l'énoncé « *il y a coupure et coupure* » et l'énonciation sous-jacente « *je trouve [mon avis est] qu'il y a coupure et coupure* ». Sociolinguiste, nous mettrions en relation le contexte d'énonciation et l'expression linguistique apparemment spontanée du technicien-locuteur. Sociolinguiste s'intéressant spécifiquement au travail, nous choisirions peut-être un extrait plus large ... Cependant c'est en analyste du travail que nous entendons cette phrase qui nous arrête dans notre élan. Peut-être un peu comme un psychanalyste entendrait tout à coup, dans le flux verbal de l'analysé ou analysant (selon les écoles), une phrase qui lui paraîtrait révélatrice. Mais, en l'occurrence, ce qui nous intéresse ce n'est pas ce que la phrase trahit du technicien c'est plutôt ce qu'elle dit de lui dans son travail et du travail qui se produit en lui. Encore faudrait-il ajouter : ce qu'elle *nous* dit [de lui et du travail], le « nous » désignant à la fois l'auteur de ces lignes qui respecte un code d'écriture en se désignant à la première personne du pluriel, le binôme d'analystes du travail qui animait le groupe au sein duquel la phrase a été prononcée et l'ensemble des participants à la situation.

Cette entrée en matière simplement pour dire, d'abord, que la moindre phrase prononcée dans le langage courant, le langage dit « ordinaire », dit (verbe intransitif) beaucoup, nous entraînant possiblement dans de nombreuses directions. Mais ce qu'elle dit (verbe transitif)

n'est pas seulement affaire d'énonciation, c'est aussi affaire d'écoute, de façon d'écouter. Chacun porte en lui, dans son écoute, tout ce qui l'a conduit à être là, en situation d'entendre. Or « écoute » est un mot soit banni soit dévoyé dans l'univers managérial. Pour le management, peu importe la façon dont c'est dit, il ne faut surtout pas qu'il y ait coupure et coupure.

C'est alors, par contraste, le potentiel subversif de cette remarque du technicien qui nous agrippe, le fait qu'elle puisse entraîner le groupe de pairs loin dans la discussion, simplement à partir d'un dédoublement proposé par l'un d'eux.

Nous soutenons que, si nous (toutes et tous, êtres parlants) sommes attentifs au langage en tant que « ce qui s'invente en se disant » dans la forme la plus quotidienne, il y a de quoi restaurer bien des réseaux d'échange aujourd'hui...coupés. Nous entendons mal parce que, de tradition philosophique reprise par les sciences, parler est un acte qui suppose émission suivie d'une réception qui n'occupe qu'une place très secondaire, voire passive. C'est le corollaire de l'idée que le langage transmet une pensée toute faite. Or le langage joue un rôle essentiel pour une pensée en train de se faire, à condition qu'on lui fasse écho.

Pour nous expliquer, il faut une mise en contexte (nécessaire sociolinguistique) de la phrase prononcée. Mais ensuite il s'agira de pointer, dans la façon d'entendre cette phrase, une alternative qui nous rapproche d'une pensée du langage : s'intéresser au corps qui parle ou isoler de ce corps ce qu'il dit ? Qui ne répondrait pas : « évidemment, s'intéresser au corps qui parle » ? Mais le faisons-nous ? Nous soutenons qu'une théorie du langage implicite, non formulée, ni même repérée, nous en empêche.

1. Le moment d'émergence

Nous sommes dans le contexte d'un « groupe de travail » qui a lieu vers la fin d'une expertise réalisée auprès d'un CHSCT. L'objet de l'expertise, c'est la violence que disent subir les agents de cette entreprise qui, dans le système français de gestion de l'énergie tel que réformé il y a une dizaine d'années, a pour rôle spécifique de distribuer le gaz et l'électricité. Au cours de l'expertise, les analystes ont accompagné, pour des observations de situations de travail, les techniciens chargés de fonctions diverses au cours d'une journée : brancher au réseau électrique ou gazier le domicile d'un nouvel arrivant dans un logement (acte de « mise en

service »), évaluer des dysfonctionnements de compteurs, effectuer des réparations, informer les désormais clients sur divers sujets, récupérer des paiements de facture en souffrance pour le compte des producteurs d'énergie, etc., et parfois, en cas d'impayé, procéder à la réduction de puissance d'un compteur ou carrément à une coupure d'accès à l'électricité.

1.1. Malaise

Or cette part de l'emploi du temps¹ commençait, il y a quelques années, à prendre une place dérangeante, jusqu'à occuper, dans certaines agences, plusieurs techniciens pendant plusieurs demi-journées chaque semaine. La mission a mauvaise réputation parmi les agents. Tellement, que la consigne est de veiller à la partager entre tous les techniciens. Au point, aussi, que dans beaucoup de cas se mettent en place des contournements se soldant par le fait que quelques techniciens seulement la prennent en charge. « Déplacement pour impayé » selon les catégories statistiques du management, on l'entend plutôt désignée comme « coupure non-paiement », ou coupure, dans le quotidien de l'entreprise. Et on entend ce message explicite (phrase prononcée dans le groupe): *« On n'aborde pas la journée de la même manière quand on est de coupure »*.

