

Management

Langue de bois en entreprise : comment maîtriser les bases de la « novlangue ».

Source : Management



Dans l'entreprise, ce dialecte mystérieux remplit des fonctions précises. En connaître les subtilités est une question de survie.

Jean-Jacques aurait dû se méfier. Certes, le séminaire auquel assistait ce chef de projet informatique était destiné à recueillir le sentiment des managers sur le climat dans l'entreprise. Mais tout de même, qu'est-ce qui lui a pris d'y aller aussi fort ? «Ce qui remonte de la base, c'est un gros malaise, a-t-il lâché en réunion devant le comité de direction au grand complet. On ne sait plus où on va. Le moral des troupes n'est pas bon et ça va finir par avoir un retentissement sur la production.» La sanction ne s'est pas fait attendre : un mois plus tard, notre chef de projet trop sincère était licencié pour «rupture du climat de confiance» !

Pour arrondir les angles, Jean-Jacques aurait pu choisir ses éléments de langage avec un peu plus de discernement et dire, par exemple : «Sur le terrain, nos collaborateurs ont soif de signes positifs afin de se mobiliser à 200% pour notre plan de redressement de la productivité.» Bref, pour éviter le sapin, il aurait dû opter pour la langue de bois...

Car cette langue qui ne dit pas ce qu'elle dit n'est plus

l'apanage du monde politique. Tout le monde feint de la vouer aux gémonies, mais elle n'a jamais été si largement pratiquée. Et surtout en entreprise, où prolifèrent les concepts flous, les euphémismes et les anglicismes dont elle raffole. Conséquence logique, plus personne ne se comprend. Preuve, s'il en fallait, de cette bérézina de la communication : une enquête de l'Institut du leadership (filiale de BPI-Leroy consultants), selon laquelle 60% des salariés n'osent plus dire ce qu'ils pensent vraiment, tandis que 50% s'estiment mal informés sur la stratégie, le fonctionnement, les priorités, etc., de leur organisation.

Mais voilà, vous n'avez pas le choix des armes. Et si vous voulez survivre au désastre qui s'annonce, il est indispensable de maîtriser ce sabir. Votre objectif est double : éviter les gaffes, certes, mais aussi pouvoir tendre quelques pièges à vos interlocuteurs.

1. Acquérir les fondamentaux

La langue de bois sert avant tout à masquer la vérité. Pour cela, elle puise sa magie dans la rhétorique classique. Pour la sculpter, on convoque euphémismes («on l'a remercié» à la place de «on l'a licencié»), oxymores (on parle de «croissance négative» pour éviter le terme de «récession») et pléonasmes (on répète ce qui a déjà été énoncé, comme dans l'expression «nos prévisions s'avèrent vraies»).

Toutes ces figures de style ne visent qu'à une chose : accentuer le côté positif en laissant le négatif dans l'ombre. Une nécessité, lorsqu'il s'agit d'adoucir le bilan d'un reporting trop abrupt. Ainsi, affirmer : «Cette année, dans un contexte critique de changement de nos procédures, nous avons réalisé 80% de nos objectifs» est beaucoup plus chic et politiquement correct que de dire bêtement : «Nous avons perdu 20% de parts de marché à cause d'une réorganisation qui se passe mal.»

Un autre exemple ? Supposons que vous devez éliminer les doublons dans les fonctions support de l'entreprise. Pour positiver, vous pouvez annoncer : «Le rapprochement des services permettra de mutualiser les ressources.» La notion de «mutualisation» suggère le partage et la mise en commun. Elle est donc bien moins négative que celle de «réorganisation», qui implique de nombreux changements, y compris des suppressions d'emploi.

La novlangue est aussi beaucoup utilisée pour atténuer le sens d'une mauvaise nouvelle. Par exemple, si vous réalisez que le projet ne se déroule pas comme prévu et que les effectifs de l'équipe vont devoir être réduits, annoncez à vos collaborateurs : «Nous allons devoir nous réaligner et recadrer un peu les acteurs. Il va aussi falloir latéraliser quelques-unes de nos compétences.» «Latéraliser» signifiant ici «mettre de côté» ou «entre parenthèses», c'est-à-dire supprimer.

