

Jeanne Bordeau

ENTREPRISES ET MARQUES

Les nouveaux codes de langage

storytelling

audience

cohérence
contenu

mots

web

style

EYROLLES

Éditions d'Organisation



l'heure du numérique et du développement des contenus éditoriaux des entreprises et des marques (mini-films, *storytelling*, web radio, TV...), la qualité de l'expression, des contenus et des langages font la différence :

- » Pourquoi et comment argumenter ?
- » Quel est l'intérêt d'une charte sémantique ?
- » Comment définir un langage de marque ?
- » Comment mettre en cohérence l'oral et l'écrit ?
- » Quel langage à l'heure du *storytelling* ?
- » Y a-t-il un langage spécifique pour les journalistes ?
- » ...

Autant d'enjeux nouveaux, de questions parfois difficiles qui s'imposent aux dirigeants d'entreprises, directeurs marketing, responsables de communication, directeurs des ressources humaines. Cet ouvrage leur apporte des réponses illustrées, de nombreux exemples, des témoignages de professionnels, des tableaux de synthèse et des conseils pratiques.



Jeanne Bordeau, créatrice d'un bureau de style en langage (L'Institut de la Qualité de l'Expression) et d'une agence de communication d'influence (Press'Publica), est aussi conférencière, enseignante à la Sorbonne, à l'école Holden de Turin et à l'ENSCI. Elle expose également des tableaux sur le langage en français et anglais et anime une émission sur la radio de l'Académie Française, « L'oreille aux aguets ». Vous pouvez suivre son blog à l'adresse <http://blog.institut-expression.com>.



Nous devons maintenir une véritable relation de personne à personne.

Patrick Ropert, directeur de la communication du groupe SNCF.

Entreprises et marques

**Les nouveaux codes
de langage**

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

Consultez notre site :
www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54720-7

Jeanne BORDEAU

Entreprises et marques
Les nouveaux codes
de langage

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Du même auteur :

La Revue de presse, Éditions d'Organisation, 2008.

Le Déjeuner de presse, Éditions d'Organisation, 2008.

Le Dossier et le communiqué de presse, Éditions d'Organisation, 2008.

L'Art des relations de presse, Éditions d'Organisation, 2005.

Ce livre prend sa source dans une longue histoire qui débute avec Jules Bordeau, Anna Chesnel, Jeanne, Bernard et Geneviève Bordeau de 1896 à 1998.

Il se poursuit aujourd'hui en 2010 avec Jules Variot-Bordeau, Anna Bordeau et Bernard Pereira.

Jacotte est, elle, la mère nourricière et la fée conteuse, au cœur de cette saga familiale qui ne cesse de brasser les mêmes noms au bénéfice d'une histoire toujours en devenir.

Sommaire

Introduction	11
Chapitre 1	
Le langage pour une entreprise en cohérence	23
Pourquoi ce besoin de cohérence ?	24
Un besoin jamais pris en compte ?	24
Quels sont les buts recherchés à travers la cohérence ?	25
L'audit sémantique pour fonder la cohérence	25
Chapitre 2	
L'importance de l'argumentation	35
Qu'est-ce qu'argumenter ?	35
Pourquoi revenir à l'argumentation aujourd'hui ?	35
Comment argumenter ?	36
Quels arguments employer ?	37
Posture, argumentation et disposition	37
Les argumentaires clients	44
Chapitre 3	
Dialogue sur le langage et la marque	47
Comment définir le langage de marque ?	47
Comment a évolué le langage de marque ?	49
Quelle est la bonne utilisation du langage de marque ?	50
Le positionnement stratégique	57
Dialogues	61
Chapitre 4	
La modélisation du langage	73
Comment mesurer la qualité de son écrit ?	83
Le planneur stratégique en langage	87
Chapitre 5	
Les enjeux du langage digital	93
Y a-t-il déjà un langage du Web ?	93

Quel impact pour les entreprises et les marques ?	95
Maîtriser son identité	96
Les nouveaux territoires d'échange	98
Web et publicité, quelles évolutions ?	102
Nouvelles inventivités, nouvelles élites ?	105
Un bémol : la traçabilité	106
Un nouvel équilibre de l'écriture	108

Chapitre 6

Le langage des dirigeants donne le la	111
Quelles sont les implications du langage pour une organisation ?	112
Rapide détour : mais qu'est-ce qu'un président ?	113
Le président chef d'orchestre	114
Quand les paroles ne s'envolent plus	115
Donner du sens, la première nécessité	117
Se découvrir soi-même pour se préparer	122
Joindre la parole aux actes... ..	126
Ravir son public	127
Une tendance à prendre en compte : la mixité oral/écrit	131
L'e-mail	135
« Slides » et Powerpoint	136
Nicolas et Ségolène en campagne, quels discours ?	137
Parole présidentielle, quel positionnement ?	140

