

10

MÉDIUM

LE NUMÉRIQUE EN TOUTES LETTRES

Les nouvelles hybrides

PAUL SORIANO

Glissements progressifs de l'autorité

DANIEL BOUGNOUX

Logistiques de l'écrit

YVES JEANNERET

Le livre déplié

MICHEL MELOT

Après le journal, les journalistes

PIERRE ASSOULINE

Inondation médiatique et presse écrite

JEAN-MARIE CHARON

Laisser dire, laisser passer

FRANCE RENUCCI

La relation épistolaire

PAUL ORAISON

Truffaut, homme de lettres

RÉGIS DEBRAY

Le cauchemar de Proust

PIERRE-MARC DE BIASI

Défaut de correspondances

JACQUES LECARME

La sacoche du facteur

MARC PONTET

Vos papiers !

DANIEL PERRIN-DINVILLE

Le désordre du discours

JEAN-RÉMI GRATADOUR

Paroles d'entreprises

JEANNE BORDEAU

BONJOUR L'ANCÊTRE

François de Neufchâteau avec Robert Damien

SALUT L'ARTISTE

Louise Merzeau

UN CONCEPT

Logistique, par Paul Soriano

SYMPTÔMES

Deux regards sur *Quartett* ;

Cyrano ; La lettre au cinéma ; Saint Paul ; *La Croix*

ÉDITIONS BABYLONE

Directeur : Régis Debray - janvier-février-mars 2007 - 12 €



Paroles d'entreprises

Entretien avec JEANNE BORDEAU

Les idées ne voyagent pas toutes seules, sans risque de se voir dépouiller en chemin de leur seul bagage à valeur déclarée : le sens. L'intégrité sémantique requiert des (a)ménagements. Jeanne Bordeau, qui a fondé et dirige l'Institut de la qualité de l'expression y convie les entreprises et autres institutions. Au-delà, ou plutôt en deçà de l'envahissante communication, nous lui avons demandé de nous entretenir du langage et des discours d'entreprise.

MÉDIUM : *Qu'est-ce qui différencie votre Institut d'une agence de communication ?*

JEANNE BORDEAU : La démarche est plus *radicale* : nous nous intéressons à la question du langage, qui précède et fonde, au cœur même de l'entreprise, toute forme de communication. Il est vrai que depuis plusieurs décennies, les entreprises ont beaucoup investi dans la communication, avec une prédilection pour l'image, au sens propre comme au sens figuré. La préoccupation pour le langage est passée au second plan. En outre, un certain pragmatisme préfère les actes aux paroles, oubliant que parler ou écrire c'est agir. L'homme d'action, surtout au sein d'une collectivité comme l'entreprise, est aussi un homme de paroles, et l'art du management, pour une bonne part, un art du langage.

M : *Un « oubli du langage » ?*

J. B. : C'est dans la société même que la maîtrise du langage est devenue une compétence de second ordre, comme en témoigne en France la suppression de la classe de rhétorique, en 1904. En même temps que l'enseignement public se massifiait pendant les Trente Glorieuses, la maîtrise de la langue a été reléguée au rang de discipline parmi d'autres dans l'enseignement supérieur, au lieu d'être considérée comme le fondement de toutes, comme c'était le cas au temps des humanités. Dans les entreprises, la question du langage a été rangée au magasin des accessoires de communication, dans le service du même nom.

M : *Est-ce que l'explosion des nouveaux moyens de communication, le « multimédia », etc., n'ont pas également joué un rôle dans la désaffection à l'égard du langage ?*

J. B. : Bien sûr, mais avec quelques nuances. Cela a commencé avec ce que vous appelez, je crois, la « vidéosphère », où l'image est privilégiée et se subordonne le discours oral, souvent réduit à un slogan, tandis que l'écrit s'accommode mal du petit écran, où il ne fait que passer. Internet, justement parce qu'il est « multimédia », est plus accueillant à l'écrit, comme en témoignent le courriel et plus encore le blog. L'explosion dont vous parlez a surtout engendré une profusion de messages éphémères. La dispersion dans l'espace et le cyberspace s'aggrave d'un déficit de durée. D'où une communication pulvérisée qui affecte aussi bien la « relation client », au-delà des sollicitations ponctuelles, que l'identité même de l'entreprise. Si bien qu'au moment où elles ont le plus besoin d'affirmer leur singularité les entreprises sont de moins en moins visibles, égarées dans un brouillard communicationnel.

