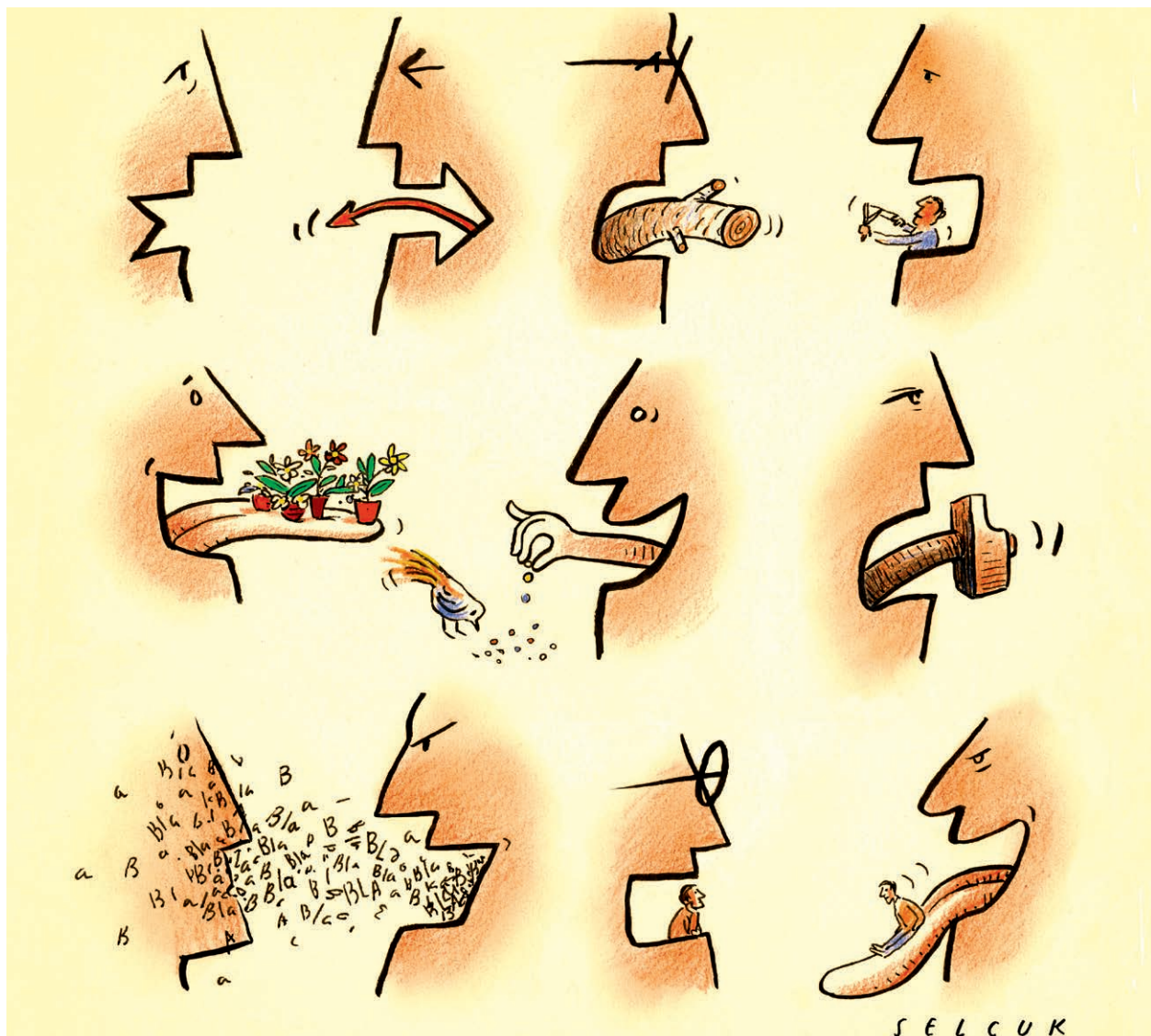


# Les Cahiers

## de la communication interne

N°40 / JUIN 2017 / 25 €



## La langue de bois ou la vie en moins

**Et aussi >** Pour en finir avec la culture du présentéisme !

- Regard en contrechamp sur la communication managériale
- La déontologie pour redonner ses lettres de noblesse au métier...