Chapitre 7

Le langage des collaborateurs : la richesse de l'entreprise	145
Comment désigne-t-on les collaborateurs de l'entreprise ?	146
Comment parle-t-on aux/des collaborateurs ?	151
Comment les collaborateurs parlent-ils d'eux-mêmes ?	153
Influence des nouvelles technologies et des réseaux sociaux sur les systèmes de RH	161

Chapitre 8

Les écrits vers les médias : l'enfant oublié de la communication	165
Scénariser le discours	166
Le dossier de presse institutionnel et la Matrice argumentaire©	168
Fonder une image grâce aux relations presse et au dossier de presse	171
Faire évoluer une image, redéfinir une posture, toucher de nouveaux publics	172
De l'image à construire à l'image à reconstruire : la crise	175
Les thèmes de prédilection du dossier de presse institutionnel	178

Quelques conseils pour présenter un dossier de presse sur le Web	179
Les territoires à reconquérir de la communication <i>corporate média</i>	181
Chapitre 9	
Storytelling, écrits créatifs et nouveaux langages	191
Les histoires créent et confirment une identité	191
Les histoires comme des vecteurs de sens	193
Libérer l'émotion ?	195
Transfigurer et non défigurer	196
Révéler l'âme de l'entreprise	197
Le <i>storytelling</i> , une technique qui ose libérer les entreprises ?	198
Vers le <i>digital storytelling</i>	208
Chapitre 10	
La justesse du langage : un atout déterminant en situation de crise	211
Qu'est-ce qu'une crise ?	211
Occuper le terrain	212
Mettre le langage à la source de toute situation de crise	212
Pour l'assurance, révisez votre posture	213
Prendre en compte les aspects sensibles dans la réaction médiatique	214
Conclusion	219
La qualité du langage : moins écrire pour mieux écrire	219
Remerciements	228
Annexe 1 : les grandes dates de l'Institut	229
Annexe 2 : enrichissement	236
Annexe 3 : questions à...	247
Glossaire des termes d'origine étrangère	269
Bibliographie	273
Index des noms de marques et d'institutions citées	281
Index des noms propres cités	285

Introduction

Un destin...

« *Ob !* » dit le médecin en ce jour de fin avril empli de soleil alors que je viens de naître. « *Elle a de belles petites oreilles !* ». Cette phrase aura marqué toute ma vie.

Depuis l'enfance, lors de mes études aux États-Unis, en voyage, parmi les adultes lorsque j'étais encore enfant, enseignante alors que les étudiants conversent à tue-tête, j'écoute, toujours j'écoute... Toujours je suis tapie et allongée dans mon oreille et lorsque je deviens l'amie du grand photographe Jean-Loup Sieff – homme d'images comme de mots – il n'aura qu'une obsession : photographier mes oreilles !

Je ne lui ais jamais laissé ce plaisir. Elles devaient et devront connaître une autre histoire...

En effet, j'en ai fait un métier. Je pense que les entreprises ont leur propre langage. Elles possèdent leur propre musique, parfois elles sont cacophoniques, parfois elles écrivent et parlent à contre temps et souvent je les sens « désaccordées ».

C'est décidé, du langage, je ferai mon métier. Je serai planneur stratégique en langage. Je referai vibrer les entreprises à l'unisson pour qu'elles irradient, émettent juste et nous enchantent.

Après dix-huit années passées à observer le langage des entreprises, des institutions et des professions, j'ai aujourd'hui la conviction qu'elles ne peuvent s'exprimer de façon efficace – c'est-à-dire en obtenant les effets qu'elles recherchent – que si une réflexion globale est réellement engagée sur leur stratégie de langage et cela par un comité exécutif décidé à soutenir sa direction de la communication.

Le langage, un outil négligé au service de la valeur ajoutée de l'entreprise

Le langage est en effet au cœur de toutes les stratégies car nous pensons et argumentons avec nos mots, avec ces mots que nous possédons comme patrimoine, comme capital et comme « force de frappe ». Ces mots vont être répétés, repris, réutilisés. Ils laissent des traces que nous ne soupçonnons pas ; ils sont émis dans tous les lieux, à destination des clients aussi bien que des équipes, des actionnaires, des fournisseurs, des analystes financiers...

Quelle est alors l'impression que peuvent donner tous ces écrits ?

Pour avoir travaillé avec des directions du marketing comme avec des directions des ressources humaines ou des directions financières, j'ai souvent constaté que les progrès de certains dans leur expression écrite et orale leur permettaient une meilleure efficacité pour atteindre leurs objectifs. Mais il restait toutefois une absence de stratégie globale de langage qui entraînait une discordance des expressions entre telle direction et le reste de l'organisation.

