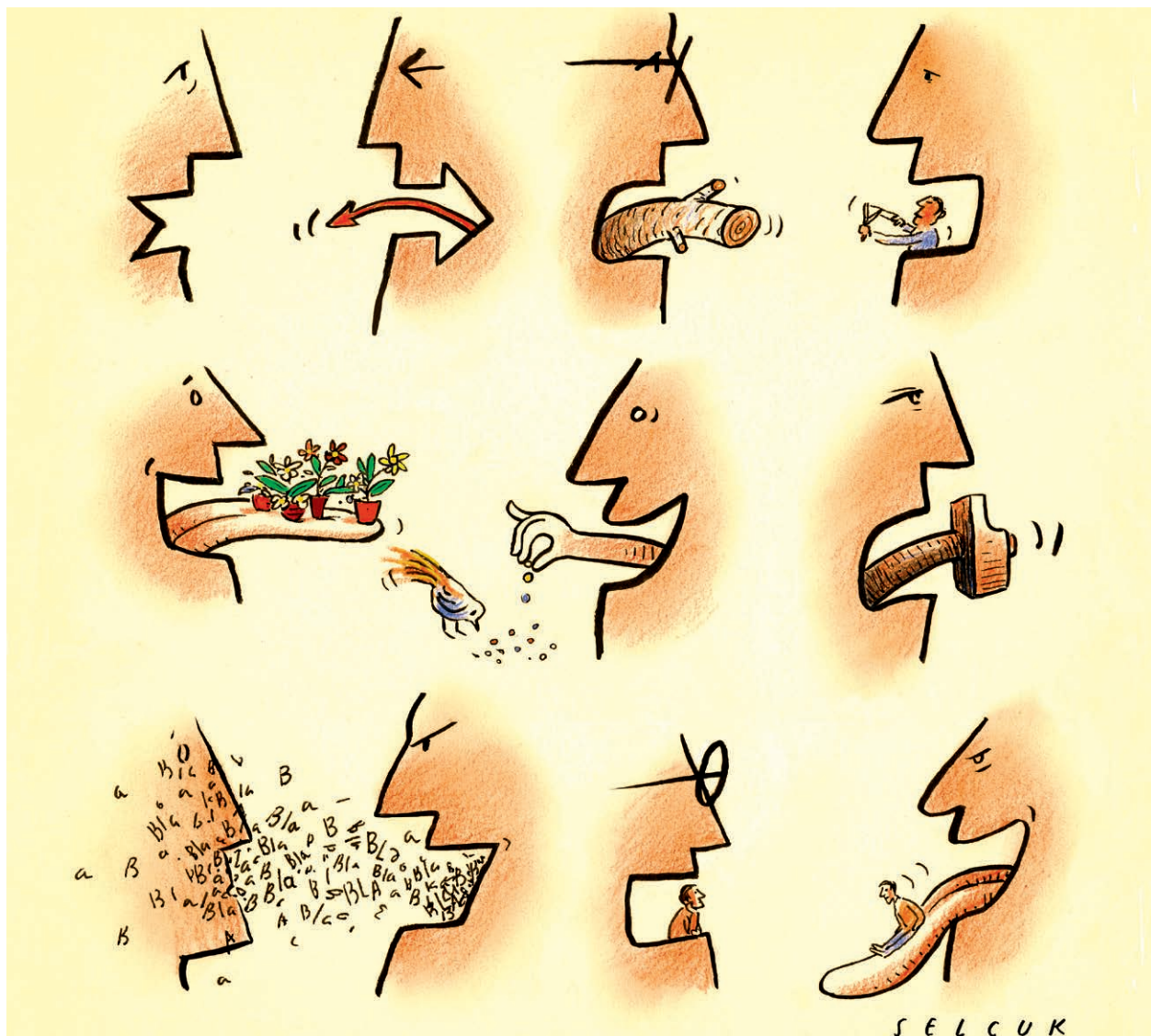


Les Cahiers

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

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



DOSSIER

La langue de bois ou la vie en moins

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

Itinéraire

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

Vues d'ailleurs

Communiquer en Chine : d'une culture l'autre	41
Irène Lu	

Vie des réseaux

La place des émotions	44
Dorothée Phelip	

Lu pour vous

	45
• 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 •	



Nicole d'Almeida

Professeure en sciences de l'information
et de la communication au Celsa
Chercheure au GRIPIC



La communication à l'épreuve de la langue de bois

Nicole d'Almeida, professeure en sciences de l'information et de la communication au Celsa (Paris Sorbonne), chercheure au GRIPIC (Groupe de recherches interdisciplinaires sur les processus d'information et de communication) revient pour nous sur l'histoire, les fonctions et les modalités de la langue de bois aussi bien dans le champ politique que dans l'entreprise.