La situation de coupure est, de façon très attendue, pourvoyeuse en elle-même de moments de violence, soit que quelqu'un s'oppose à l'effectuation de la coupure ou du moins montre avec vigueur sa désapprobation, soit que l'agent soit destinataire d'explications tendant à lui faire interrompre le geste, ce qu'il n'a pas le droit de faire et le met dans l'embarras, en tension perceptible. Sauf remise d'un chèque d'un certain montant (une petite avance ne suffit pas), et sauf situation pouvant relever du droit de retrait (mais laquelle... ?), il ne peut pas prendre sur lui de partir sans couper l'électricité. Il n'en pense pas moins - Qui pourrait en douter ?

Sur ce malaise que partagent les agents concernant la coupure, le groupe donne alors l'occasion d'un débat inhabituel pour eux. Il en ressort nettement que personne ne peut affirmer que couper l'électricité soit une activité comme une autre. Lorsqu'un technicien se risque à le prétendre, il est « repris » par les autres et, selon les analystes-experts auprès du CHSCT, c'est une réaction de bonne santé du groupe que de montrer qu'on ne s'habitue pas.

Car selon ces analystes (nous), couper l'électricité est forcément très difficile. C'est pourquoi la phrase nous arrête. Elle ouvre une brèche : le groupe n'est pas si univoque, un technicien annonce des nuances. S'il y a unanimité des techniciens sur le fait que cette catégorie

¹ Nous utilisons ce terme à dessein, en écho avec l'approche de L. Sève (2008).

d'interventions prend trop de place, tous les techniciens ne sont pas aussi réticents à l'acte lui-même. Certains s'en sont fait comme une spécialité, ce qui arrange bien leurs collègues. Sont-ils plus insensibles que d'autres ?

1.2. Doute

Alors il faut compléter en parlant des raisons du malaise. On suppose facilement la violence dans la réaction du client, qui reste plus usager que client d'ailleurs, n'en déplaît au vocabulaire managérial, pour le distributeur d'électricité. Les agents soulignent pourtant qu'elle est loin d'être systématique : les « clients » qui se laissent couper l'électricité sans réaction agressive ne sont pas rares. Et complexité supplémentaire, c'est même chez ceux-là, entend-on, qu'il est le plus difficile d'intervenir parce qu'on les sent accablés, dépassés, paralysés.

Mais avant cette violence-là, réactive, presque comprise lorsqu'elle se produit parce que logique, le technicien perçoit la violence de la situation elle-même. Quelqu'un.e qui pleure, qui dit avec insistance son incompréhension, qui semble « tomber des nues », qui proteste, une scène devant les enfants, le mari qui fait dériver sa colère sur sa femme...les situations sont nombreuses où le technicien ne peut pas « faire son travail » comme si de rien n'était. Le technicien venu réaliser une opération qui va donner lieu à statistiques *éprouve* quelque chose, est éprouvé lui-même. Dans le groupe, on évoque le sentiment d'être en première ligne pour constater la vie de plus en plus difficile de gens qui ne sont pas très différents de soi, la gêne de réclamer un chèque dans un domicile qui transpire le dénuement, la certitude que, c'est vrai quoiqu'en dise la communication de l'entreprise, certaines personnes n'ont pas vu les avertissements avant coupure, parce qu'elles ne comprennent pas les formules de la lettre, parce qu'elles n'ont plus de boîte aux lettres, parce qu'elles n'affrontent plus leur courrier apportant facture sur facture. Tout le monde n'a pas le droit, pour ne pas payer ses factures, d'invoquer une « phobie administrative » qui a rendu célèbre un certain ministre. Ne pas céder la place à l'émotion, ou simplement au doute, n'est pas forcément facile. Les techniciens convoquent donc toutes leurs ressources de « rationalisation », c'est-à-dire de mise à distance, pour faire le travail quand même. Ils essaient, expliquent-ils, de mesurer la sincérité de la personne, ou la réalité de ce qui se manifeste comme de la détresse. Avec les moyens du bord : la présence d'un grand écran de télé qu'on aperçoit dans le salon autorise le soupçon que la personne a en fait les moyens de payer. Dans le groupe, on se souvient à grand renfort d'anecdotes qu'on peut ne pas payer sa facture d'électricité même lorsqu'on a les

moyens de le faire A preuve, ce client dont le fondé de pouvoir a oublié de payer les factures, on coupe « *sans état d'âme* ». L'état d'âme on le retrouve dans le cas où une coupure a lieu chez un client aisé qui s'est targué auprès du technicien clientèle de pouvoir faire rétablir l'électricité dans la journée, et qui y parvient. Le pire étant qu'on puisse appeler pour aller rétablir l'électricité celui-là même qui l'a coupée.

« *Il y a coupure et coupure* » est un détonateur pour faire jaillir le travail subjectif. Mais ce que permet le groupe, à l'occasion de l'expertise, le cadre organisationnel ne l'autorise pas. Si l'on parle des coupures dans les « briefings » du matin, en présence des chefs d'équipe, c'est pour se mettre en garde mutuellement contre tel ou tel client déjà connu. On ne s'autorise guère² à émettre des doutes (on peut toujours se taire) que le management ne voudra pas entendre, n'est pas là pour entendre.