M : *Quel est selon vous le « statut » du langage, oral ou écrit, dans l'entreprise ?*

J.B. : Une entreprise est un nœud de relations, avec ses clients, ses collaborateurs, ses fournisseurs et partenaires, mais aussi ses actionnaires, sans oublier les banques, les opérateurs de marché et les analystes financiers, auxquels s'ajoutent encore toutes sortes de relais et médiateurs. Dans une économie et une société ainsi ouvertes à tous vents, où la rumeur se précipite dans les failles de communication, convaincre tous ceux dont les pouvoirs et les positions peuvent être déterminants pour le destin de l'entreprise devient évidemment un enjeu stratégique. Or le langage est le vecteur commun à toutes ces relations. À chacun, l'entreprise doit tenir un discours cohérent destiné à informer, convaincre ou séduire, alors même que tous les interlocuteurs ne parlent pas *le même langage*. Ce qui est vrai pour les produits l'est davantage encore dans notre économie de services. Comment montrer ce qui est vendu ? On passe d'une communication essentiellement représentative, imagée, à une communication essentiellement linguistique : une voiture est plus photogénique qu'un service après-vente.

M : *En quoi le comportement du consommateur, dont on dit qu'il serait de plus en plus exigeant, contribue-t-il à renforcer le statut du langage dans l'entreprise ?*

J. B. : Exigeant, il l'est en effet. Plus précisément, il articule désormais des demandes symboliques et axiologiques à l'exigence élémentaire de qualité du produit. Celui-ci doit aussi proposer une transformation, manifester l'appartenance à un groupe, s'inscrire dans une tendance... Il lui faut de surcroît

répondre à l'appel de certaines valeurs, sociales ou environnementales par exemple. À l'égard de l'entreprise, ces nouvelles exigences se manifestent par une volonté de comprendre et d'être compris, une attente rationnelle doublée d'une attente affective. Face à un client plus volage, la fidélité se construit aussi avec des mots : devient infidèle celui qui pense que l'on s'adresse à lui comme à n'importe qui. Le langage fait foi. Rendre compte honnêtement d'une faute, un retard de livraison par exemple, peut conduire à « retourner » un sujet de mécontentement en motif de satisfaction pour le client. En interne, le langage d'une organisation lui permet d'abord d'être fidèle à elle-même.

M : Fidèle à elle-même : vous revenez à la question de l'identité de l'entreprise, de ses produits et services ?

J. B. : En effet. Prises entre la banalisation des produits, l'émergence de modes sans lendemain et l'hétérogénéité des discours attachés aux métiers et fonctions, les entreprises sont confrontées à la difficulté de *dire* ce qu'elles sont et ce qu'elles font. L'exercice est délicat, car il faut se différencier, mais pas trop, sous peine de dérouter (on pourrait citer des échecs, dans le secteur automobile par exemple). La difficulté est aggravée par le fait que beaucoup d'entreprises ont délégué la fabrication à des sous-traitants dont certains produisent aussi pour les concurrents.

M : Arrêtons-nous sur ce point : vous parlez de banalisation, alors que tout le discours marketing exalte au contraire la personnalisation, le « one to one ». N'y a-t-il pas là une contradiction ? Si oui, comment le discours de l'entreprise peut-il la résoudre ou la dépasser sans artifice ?