Si communiquer, c'est bien « rendre commun », on oublie trop souvent que le langage en est le premier outil. Sans doute revenons-nous aujourd'hui à des communications trop superficielles et rapides car notre époque est avide d'immédiateté. De plus, l'expérience accrue de toutes les formes de médiation a permis aux femmes et aux hommes, citoyens et/ou consommateurs, de développer un réel esprit critique. Mais le langage n'a pas suivi les évolutions importantes de la communication. Hors quelques slogans et formules brillantes des agences de publicité, il est resté à la traîne, souvent négligé comme une forme trop archaïque pour convaincre ou persuader, empli de mots usés : gérer, finaliser, innovation, proximité.

Arrive donc aujourd'hui l'heure du langage, d'un langage qui induit un retour vers l'authentique, qui permet à l'entreprise de dire qui elle est réellement et qui lui permet aussi de prendre conscience qu'elle doit parler à chacun de ses publics en fonction de ce qu'il comprend. C'est pour moi une intime conviction, une

conviction que je cherche à partager depuis maintenant presque vingt ans : en 1991 déjà, je débutais mes premières conférences pour attirer l'attention du monde économique sur le rôle stratégique du langage comme fondement de tout acte de communication claire et différenciante, comme tout acte fondateur d'une communication apportant du sens.

Ce livre veut donc égréner des histoires vécues. Il conte l'histoire nouvelle du langage au travers des frontières de la communication et du marketing qui font encore durer des organisations anciennes. Le flux puissant du Web va faire bouger avec fougue, puissance et créativité ces mondes parfois trop emplis de certitudes ou de frilosité.

Oui, l'entreprise doit apprendre à parler juste, apprendre à ses cadres à élargir leur langage, à faire vibrer les mots, ainsi que la syntaxe pour porter l'explosion des nouveaux mondes qui nous chahutent.

Le langage, c'est un flux qui donne sens à toute communication et tout acte de marketing représente aussi une puissance de frappe qui permet à l'entreprise et à la marque de choisir sa posture de travail sa cohérence grâce à la justesse d'une argumentation réfléchie. Les porte-parole, les membres de l'équipe peuvent alors dire au mieux le métier qu'ils exercent et qu'ils s'approprient avec fierté.

La marque, le marché, le consommateur savent rester fidèles à une marque claire dans son émission vers l'extérieur et dans la présentation de ses offres. Elle saura en effet les interroger par le biais de chats, de blogs, de conversations dans lesquelles elle pourra sélectionner ce qui l'agrandit ce qui l'amplifie et non pas ce qui la déforme.

Le président, les chefs, les patrons existent encore ! Peut-être que l'équipe de France de football aurait dû y songer lors du Mondial 2010. Les dirigeants donnent la direction donc le sens. Ils managent donc ils expliquent comment atteindre les objectifs fixés. Faut-il encore que leur parole soit claire.

Quant au langage digital, il est matriciel. C'est l'expression du cœur du nouveau monde numérique. Telle une araignée qui tisse sa toile, l'entreprise qui saura réfléchir à la portée de ses phrases,

de ses concepts bien exprimés, à ses slogans, à ses *storytelling*, à ses Webséries et à ses blogs. Elle étendra son pouvoir à la hauteur de son verbe. Le Web est producteur d'un système qui se développe à l'infini. Il faut décider de ce que l'on émet car ensuite plus rien ne nous appartient. Il faut réfléchir à ses limites dans l'océan du numérique.

Enfin cette justesse de langage devient un atout déterminant en situation de crise. Car le langage détermine non un chef mais un guide. Il est en effet important de savoir où l'on va. La parole acquiert alors naturellement une autorité légitime qui prend en compte le moyen et le long terme.

Le langage pour traduire une identité et une différence

Le lien étroit entre la stratégie et l'identité est au cœur de la société et de l'économie contemporaines. L'identité se joue désormais dans chaque produit ou prestation, dans la marque, dans l'image ; elle est essentielle, car elle permet de se spécifier dans une économie où les offres et les services n'ont jamais été aussi nombreux, et aussi proches (*benchmarking*... mimétisme perpétuel). Comment, sans parler, ni écrire, déployer cette identité et cette différence par nature impalpables, immatérielles et donc insaisissables par la photo ou l'image ? L'une et l'autre ne s'opèrent qu'à travers le langage.