Face aux récits, le management accuse : « *c'est du Zola* ». La référence n'est pas disproportionnée pour comprendre la dissonance entre la France des panneaux publicitaires et celle qui ne joint plus, ou si difficilement, les deux bouts. La direction en est suffisamment consciente pour circonscrire les temps réservés à la coupure. On coupe le matin, la partie de la journée où l'agent est plus tonique. On ne coupe plus le mercredi, jour des enfants. Et plus généralement on préfère couper quand l'adulte n'est pas là³. Que dire d'un geste censément professionnel qu'on doit faire en l'absence de la personne concernée ?

2. Le continu corps/langage

Ce « coupure et coupure » fait entendre qu'il existe un rapport réflexif à ce geste qu'on voudrait rendre mécanique, dénué d'émotion. A se demander si le geste est le même, selon l'idée que l'on se fait de la légitimité de la coupure. Techniquement, quand c'est fait par la main de l'homme, il s'agit d'accéder à un fusible qui se trouve dans une gaine d'immeuble ou directement chez un particulier, de l'enlever et de bloquer toute possibilité de le remplacer. Imaginez-vous, lecteur-lectrice, faire le geste d'enlever le fusible si vous pensez que ce n'est pas juste, ou pas le bon moment ?

Le geste qu'on regrette de devoir faire alourdit le corps, conduisant un jour au mal de dos qui immobilise.

² Encore faudrait-il y regarder ou plutôt y écouter de plus près, selon des configurations très locales incluant, sans s'y réduire, le poids de la présence syndicale.

³ C'est possible pour l'électricité, pas pour le gaz, réputé plus dangereux.

2.1. Le corps-soi

Le philosophe Yves Schwartz a un mot-concept, pour dire le fait que nous sommes constitués d'un tout, corps-émotions-pensée-conscience-inconscient, là où la tradition philosophique peine à penser la synthèse. Ce mot-concept c'est : corps-soi.

« Le travail n'existe pas sans quelqu'un qui travaille. Difficile de nommer celui-ci sujet car cela sous-entendrait qu'il serait bien cerné, défini. Or, si l'activité est effectivement pilotée par quelqu'un en chair et en os, – elle s'inscrit dans des fonctionnements neurosensitifs tellement complexes qu'on n'en fait pas le tour – cette activité a, de plus, des prolongements qui débordent la personne physique. Sont sollicités et même incorporés, inscrits dans le corps: le social, le psychique, l'institutionnel, les normes et les valeurs [ambiantes et retraitées], le rapport aux installations et aux produits, aux temps, aux hommes, aux niveaux de rationalité, etc... Ce quelqu'un qui travaille – *ce centre d'arbitrages qui gouverne l'activité* [je souligne, CC] – peut ainsi être désigné corps-soi ou corps-personne. » (Durrive et Schwartz, 2001)

Cette idée d'une activité comme synthèse, en nous, de ce que nous avons l'habitude de considérer intellectuellement de façon séparée modifie radicalement la notion d'activité qui en sciences sociales est plutôt un mot sans qualité⁴. Si en chaque être humain, un « centre d'arbitrages [...] gouverne l'activité », cela signifie que l'activité est ce qui définit un être humain. Schwartz est ainsi porteur d'une théorie anthropologique : l'être humain est un « être d'activité » dont on pourrait dire alors que même sa passivité est signe d'activité. De cette phrase prononcée par un ouvrier : « *Jamais un ouvrier ne reste devant sa machine en pensant : je fais ce qu'on me dit* », confirmant la définition par le philosophe Georges Canguilhem de la vie comme opposition à l'inertie, Schwartz a fait une philosophie (Schwartz 1988). L'être humain est toujours « *traversé par des débats de normes* », entre celles dont il hérite (par exemple la coupure d'électricité fait partie du « boulot », sinon du métier) et celles par lesquelles qu'il aimerait lui-même reconfigurer la situation (il faudrait au minimum s'assurer que la coupure n'aura pas des conséquences graves). Tout être humain se demande toujours quoi faire dans la situation dans laquelle il se trouve. C'est pourquoi Schwartz parle

⁴ Un livre récent montre les écarts entre auteurs d'approches disciplinaires différentes mais aussi au sein d'une même discipline. M.-A. Dujarier et al. (dir°) (2016)

d'une « dramatique d'usage de soi » (Schwartz, 2011), l'être humain étant en permanent débat avec lui-même, fût-il inconscient et inaperçu. Le geste proprement philosophique est d'importance : avec ce concept de corps-soi remplaçant le concept de sujet, Schwartz fait tomber la barrière entre le sujet agissant, classique depuis Kant, et le sujet pris dans les rets de la vie matérielle, tel que Marx en a plutôt ouvert la voie. Son concept refuse implicitement ce dilemme, qui a occupé les débats philosophiques jusqu'à épuisement, entre un sujet libre de tout et un non-sujet libre de rien. Nous ne décidons certes pas de tout dans nos vies mais ce que nous faisons n'est jamais automatique, et il existe donc la possibilité que nous fassions différemment. Nous ne sommes pas et ne pourrions jamais être programmés.

