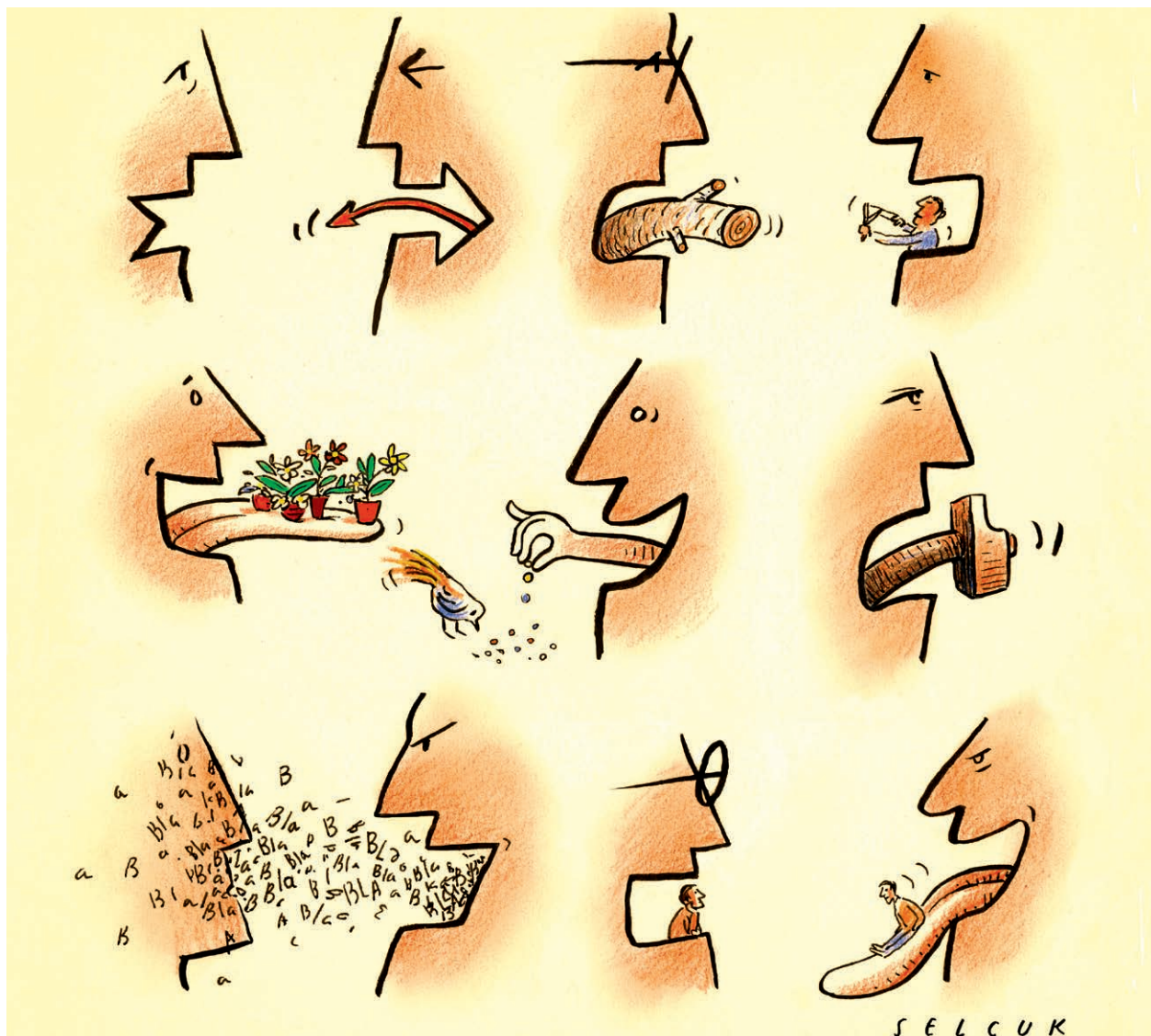


# Les Cahiers

## 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 présentisme !

- 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 •	

**Judith Matharan**  
Administratrice de l'Afci



# La voie du silence

Face aux excès de la communication, face à l'emprise de la langue de bois, il peut être intéressant de retrouver la voie du silence. Le silence pour résister au bruit, écouter, s'attacher au sens et, en définitive, mieux parler. Judith Matharan nous rappelle la force du silence en communication.