Il s'agit moins d'une contradiction que d'une course éperdue à la différenciation. Il est vrai que les entreprises proposent des produits et services de plus en plus variés en s'efforçant des les personnaliser. Mais les exigences de la production de masse combinées avec le mimétisme des pratiques du marketing, ou encore l'alignement systématique sur les concurrents (les innovations technologiques ou commerciales se diffusent rapidement), formatent des produits pratiquement identiques ou perçus comme tels. Rien ne ressemble plus à un téléphone mobile qu'un autre téléphone mobile. Les offres de services suivent la même pente : sans cesse diversifiées pour se distinguer des autres, elles tendent pourtant à devenir équivalentes. Le succès d'une innovation la condamne aussitôt à la banalité, si une *distinction* de langage ne vient en expliciter l'originalité. C'est pourquoi la cohérence du discours et son inscription dans la durée sont un moyen de se différencier réellement en tissant un lien de confiance et de familiarité avec ses clients. Bien entendu, il faut que les comportements suivent : la différenciation la plus décisive consiste à toujours faire ce que l'on dit – d'où la nécessité de le bien dire et de parler vrai.

M : Votre raisonnement est convaincant. Mais la réalité des discours d'entreprise ne paraît pas toujours à la hauteur où vous la situez. Que faites-vous des clichés, des poncifs, des néologismes (de préférence anglo-saxons), dont l'obscurité dissimule un vide de sens, de la nouvelle langue de bois (ou de poix) managériale ? Sans compter le politiquement correct, puisque, à défaut de plaire à tout le monde, il faut du moins ne déplaire à personne...

J. B. : Vous êtes en train de suggérer que l'Institut de la qualité de l'expression a du pain sur la planche ! Dans son expression interne et externe,

l'entreprise hésite entre les Charybde et Scylla (osons le cliché !) du banal et de l'obscur : d'un côté, les slogans stéréotypés, de l'autre, le jargon technique ou managérial ; ou encore : une communication externe jouant d'une pseudo-complicité avec ses clients et le ton beaucoup plus « réaliste » d'un discours de président-directeur général dans le rapport annuel de l'entreprise. Sur le jargon, il faut toutefois nuancer : il est normal qu'une entreprise, surtout quand elle innove dans des secteurs à fort contenu technologique, lance un néologisme ; la sanction du succès sera précisément son introduction dans le langage courant – sa banalisation. Le jargon ou la langue de bois sont moins tolérables dans les services en rapport direct avec les clients. Certaines entreprises érigent des barricades de termes administratifs qui ne répondent ni aux attentes psychologiques, ni même, bien souvent, aux réclamations objectives...

M : Pour revenir au processus d'homogénéisation fatale, on peut dire que le discours de l'entreprise connaît le même sort que ses produits, et pour les mêmes raisons...

J. B. : Oui, et c'est ainsi que non seulement les téléphones, mais aussi les discours sur les téléphones et sur les entreprises qui les conçoivent, deviennent indiscernables. Voici par exemple deux discours tenus par deux entreprises concurrentes dans le secteur de l'environnement. L'une revendique « compétence et professionnalisme, et un engagement à faire vivre notre politique environnementale avec rigueur et innovation », l'autre affirme que « le professionnalisme, c'est une exigence de compétence, d'expertise et de rigueur [...], mais le professionnalisme, c'est aussi une exigence d'anticipation et d'innovation ». Vous voyez la différence ? Qui, selon vous, « place le client au

centre de ses préoccupations et lui donne priorité », se prévaut d'un « ancrage local et d'une proximité avec les clients » en « privilégiant les lignes hiérarchiques courtes, les démarches transversales, le dialogue clair et sincère » ? Qui dit et (peut-être) fait cela ? Une banque ? Une compagnie d'assurances ? Un opérateur de télécommunications ? Une chaîne hôtelière ? Si encore cette homogénéité traduisait un consensus ! Mais le pire, c'est que les mêmes *malentendus* sur les produits se reproduisent et se perpétuent indéfiniment. Pour s'en tenir à notre exemple du téléphone, on se retrouve avec des appareils à fonctionnalités pléthoriques et complexes, quand la plupart des utilisateurs souhaitent simplement téléphoner ! À y regarder de plus près, toutefois, ce n'est pas tant la banalité des termes employés qu'il faut blâmer, que le fait de ne pas les nourrir de sens avec les singularités de l'entreprise. Après tout, le langage lui-même est fait de « stéréotypes » – des mots, tout simplement –, et nous en tirons pourtant des discours singuliers. Le « suivi personnalisé », par exemple, très bien, mais encore ? Pour finir sur une note positive, ajoutons que certaines entreprises ont bien pris conscience des enjeux portés par le langage et du caractère crucial de la cohérence, de la pertinence et de l'originalité des messages qu'elles émettent. On rencontre aussi des discours d'entreprises qui ont su se forger un style propre, imagé et stimulant, où l'humour trouve sa place, ce qui ne nuit pas à la rigueur de l'argumentation ni à la clarté de l'explication. Et cela sans tomber dans l'excès opposé : ce que nous attendons d'une relation commerciale, c'est de la *considération*, sans démonstrations d'affection incongrues.