Les mots, les structures de pensées ne sont pas les mêmes d'une organisation à une autre, chaque métier a son lexique, sa structure linguistique, chaque histoire s'enrichit de sédimentations uniques, chaque stratégie tente de donner une âme à l'organisation en conjuguant les expressions de tous. Toutes les entreprises disposent d'une mémoire et d'un lexique historique de mots, de métiers, d'histoires qui leur sont associés ; pour reprendre le titre d'un ouvrage du philosophe Alain Etchegoyen, *Les Entreprises ont-elles une âme* ¹, la réponse est clairement oui.

1. Bourin-Julliard, 1990.

Aujourd'hui, pourtant, les textes déclaratifs des entreprises restent un contre-exemple regrettable : les valeurs y paraissent toutes semblables – l'« innovation », la « proximité », la « responsabilité », le « client-au-cœur-de-nos-préoccupations », les « hommes-qui-font-la-valeur-de-notre-entreprise », etc.

Certains dirigeants et certaines directions de la communication, heureusement, ont toujours cru à la nécessité d'une cohérence, d'un sens et d'une authenticité qui font du langage et de sa vérité l'un des enjeux fondamentaux d'une communication claire et au service du client. C'est notamment le cas de Patrick Ropert, directeur de la communication du groupe SNCF, pour lequel « *la clarté du positionnement de l'entreprise et son appropriation par le plus grand nombre sont essentielles* ». En d'autres termes, la compréhension par tous les agents (qui sont autant d'émetteurs potentiels) de la stratégie, des valeurs et du projet de l'entreprise constitue, selon lui, la condition *sine qua non* pour que chacun écrive et parle juste, c'est-à-dire de manière adaptée à la diversité des interlocuteurs.

Le point de vue de Patrick Ropert, directeur de la communication du groupe SNCF¹

À la SNCF, tout le monde écrit sur et au nom de l'entreprise, ce qui génère une communication à la fois prolifique et plurielle : publier sur un blog, écrire à un député, éditer un journal, adresser une lettre à un journaliste, répondre à une invitation ou même rédiger un tract syndical constituent autant de modes d'expression qui débordent largement le cadre de la direction de la Communication. Chacun à leur façon, les 220 000 agents de la SNCF se vivent donc comme des ambassadeurs, actifs ou potentiels, de l'entreprise, d'autant qu'il s'agit d'une entreprise très ancrée localement et jouant un rôle majeur dans la vie quotidienne, économique et sociale du pays. En effet, de nombreux agents se trouvent chaque jour au contact de plusieurs millions de clients. Or, laisser parler un agent d'accueil, un agent de gare ou un contrôleur à destination d'un récepteur externe est à la fois une nécessité et une force. Cela permet non seulement d'initier une parole de proximité mais aussi de tisser et d'entretenir un lien renforcé avec les voyageurs.

On le voit, une communication réussie ne consiste pas à « étouffer » la position de l'entreprise sous un flot de discours d'experts trop riches mais, au contraire, à s'exprimer dans un souci constant de transparence et de justesse de l'information, qui sont d'ailleurs des qualités de plus en plus attendues. Car il n'existe pas, à mon avis, de sujets ou supports plus nobles qu'un autre en matière de communication écrite. C'est la complémentarité et la cohérence qui font la justesse et la pertinence du propos de l'entreprise. Ce qui compte, c'est de rester simple – dans la forme et le contenu – pour ne pas exclure et être compris par tous. Comment ? En se mettant là

1. SNCF est l'un des premiers groupes de mobilité et de logistique au monde avec à échéance 2010, 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires et près de 235 000 salariés sur 120 pays. Le projet de SNCF est d'agir pour une société plus mobile, plus respectueuse et plus solidaire, en faisant de l'écomobilité le moteur de sa croissance et de la préférence des clients, voyageurs, autorités organisatrices et chargeurs. SNCF est composé de 5 branches d'activité : gestion, exploitation, maintenance et ingénierie d'infrastructure ferroviaire (SNCF Infra), transport public urbain, périurbain et régional pour les voyageurs du quotidien (SNCF Proximités), transport ferroviaire de voyageurs longue distance et à grande vitesse (SNCF Voyages), transport et logistique de marchandises (SNCF Geodis) et gestion et développement des gares (Gares & Connexions)

encore à la place de celui qui ne connaît pas l'entreprise, un métier, une problématique ou une actualité et en privilégiant un vocabulaire dénoué de toute ambiguïté et de toute équivoque. Un défi quotidien pour les dirigeants actuels, plus que jamais assaillis par le vocabulaire technique, les abréviations, les mots à la mode ou les anglicismes.