Lire à ce sujet : [Florilège des mots « corporate » les plus utilisés](#)

Pourquoi chercher ainsi à tout aseptiser ? «En temps de crise, la langue de bois joue un rôle majeur de réassurance. Elle amortit le choc du réel en recourant à des expressions détournées», explique Christian Delporte, spécialiste des médias et auteur d'Une histoire de la langue de bois. Avec la récession, pas étonnant qu'elle soit de plus en plus vivace.

Autre grande source d'inspiration de la novlangue, les anglicismes. Par exemple : «Ça va laguer un peu, le temps que je simcaste mon smartphone.» Traduction pour ceux qui ne travaillent pas dans le secteur des technologies mobiles : «Je ne peux pas vous faire ma démonstration tout de suite parce que mon téléphone est indisponible.» Tout simplement. Pourquoi tant de mystère ? Parce que la novlangue sert aussi à trier ses interlocuteurs et à se reconnaître entre initiés. Le vrai sens de cette phrase – exprimé de façon subliminale – est :

«Je possède un savoir inaccessible au plus grand nombre.» En effet, souligne Catherine Skiredj-Hahn, sociologue et intervenante à Sciences Po, «tout comme les jargons techniques développés dans les services d'une entreprise, l'anglicisme est un appel à la pensée magique. C'est un signe d'appartenance culturelle».

Ça y est, vous maîtrisez les bases de la «novlangue». Vous voilà prêt à passer à l'étape suivante : l'utiliser pour manœuvrer au mieux de vos intérêts.

2. Enfumer ses interlocuteurs.

La langue de bois n'est pas qu'une pensée du vide. Son flou et son imprécision permettent aussi de piéger ses interlocuteurs. Ainsi, pour vous débarrasser d'un dossier encombrant et refiler la patate chaude à un collaborateur, convoquez-le dans votre bureau et dites-lui : «Cher ami, notre groupe est engagé dans la refonte de son système d'information. J'ai pensé que vous pourriez aller faire un tour dans notre filiale de Lille pour mettre en ligne leurs outils informatiques avec ceux du reste du groupe.»

Si vous aviez été franc et direct, vous lui auriez simplement annoncé : «Nos nouveaux logiciels n'arrêtent pas de planter à Lille. Soit ils ne sont pas adaptés à leur activité, soit le patron de la succursale est un incompetent.» Mais vous préférez lui refourguer le bébé en utilisant à dessein un terme vague. Et en vous donnant la possibilité de lui faire porter le chapeau s'il échoue. Cynique et imparable. Car, avec l'expression «mettre en ligne», aucun objectif précis n'est formulé dans votre ordre de mission. Vous vous défaussez de votre responsabilité parce que vous ne voulez pas vous fâcher avec le directeur local. «Cela s'appelle un "transfert indû de responsabilité", explique Philippe Baschoux, coach chez Orsys et fondateur du cabinet Mémentor Action. On présente au collaborateur une vraie-fausse mission en lui laissant croire qu'une promotion est à la clé. Mais en réalité il écope d'une

responsabilité qui n'est pas la sienne.» Et qui, bien sûr, se retournera contre lui en cas d'échec.

Autre piège possible : le «discours non opposable». «Dans ce cas, il s'agit de présenter les choses de manière équivoque, afin que toutes les interprétations soient possibles», poursuit Philippe Baschoux. Par exemple, un manager cynique dira à son N-1 : «Tu dois augmenter le degré d'implication de ton équipe.» Avec un peu de chance, et s'il sait formuler cette injonction de sorte qu'elle paraisse sans appel, le N-1 oubliera de lui demander selon quels critères objectifs il souhaite que l'implication de son équipe soit évaluée. Ainsi, ce manager tiendra son collaborateur en son pouvoir. Comme il n'aura pas précisé ce qu'est selon lui «une équipe impliquée», il pourra se montrer éternellement insatisfait des résultats de son subordonné sans que ce dernier ne puisse jamais lui opposer les progrès réalisés.

