Pierre-Jean Decroze

Quand les mots masquent le travail

Masquant les problèmes organisationnels, un langage flou reporte la responsabilité sur les individus.

Pierre-Jean Decroze est chargé de mission Santé au travail à la CFDT Auvergne Rhône-Alpes.

Il y a des moments où quelque chose sonne faux. Pas un conflit. Pas une crise ouverte. Juste un décalage. Léger au départ… puis de plus en plus visible. Je me souviens d'une séance en commission paritaire. Autour de la table, des représentants d'horizons très différents. Employeurs, représentants des salariés, organisations syndicales… bref, tout ce qui fait la richesse du dialogue social. À un moment, la présidence évoque « *le paritarisme de projet* ». Silence. Certains acquiescent. D'autres restent figés. Quelques regards se croisent. Et moi, une question toute simple : « *Pourquoi ne pas dire simplement : on va construire un projet ensemble* » ? La question ne sera pas posée.

Et, avec le recul, une autre interrogation m'est venue. Un peu plus inconfortable : est-ce que nous étions les seuls à ne pas être totalement au clair… ou est-ce que celui qui utilisait cette expression aurait lui-même pu en donner une définition simple, compréhensible par tous autour de la table ? Je n'en suis pas certain.

Quand le langage devient une barrière

Ce jour-là, j'ai compris une chose. On peut partager un espace de discussion… sans partager réellement le même langage. Personne ne conteste. Personne ne s'oppose. Mais personne ne questionne non plus.

Comme si le fait de ne pas comprendre devait rester discret. Comme si demander une clarification revenait à se mettre en difficulté.

Alors on laisse passer. Mais à cet instant précis, le dialogue social perd quelque chose d'essentiel : sa capacité à être pleinement compris et partagé.

Des mots qui déplacent le problème

Ce phénomène ne s'arrête pas là. Prenons un mot devenu incontournable : « *la bienveillance* ». Sur le papier, tout le monde est d'accord. Mais dans la réalité du travail, son usage interroge. « *Tu n'es pas assez bienveillant* », « *Ta posture pose question* ».

Et là encore, une autre question, rarement posée : qu'est-ce qu'on met exactement derrière ce mot ? Si on s'arrêtait deux minutes autour de la table pour en donner une définition claire, concrète, partagée… Sommes-nous sûrs que nous tomberions tous d'accord ? Rien n'est moins sûr.

Et surtout, la question essentielle disparaît : les conditions de travail permettent-elles réellement d'être « *bienveillant* » ? A-t-on le temps ? Les moyens ? Les effectifs ? Petit à petit, le regard se déplace. On ne parle plus de l'organisation. On parle de l'individu. Et cette bascule n'est pas anodine.

Quand les mots pèsent sur la santé

Parce qu'à force, ces mots produisent des effets. Ils créent des attentes floues. Ils génèrent des injonctions difficiles à tenir. Ils installent une pression diffuse. Et souvent, ils renvoient les salariés à eux-mêmes : « *Si ça ne fonctionne pas, c'est peut-être que tu n'es pas à la hauteur* ». On retrouve ici des mécanismes bien connus dans les risques psychosociaux. Fatigue. Culpabilité. Perte de sens.

Des atteintes réelles… mais qui passent sous le radar, parce qu'elles ne s'appuient pas sur des faits visibles, mesurables immédiatement.

Comprendre pour reprendre la main

C'est ce type de constats qui m'a amené à construire une formation[1]. Avec une idée simple : remettre du clair là où il y a du flou. Identifier ces mécanismes, parfois conscients, souvent non. Comprendre comment certains discours peuvent s'éloigner du travail réel. Et surtout, redonner des prises.

Parce que derrière ces situations, il y a souvent un sentiment diffus : celui de ne plus bien comprendre, de perdre la main, voire de devenir spectateur de son propre travail. Nommer ces mécanismes, c'est déjà un premier pas pour en sortir.

1-« Jargon managérial : et si on arrêtait de faire semblant ? », co-animée avec Christophe Dutheil, secrétaire régional.

Une démarche qui s'inscrit dans la durée

Cette formation n'est pas une réponse isolée. Elle s'inscrit dans un parcours plus large autour de la qualité de vie et des conditions de travail. L'objectif est clair : faire le lien entre les discours, les organisations et leurs effets concrets. Interroger les pratiques managériales. Relier ces constats à la prévention des risques psychosociaux. Outiller les représentants pour agir. Et surtout, ne pas s'arrêter au diagnostic.

Revenir à l'essentiel : le travail réel

Au fond, la réponse la plus pertinente reste simple. C'est le dialogue professionnel. Un dialogue ancré dans le réel. Un dialogue où l'on parle du travail tel qu'il se fait vraiment. Un dialogue où l'on peut dire ce qui fonctionne… et ce qui ne fonctionne pas. C'est là que les mots retrouvent leur utilité. C'est là que le pouvoir d'agir peut se reconstruire.

Être exigeants sur les mots… et sur le reste

Il ne s'agit pas de rejeter les mots. Il s'agit d'être exigeants avec eux. Exigeants sur leur sens. Exigeants sur leur clarté. Exigeants sur leur lien avec la réalité du travail. Parce qu'un mot flou, au fond, ce n'est jamais neutre. Alors oui, la question peut sembler simple : « *De quoi parle-t-on vraiment ?* » Mais dans bien des situations, c'est elle qui permet de remettre du sens, du débat… et parfois, tout simplement, un peu de justice dans le travail.