# Sommaire

<b>Éditorial</b>	<b>3</b>
Jean-Marie Charpentier	
<b>Regard en contrechamp sur la communication managériale</b>	<b>4</b>
Marine Allein Travouillon	
<b>Leroy Merlin, 22 000 pour une Vision</b>	<b>7</b>
Marc Renaud	
<b>Pour en finir avec la culture du présentéisme !</b>	<b>11</b>
Caroline Sauvajol-Rialland	
<b>La déontologie pour redonner ses lettres de noblesse au métier</b>	<b>14</b>
Christine Donjean, Eric Cobut	



## DOSSIER

# La langue de bois ou la vie en moins

<b>La communication à l'épreuve de la langue de bois</b>	<b>20</b>
Nicole d'Almeida	
<b>Entreprise, langue vivante</b>	<b>23</b>
Sophie Chassat	
<b>Réseaux sociaux internes : de la langue de bois à la conversation</b>	<b>27</b>
Carole Thomas	
<b>La voie du silence</b>	<b>31</b>
Judith Matharan	
<b>La langue de bois : la fausse sécurité de l'émetteur</b>	<b>34</b>
Regards croisés : Bruno Scaramuzzino, Arnaud Benedetti, Guillaume Aper	

## Itinéraire

<b>Le goût du journalisme et l'empreinte de la communication interne</b>	<b>38</b>
Valérie Perruchot Garcia	

## Vues d'ailleurs

<b>Communiquer en Chine : d'une culture l'autre</b>	<b>41</b>
Irène Lu	

## Vie des réseaux

<b>La place des émotions</b>	<b>44</b>
Dorothée Phelip	

## Lu pour vous

	<b>45</b>
• Entreprises vivantes, ensemble elles peuvent changer le monde • Le triangle du manager – Pour changer l'entreprise autrement • Trajectoires professionnelles, trajectoires de vie – Entre engagement et réflexivité •	

**Sophie Chassat**  
Directrice du cabinet de conseil INTIKKA



# Entreprise, langue vivante

---

Il est toujours intéressant de se demander de quel bois se chauffent ceux qui prennent la parole. Car, si certains branchages sonnent creux ou se révèlent n'être que du bois mort, d'autres ont la vertu des vertes et luxuriantes frondaisons ! Sophie Chassat évoque une autre manière de « faire verbe » en entreprise.

**D**epuis peu, on assiste à une véritable mutation côté langue des entreprises. La langue de bois, les EDL (Éléments de langage), les discours génériques et abstraits qui répètent à l'envi des mots identiques tous secteurs confondus, ou encore ce qu'on a pu appeler le *corporate bullshit*, tout cela commence à céder la place à une autre manière de faire verbe en entreprise. Moins verrouillée, moins formelle, plus accessible, plus singulière : la langue des entreprises (re)devient une langue vivante ! Tenace malgré tout est l'envie de conserver la métaphore arboricole pour raconter ce qui ressemble fort à un Printemps de la langue *corporate* : par ramures successives, cette dernière pourrait bien finir par atteindre la canopée...

## La langue de la vallée

Paru en 2016, un ouvrage intitulé *Valley Speak : Deciphering the Jargon of Silicon Valley*<sup>1</sup> analyse

les multiples idiomes nés dans la Silicon Valley. Il montre à quel point les entreprises peuvent renouveler l'exercice de la langue *corporate*. Pourquoi cette vitalité verbale dans ce petit coin de Californie ? Première raison : parce qu'elles innovent côté technologies et usages, ces start-up ou GAFAs ont eu à innover verbalement – la langue de l'ancien monde se trouve à court de mots dès lors qu'il s'agit de raconter une nouvelle planète ou des mondes possibles. Deuxième raison : ce n'est pas tant l'innovation que leur forte et singulière culture interne qui a conduit ces entreprises à parler autrement. À parler *leur* langue. Cette culture les a amenées aussi à parler une langue non figée, vivante, ouverte, capable d'évoluer, de remplacer un mot fétiche par un autre, de faire entrer de nouvelles expressions dans les discours et les communications. Car une langue vivante, c'est une langue poreuse à la vraie vie. C'est ►►►