Ce concept de corps-soi nous permet de réaliser pleinement que lorsque le technicien fait le geste de couper, il est travaillé par son travail, et il l'est tout entier : les émotions, les idées, les valeurs, l'état du jour, tout concourt au geste, à la décision de le faire ou de ne pas le faire, de le faire de telle ou telle façon, accompagné de tel ou tel mot. Il confirme que dans « *il y a coupure et coupure* » se manifeste un dédoublement qui n'est pas seulement jeu de langage, mais au contraire « entrée » du corps dans le langage.

Et réciproquement le débat conduit les techniciens à une série de mises en rapports, comme un jeu de Trois-p'tits-chats, qui montrent la densité faite d'histoire du corps-soi. S'ils critiquent la part que prend la coupure dans leur semaine de travail, c'est avec le souvenir, personnel ou transmis par d'autres, qu'il en fut autrement. On parle du rôle du technicien qui n'est plus là pour donner des conseils, du déséquilibre progressif du métier de « technicien clientèle » de « technicien » vers « clientèle », de l'insidieux de ce « clientèle » qui efface le rapport humain (non marchand), des interventions qui vont à l'encontre d'une image de « métier de service public » auquel renvoie encore la distribution d'énergie, de la nécessité d'enchaîner les « interventions », d'aller vite (10 à 12 coupures dans une matinée selon la norme). Toute une série d'évolutions se dessinent dans les prises de parole des membres du groupe, qui montrent un métier dépossédé progressivement de sa partie technique (« couper » n'est pas considéré par eux comme un geste technique) et ne servant qu'à effectuer mécaniquement des gestes de coupure ou de mise en service (sensiblement mieux appréciée).

On peut y voir une illustration du monde que décrit Alain Supiot dans *La gouvernance par les nombres* (Supiot, 2015). La tentative de réduire l'homme à un fonctionnement. Lorsque l'encadrant se contente d'enregistrer, en fin de journée, « coupure ou pas coupure » pour produire les statistiques qui lui sont demandées, il coupe court à la dense réalité du geste. Il

isole le geste du corps qui l'a produit. Mais le « *il y a coupure et coupure* » révèle que, pour le technicien, la réduction au chiffre ne suffira pas à effacer le poids du geste, *a fortiori* à éteindre l'onde de choc. De sorte que le propos de Supiot doit être complété, jusqu'au renversement. *Que produit le fait que l'homme est irréductible à un fonctionnement ?* Dans ce « *il y a coupure et coupure* » cette irréductibilité est à l'œuvre. Elle ne dit pas, certes, que le technicien refuse de couper l'électricité au nom de valeurs suprêmes mais elle dit que l'homme se défend de tout mécanisme et trouve dans la situation de quoi continuer à se regarder dans la glace. Et si nous l'écoutons dans ce débat avec lui-même, qu'il nous tend aussi comme une preuve de vie, nous sommes conduits à une question : est-ce à lui de prendre en charge plus que cela, plus que cette hésitation entre coupure et coupure ? Quel est notre rôle à nous dans une société où monte la case « précarité énergétique », qui n'est qu'une des facettes de la précarité tout court ? Dans une société qui « fonctionne », il faut répondre au non-paiement de la facture par le geste logique de la coupure. Voulons-nous d'une société qui « fonctionne » ?

2.2. Le langage du corps-soi

C'est un corps-soi qui s'interroge et pousse un autre corps-soi à s'interroger en écho. Le langage est le lieu du partage de la question. Nous n'avons jamais eu, quant à nous, à couper l'électricité d'un ménage en situation de précarité. Mais il ne faudrait pas nous pousser beaucoup pour trouver dans notre propre métier des moments où nous ne sommes pas si fière de nous, si le groupe discutait de notre travail et non du sien.

Les interventions en entreprises nous ont rendue de plus en plus sensible au fait que la question du langage qu'on y parle reste peu évoquée dans les analyses savantes. Notre connaissance de cet univers nous permet de vérifier, heurts à l'appui, qu'il est difficile de parler une autre langue que celle des commanditaires d'une intervention quels qu'ils soient. C'est un piège, celui de l'entre-soi, qui la plupart du temps n'est même pas perçu. De plus en plus cependant, des linguistes investissent eux aussi l'analyse du travail et, pour ceux qui nous intéressent le plus, développent des réflexions concernant l'activité langagière (notamment : Faïta, 2011) comme une dimension particulière de l'activité de travail. Mais leur approche reste une infra-discipline à la fois au sein de l'analyse du travail et au sein de la linguistique,

exhibant ainsi le fait que le langage n'est, dans la perception dominante, qu'une activité parmi d'autres chez un être humain qui a bien d'autres compétences.