M : *Ne pourrait-on soutenir qu'une entreprise abrite en fait plusieurs langages ou niveaux de discours, dont certains sont même sous-traités à des spécialistes ?*

J. B. : Oui, l'entreprise se trouve écartelée entre trois ou quatre types de discours pour ainsi dire autonomes : une publicité conçue par des agences spécialisées, une communication institutionnelle très formelle, une communication interne touffue, voire incohérente, et un discours de direction où le président-directeur général ressemble à un chef jouant sa propre partition en tournant le dos à l'orchestre. La fragmentation peut être encore plus poussée. En interne, la segmentation des services entraîne celle du langage. C'est l'évolution naturelle de toute langue que d'être transformée par le groupe de locuteurs qui l'emploie – mutation d'autant plus rapide que ce groupe est réduit et se réunit autour d'activités spécifiques. L'appropriation de la langue permet à la fois de créer un sentiment d'appartenance et d'être plus efficace. Mais cette spécialisation a un coût. D'une part, plus un langage est fonctionnel, moins il est approprié à la parole ; plus il est précis et moins il peut signifier. D'autre part, ces transformations font obstacle à sa compréhension par les acteurs extérieurs. Ce n'est pas tant la diversité, d'ailleurs inévitable, qui est nuisible, mais l'absence de cohérence, qui peut conduire dans les cas extrêmes à la cacophonie. À l'inverse, nous faisons le pari que le langage n'est pas seulement le reflet erratique d'une entreprise elle-même éclatée, mais qu'il peut contribuer, activement, à forger son identité (la qualité de l'expression comme expression de la qualité), un peu comme se construit une identité personnelle dans la relation épistolaire dont vous traitez ici même.

M : *En consultant les carnets de l'Institut que vous venez de publier, je constate en effet que vous avez vous-même choisi d'écrire une « lettre au président » (une anti-lettre anonyme, en quelque sorte, puisque vous la signez mais qu'elle s'adresse à un personnage générique). Pouvez-vous, en trois lignes cette fois, « décliner votre identité » ?*

J. B. : L'Institut est à la fois un lieu de recherche, une structure d'observation publiant des études et des carnets annuels sur le thème du langage, et un cabinet de conseil tourné vers les entreprises et les institutions en quête de progrès dans l'usage de la langue écrite et parlée.

M : *Quelles sont, justement, les voies du progrès ?*

J. B. : En trois mots cette fois, je dirai : prise de conscience, évaluation, pratique. La prise de conscience doit se faire « sur pièces », l'évaluation, dans la durée, avant de mesurer les progrès, et la pratique est soutenue par des outils. Le plus difficile, c'est sans doute la prise de conscience, non pas tant des fautes ou des impropriétés que du risque de mauvaise réception du message, tant l'émetteur est souvent inconscient du « codage » implicite de son propos, transparent pour lui, opaque pour le récepteur. Un même terme peut prendre une signification ou une résonance très différentes pour l'un et l'autre en fonction des références culturelles, sociales, professionnelles, et des attentes respectives. D'autant que la vision de l'émetteur est en général biaisée par une connaissance approfondie ou partielle de ce qu'il transmet. Et ce qui vaut pour le contenu du message vaut également pour le style et le ton. Telle grande banque française va découvrir que le ton d'un magazine interne est perçu comme « paternaliste ». Telle autre entreprise, que ses courriers aux clients sont jugés « condescendants ». On peut toujours évoquer l'inconscient, l'acte manqué, mais les auteurs de ces missives en ont été sincèrement surpris. Pour ce qui est des outils, l'Institut de la qualité de l'expression propose des audits sémantiques (pardon pour le jargon), l'animation d'ateliers d'écriture, l'organisation de séminaires ou de formations, ou encore la conception d'outils d'aide à l'écriture ou de mesure de la qualité du langage,