## DOSSIER

### La langue de bois ou la vie en moins

d'ailleurs cohérent avec l'approche anglo-saxonne de la langue par opposition à notre perspective française : ce n'est pas un hasard si ce renouvellement de la langue corporate a eu lieu aux États-Unis. Quand l'approche anglo-saxonne privilégie l'usage pour décider si, oui ou non, un mot ou une expression fait officiellement partie de la langue courante, la perspective française attend de l'institution, l'Académie française en l'occurrence, qu'elle statue sur la légitimité qu'a un terme pour faire son entrée dans le dictionnaire. Le linguiste anglais Steven Pinker explique cette différence dans sa conférence TED intitulée "What our language habits reveal" : « (le modèle français de définition du langage) est soumis à la loi d'une Académie. Mais quiconque observe une langue réalise que ceci est une vanité ridicule, que la langue se dégage plutôt de l'intelligence entre les esprits humains. Et ceci peut être vu dans le changement inexorable du langage... par le fait qu'au moment où l'Académie achève son dictionnaire, il est déjà largement dépassé. »

Parler une langue vivante, ce n'est pas seulement innover verbalement, c'est avant tout exprimer une culture d'entreprise forte et singulière, sur le mode ouvert de la conversation, évidemment, la révolution digitale et la pratique des réseaux sociaux sont passées par là. Excellente nouvelle car cela signifie qu'absolument toutes les entreprises ont, en elles-mêmes, les ressources pour régénérer leur discours et sortir des travers de la langue de bois. Pas besoin d'être une start-up ni d'avoir son siège social à San Francisco. Il faut « juste » exprimer sa culture d'entreprise – de préférence, une culture avec des aspérités – et accepter que les manières de dire du monde extérieur puissent conduire à quelques ajustements de cette identité verbale. Comme l'écrit le philosophe Theodore Zeldin, « la sorte de conversation qui m'intéresse est celle dont, au départ, on est disposé à sortir légèrement différent. C'est une expérience dont les résultats ne sont jamais garantis et qui implique un risque. »<sup>2</sup>

### Le cas Zappos

Prenons le cas de Zappos pour illustrer ce lien fort entre culture d'entreprise et langue d'entreprise. Zappos est une entreprise de vente en ligne de chaussures, filiale d'Amazon et implantée à Las Vegas. Si je prends cet exemple, c'est parce que le lien entre langue et culture interne, est explicitement fait. Zappos fait de sa culture une des clés de son succès, si ce n'est l'unique clé : « Chez Zappos, nos dix valeurs fondamentales sont plus que des mots, elles sont un mode de vie. Nous savons que les

### Les dix valeurs de Zappos

- Étonner le client par la qualité du service
- Adopter et susciter le changement
- Être drôle et un peu insolite
- Être aventureux, créatif et ouvert d'esprit
- Croître et apprendre
- Forger des relations ouvertes et honnêtes
- Créer une équipe constructive animée d'un esprit de famille
- Faire plus avec moins
- Être passionné et déterminé
- Être humble

entreprises avec une forte culture et une mission à atteindre sont meilleures sur le long terme.<sup>3</sup> »

En naviguant sur la partie institutionnelle du site de l'entreprise, on retrouve ces valeurs, avec un système de mise en relief via des pastilles colorées. À chaque fois, la valeur illustre le sens d'une initiative, d'un challenge, d'une décision stratégique, d'un projet interne, d'un post de blog, d'un nouveau service, etc. Tout ce qui se fait découle d'au moins une de ces dix valeurs fondamentales. À cette culture Zappos correspond une langue, le *Zapponian* : de l'identité découle un style à soi, lequel s'incarne dans une grammaire, un vocabulaire et une tonalité immédiatement reconnaissables.