Pour autant que nous connaissions leurs travaux, ces linguistes qui travaillent sur le travail ne mettent pas en cause ce que nous avons appris à voir comme une théorie aussi dominante que discutable : celle selon laquelle le langage sert essentiellement à communiquer. Citons. Chez Daniel Faïta : « [l]e langage, activité humaine consistant *majoritairement* [c'est nous qui soulignons] à interagir et à échanger n'est ni dissociable ni qualitativement différent des autres » (Faïta, 2011, p.44). Chez Marina Yaguello : « [...] la fonction essentielle d'une langue est de permettre la communication – mais l'existence même de la poésie, du jeu de mots, dans toutes les cultures, atteste que ce n'est pas la seule. » (Yaguello, 1988, p.137)⁵. Chez Josiane Boutet : « Le langage sert aux hommes à communiquer entre eux : voilà une idée de bon sens certainement partagée par beaucoup de personnes. Les travaux des sociolinguistes comme des ethnolinguistes permettent de préciser et de moduler cette affirmation » (Boutet, 1997, p.12).

On le lit : la communication est première, même si elle n'est pas le tout du langage. « Moduler » l'affirmation, comme le fait Boutet, n'est pas la contredire. Or comme beaucoup d'affirmations considérées « de bon sens », c'est d'abord une proposition théorique qui nous vient de loin et que la philosophie n'aide guère à questionner, quand elle ne lui apporte pas son soutien le plus complet. Une proposition tellement ancrée qu'elle a peut-être empêché de lire toute une filiation de recherches sur le langage et les langues qui partiraient de Humboldt (Humboldt, 2000), penseur allemand de la fin du 19^{ème} siècle contemporain de Kant, considérant que le langage est formateur de la pensée (pour un développement : Castejon, 2011). Et cette idée a une conséquence qu'exprime Humboldt, sans que nous réalisions à quel point elle est renversante de notre tradition :

« Par la dépendance réciproque de la pensée et du mot, il apparaît clairement que les langues ne sont pas, à proprement parler, des moyens pour représenter la vérité déjà reconnue, *mais bien davantage, de découvrir celle qui était auparavant inconnue* [je souligne-CC] » (Trabant, 1999, p.43).

⁵ Une citation de Benveniste est en épigraphe du livre de Marina Yaguello. « On peut aussi admirer, à juste titre, les effets esthétiques que tirent de la langue poètes et littérateurs » p. 141. Chaque fois que la fonction première est la communication, on verse du côté de l'esthétique tout ce qui ne semble pas en relever.

Et comme toute idée renversante, celle-ci entraîne une série de conséquences, par exemple l'idée que « découvrir la vérité inconnue jusqu'ici » est *le propre de l'être parlant*, et non pas du philosophe ou du linguiste, ce qui chez le linguiste Emile Benveniste prendra la forme de cette belle affirmation :

« [...] tout homme invente sa langue et l'invente toute sa vie. Et tous les hommes inventent leur propre langue sur l'instant et chacun d'une façon distinctive, et chaque fois d'une façon nouvelle. Dire bonjour tous les jours de sa vie à quelqu'un c'est chaque fois une réinvention » (Benveniste, 1974, pp 18-19)

3. Un impensé du langage

Lestée par l'écoute d'un corps-soi (Schwartz) et par la certitude que le technicien forge une idée en lui donnant forme (Humboldt jusqu'à Meschonnic, 2012), nous sommes certaine que notre technicien n'a rien dit de banal. Parce que c'est *lui* qui parle, un corps-soi qui essaie de dire quelque chose, nous l'entendons comme nous demandant de ne pas seulement écouter ses mots mais ce qu'il cherche à nous dire. Pour entendre ce que cherche à dire « *Il y a coupure et coupure* », il faut entendre le corps qui parle et l'entendre soi-même avec tout son corps. Parler de corps-soi à corps-soi empêche de considérer que le langage ne sert qu'à communiquer une pensée toute faite ou même que ce soit sa fonction essentielle, car le corps-soi est en permanence en train de se forger. Ce que nous vivons en groupe de travail c'est en fait, en direct, l'élaboration de quelque chose qui n'a jamais trouvé d'espace pour s'élaborer et dont « *il y a coupure et coupure* » est la trace saisissante.

3.1. Une théorie sous-jacente

Dans la théorie du langage qui nous gouverne tout en s'ignorant, le langage exprime la pensée qui s'élabore dans le cerveau. Le langage est second, voire secondaire. En vertu de cette théorie, il existe une pensée sans langage et cette évidence reçoit confirmation dans l'entreprise : les situations de travail fourniraient d'une certaine façon, la preuve même qu'on peut penser sans parler (et parfois même ni penser ni parler). Dans ce cadre, le langage vient poser de temps en temps des explicitations, des commentaires, des analyses, des informations, du « lien social » parfois, bref il est « intermittent », n'est pas présent de façon continue. Un mode opératoire ou un document en format power-point (format pauvre-point comme dit Guy

Jobert) ne sont que des expressions lacunaires d'une pensée élaborée dont on ne juge pas nécessaire, et pas possible dans un univers où « le temps c'est de l'argent », de déployer tous les tenants et aboutissants.

La difficulté de la critique de cette perspective provient du fait qu'elle n'est pas fausse : parler sert aussi à exprimer des pensées déjà élaborées et que nous ne passons pas notre temps à déconstruire pour les reconstruire.