En abolissant le temps et la distance, de même qu'en facilitant l'anonymat, les nouvelles technologies ont profondément transformé la nature de la relation à l'autre. Par voie de conséquence, elles ont aussi changé notre façon de parler. C'est pourquoi, selon moi, à la SNCF, il faut absolument se garder de parler de façon impersonnelle ou « masquée » et ce afin d'éviter que notre entreprise émettrice n'apparaisse comme une institution distante. Nous veillons à chaque débat ou question posée à choisir l'émetteur le plus approprié aux attentes et aux besoins du récepteur – c'est-à-dire celui qui apparaîtra comme le plus crédible, le plus pertinent et donc le plus légitime, aux yeux du client, des médias ou de toutes autres parties prenantes – et nous devons maintenir une véritable relation de personne à personne.

Le langage pour renforcer la fidélisation

À l'heure où la fidélisation – des actionnaires, des salariés, des clients – s'affirme comme un principe cardinal pour les entreprises, il faut rappeler que cette fidélité se mérite et qu'elle repose sur des réflexions et des décisions que le langage peut contribuer à rehausser.

Deviens infidèle celui qui pense qu'on s'adresse à lui comme à n'importe qui. Le langage d'une organisation lui permet d'être fidèle à elle-même et nous savons tous, dans nos expériences privées et publiques, que cette fidélité-là soutient notre propre fidélité car elle nous inspire la confiance. J'en suis convaincue, le langage fait foi. Foi, confiance, fidélité : l'étymologie – *fides* – est commune.

Oui le langage est bien de nature à fonder cette fidélité. C'est lui qui sera capable de traduire une empathie et de montrer à un client qu'il est considéré de manière particulière ; c'est lui aussi qui pourra incarner une identité fidèle à l'image de l'entreprise et à sa spécificité : en donnant forme à ce qui vous rend spécifique,

le langage contribue *de facto* à renforcer le lien entre l'entreprise, la marque, le produit et le client consommateur parce qu'il est le seul flux qui relie ces identités, ces personnes et ces univers. Le dernier slogan de La Poste en est un bon exemple : en communiquant sur la confiance – « *La Poste, Et la confiance grandit* » – son président Jean-Paul Bailly utilise cette notion avec pertinence car elle s'inscrit dans l'histoire de l'institution qu'il dirige. Ne considère-t-on pas depuis des lustres que le cachet de la poste fait foi ?

Une évidence oubliée : communiquer, c'est d'abord s'assurer que celui à qui l'on s'adresse nous comprend. Notre économie et notre société sont désormais ouvertes à tous vents. Nous cherchons à influencer tous ceux dont les pouvoirs et les positions peuvent être déterminants pour l'intérêt de nos projets. Plus personne ne peut se passer d'être compris par les autres.

La complaisance spontanée des juristes pour leur langage codé, des scientifiques pour les textes compris par leurs seuls pairs, des informaticiens pour leurs jargons techniques n'est plus tenable. Non seulement on doit être compris par ses interlocuteurs naturels, mais il faut aussi être compris de l'opinion, et donc des médiateurs qui s'adressent à elle comme les journalistes.

Une simple anecdote : quand j'ai travaillé avec un scientifique français, spécialiste du prion parmi les plus reconnus, j'ai pu constater à quel point ses crédits de recherche et l'expansion possible de ses projets dépendaient de la sensibilité des politiques, et donc du public, aux enjeux sociaux et économiques de ses recherches. Et comme il avait conscience de ses dons, mais aussi de ses limites en expression vulgarisée, il a toujours continué avec modestie à se plier à un vrai travail sur l'expression écrite et orale pour transmettre avec pédagogie son savoir.

Remettre la qualité de l'expression au service de la communication et du marketing

Il s'agit bien d'un véritable travail. La rhétorique, ses structures d'argumentation, ses métaphores, ses comparaisons sont considérées à tort avec légèreté au regard des progrès de la connaissance

ou des processus industriels et commerciaux. Pourtant, c'est à un véritable travail sur soi, sur son langage et sur toutes les formes d'expression, qu'invite l'Institut de la Qualité de l'Expression.

Il est vrai que ces questions d'expression écrite et orale sont délicates. Lorsque nous menons des audits de langage, la personnalité ou l'entreprise se sent examinée au plus profond d'elle-même. Mais n'en fut-il pas de même quand apparut un peu partout dans le monde le mot d'ordre de qualité totale ? Les meilleurs professionnels vécurent avec circonspection cette idée qu'ils n'opéraient peut-être pas auparavant avec un réel souci de qualité.

Je dois avouer que les équipes de l'Institut ne sont pas épargnées par la variété des difficultés que présente l'expression écrite et orale. Dans les réflexions que nous menons pour bâtir une stratégie de langage commune à l'ensemble de l'entreprise, dans les mises en scène et scénarisations que nous établissons ensuite pour user avec justesse des différents registres de discours – de la Matrice argumentaire© rationnelle au récit sensible du *storytelling* –, dans les ateliers d'écriture que nous organisons avec des cadres dirigeants à la suite de diagnostics linguistiques destinés à perfectionner les messages en utilisant les justes mots et arguments, nous vivons ensemble des moments maïeutiques fondateurs.