3. S'en servir à bon escient

Quand faut-il utiliser la langue de bois ? En entreprise, le mensonge est déconseillé, mais en même temps la transparence totale est anxiogène. Du coup, pour Sacha Gajcanin, consultant chez Sopra Group, la langue de bois a de beaux jours devant elle : «Elle reste une compétence indispensable. L'art du management consiste à se montrer authentique tout en maîtrisant sa communication.» Encore faut-il savoir où placer le curseur. Pour cela, avant chaque prise de parole, choisissez soigneusement vos éléments de langage. «Il peut être nécessaire de débiter quelques platitudes pour se donner du temps avant d'annoncer une décision», convient Jody Julien, coach chez Talentis. Mais face à votre équipe ou à l'un de vos supérieurs, cette attitude ne fonctionnera pas dans la durée. Si vous êtes en permanence dans l'évitement, cela va se voir. Bannissez donc les discours trop creux.

Sauf... si vous êtes le PDG. Là, on vous pardonnera tout. Même les monstruosité du type : «Je reste persuadé que la

spécificité de nos marchés favorisera à terme la valorisation de nos compétences.» Cela ne veut rien dire ? Aucune importance. «Dans la bouche d'un dirigeant, les mots "compétitivité", "efficacité", "optimisation", "vision à long terme", etc., sont attendus, voire indispensables. Ils contiennent une part de rêve qui en fait des termes rassurants», explique Tristan Benhaïm, directeur de Sociovision, un cabinet qui scrute les mœurs de l'entreprise depuis les années 1950. Le big boss peut donc débiter du petit bois à volonté : il en va quasiment de sa crédibilité.

Dans les réunions aussi, la langue de bois est recommandée. «Ce sont souvent de purs moments protocolaires où le discours de chacun se doit d'être lisse et de tourner autour des notions de performance financière et d'efficacité», témoigne le manager d'un groupe du CAC 40. Son conseil : ne vous écartez pas de ces poncifs, ce serait briser la règle tacite. Mais alors quand dire des choses vraies et sensées ? «Avant ou après le meeting, répond ce manager. L'essentiel des négociations a lieu à la machine à café ou au restaurant.» Dans ce contexte, les échanges entre deux portes redeviennent essentiels. C'est là qu'on retrouve une parole authentique.

André Mora

VINCI et ses bénéfices.

Paru dans ARGUS

Reprise du trafic et des bénéfices sur l'autoroute

ACTU / ECONOMIE

Arnaud Murati

Jeudi 6 février 2014

La société Vinci a présenté ses résultats pour l'année

écoulée. Les autoroutes ont vu leur fréquentation reprendre, tandis que les bénéfices demeurent au beau fixe.

Vinci ne déçoit jamais : sur les réseaux ASF, Escota et Cofiroute, le trafic a globalement progressé de 1,1% en 2013. Le trafic des véhicules légers a bien plus repris que celui des poids lourds (+1,3%, +0,2% pour les camions), plus particulièrement sur le réseau ASF. La société mère explique cette embellie par « l'ouverture du dernier tronçon de l'A89 » et par un retour significatif des camions sur le réseau à compter du second semestre de l'an dernier.

Trafic en hausse rime forcément avec péages à l'avenant : +3,3% de hausse du chiffre d'affaires, grâce évidemment à la reprise du trafic mais aussi « à la poursuite de la montée en régime du duplex A86 (+0,1%) et aux effets tarifaires » indique le groupe. Les recettes dues aux péages atteignent 4,5 milliards d'euros !

Vinci ne s'attendait pas à un tel résultat : »Vinci a réalisé en 2013 de bonnes performances financières, meilleures qu'attendues » explique toujours le groupe. Le taux de « résultat opérationnel sur activité » de Vinci autoroutes baisse, toutefois. Il passe de 45,4% à 44,2%, mais demeure satisfaisant car « une bonne maîtrise des charges opérationnelles a permis d'atténuer les effets négatifs de l'augmentation des charges d'investissement (...) ainsi que la hausse de 50% de la redevance domaniale à compter du 2e semestre 2013. »

Plus de 3 millions de Français au bord du burn-out !

Paru dans le Monde

Plus de 3 millions d'actifs ont un risque élevé de faire un

burn-out, selon une étude publiée mercredi par le cabinet Technologia. A l'occasion de cette étude, ce cabinet de prévention des risques professionnels lance un appel pour la reconnaissance par les autorités de ce syndrome d'épuisement professionnel.