Le problème inaperçu est que, lorsqu'un mot est utilisé, il convoque tout un monde qui est celui du locuteur, sous l'apparence d'être partagé sans reste. Si les modes opératoires paraissent si souvent abstraits, y compris pour ceux qui sont censés s'en servir, c'est qu'ils ont été écrits pour traduire la pensée de la personne qui essaie de représenter le geste mais ne le fait pas elle-même et parfois même ne sait pas le faire. De la même façon, un power-point, lorsqu'il n'est pas un simple copié-collé, est écrit selon la logique de son auteur. Dans les deux cas il manque les liens que fait l'auteur, non pas seulement les liens entre les mots écrits mais les liens qui lui font choisir les mots qu'il écrit. Autrement dit, *il manque la mise en visibilité du travail d'élaboration de la pensée par l'intermédiaire du langage*.

On peut certes se contenter d'entendre la phrase du technicien sans y trouver de profondeur de champ. Le technicien semble énoncer que certains actes de coupures ne lui posent pas de problème de conscience, alors que d'autres le font. Bien. On dira en analyse du travail, que le technicien s'aménage une zone subjective dans laquelle il s'assure que la situation n'est pas invivable pour lui (la psychodynamique du travail parlera d'idéologie défensive).

Nous suggérons que la réflexion affirmative du technicien peut nous emmener sur une autre piste. On voit particulièrement sur cet exemple qu'un mot résonne/raisonne dans la tête de celui qui parle. Quand je prononce « il y a coupure et coupure » en sachant de quoi je parle, j'entends dans le mot la chose même, ou plutôt la différence entre deux « choses » qui fait qu'il existe deux « coupures » et non pas une seule. [C'est ce que l'on sait depuis Saussure et ce n'est pourtant pas ce que, de Saussure, on a retenu]. Hors contexte, l'auditeur se demandera de quelle coupure on parle. En contexte, on peut ne pas se laisser perturber par une phrase d'allure quotidienne. Ce qui nous a retenue en tant qu'écoutante, et pas seulement auditrice, c'est le côté intrigant de l'affirmation « *il y a coupure et coupure* » car « coupure » paraît un acte sans débat. On entend alors, prononcé par le technicien, que « coupure » n'est pas un acte, c'est un acte lesté de tout ce que le technicien pense (se dit) de l'acte, même s'il ne le

formule pas habituellement à haute voix. La phrase vient de loin en quelque sorte. L'histoire de vie du technicien (incluant la vie professionnelle) le conduit à entendre dans « coupure » quelque chose que d'autres n'entendent pas. Réciproquement, amené à faire ce « constat » et à en discuter, il va peut-être s'en servir pour (re)lancer l'espace d'un regard critique sur ces coupures qu'on lui demande de faire.

C'est pourquoi nous nous inscrivons dans un « contre » (au double sens de s'appuyer sur et de se démarquer) à l'égard de toute une approche critique du langage « dominant » que nous ne jugeons certes pas inutile mais qui selon nous ne donne pas suffisamment de place à l'expérience de la parole.

La recherche sur le langage est relativement productive sur la façon dont il nous enserme. Des chercheurs en ont fait un sigle : LAMEN, pour « LAngue du Management et de l'Economie à l'ère Néo-libérale », désignant « une langue, initialement pratiquée dans le monde de l'entreprise et de la gestion, qui s'est répandue au fil des ans, dans toute l'économie et la société » (Grenouillet et Vuillermot-Febvet, 2015, phrase introductive p.9). Ces analyses, dans la suite de celle de V. Klemperer (Klemperer, 1996), sont aussi utiles et nécessaires à la compréhension de la société que le sont les analyses économiques sur la marche du capitalisme. Mais elles nous semblent risquer le même unilatéralisme. On comprend comment fonctionne le système, on voit moins où se trouvent et se forment les résistances, sauf à constater, c'est une figure obligée, la place de l'humour dans les situations d'oppression.

On pourrait croire que la force du langage se trouve dans la répétition, dans l'assurance, parce que c'est en effet ainsi qu'elle nous paraît dans les médias. On y voit des gens de pouvoir qui parlent vite, avec certitude, avec aisance. L'assertivité est la valeur suprême à laquelle on veut nous conduire. Mais l'expérience quotidienne du langage n'est pas de ce côté-là. Comment empêcher que nous nous en rendions compte ? Le management a deux techniques complémentaires : occuper la place et couper la parole.

Couper la parole s'entend de plusieurs façons. On essaie d'effacer le mot pour masquer la chose : « déplacement pour impayé » au lieu de « coupure non paiement », la ficelle est grosse, et ne marche d'ailleurs pas. Alors qu'il n'y a pas de doute sur la place que prend l'opération dans le quotidien des agents, le référentiel des pratiques professionnelles qu'on donne aux nouveaux arrivants ne l'évoque pas, signe qui ressemble à un refoulé. On peut essayer l'ironie en évoquant Zola. Mais d'abord et tout simplement, il n'y a pas l'espace

temporel d'en parler. A fortiori pas l'espace de passer d'une sensation à une argumentation. Et puis si l'émotion déborde il y aura désormais une ligne d'écoute psychologique, dispositif par excellence pour isoler le langage du corps-soi qui le produit.

Occuper la place est une façon de couper la parole. Le langage managérial est « artificiel et creux » (Feynie, 2017 p27). Il est là pour ça, dirons-nous. La langue de bois des référentiels ou des accords sur les risques psychosociaux, la sémantique de la créativité et de l'intelligence portées par les outils (comment ne pas être smart avec un téléphone qui l'est ?), les pauvres-points qui tiennent lieu de pensée sont autant de façons de faire croire qu'on se parle.