tel le baromètre de la qualité de l'écrit. Un audit sémantique, par exemple, permet d'obtenir une vision fine de l'image que projette une entreprise, de la différenciation ainsi générée, de la cohérence et de la pertinence des différents messages émis, etc. De même qu'elles avaient défini des chartes graphiques pour leurs plaquettes, certaines entreprises ont commencé à élaborer des règles d'expression à l'usage de tous leurs collaborateurs. D'autres se préoccupent du lexique, allant jusqu'à interdire l'usage de certains termes, comme « domotique » pour un grand groupe du secteur de l'électricité, parce que le mot inquiétait les clients au lieu d'évoquer la séduction d'une technologie intégrée de confort. De même, une entreprise spécialisée dans l'aluminium a proscrit l'utilisation de « conserve », jugé péjoratif ! On se rapproche peut-être ici de ce que vous appelez le « politiquement correct »...

M : Ne peut-on dire que vous enseignez aussi la... rhétorique, dont vous déploriez la disparition de notre enseignement ?

J. B. : Certainement. Il est bien regrettable que ce mot soit souvent entendu de manière péjorative. Il est vrai que c'était déjà le cas à l'époque où l'on accusait les sophistes d'en faire un usage pervers. Mais la rhétorique est aussi la science et la pratique du discours véridique et non « sophistiqué ». La simplicité est au contraire une valeur cardinale de la communication : Pascal s'excusait de n'avoir pas eu le temps de faire court. De même, il faut souvent beaucoup d'efforts pour faire simple.

M : "Scripta manent, verba volant" : faites-vous une différence entre l'oral et l'écrit dans votre enseignement en entreprise ?

J. B. : Bien sûr. Mais la maxime que vous citez n'est plus valide depuis que la parole est enregistrée, les interventions orales, filmées et rediffusée à volonté, en privé, à la radio ou à la télévision. Il n'y a plus de paroles en l'air, on peut devoir assumer ce que l'on a énoncé vingt ans auparavant. Et avec Internet chacun peut ainsi convoquer les écrits et les paroles. Si bien que l'oral a changé de statut, il engage tout autant que l'écrit. Tout comme les hommes politiques, les chefs d'entreprise et leurs porte-parole doivent se tenir prêts à subir cette épreuve.

M. : *D'où votre mystérieux « Oraloscope » ?*

J. B. : Le mystérieux Oraloscope est une réponse à cette remarque faite par un participant : « Au fond, quand je parle, je suis le seul à ne pas m'entendre. » Il s'agit d'un instrument d'évaluation de la qualité et de l'efficacité du discours oral. À l'oral, en effet, le sens émerge non seulement du discours, de son contenu, mais aussi de toute la mise en scène qui l'encadre : comportement, langage gestuel, regard, voix et respiration, capacité d'adaptation aux réactions du public... Comme le dit Octavio Paz, « par la parole, l'homme est la métaphore de lui-même ».

M. : *Dans ce numéro de Médium, l'hybridation est un thème sous-jacent à la plupart des articles. Est-ce un phénomène que vous constatez pour votre part dans vos rapports avec les entreprises ?*

J. B. : Oui, bien sûr. Et de manière exemplaire dans la mixité entre l'oral et l'écrit, que j'ai déjà mentionnée. Avec les nouvelles technologies, la frontière