Précision ou clarté, il faut choisir

Des préjugés tenaces à propos du langage nuisent encore : ainsi le souci de la précision qui anime les plus rigoureux se retourne-t-il contre eux car la précision tue souvent la clarté ; ainsi la rigueur professionnelle d'une langue comprise par quelques-uns les discrédite-t-elle auprès de tous car ce qui est obscur n'est pas forcément profond. La volonté de beaucoup communiquer musèle, la plupart du temps, le bon sens qui consisterait à mieux, et moins, communiquer.

Je suis intimement convaincue que la simplicité est une dimension essentielle de l'expression écrite et orale. La crainte du simplisme et de la simplification la fait trop souvent abhorrer de ceux

qui s'expriment avec la conscience d'être des experts ou d'excellents professionnels. Mais si la simplicité est reconnue comme une vertu, même en dehors de la sphère du langage, c'est précisément parce qu'elle suppose un véritable effort sur soi. Contrairement à l'idée reçue, il est bien plus difficile de faire un texte simple et court, avec un langage dense et musclé, que d'écrire une page longue et verbeuse. J'ai fait mienne depuis plusieurs années cette expression : « *Si j'avais eu le temps, je vous aurais écrit un texte bref.* »

La rhétorique est ainsi pour moi une science, un savoir, un apprentissage à nouveau nécessaire, mais elle consiste d'abord à s'exprimer simplement, à argumenter avec logique et justesse pour être compris des hommes et des femmes avec lesquels nous souhaitons entretenir quelque chose de commun avant de manier toutes les figures de style qui pourront jouer sur le sensible. Je pense que maintes administrations en prennent aujourd'hui conscience. On a trop souvent retenu l'argument de la complexité du monde qui nous entoure pour utiliser un langage difficile dans lequel s'étend l'attention du récepteur, lecteur ou auditeur. À ce sujet l'APFA (Actions pour promouvoir le français des affaires), le COSLA (Comité d'orientation pour la simplification du langage) et la DGLFLF (Délégation générale à la langue française et aux langues de France) ont commencé d'entreprendre un travail de grande qualité.

Mettre le langage au service du monde économique

En créant en 1998 l'Institut de la Qualité de l'Expression, je n'ai pas voulu entrer dans un débat où la nostalgie le dispute au mépris pour regretter les temps révolus de la belle langue. Il ne s'agit pas de corriger les fautes d'orthographe ou de faire de la littérature ; les enjeux sont d'une autre nature : par langage de qualité, il faut entendre langage efficace, c'est-à-dire qui permet d'être compris par celui à qui on décide de transmettre tel ou tel message en fonction de tel ou tel but. La justesse et la clarté de l'expression en font partie.

Au-delà, et c'est capital, le langage apporte du sens ; il campe une identité et traduit une différence, une spécificité dans un monde où la profusion des offres et des services rend justement difficile l'émergence d'une personnalité propre. Il faut que les entreprises comprennent que le langage est un, si ce n'est le premier, moyen de se distinguer, sans doute mon mot préféré.

Voilà l'objectif de cet ouvrage : raconter l'aventure étonnante de quelques convaincus qui ont voulu, avant même la déferlante du Web, remettre le langage au cœur de la stratégie d'entreprise et faire comprendre en précurseur à tous les acteurs économiques le rôle déterminant qu'il joue, tant pour l'entreprise et ses hommes, que pour sa marque, ses produits, son image institutionnelle.

Cette intuition fondatrice de l'Institut commence enfin à être partagée : les grandes agences de communication osent, avec timidité encore, évoquer des stratégies de langage ; certaines vont jusqu'à inventer une fonction nouvelle, le *content planning* voire le *planning stratégique en langage*. J'ai également rencontré des dirigeants visionnaires qui appréhendent cette fonction transversale du langage dans leur organisation. Quand, dans les années 1990, j'ai eu cette intuition, alors si peu écoutée, que le langage fondait mémoire, cohérence, sens et particularité, les technologies de l'information, et c'est tant mieux, commençaient de contribuer à libérer la parole et à élargir cette nécessaire prise de conscience.

Nous pensons avoir aidé certains. Nous pensons avoir contribué à défricher un nouveau territoire indispensable à la communication, le langage. C'est ce que ce livre retrace en mêlant réflexion théorique et exemples concrets : une décennie de réflexions et d'interventions dans le monde économique pour faire reconnaître les stratégies de langage cohérentes et ré-interpeller les organisations sur une langue qui doit être à la fois efficace, singulière et harmonieuse.