Prenons la troisième valeur « Être drôle et un peu insolite » (*Deliver WOW Through Service*). Elle résonne, d'abord, à travers une grammaire particulière. Beaucoup de jeu avec la ponctuation, à travers l'utilisation de points d'exclamation, d'interrogation, de suspension, pour rythmer le texte, créer de la connivence et de l'amusement et donner une coloration très orale à l'écrit. À la dénotation (la description objective) – qui est la règle dans la langue *corporate* – répond ici la connotation (l'expression du subjectif, ressenti ou point de vue). Preuve dans un paragraphe consacré à la description de la fonction de l'équipe *Retail* chez Zappos : « Ils prennent vos appels, répondent à vos e-mails et dialoguent en direct avec vous ! Ce sont des super-héros, mais ils ne portent pas de masques ou de capes... en tout cas la plupart du temps. » Ou dans le paragraphe qui croque l'équipe *Management de projet* : « Rien d'étonnant à ce qu'ils aient une machine à café supercool. Heureusement, ils partagent ! »

Cette troisième valeur s'incarne à travers un vocabulaire drôle... et un peu insolite ! Côté intitulé des

fonctions officielles, les membres du Comex, PDG inclus, sont surnommés « *les Singes* » (*Monkeys*). Et la phrase « *Rencontrez nos Singes* » introduit la présentation des membres de la direction d'une entreprise qui génère tout de même deux milliards de dollars de chiffre d'affaires par an. Au fait, pourquoi « *Singes* » ? Réponse « *Parce qu'ils aiment les bananes et qu'ils travaillent dans la jungle... sérieusement.* » Autre exemple : Fred Mossier, le n° 2, a comme intitulé de fonction « *Sans titre* »... « *Sans titre* », ça lui permet dans les faits de superviser plusieurs départements ». Enfin, côté tonalité, celle-ci est unique, *a fortiori* quand c'est le PDG, qui prend la parole. Allez voir la vidéo "*Tony Hsieh STARS in Tony Wears Prada*". Peut-être plus insolite que drôle, en l'occurrence...

Le même exercice pourrait être fait avec chacune des neuf autres *core values* de Zappos. Et ce qui est intéressant, c'est que tous les exercices de style de la langue *corporate* sont concernés, depuis les offres d'emploi jusqu'à la communication sur les initiatives de l'entreprise pour la Journée du handicap, voire même l'introduction aux très sérieuses Conditions juridiques de règlement.

### « Vous allez voir de quel bois ma langue se chauffe ! »

La proue d'Argo, le bateau qui conduisit Jason et les Argonautes à la conquête de la Toison d'Or avait été taillée dans du chêne sacré de la forêt de Dodone, ce qui lui conférait le don de prophétiser et de parler.

Quand Jason ne savait plus quoi faire, la proue de son bateau prenait la parole pour lui donner des conseils avisés et l'aider à naviguer plus vite, à mieux jouer des vents, à éviter les obstacles et à maintenir le cap. C'est de ce type de bois que la communication interne doit désormais se chauffer. ■■■

<sup>1</sup> Rachele Kopp and Steven Ganz, *Valley Speak : Deciphering the Jargon of Silicon Valley*, Genetius Publishing, 2016.

<sup>2</sup> Theodore Zeldin, *De la conversation*, Fayard, 2013.

<sup>3</sup> <https://www.zapposinsights.com/about/core-values>

## Parcours

**Sophie Chassat dirige INTIKKA, un cabinet de conseil spécialisé dans les enjeux d'identité de marque, de culture d'entreprise et de stratégie narrative. Ancienne élève de l'ENS-Ulm et agrégée de philosophie, elle a publié plusieurs ouvrages et articles et accompagne des entreprises depuis dix ans. Elle a dirigé pendant plus de deux ans le pôle Identités Verbales de l'agence Angie. Prochain ouvrage à paraître : *Des valeurs pour l'entreprise*, en collaboration avec Luc de Brabandere, Fellow du BCG.**

## Langue de bois et... corps de bois

**Élodie Mielczareck est sémiologue comportementaliste, elle décrypte les signes du langage verbal et non verbal. Experte en stratégie de communication et de positionnement, elle traque la « langue de bois ». Elle a forgé un autre concept pour en compléter l'analyse : le « corps de bois ». Sophie Chassat lui a posé trois questions.**

### Langue de bois et corps de bois vont-ils toujours de pair ?

Le plus souvent. Les expressions corporelles et la dynamique du langage corporel sont un indice de l'activité mentale et cognitive. Selon Freud, l'inconscient a une envie irrésistible de s'exprimer.