**A**ujourd'hui, la parole est survalorisée dans nos organisations; on lui prête en toutes circonstances une valeur performative: parler c'est agir... alors se taire? ce serait être passif, ce que nos organisations tolèrent de moins en moins. Cette attitude révélatrice enferme la parole dans sa volonté de puissance, de maîtrise. Elle nourrit la langue de bois comme la dernière défense d'un pouvoir mis à mal, « harcelé » par la multiplication des opinions et des points de vue. Dans le même temps, force est de constater le désamour croissant des individus pour ce qui est appelé avec condescendance « la com' » et qui est compris comme l'artefact total: celui « d'emballer » également par une parole adroite l'action ou l'inaction, la promesse ou sa réalisation. Toute prise de parole peut ainsi devenir suspecte. Entre ces deux écueils que les Cassandres promettent à la Communication, le silence et son usage n'ouvrent-ils pas une opportunité, un terreau fertile pour mieux nous entendre ?

“ Le silence est souvent associé à trois attitudes : la méfiance, l'indifférence ou l'impuissance ”

## Ce qui nous préoccupe dans le silence

En communication et, par extension, dans la plupart des organisations, le silence est souvent associé à trois attitudes: la méfiance, l'indifférence ou l'impuissance. Cela vaut aussi bien dans la communication en tant que métier et dans la communication en tant que compétence individuelle (notamment managériale).

**La méfiance :** le silence est soupçonné de dissimulation. Il est synonyme de secret, d'*omerta*, le signe que tout n'est pas ce qu'il paraît. Lorsque

l'organisation ou quelqu'un fait silence, il choisit de ne pas partager ce qu'il sait avec les autres. Cette perception du silence est profondément liée à l'idée que la posses-

sion de l'information et sa rétention font partie du pouvoir dans l'organisation. Cette perception persiste aujourd'hui, tout en étant régulièrement mise à mal puisque si un émetteur se tait... un autre prend généralement la parole. »



## DOSSIER

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

**L'indifférence :** le silence est interprété comme le signe d'une faible valeur accordée à une situation ou aux personnes. Lorsque l'organisation ou l'individu ne parle pas, c'est parce que le sujet n'en vaut pas la peine, qu'il n'existe pas. Le silence est une rupture volontaire des interactions par manque d'intérêt ou bien, de façon plus offensive, la volonté d'ôter sa légitimité à un sujet. Par extension et dans la répétition, ce silence peut être perçu comme un manque de respect pour l'autre.

**L'impuissance :** peut-être la perception la plus diffuse et la plus nocive dans les univers de travail contemporains. Le silence est compris comme une passivité, une perte de pouvoir. On a été « réduit au silence »... L'organisation ou l'individu silencieux sont perçus comme en difficulté : ils ne savent pas, sont dépassés par ceux qui parlent et sont « agis » par eux. Cette perte présumée du contrôle est une des grandes angoisses actuelles du monde professionnel tant du métier de la communication que des individus. Pourtant, face à l'étourdissement et au doute que provoquent les prises de parole constantes et multiples, il semble crucial de faire entendre la beauté et la richesse du silence. Là où le cerveau et le cœur n'arrivent souvent plus à déterminer le sens dans la profusion des messages, le silence a des choses à nous dire et nous apprendre. Sans entrer dans une logique presque ascétique où le silence serait

un idéal, un achèvement spirituel, il importe de rappeler que le silence n'est pas simple absence de communication. Et l'on peut revenir avec profit à la phrase attribuée à Euripide « *Parle si tu as des mots plus forts que le silence ou garde le silence* ».

