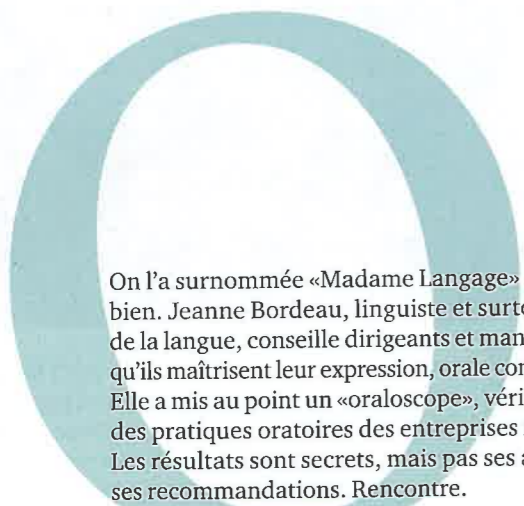


Jeanne Bordeau

# “Les dirigeants ne savent pas utiliser les analogies!”

Pour cette experte du langage en entreprise, les managers ont perfectionné leur expression orale, mais restent handicapés par une éducation placée sous le signe d'une langue factuelle et mécanique.



On l'a surnommée «Madame Langage» et ça lui va bien. Jeanne Bordeau, linguiste et surtout styliste de la langue, conseille dirigeants et managers pour qu'ils maîtrisent leur expression, orale comme écrite. Elle a mis au point un «oraloscope», véritable audit des pratiques oratoires des entreprises françaises. Les résultats sont secrets, mais pas ses analyses ni ses recommandations. Rencontre.

### La parole des dirigeants n'abuse-t-elle pas d'un salmigondis managérial?

**JEANNE BORDEAU** Il y a de vrais progrès depuis la loi Pacte et l'obsession de la «raison d'être». Les dirigeants sont plus conscients que jamais qu'ils doivent mieux raconter leurs objectifs et que, compte tenu du foisonnement d'émetteurs, y compris dans leur entreprise, ils sont porteurs de cohérence. Pour autant, sont-ils tous dans une langue qui parle à l'autre de lui? Pas forcément. La plupart souffrent d'un péché d'intelligence, avec un discours qui reste macroéconomique et conceptuel. Or le public peut être très intelligent. Son intelligence reste concrète. L'un des défauts des dirigeants, c'est par exemple le

cruel manque d'analogies. Par une analogie, une comparaison, une métaphore, on peut être très évocateur. Ils ont le devoir de se faire comprendre, mais ils ne songent peut-être pas assez à ce que l'autre perçoit de ce qu'ils veulent.

### A quoi est due cette incapacité?

**J. B.** Certaines grandes écoles ont développé une langue factuelle, assez mécanique, où l'on ne songe pas à établir une démonstration. Ce sont souvent des phrases courtes, un propos juxtaposé plutôt que composé. La sensation, le ressenti de la langue est laissé de côté. Ce qui est cocasse quand tout le monde ne parle que d'expérience client! Souvent, les dirigeants tentent d'exorciser la réalité par le discours. Il y a dix ans, alors que la situation économique était très complexe, ils sortaient tous le mot «simplicité». Lorsqu'ils sont le moins enclins à donner des preuves, ils s'emparent tous du mot «transparence»... Maintenant, la raison d'être et le développement durable s'installant, ils sont obligés de dire aussi si, précédemment, ils étaient en phase avec eux-mêmes.

### Ya-t-il un ruissellement de ce discours du Comex vers les managers?

**J. B.** Uniquement vers le middle management. Les cadres sentent ce que le récit du président porte. Et c'est quand même intelligent de leur part! Je pense qu'ils s'en inspirent. En revanche, sur les mots des métiers, il existe une langue très intelligente du ventre, et du cœur, de l'entreprise. Là encore, il y a dix ans, tout le monde parlait d'expertise. Maintenant, les métiers sont racontés. Grâce au digital autant qu'à la raison d'être, la langue est aujourd'hui plus nourrie.

### La mode des pitches a-t-elle enrichi la prise de parole ou, au contraire, appauvri la rhétorique des managers?

**J. B.** Ces méthodes ont quelque chose de juste, c'est de donner des points clés de l'argumentation, comme s'il fallait, et c'est une évidence, donner des vertèbres aux propos. Donc, c'est sain. En revanche, une parole



**JEANNE BORDEAU**  
Linguiste et conférencière, elle est l'auteure d'une dizaine d'ouvrages et plaide pour une «parole juste».

éloquente n'est pas amphigourique et verbeuse. L'école TedX ne dessèche pas tant que cela la langue. Elle a même été très percutante: une idée, une image...