« Coupure et coupure » apparaît dans ce contexte comme un bégaiement. Alors que dans « coupure et coupure » le « mot » coupure ne dit pas deux fois la même chose. Le mot renvoie non pas à deux représentations claires et figées mais à l'infini des nuances entre les différences situations de coupure. « Nuance », un gros mot dans l'univers managérial.

3.2. Le sabir du management est une langue, pas un langage.

On adoptera heuristiquement l'idée qu'il y a deux perspectives sur le langage : le langage-signe (le langage intermittent) et le langage comme continu corps/pensée qui postule, comme le fait Benveniste, qu'on a besoin du langage pour vivre et qu'on ne peut donc pas se satisfaire de la langue tronquée qui fait office de langage dans nombre de documents d'entreprise. Le corps-soi qui ne se conçoit pas sans langage ne peut que déborder. Comme analyste du travail nous nous mettons à l'écoute de ce débordement.

« [] le signe ne connaît que le discontinu, donc il n'a ni concept ni moyen pour reconnaître et donner à entendre ce qui existe aussi dans le langage, et qui lui échappe irrémédiablement, c'est-à-dire le continu, le rythme, la prosodie, tout ce qui est énonciation et signifiante. Tout ce qui fait qu'il n'y a pas que le sens des mots. » (Rey, 2005, p.1503)

L'approche du langage que Henri Meschonnic s'emploie à faire valoir s'est forgée dans la pratique de la traduction⁶ qui demande, on l'imagine, une qualité d'écoute « hors du commun ». Hors du commun parce que nous n'en avons pas l'habitude.

⁶ Pour l'originalité de la perspective de Meschonnic : Leoppizi & Boccuzzi dir°, 2014.

L'enjeu concret en analyse du travail d'une vision faible du langage n'est pas mince. Il y a en effet, aujourd'hui, un point de rencontre des études et recherches, concernant le travail, sur la nécessité de laisser, au sein de l'organisation, de l'espace à la discussion sur le travail, notamment pour permettre ce qu'Yves Clot appelle la controverse professionnelle (Clot, 2010). Mais si l'on n'a pas conscience de la façon dont le langage nous met au travail en travaillant lui-même, hors de toute méthode, simplement parce que le langage nous sert à penser, donc à nous construire les uns par et avec les autres, on peut aller vers des désillusions très graves, en premier lieu une instrumentalisation des espaces dits d'échange par ceux qui « guideront » les débats en faisant croire, comme c'est toujours le cas, que la méthode, les formalités, importent plus que ce qui se dit. Mettre en place des espaces de parole sans s'expliquer sur les conditions de l'écoute, et sur ce qu'on va faire de ce qui sera dit, est dangereux. On connaît d'ailleurs déjà ce danger sous le nom de « dialogue social ». Le danger se situe dans la perte de confiance à l'égard du langage que cela entraîne, puisqu'on y a fait l'expérience de la non-écoute.

Il y a de la naïveté, ou de l'imposture, à croire qu'il suffit de discuter pour se mettre d'accord⁷. Quiconque fait l'expérience du langage qui sert à penser fait aussi l'expérience que tout commence par le dés-accord, le différend dont parlait le philosophe Jean-François Lyotard (Lyotard, 1983). Qu'on oublie si souvent de le souligner pourrait laisser entendre que rares sont les endroits où l'on se sert du langage pour penser. Mais c'est plutôt qu'on réfléchit peu, ou pas, sur le fonctionnement du langage. C'est avec le temps que se construit l'accord, le « bon » compromis éventuel, un accord fait pour rester fragile s'il veut être solide. Avec le temps aussi que se déconstruisent les faux accords. Le temps c'est-à-dire l'histoire. Langage et histoire ont partie liée, c'est ce que fait entendre Meschonnic dans la matérialité du langage. L'ombre portée de l'affirmation de Saussure qu'on a toujours affaire qu'à des hommes parlants.

La langue managériale applique, renforce et prolonge la logique d'une conception du langage qui, en fait, est aujourd'hui un impensé, mais échoue à éliminer la véritable texture du langage, trop liée à notre condition d'êtres humains pour s'en laisser conter (compter).

⁷ C'est l'une des raisons qui rend opératoire l'observation de l'activité de travail pour engager le débat. Mais après l'observation revient toujours le temps où il faut discuter de ce qu'elle « montre ». Elle ne montre rien en elle-même, elle s'inscrit elle aussi dans un système de discours.