### Ce que le silence permet

Aux trois « accusations » de méfiance, d'indifférence et d'impuissance, il est possible d'opposer tout autant d'arguments en défense du silence dans les organisations :

**L'écoute active :** le silence crée de *facto* un « vide » qui peut permettre d'être un meilleur récepteur puis, à terme, un meilleur orateur. Quand l'organisation ou l'individu au travail se tait, cela lui permet d'écouter avec attention, d'entendre pleinement ce qui lui est dit. C'est la fameuse citation de Beaumarchais « *Écouter. C'est pourtant tout ce qu'il y a de mieux pour bien entendre* »<sup>1</sup>. Pour le communicant c'est une attitude essentielle : comment parler efficacement et avec une intention pertinente si l'on n'a pas auparavant longuement écouté son public ? Comment trouver les mots qui feront mouche si l'on ne sait pas avec quels mots les récepteurs parlent et pensent ? La sincérité dans ce cas est déterminante : se taire, c'est aussi donner la parole à d'autres pour enrichir la conversation commune. Le silence est une preuve



© J.F. Cathelin

de considération, de respect. On peut penser aux dispositifs d'écoute des salariés souvent conçus comme ponctuels (même s'ils sont récurrents), alors qu'il y aurait tant à gagner à écouter avec plus de constance et d'endurance.

**Le sens :** le silence est en lui-même signifiant. Il prolonge le sens de la parole, lui permet de se développer. De la même façon que lors d'une conversation il existe des « silences pleins » porteurs d'intention, on peut choisir de se taire pour mieux faire entendre, pour donner du poids à ce qui a été dit par soi-même ou un autre. Raymond Devos, athlète du langage s'il en est, disait « *Quand dans une réunion un homme ne dit rien alors que tout le monde parle, on n'entend plus que lui* ».

D'ailleurs, lorsque cet homme prend la parole l'auditoire sait qu'il s'agit d'une parole réfléchie. C'est un des sujets passionnants évoqués dans l'ouvrage de Susan Cain *La force des discrets*. Elle y décrit à travers le duo introverti/extraverti l'intérêt d'un dialogue entre prise de parole et silence actif.

Pour le communicant, il est de plus en plus difficile de faire le silence au sein d'un système où tout le monde parle. Se taire n'entraîne plus le silence. Cependant, des temps de pause dans la communication d'une organisation demeurent révélateurs et les prises de parole peuvent ainsi être rehaussées grâce à des parenthèses silencieuses qui les entourent. Le silence permet également de réfléchir aux rapports entre les différents acteurs d'une organisation. Thomas J. Bruneau évoquait déjà le sujet dans un article datant des années 1970 : « *La forme la plus élémentaire*

*de décision prise pendant un silence interactif est la question de savoir qui prendra la responsabilité de parler* »<sup>2</sup>. Un peu de silence est un excellent révélateur des jeux d'acteurs latents dans une organisation.

**L'efficacité :** le silence peut prendre la forme d'une pause, d'un repos de la parole au bénéfice d'autres forces. L'organisation ou l'individu se tait de façon lucide et volontaire car son énergie est concentrée sur autre chose. La pensée ou l'action sont à ce moment prioritaires, exclusives : on peut penser aux phases d'élaboration d'une stratégie, aux moments où un autre exercice demande toute l'attention (une clôture budgétaire, une phase de surproduction sur un site industriel...). Le silence est alors protecteur, voire salvateur : il reconnaît que la parole n'est pas toujours nécessaire ou toute-puissante.

On le voit, les bénéfices d'un silence ponctuel peuvent être puissants. Ils demandent cependant au moins autant d'entraînement à se taire sans crainte de la part des communicants que d'acculturation des organisations pour que ces silences deviennent acceptables. ■

<sup>1</sup> *Le Barbier de Séville*, Scène X Acte II (Figaro)

<sup>2</sup> Bruneau Thomas J., Achaz Francine. « Le silence dans la communication ». *Communication et langages*, n°20, 1973

## Pour aller plus loin : quelques lectures et micro-expériences

- Philippe Breton et David Le Breton, *Le silence et la parole contre les excès de la communication*, ERES, 2009.
- David Le Breton, *Du silence*, Métailié, 2015.
- Susan Cain, *La force des discrets*, Le livre de Poche, 2014.
- Commencer les réunions par deux minutes de silence (ordinateurs et téléphones portables fermés) pour se concentrer et être ensemble.
- Diffuser au sein de son organisation le réflexe des trois « tamis » de Socrate : « *ce que je veux dire est-il bon ? utile ? vrai ?* » À compléter selon la culture d'entreprise avec, par exemple, « *ce que je veux dire est-il utile ? sans jargon ? ...* ».