Technologia s'est fondé sur un sondage mené auprès de 1 000 actifs. Il en ressort que 12,6 % d'entre eux encourent un burn-out, ce qui, rapporté à l'ensemble de la population, porte le nombre de personnes concernées à 3,2 millions d'actifs.

Le cabinet d'experts, qui est notamment intervenu chez France Télécom après la vague de suicides de 2008-2009, relève que le risque de burn-out, caractérisé par un travail excessif et compulsif, est particulièrement élevé chez les agriculteurs (23,5 %), devant les artisans, commerçants et chefs d'entreprise (19,7 %) et les cadres (19 %). Viennent ensuite les ouvriers (13,2 %), les professions intermédiaires (9,8 %) et les employés (6,8 %).

Cette affection touche des personnes sans antécédents psychiques et les pathologies « ne concernent que la sphère professionnelle », écrit Technologia. Selon ces experts, le lien « direct et essentiel » avec le travail est établi. Or, le cabinet note que ces affections sont « très difficilement reconnues » vu le flou sur la définition clinique de ce syndrome et l'absence de tableaux de maladies professionnelles spécifiques.

SEULES QUELQUES DIZAINES DE CAS SONT RECONNUS CHAQUE ANNÉE

A l'heure actuelle, le burn-out peut être reconnu au titre de l'article L 461-1 du code de la Sécurité sociale, mais uniquement si la maladie justifie une incapacité permanente de travail de plus de 25 % et si un lien « direct et essentiel » avec le travail a été mis en évidence par un comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles. Seules quelques dizaines de cas sont reconnus chaque année.

Technologia lance donc un appel sur appel-burnout.fr pour la reconnaissance par la Sécurité sociale du burn-out par la création de trois nouveaux tableaux de maladies

professionnelles : dépression d'épuisement, état de stress répété et anxiété généralisée.

Le cabinet avait déjà été à l'origine d'un appel visant à créer un observatoire du suicide, alors que la France affiche l'un des taux les plus élevés en Europe (plus de 10 000 par an). Cet appel avait été suivi d'effet puisqu'en septembre, le gouvernement avait lancé son observatoire national du suicide.

L'étude a été menée en ligne du 30 juillet au 20 août, auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 actifs, selon la méthode des quotas.

L'inquiétante banalisation du dopage des cadres

Le recours aux psychotropes pour faire face au stress se répand dans le monde du travail.

Aude Selly, responsable RH au sein d'un équipementier sportif, a, pendant des années, rempli sans faillir les multiples missions qui lui étaient assignées. Mais il y a deux ans, elle a commencé à prendre des anxiolytiques pour calmer son angoisse de ne pas y arriver et pour retrouver un sommeil devenu capricieux.

Cela a marché un temps puis, progressivement, elle a ressenti le besoin d'augmenter elle-même les doses, sans plus de surveillance médicale. « J'étais devenue addictive à la sensation de me sentir moins angoissée, raconte-t-elle. Cela a duré plusieurs mois, jusqu'au jour où toutes les plaquettes ont été vides. »

Quelques semaines plus tard, c'est le burn-out, la tentative de suicide et l'hospitalisation, qu'elle a racontés dans son livre *Quand le travail vous tue* (Maxima, 128 p., 14,80 €).

Aude Selly n'est pas un cas isolé. Le phénomène prend de l'ampleur de façon alarmante, selon les médecins qui témoignent. « A partir des années 2000, ces pratiques de dopage se sont développées et répandues dans l'ensemble du monde du travail », écrit Michel Hautefeuille, psychiatre, auteur de *Dopage et vie quotidienne* (Payot, 2009).

DES CADRES INTERMÉDIAIRES PRIS EN TENAILLES

« Il existe deux grandes catégories de psychotropes : les stimulants et les apaisants, indique Philippe Rodet, médecin, fondateur du cabinet Bien-être et entreprise. Ils sont largement utilisés, souvent simultanément, pour faire face à un niveau de stress croissant. » Leur consommation a commencé à se banaliser lorsque les cadres ont cherché à augmenter leurs capacités de travail et de performance, comme l'ont fait certains sportifs, dans un contexte de compétition de plus en plus forte.