Pour conclure

Selon notre hypothèse, nous vivons et parlons dans le cadre d'une théorie du langage qui passe inaperçue tant elle est inscrite dans notre tradition, notamment philosophique. Cette tradition c'est celle d'une communauté de langue (le français) mais aussi d'une communauté plus vaste (celle qui se revendique des origines grecques de la philosophie) qui dichotomise le sensible et l'intelligible et croit à l'existence d'une objectivité indépendante du langage et de la langue que nous parlons. Pour langue et langage nous adoptons la définition de Benveniste :

« [...] la linguistique a un double objet, elle est science du langage et science des langues. Cette distinction, qu'on ne fait pas toujours, est nécessaire : le langage, faculté humaine, caractéristique universelle et immuable de l'homme, est autre chose que les langues, toujours particulières et variables, en lesquelles il se réalise. C'est des langues que s'occupe le linguiste, et la linguistique est d'abord la théorie des langues. [...] les problèmes infiniment divers des langues ont ceci de commun qu'à un certain degré de généralité ils mettent toujours en question le langage » (Benveniste, 1966, p. 19).

C'est ce qui nous fait dire que le management parle une langue mais ne déploie pas le langage. Son problème est plutôt d'interrompre le langage qui fait lien et il utilise pour cela deux techniques, occuper la place et couper la parole.

La perspective que nous adoptons donne une place bien plus importante au langage que la simple expression d'une pensée déjà élaborée. Les mots -qu'ils soient écrits ou prononcés, la différence n'est pas essentielle sur ce plan - sont un résultat provisoire, partiel et singulier d'un exercice que fait la personne qui essaie de formuler une pensée, au moment où elle le fait. Elle parlera (ou écrira) différemment demain *si ce qu'elle essaie de dire est réellement en prise avec son expérience*. Car ce qui fait la caractéristique de cette conception du langage c'est son rapport avec le corps et donc le temps et l'expérience.

Une théorie est à l'œuvre, portée par une tradition largement implicite, une autre est en train de naître, plus proche de l'expérience réelle que chacun d'entre nous a du langage. Plutôt que de théories d'ailleurs, peut-être faudrait-il parler de « perspectives » sur le langage car l'une et l'autre sont plus que des théories du langage, elles sont deux façons opposées d'appréhender le monde.

Bibliographie

- Benveniste Emile (1966), *Problèmes de linguistique générale I*, Gallimard, 356p. ;
- Benveniste Emile (1974), *Problèmes de linguistique générale II*, Gallimard, 286p. ;
- Boutet Josiane (1997), *Langage et société*, Seuil, 62p. ;
- Castejon Christine (2011) : « Langage et travail : plis et pistes », revue Ergologia n°5, mars 2011, p 31-74.
- Clot Yves (2010), *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte, 192p. ;
- Dujarier Marie-Anne, Gaudart Corinne, Gillet Anne, Lénel Pierre (dir°) (2016), *L'activité en théories - Regards croisés sur le travail*, Octarès, 256p. ;
- Durrive Louis & Schwartz Yves (2001) Proposition de "Vocabulaire ergologique", <http://sites.univ-provence.fr/ergolog/html/vocabulaire.php>
- Faïta Daniel (2011), « Théorie de l'activité langagière », in MAGGI B. *Interpréter l'agir : un défi théorique*, PUF, p. 41-67.
- Feynie M. (2015), « Le discours managérial instrument « d'idéalisation » de l'entreprise » in Grenouillet et Vuillermot-Febvet (2015), p 27-35.
- Grenouillet Corinne et Vuillermot-Febvet Catherine (2015), *La langue du management et de l'économie à l'ère néolibérale, Formes sociales et littéraires*, Presses Universitaires de Strasbourg, 294p. ;
- Humboldt Guillaume de, (2000), *Sur le caractère national des langues et autres écrits sur le langage*, présentés, traduits et commentés par Denis Thouard, Editions du Seuil, 200p. ;
- Jobert Guy (2014), *Exister au travail : les hommes du nucléaire*, Erès, 407p. ;
- Klemperer Victor (1996), LTI. *La langue du IIIème Reich*, Albin Michel, 375p. ;
- Leopizzi Marcella & Boccuzzi Céleste (dir°) (2014), *Henri Meschonnic, théoricien de la traduction*, Hermann Editeurs, 308p. ;
- Lyotard Jean-François (1983), *Le différend*, Editions de minuit, 282p.
- Meschonnic Henri (2012), *Langage, histoire une même théorie*, Editions Verdier, 768p. ;

- Meschonnic Henri (2005), article « Traduction », in *Dictionnaire culturel de la langue française*, sous la direction d'Alain Rey, Tome IV, Le Robert éditions, p 1503-1506.
- Saussure Ferdinand de (2002), *Ecrits de linguistique générale*, Gallimard, 353p. ;
- Schwartz Yves (1988), *Expérience et connaissance du travail*, Editions Messidor. Nouvelle édition augmentée d'une postface de l'auteur, Les Editions Sociales, Paris, 2012, 945p. ;
- Schwartz Y. (2011) « Pourquoi le concept de corps-soi ? corps-soi, activité, expérience. » *Travail et apprentissages* n° 7 : 148-177.
- Sève Lucien (2008), *Penser avec Marx aujourd'hui, tome 2 : « L'homme ? »* La dispute, 586p. ;
- Supiot Alain (2015), *La gouvernance par les nombres*, Court au Collège de France (2012-2014), Fayard, 512p. ;
- Trabant Jürgen (1999), *Traditions de Humboldt*, Editions de la Maison des sciences de l'homme, Paris, 270p ;
- Yaguello Marina (1988), *Catalogue des idées reçues sur la langue*, Edition du Seuil,