D'où vient la langue de bois qui se manifeste sous différentes formes tant dans le champ politique que dans l'entreprise ?

Nicole d'Almeida : Le terme arrive et se développe en France dans les années 1980. Il vient à ce moment-là de Pologne, précisément du syndicat Solidarnosc en lutte contre le gouvernement Jaruzelski. Si on regarde un peu plus loin dans le temps, le terme a aussi d'anciennes racines en Russie. On y parlait de « *langue de chêne* », eu égard à la tradition bureaucratique et autoritaire. Le terme vient ainsi de l'Est et porte une dimension de contestation et de défiance vis-à-vis de l'ordre établi. Mais il y a une autre origine venant cette fois de l'Ouest et en particulier des États-Unis. Elle a trait à la *novlangue* dont parle Orwell dès 1948 dans son roman *1984*, à ce jour le livre le plus lu aux États-Unis, particulièrement aujourd'hui depuis la présidence Trump. Là encore, il y a une critique d'un système totalitaire qui cherche à cadrer le langage et une dénonciation de son discours. Une double origine Est-Ouest en somme qui interpelle la fonction du langage et sa mise au service d'une entreprise de domination.

Quelles sont les principales fonctions de la langue de bois ?

N. A. : Nous ne sommes pas dans les fonctions habituelles du langage telles que le linguiste Roman Jakobson a pu les détailler (voir encadré page 22). Avec la langue de bois ou avec la *novlangue*, il s'agit de l'installation et de l'imposition d'un ordre. On a affaire à un langage agissant qui se situe dans un rapport de force dans le champ politique ou le champ professionnel. C'est à proprement parler une politique du langage qui établit ce qui est à penser, ce qui est à dire, ce qui est à échanger. Cette fonction d'ordre – d'ordonnement – ne passe pas que par des dispositifs matériels, administratifs, institutionnels. Elle passe aussi par du symbolique structurant qui est censé régler à la fois des échanges entre individus et le rapport des individus avec eux-mêmes. Il y a une dimension d'extériorité et d'intériorité dans la langue de bois. Elle intervient sur le plan de l'identité et du lien social. C'est ce qui la rend potentiellement puissante, à la fois structurante et destructurante.

Que dit-elle des rapports de pouvoir et plus largement des relations entre acteurs ?

N. A. : Dans cette fonction d'ordre, il y a un double versant. L'un positif, l'autre négatif. Sur le plan positif, la langue de bois peut être envisagée comme permettant la pacification des échanges. L'euphémisation, le lissage de certains discours peuvent prévenir ou désamorcer des conflits. Il y a une dimension diplomatique dans la langue de bois. Il peut y avoir un côté positif à introduire un certain ordre dans une situation de désordre ou de conflit plus ou moins avéré. La langue de bois est une dimension des relations internationales. Parler pour ne pas aller à la guerre. Continuer à parler quelles que soient les circonstances. Sans que personne ne soit vraiment dupe, c'est une manière de garder le contact, donc de prévenir un conflit ouvert. Cette dimension ne doit pas être oubliée, même si on constate une pauvreté du vocabulaire ou une fixité des règles grammaticales. C'est peut-être de l'hypocrisie, mais un échange minimal avec un vocabulaire minimal peut permettre de faire tenir quelque chose qui ne tient plus. C'est un *artefact*, qui peut être utile à la survie de la relation.

Et le versant négatif ?

N. A. : C'est le versant autoritaire qui, au lieu d'ouvrir les échanges, les ferme, les enferme, les contient, les prédéfinit. On circonscrit le champ du dicible, ce qui peut être dit entre les hommes. Il s'agit d'un champ clos et imposé, qui appauvrit et dessèche des relations humaines. Dans les faits, il existe tout un feuilleté de langue de bois, de la plus douce à la plus dure, de la « *langue de coton* » à la « *langue de chêne* ». La plus douce n'est pas toujours la moins violente, même si, en apparence, elle intervient sur un mode moins contraint. Elle peut être en cela très insidieuse.