Chapitre 1

Le langage pour une entreprise en cohérence

Les entreprises et les marques s'expriment de plus en plus sur des questions citoyennes, par exemple le développement durable. Elles se médiatisent davantage et engagent leur opinion par des discours de moins en moins publicitaires : mécénat, valeurs, éthique... Bref, des paroles plus vastes que le cadre strict de l'ancien annonceur. Les marques se donnent désormais des engagements et lancent bien des promesses.

Dans le même temps, ces entreprises et ces institutions sont davantage exposées au regard critique des médias et des consommateurs. Les interrogations, la contestation, la méfiance sont de mise. Le livre de Naomi Klein, *No Logo*¹, ou celui de Michela Marzano, *Extension du domaine de la manipulation*², l'illustrent.

Elles sont également confrontées à une diversité plus large des émetteurs : dans les entreprises, tout le monde communique, trop souvent à partir de postures et de messages divers et non alignés.

1. KLEIN Naomi, *No Logo*, Actes Sud, 2001.

2. MARZANO Michela, *Extension du domaine de la manipulation : de l'entreprise à la vie privée*, Grasset, 2008.

Pourquoi ce besoin de cohérence ?

Si les émetteurs sont multiples, les supports le sont également : le Web, et plus largement le multimédia avec notamment la téléphonie mobile, élargissent le champ d'expression des marques. À tel point que tout devient contenu, que chaque acteur au service de l'expression de l'entreprise prétend « faire du contenu »... mais sans pour autant se relier à l'identité de marque, à ses mots-clés, à ses structures linguistiques prioritaires, à ses expressions symboliques. Là est le drame de bon nombre d'entreprises, dont les directions de la communication ne parviennent plus à savoir quels sont précisément les supports et les messages publiés, et surtout qui les diffusent tant leur nombre a explosé.

Autant d'éléments qui nécessitent la tenue d'un discours cohérent, capable d'exprimer, quel que soit le support ou le thème traité, l'identité et les messages exacts de la marque ou de l'entreprise. C'est d'ailleurs ainsi que l'on pourrait définir ce qu'est une stratégie de langage : une stratégie qui apporte du sens et de la cohérence à l'ensemble des contenus diffusés par un émetteur, avec un lien constant à son identité profonde et qui de plus exprime tous les aspects sensibles et induits qui nourrissent le mythe et l'âme de la marque. Si certains savoir-faire qui signent l'esprit de la marque peuvent de plus apparaître à titre d'exemple phare, un travail d'identité complet est alors effectué.

Un besoin jamais pris en compte ?

À l'époque où je crée l'Institut, en 1998, la conscience de cette nécessaire cohérence est presque absente. On est davantage à l'ère du sponsoring et de l'événementiel pour mettre en avant une symbolique prétendue. L'histoire, la mémoire de l'entreprise, son lexique sont certes abordés, mais rarement reliés au discours de l'entreprise.

Les seuls exemples qui pourraient être reliés, mais de loin, à cette prise en compte de la cohérence et d'une stratégie de langage réfléchie se trouvent dans le marketing direct : on sait y travailler

sur la mesure de l'efficacité d'une stratégie de marketing, on évalue la communication par la perception des publics auxquels elle se destine. N'est-ce pas là le premier critère d'évaluation de la qualité de tout acte de communication ?

On peut également considérer que la publicité avait pressenti cette nécessité. Mais de loin : les publicitaires travaillent davantage sur le langage de marque, alors que l'Institut va immédiatement considérer le langage comme un outil transversal, au service de la marque bien sûr, mais aussi de l'entreprise, de l'institutionnel et des produits. Il est intéressant de noter qu'apparaissent, depuis peu, les premiers *contents planners* au sein des agences de pub ; enfin est engagé un vrai travail de réflexion, de recherche et de créativité en langage de nature à rehausser et refonder la signature sémantique réelle de la marque.

Quels sont les buts recherchés à travers la cohérence ?

La cohérence d'un langage réfléchi est nécessaire, capitale même, pour garantir la spécificité du discours et traduire l'identité de l'entreprise.

La cohérence est donc avant tout au service de l'identité. Elle donne du sens et une visée au discours, elle évite que l'identité ne se dilue à travers différents messages sans lien profond avec elle. Au contraire, elle favorise la diffusion d'une identité stable, de nature à différencier la marque, l'institution ou le produit.