Peu de milieux professionnels sont épargnés, en termes de secteur comme de taille d'entreprise. « Les plus touchés sont ceux qui travaillent au sein de grandes entreprises et les dirigeants de PME », indique M. Rodet. Fatma Bouvet de la Maisonneuve, psychiatre, responsable de consultations spécialisées en souffrance au travail, remarque, elle, une « aggravation de la situation depuis un an ou deux, très préoccupante ».

Elle constate une surreprésentation des cadres intermédiaires, pris en tenaille entre leurs responsables supérieurs directs et leurs collaborateurs, placés en porte à faux par rapport à leur propre système de valeurs. Les cadres des départements ressources humaines sont également touchés de plein fouet. Ainsi que les femmes, davantage sujettes aux troubles de l'anxiété et de la dépression.

EFFETS SECONDAIRES

Les cadres ont recours à ces béquilles chimiques pour pouvoir continuer à avancer face à la pression continue et aux injonctions paradoxales. « Les entreprises leur font suivre des formations en gestion du temps pour leur apprendre à dire non, mais, dans le même temps, ils reçoivent des mails à 20 heures auxquels ils doivent répondre à 21 heures... Sans oublier le travail le soir, le week-end », analyse la psychiatre.

« Faire face », « tenir le coup », « être encore plus performant » : tels sont les mots qui reviennent dans la bouche de ces cadres surmenés. « Mais s'ils peuvent tricher une semaine pour un gros dossier grâce à ces stimulants, prévient M. Rodet, ils ne peuvent pas tricher pendant cinq ans. »

M. Rodet met en garde contre les effets secondaires (troubles de la mémoire, modifications du comportement...) et les risques d'automédication et de dépendance. C'est particulièrement le cas des somnifères et des tranquillisants, surtout s'ils sont associés à de l'alcool ou à des drogues illégales (amphétamines ou cocaïne).

« DROIT DANS LE MUR »

Face à ce phénomène, les entreprises sont souvent dans le déni tant que la performance du salarié est là. Quant aux cadres, ils n'osent pas en parler. La honte ? La peur ? « Ils se taisent par peur d'être stigmatisés, discriminés ou, pire, éjectés », rapporte Mme Maisonneuve. « Une organisation qui ne laisse plus de place aux pauses et à la faiblesse passagère, qui ne comprend pas que ses cadres ne peuvent être qu'un temps des surhommes, va droit dans le mur... », alerte la psychiatre.

Pourtant, le coût humain et financier lié aux risques psychosociaux et aux troubles psychiques est élevé. « Nous sommes devant un problème de santé publique considérable », prévient Mme Maisonneuve, qui note une prise de conscience à l'intérieur de certaines entreprises.

Experts comme salariés en appellent à plus d'écoute et de considération. De son côté, M. Rodet insiste sur la nécessité de développer le préventif et pas seulement le curatif...

« Z'ont du oublier Cofiroute » !

Le label Top Employers France 2014 est remis à 52 entreprises, indique le Top Employers Institute, vendredi 14 février 2014. Cet organisme a pour objectif l'identification des employeurs référents, et des organisations qui prennent le plus soin de leurs collaborateurs. La méthodologie mise en œuvre consiste à

comparer les politiques, programmes et pratiques RH des organisations souhaitant participer avec un référentiel de bonnes pratiques RH établi au niveau mondial, et pondéré au niveau local dans des domaines tels que la rémunération, les conditions de travail, les parcours professionnels, la gestion des talents ou encore la stratégie globale.

Les 52 entreprises récompensées par le label Top employers France 2014 sont : Alten , Alti, Avanade France, BNP Paribas France, Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom, British American Tobacco France, Buyin, Castorama, Celio, CGI, Chiesi France, Dimension Data France, Embraer Aviation Europe, General Mills France, GiFi, Groupe Atlantic, Groupe Soparind Bongrain, Heineken, Holcim France, ING Bank France, JT International France, Kiloutou, Kone, La Poste, Lyreco France, McDonald's France, Norauto, Olympus France, Orange, Philip Morris France SAS, RATP, Reunica, Roche France, Saipem France, Samsung Electronics France, SAP France, SAS Institute France, SCA France, SCLE- SFE, SFR, Siemens, Schneider Electric, SNCF, Solucom, Umicore, Webhelp.