Quelles sont les principales caractéristiques de la langue de bois sur le plan du langage et de la communication ?

N. A. : Une grande caractéristique : la codification. La langue de bois n'est pas ouverte, riche, créative, mais délibérément restreinte. Il y a en elle tout un travail pour fermer le champ des possibles et de la critique. Cette clôture se manifeste au niveau du vocabulaire, en privilégiant certains mots plutôt que d'autres. Certains termes sont bannis ou proscrits, d'autres au contraire prescrits. Le choix du vocabulaire rend possible et ferme tout à la fois. Là où les choses deviennent plus complexes, c'est à propos des effets. Cette langue de bois *in fine* a vocation à être intégrée, appropriée par les individus. Elle intervient dans le processus de subjectivation aux fins de régulation des échanges et de délimitation du sens.

Dans ce cas, on voit bien que ce n'est pas le sujet qui parle, mais le sujet qui est parlé. D'où des formes de dépossession, d'aliénation et de souffrance de ceux qui sont, en quelque sorte, dépossédés de la langue.

Peut-on à ce sujet établir une distinction entre l'écrit, l'oral, voire l'image ?

N. A. : D'une certaine façon, la langue de bois confond oral et écrit. L'oral est dans ce cas un oral pré-écrit. Il perd donc de sa vivacité. On est loin de ce que Paul Ricoeur appelait la « *parole vive* ». L'oral peut être écrit et l'écrit peut être parlé, le tout sans inventivité, spontanéité ou imagination. Ce qui domine, c'est la sujétion à un cadre de discours tout prêt. La langue de bois n'exclut pas les images, bien au contraire. On mobilise des stéréotypes, des images qui reviennent régulièrement, quasiment en boucle. Il y a très clairement des images de bois analogues aux *topoi* (Aristote), c'est-à-dire des lieux communs qui sont soit des arguments, soit des mots, soit des images résumant une situation. Regardons par exemple les magazines d'entreprises. Ils se ressemblent par leurs titres et leur iconographie qui illustre immanquablement les notions d'équipe, de communion, de synergie, même quand ces dernières ne sont pas toujours au mieux.

Existe-t-il une spécificité du discours managérial qui distinguerait la langue de bois en entreprise ?

N. A. : Le discours managérial a une caractéristique singulière. Il est à mi-chemin entre l'expérience vécue individuelle du manager qui intervient au quotidien, explique, contrôle et un discours institutionnel produit par l'entreprise sur ce qu'elle est, ce qu'elle fait, où elle va. Tout le problème du management est d'être à mi-chemin entre ces deux postures. Il y a clairement pour chaque manager une tension entre ces deux dimensions, expérientielle et institutionnelle. L'équilibre est difficile à tenir, ce qui nécessite en permanence cadrage et ajustement de la posture verbale en fonction des contraintes du travail, des transformations de l'organisation, de la nature des publics visés. Un manager ne saurait se situer, tel un perroquet, dans la seule répétition des éléments de langage. Son rôle est celui d'un traducteur, d'un interprète, ce qui suppose une inventivité. Il lui revient de convertir un langage officiel dans l'expérience, de le mettre en situation. Il faut savoir le faire et aussi avoir le courage de le faire, parce qu'il y a nécessairement un écart avec le discours prescrit. Rôle difficile et en même temps très intéressant que celui de manager-médiateur, entre liberté et contrainte. En tant que médiateur, il ne peut être simplement cantonné dans un rôle de relais. Il y a nécessairement un ajout, quelque chose en plus qui relève de l'interprétation, de la traduction. >>>



DOSSIER

La langue de bois ou la vie en moins

Les évolutions dans la société comme dans l'entreprise, les compétences communicationnelles des citoyens comme des salariés ne mettent-elles pas aujourd'hui à mal l'usage de la langue de bois ?