L'audit sémantique pour fonder la cohérence

Il y a dix ans, je comprends toute l'utilité de recourir à la linguistique pour analyser le langage et ainsi confronter les objectifs de communication que se fixe une entreprise avec la réalité de ses publications. Je serai ainsi parmi les premières à faire entrer les linguistes dans l'entreprise... non sans déconvenue ! Jargonneux, techniques, universitaires, ils font tout d'abord peur : personne ne

les comprend ! C'est ce que me confia l'un de mes clients il y a maintenant une dizaine d'années lorsque je vins accompagnée d'une linguiste, au demeurant brillante, pour expliquer les travaux d'audit que nous étions en train de mener au sein de son entreprise : « *S'il vous plaît Jeanne, venez désormais seule ; nous ne comprenons pas le discours technique de votre linguiste.* » Nous qui étions entre autres là pour combattre le jargon interne...

Nous allons donc bâtir des équipes mixtes, mais aussi décider de laisser les linguistes en coulisses. C'est à la linguistique de s'adapter au monde de l'entreprise, et non l'inverse : des techniques scientifiques universitaires, il ne faut en fait conserver que ce qui est réellement utile à l'entreprise, il faut de plus conjuguer et adapter théories et méthodes linguistiques pour faire du sur-mesure, abandonner le jargon et sortir l'Université de son monde clos pour l'ouvrir sur l'extérieur.

L'Institut invente ainsi il y a plus de dix ans les premiers audits sémantiques. Véritables scanners du discours, ils mettent à plat la communication, avec ses points d'instance, ses registres de discours, son ton de communication, mais aussi ses induits, ses non-dits, ses effets inconscients...

Ces audits sont donc en réalité un outil de mesure de l'existant. À partir d'eux, de cette mise à plat du discours qu'ils apportent, on peut confronter ce qui est réellement dit et perçu avec les objectifs de communication, avec ce que l'entreprise ou la marque veulent réellement être auprès de leurs publics.

Ces audits aident ensuite à fonder le code sémantique, l'ADN langagier de l'entreprise : essentiel, capital, cet outil prend la forme d'une Charte sémantique©. Je déposerai d'ailleurs le nom à l'INPI. Avec cette charte, l'entreprise pourra disposer d'un outil pour fonder la cohérence de son discours. Mais peu nombreux seront ceux à comprendre ma vision ; il y a dix ans, seule Fanny Vielajus¹ remarque

1. Fanny Vielajus : Omnicom Media Group, le pôle de conseil médias et d'achat d'espace du groupe Omnicom a créé en 2009 Be OMG, une nouvelle structure de planning stratégique. C'est Fanny Vielajus, ancienne présidente de Braman Consulting et spécialiste de la stratégie de marque, qui en a pris la direction (source *Stratégies*).

ces travaux fondateurs et en pressent la portée ; sans nul doute Fanny avait-elle gardé cette inventivité et cette capacité d'anticipation dont le CLM BBDO de la grande époque avait toujours su faire preuve. Elle comme moi étions convaincues que cette façon de faire était une des seules à pouvoir organiser et participer avec efficacité et cohérence à la création de la chaîne de production de l'écrit pour les grandes entreprises et institutions.

Des outils de déploiement seront ensuite réalisés : grâce aux chartes sémantiques, des programmes pédagogiques pour sensibiliser à cette notion de cohérence et à l'utilisation des outils vont être déployés dans l'entreprise.

J'ai appris à moduler ces chartes. Elles sont toujours créées sur mesure, mais on y retrouve des éléments sur la posture, sur la mise en scène des valeurs, sur l'argumentation, sur le style et le lexique propres à l'entreprise. Elles fondent un code commun de langage sans pour autant brider la communication. Pour les faire comprendre, j'ai dû recourir à la métaphore du code de la route qui permet à chacun de rouler dans le respect de règles communes qui évitent, *a priori*, l'accident. De la même manière, la Charte sémantique© fixe des usages partagés grâce auxquels chacun s'exprime librement, mais dans un cadre donné qui lui aussi réduit les risques d'accident... de communication.

Souvent, la Charte sémantique© est confondue avec la charte rédactionnelle. À l'Institut, nous définissons la charte rédactionnelle comme un simple cahier de modèles et d'exemples. Certes ces exemples sont judicieusement choisis en fonction d'une stratégie éditoriale, mais ces chartes rédactionnelles ne fondent pas pour autant les choix du comité exécutif et de la direction de la communication comme le font les chartes sémantiques. Les chartes sémantiques s'adressent au fond et à la forme du langage et ce de façon transversale pour toute l'entreprise.

L'Institut a veillé dès sa création à être une entreprise et un lieu de recherche et d'expérimentation sur le langage appliqué au monde économique. Au-delà de notre activité commerciale, nous menons des actions pour promouvoir la qualité de l'expression (études,