Et il le fait à travers les mots (lapsus, métaphores, etc.). Pourquoi cela serait-il différent avec les gestes ? Nombre d'études ont démontré l'influence du corporel sur la sphère cognitive. Je pense à Antonio Damasio qui, dans *L'erreur de Descartes*, a prouvé l'influence des émotions dans nos prises de décision. Plus encore, il démontre que le corps est au fondement de nos mécanismes de pensée. Pour en revenir au corps de bois : si votre pensée est mécanique, stéréotypée et figée, il y a peu de chances pour que votre corps soit dans la spontanéité, le lien à l'autre et la créativité. Au contraire, la rythmique monotone et hypnotique de vos gestes répétés est l'indice d'une pensée cadencée et verrouillée. ►►





## DOSSIER

### La langue de bois ou la vie en moins

»»

#### Quels sont les symptômes du corps de bois ?

Il y a par exemple l'absence de clignements des paupières. Les aires cérébrales sont tellement actives pour être dans le contrôle que le clignement des paupières se fait moindre. Les informations provenant du monde extérieur sont moins prises en compte car le sujet est focalisé sur sa performance. Il y a aussi les mains qui « scandent » ensemble dans une même dynamique sur un temps relativement long (plusieurs dizaine de secondes). Les mains jouent le rôle de « ponctuateurs » du discours, mais se déplacent dans l'espace de manière figée et répétée. Et puis, il y a le débit monotone de la voix. Elle se module beaucoup moins qu'en prise de parole spontanée. Finalement, elle vient bercer (d'illusions) le locuteur et son public. Enfin, il y a l'absence d'émotions visibles sur le visage, ou bien apparaissant de manière très (trop) fugace pour être prises en compte. On parle de « visage de cire », quand les traits sont figés, les sourcils relevés et avec des vagues sur le front. Expression suffisamment présente pour associer le visage à un « automate ». Que ce soit lors d'une prise de parole du représentant politique, du dirigeant d'entreprise ou bien du manager qui s'exprime devant ses équipes, ces manifestations sont le plus souvent associées à la langue de bois.

#### En entreprise, le corps de bois ne peut-il pas aussi être un moyen de défense, une stratégie positive ou un réflexe corporel de survie des salariés par rapport à la langue de bois des dirigeants ou à d'autres violences plus insidieuses ?

J'affectionne une citation de Lacan : « *Chaque fois qu'un être humain parle à un autre d'une façon authentique et pleine, il se passe quelque chose qui change la nature des deux êtres en présence.* »



Le corps de bois, comme la langue de bois, sont une stratégie de communication davantage orientée vers le contrôle, les « éléments de langage », soit pour réciter (rester dans le contrôle), soit pour noyer le poisson (visée manipulatoire). Mais il existe quantité de raisons qui peuvent justifier cette stratégie dans l'entreprise : le politiquement correct (« *il faut tourner sept fois sa langue dans sa bouche avant de dire ce que l'on pense* »), les règles morales (« *l'enfer est pavé de bonnes intentions* »), et ce théâtre que représente la vie en société (cf. Ervin Goffman et le « *face working* »), toute prise de parole étant un ménagement des faces de son interlocuteur (et des siennes !) Allons plus loin, la langue de bois est bien une parole vidée de sens, le plus souvent manipulatoire et le corps de bois un corps hypnotique qui endort l'attention. Mais la manipulation se fait dans les deux sens, autant de la part de l'émetteur (qui casse la relation d'authenticité et le lien à l'autre) que de la part du récepteur (qui accepte que la manipulation opère). Il est intéressant de noter les rituels qui entourent les prises de parole des politiques, dirigeants ou responsables dans les entreprises : le grand « spectacle » de la prise de parole est toujours accompagné de rites correspondant à nos représentations collectives du pouvoir (locuteur debout vs public assis, locuteur bruyant vs public silencieux, locuteur affirmant vs public acquiesçant, etc.).