N. A. : Les salariés sont de plus en plus formés et informés. Il y a aussi de leur part une plus grande capacité de prise de parole. La formation et le fait de s'autoriser à parler font que la langue de bois est identifiée, discutée, mise en doute. Pourtant, les langues de bois croient encore dans leur toute-puissance et tablent toujours sur la crédulité des récepteurs, alors que tout démontre le contraire... C'est toute la question de l'intelligence de l'autre, individuelle et collective, que l'on ne saurait mésestimer. Cette intelligence se manifeste plus que par le passé et les moyens sont aussi plus nombreux pour qu'elle s'expose et s'exprime. Il y a une conjonction favorable mettant en doute la langue de bois. La dimension parodique ou ironique joue à plein et se déploie sous différentes formes pour traiter par l'humour les discours formatés. On en rit et cela de plus en plus. Que l'on pense à tout ce qui circule sur *Youtube*. Plus le pouvoir est fort et agissant, plus il y a de parodie et d'humour. L'un appelle l'autre et les deux peuvent tranquillement cohabiter. Le rire, à mon sens, ne suffit pas pour réduire la langue de bois. La parodie n'entame pas vraiment la force de la langue de bois car on en reste à un jeu de miroir. Il faut inventer autre chose, développer un autre langage, de l'échange, de la pluralité. Bref, aller plus loin que le rire pour déstructurer la langue de bois.

En quoi le digital, les réseaux sociaux font-ils bouger les lignes ?

N. A. : Le digital rend possible la multiplicité des voix et cela, c'est énorme. La perspective de l'unicité vole en éclat avec le développement des expressions, des interprétations, des commentaires. On passe d'un régime voulu de l'unité à un régime constaté de la pluralité.

Les six fonctions du langage selon Roman Jakobson

- la fonction expressive (expression des sentiments du locuteur)
- la fonction conative (fonction relative au récepteur)
- la fonction phatique (mise en place et maintien de la communication)
- la fonction métalinguistique (le code lui-même devient objet du message)
- la fonction référentielle (le message renvoie au monde extérieur)
- la fonction poétique (la forme du texte devient l'essentiel du message)

Moins de symphonie sans doute, plus de cacophonie, mais c'est comme ça. Et puis, tout va plus vite. L'instantanéité domine. On n'attend pas des heures pour qu'il y ait réaction, discussion, contestation. L'instantanéité fait voler en éclat les cadres d'un discours clos, tout fait et, au passage, met à mal la langue de bois ou les éléments de langage préparés. Le digital déstabilise une certaine unité rêvée tant sur le plan de l'espace, du temps que du langage. Cela relativise pour le moins ou devrait relativiser le discours ambiant en communication sur les « contenus ». Pour certaines agences, les contenus seraient le nouveau Graal. Des contenus, en tout cas tels que certains les entendent, à la langue de bois il n'y a pas loin, surtout quand on formate les mêmes contenus pour l'interne et pour l'externe. La politique des contenus n'est en vérité rien d'autre qu'une politique de langue de bois. Et à l'heure du digital, cet espoir a toutes les chances d'être contrarié.

L'expression « parler vrai » apparaît au cours des années 1980 dans le champ politique grâce à Michel Rocard. Elle est depuis communément utilisée en contrepoint de la langue de bois. Qu'en est-il sur un plan philosophique du rapport entre communication et vérité ?

N. A. : Il est intéressant de constater que les expressions « langue de bois » et « parler vrai » font leur apparition à la même période dans les années 1980. Ce n'est sans doute pas un hasard. La question de la communication et de la vérité suppose de s'entendre sur ce qu'est un cadre de vérité. Disons pour faire vite qu'il n'y a pas de vérité unique en communication. Elle est toujours en construction grâce à la pluralité, à l'ouverture et à l'investissement. Pluralité de voix, ouverture thématique, lexicale et non clôture comme dans le cas de la langue de bois, la vérité en communication suppose que l'on retrouve un sens de la parole qui soit objet d'investissement. Prendre la parole au sérieux, ce qui permet d'évaluer seul ou à plusieurs une situation. La vérité en communication, c'est une vérité qui naît de l'échange, de la coopération. C'est aussi faire confiance à la parole comme alternative à la violence. Retrouver le sens, la mesure, la force de la parole dans un moment où l'on voit revenir en force le mensonge et le simulacre. Je pense aussi à cette notion de « post-vérité » qui consiste à penser que la vérité réside dans ce qui est cru plus que dans ce qui est avéré. C'est vrai parce qu'on le croit. D'où la croyance dans la toute-puissance des médias et surtout dans le présupposé de la stupidité des foules. C'est violent, mais en même temps les citoyens sont de plus en plus formés et font savoir qu'ils ne sont pas prêts à céder aux nouveaux habits du mensonge. ■

Propos recueillis par Jean-Marie Charpentier