est de plus en plus floue. De certains supports (le courriel, par exemple, ou le SMS), on ne sait plus très bien dire s'ils relèvent de l'écrit ou de la parole. Prenez l'exemples des *slides* et de Powerpoint. Là il n'y a plus ambiguïté, mais bien hybridation, comme vous le dites. Une présentation orale s'appuie presque toujours désormais sur ce support écrit qui relève au plus simple du plan d'exposé, au pis de la paraphrase ou de la réplique. Songez à cet orateur qui relit consciencieusement, en se contorsionnant ou en tournant le dos au public, ce que tout le monde peut lire sans son aide... Au mieux, pour celui qui en maîtrise l'usage, il permet de combiner la rigueur de l'écrit et l'empathie de l'oral. L'hybridation, la combinaison des moyens d'expression, est aussi un moyen de faire face à la diversité croissante de situations, d'interlocuteurs et de médias que rencontre la communication d'entreprise. On observe en outre des effets de contamination. L'écriture électronique crée de nouvelles formes d'expression, de nouveaux tics, lieux communs, et même des fautes spécifiques, qui se répercutent sur la pratique linguistique : orthographe simplifiée, syntaxe approximative, disparition des formules d'appel et des formules finales dans la correspondance, raisonnements tronqués, etc.

M. : La formation à la qualité de l'expression ne risque-t-elle pas de réintroduire cela même que vous incitez les entreprises à pourchasser, à savoir le formatage du discours ?

J. B. : En aucun cas. Comme je l'ai déjà souligné, la langue est ainsi faite qu'avec le même bagage commun, lexique et syntaxe parfaitement normalisés, chacun est néanmoins capable de produire un discours original. Il ne s'agit pas d'inculquer des recettes, mais d'aider à faire émerger des capacités que chacun

détient, un talent qui n'attend que d'être cultivé. Comme dans toute pédagogie digne de ce nom, il s'agit, au fond, de se former soi-même, le formateur devant plutôt être qualifié de « coach ». Ce terme n'a malheureusement pas de traduction française – ce qui est peut-être significatif quant à notre façon de concevoir l'enseignement. Le travail que nous animons est avant tout un travail sur soi. C'est à l'intéressé d'identifier ses points forts et faibles en les soumettant à sa propre critique.

M. : Tout de même, n'est-il pas un peu délicat (ou indélicat !) de s'immiscer dans la parole d'autrui pour le conduire à la qualité de l'expression selon les critères de l'entreprise ?

J. B. : Délicat, sans doute, mais je récusé bien entendu l'indélicatesse ! Non seulement pour ce qu'elle contient d'agression envers les personnes, mais parce qu'elle serait totalement contre-productive. Comment ne pas se montrer rétif, après avoir été blessé par une remarque désobligeante sur une incorrection ou une maladresse de style, sachant à quel point l'expression touche à l'intime ? Je me rappelle toutefois que la même objection a surgi à propos des formations à la *qualité* : les professionnels pouvaient se sentir offensés qu'on semble ainsi douter de leur souci de faire pour le mieux. Mais comment progresser sans interlocuteur, surtout quand il est question de... langage ? Aussi, pour que ce travail sur l'expression ne soit pas éprouvé comme vexatoire, faut-il l'inscrire dans les objectifs de l'organisation, exactement comme on l'a fait pour la qualité, du reste. C'est ainsi que l'apprentissage de la pratique peut devenir une aventure à la fois personnelle et collective, ou plus exactement *plurielle*.

M. : Je suppose que le président-directeur général de l'entreprise continuera néanmoins d'exercer sa voix prépondérante, pour couvrir la cacophonie ?

J. B. : Je vous répondrai d'abord qu'un président ainsi disposé serait bien inspiré de nous rendre visite... À l'image de la voix prépondérante, je préfère celle de la *polyphonie*, à égale distance de la langue de bois et de la cacophonie, deux travers symétriques mais qui coexistent pourtant trop souvent dans la communication d'entreprise. Ce qui nous ramène à la métaphore du chef d'orchestre, cette fois restauré en symbole de l'unité dans la pluralité qu'est une entreprise, et néanmoins respectueux de la partition.

JEANNE BORDEAU est la fondatrice et animatrice de l'Institut de la qualité de l'expression, un lieu d'écriture, d'intermédiation et de recherche sur le langage. Elle dirige l'agence de communication Press'Publica et enseigne les techniques d'expression écrite et orale à Paris V-Sorbonne et à l'école Holden de Turin (Italie). Auteur de *L'Art des relations presse* (Éditions d'organisation, 2005), elle prépare un ouvrage sur les stratégies complexes de communication et un autre sur le langage dans l'entreprise.