### Mais la forme ne prend-elle pas le pouvoir sur le fond?

**J. B.** J'ai toujours eu beaucoup de mal avec cette dissociation entre le quoi et le comment. Beaucoup d'écoles de rhétorique sont centrées sur l'art et la manière, la forme. Si je suis d'accord avec elles, je regarde énormément le sens, les arguments, les idées émises. Je ne peux pas m'attaquer à la forme d'abord. **Bref, on n'est pas là pour faire un numéro...**

**J. B.** En tout cas, il est inutile de décorer à l'excès une maison dont les structures sont saines et bien pensées! Pareil dans la haute cuisine: c'est l'achat des bons mets qui fait qu'on n'a pas besoin d'ajouter plein de sauce après. En revanche, vous allez me donner de l'urticaire si vous me parlez des éléments de langage!

### Parce qu'ils ont tué la spontanéité de l'oral?

**J. B.** Non, non! Il est plus que jamais complexe de prendre la parole, je peux donc comprendre qu'il faille être vigilant. Pour autant, il ne faut pas être amidonné, perdre son naturel. Quand on croit que le travail est fait parce qu'on a les «éléments de langage», on a seulement accompli le tiers du chemin! Cette façon de raccourcir, de coaguler et de décontextualiser ce que l'on a pour parler de tout... Il faut ramener au sens et aux arguments. Quand je travaille avec des Comex, je demande toujours quels sont les idées, les faits, les exemples... J'appelle ça «l'épreuve».

### Au-delà des éléments de langage, comment acquérir de l'aisance à l'oral?

**J. B.** J'ai formé des personnes qui estropiaient la grammaire, mais dont la langue était très touchante... Quand l'émotion brouille un peu les idées, il faut se dire: «J'ai trois notions clés et je vais les faire passer.»

LEWIS JOLY/JDD/SIPA

Les éléments de langage peuvent aider à une forme d'ordonnancement. Après, il faut laisser la personne parler sa langue et sa musique. Rien n'est plus percutant qu'une personne qui parle de manière naturelle. Parfois on me dit: «Vous avez entendu, il a fait des fautes!» Ce n'est pas grave, son message est très bien passé. Parce qu'il faut parler juste. Je travaille justement pour que les gens s'expriment dans une langue qui leur ressemble. Mettez un peu d'ordre dans vos idées et demandez-vous ce que vous voulez démontrer ou prouver, c'est tout. Il faut construire son propos pour lui donner de la force. Les mots seuls ne suffisent pas. Je suis ravie qu'on m'ait appelé «Madame Langage» et pas «Madame Mot»!

### Les réseaux sociaux ont donné la primauté à l'écrit. La vogue des podcasts, voire des audios WhatsApp, pourrait-elle rendre à la parole ses lettres de noblesse?

**J. B.** L'oral et l'écrit ont en effet vécu une relation étrange, assez incestueuse. La langue a connu une nouvelle relation avec le temps, et ce formalisme de l'écrit, qui consiste à débiter, développer et conclure, est très étranger aux échanges mondiaux d'une planète en conversation. Ensuite, en matière d'enseignement, on n'a pas voulu admettre qu'apprendre par cœur créait une gymnastique cérébrale très puissante pour le langage. Avoir 2 500 à 3 500 mots de vocabulaire pour les plus cultivés d'entre nous, ce n'est pas ce qui fait la qualité de la langue. Si vous ne savez pas les placer dans des phrases, ça ne va pas. Il est intéressant de voir que le rap, par exemple, représente bien la langue contemporaine. C'est coupé, entrecoupé, ce sont des phrases fortes, des coups de poing. Mais on est toujours dans cette absence de contexte, de *chronos* du *logos*. Ni début ni fin. Eh bien, parallèlement, naît ce besoin inconscient de récit chez les individus... S'ajoute à cela que, pour moi, le rap ne fait pas forcément mal à la langue. La force des images est parfois époustouflante. Pourquoi je parle du rap, qui n'est pas loin du slam? Parce que cela nous ramène à une prosodie, à une mélodie, à un chant de la langue dont on a besoin. Le slam se psalmodie. Il y a un moment où la langue calme, berce.

### Si tout le monde conteste une décision, dans une réunion par exemple, savoir slamer peut devenir un atout?

**J. B.** Oh oui! Crier plus fort que les autres mène à l'échauffourée. Au contraire, il faut se lever pour parler calmement. Et dire: «Peut-on négocier? Peut-on s'écouter?» C'est de la musique!

Propos recueillis par Eric Le Braz