

Jacques BOJIN et Sandrine GELIN

Intervenir en public

Guide pratique

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2976-7

Éditions

d'Organisation

Un discours vivant implique que le langage non verbal corresponde au message oral. Il est important que votre corps vienne renforcer la teneur de vos paroles. Il est toujours payant d'engager toutes ses ressources corporelles pour inspirer confiance à son auditoire et le convaincre de sa sincérité.

La façon de vous vêtir, vos postures, vos gestes, vos déplacements, vos mimiques, votre regard, constituent autant d'éléments de votre patrimoine de communication. Ils permettent de mieux rentrer en contact en général avec les autres et en particulier avec un auditoire. Ils peuvent contredire ou renforcer l'impact d'un message (*Annexe 2*).

Respirez et votre trac s'envolera

Savoir respirer... Cela paraît tellement évident. Et pourtant, le contrôle de la respiration demande un véritable apprentissage. Sans un minimum de contrôle sur sa respiration, aucune expression harmonieuse de soi n'est possible.

La respiration s'effectue en deux temps : un temps d'inspiration et un temps d'expiration. Le mot inspiration possède plusieurs significations. Au sens purement physiologique du terme, l'inspiration signifie que l'air rentre dans nos poumons. Au sens psychologique du terme, il indique que c'est un état qui nous permet d'avoir des idées (par exemple, nous parlons de l'inspiration des poètes).

Sur le plan purement physiologique, il est impossible de respirer et de parler en même temps. C'est pourquoi l'on peut dire que la respiration représente le temps de l'écoute et de la réflexion. À l'inverse, l'expiration correspond au moment où la parole s'exprime. Ce n'est pas parce que vous faites un discours que vous pouvez vous dispenser d'"écouter" les réactions de votre auditoire (émotion, silence de mort, approbation silencieuse, expression de totale implication, jubilation, plaisir, etc.). Écouter votre auditoire pourra toujours vous inspirer et vous éviter de déraper.

Il existe différents types de respiration :

- ◆ **La respiration claviculaire** est celle des grands sportifs. C'est une respiration violente et saccadée. L'air pénètre avec force dans les poumons, n'a pas le temps de se réchauffer, assèche la bouche et irrite les cordes vocales. La ceinture abdominale et les épaules sont contractées, le sang n'est pas correctement oxygéné. Enfin, cette respiration alimente le trac.
- ◆ **La respiration diaphragmatique**, plus naturelle, est aussi plus adaptée à la pratique du discours. Ici, l'air rentre et sort par la simple action du diaphragme (muscle qui sépare le thorax de l'abdomen). Pour expirer, on pousse le diaphragme vers l'avant ; pour inspirer, on le laisse se remettre naturellement à sa place. Pour avoir conscience de cette respiration, il faut accentuer cette impression de respirer par le ventre, les poumons se remplissant par la base. Vous pouvez vous assurer que la respiration diaphragmatique est bien en place en vérifiant que vous ne sentez aucune tension musculaire dans les épaules, les genoux ou les hanches.

Pour caricaturer ces deux types de respiration, on peut dire que la respiration claviculaire s'effectue par le haut, tandis que la respiration diaphragmatique s'effectue par le bas.

La respiration diaphragmatique présente trois avantages essentiels lorsque l'on parle devant un public :

- ◆ Elle permet à l'air de pénétrer naturellement sans à-coups ;
- ◆ Le sang en est d'autant mieux oxygéné ;
- ◆ Et, surtout, le trac est réduit, voire inexistant.

*Le trac, ça vous
vient avec le talent.*

Sarah Bernhardt

Car c'est bien le trac qui paralyse le plus l'orateur, tout du moins au début de son discours. Le trac est un phénomène inévitable, causé par la nature de l'auditoire, la peur d'être jugé, le manque de confiance dans le message à faire passer, la peur des trous de mémoire, le cadre de la présentation, etc. Physiquement, le trac entraîne un certain nombre de réactions en chaîne. Les glandes médullo-surénales sécrètent la fameuse adrénaline qui élève la tension artérielle, le taux de sucre dans le sang et celui des globules rouges. Le système nerveux accélère le rythme du cœur et le thalamus échappe plus ou moins au contrôle cortical.

Si, au début, cette tension est bénéfique, à la longue elle paralyse. Dès la première minute de son exposé, le manager orateur doit avoir trouvé les moyens de vaincre le trac.

Annexe 3

10 trucs pour combattre le trac

Soyez bien préparé	Maîtrisez votre sujet, répétez consciencieusement et préparez votre introduction.
Soyez reposé et en bonne forme physique	Essayez de passer une bonne nuit.
Conduisez-vous en hôte	Soyez, si possible, le premier dans la salle. Vous verrez ainsi arriver votre auditoire, vous l'accueillerez et échangerez peut-être quelques mots. Il n'y a rien de plus impressionnant que de se lever pour marcher vers l'écran sous les yeux des auditeurs.
"Positivez"	Imaginez-vous en train de réussir votre discours, l'auditoire impatient de vous écouter. Vous avez le beau rôle.
Occupez-vous l'esprit	Dans les minutes qui précèdent votre discours, vérifiez calmement, une dernière fois, l'ordre de vos transparents ou celui de votre présentation dans votre ordinateur, la position du projecteur, etc. Pensez à des choses matérielles et pratiques.
Relaxez-vous	Tenez les épaules basses, laissez vos bras pendre le long du corps, les doigts écartés, ne croisez surtout pas les bras sur votre poitrine, entrouvrez légèrement la bouche pour débloquer vos mâchoires, accrochez un sourire amical sur votre visage.
Respirez très calmement par le ventre	Inspirez avec la bouche. Surtout ne remplissez pas vos poumons. Ayez le réflexe de la respiration diaphragmatique. Celle-ci calme le rythme du cœur et fait baisser la tension. À l'inverse, si l'on respire par le haut (respiration claviculaire), on obtient l'effet contraire de ce que l'on recherche : le trac augmente et la sensation d'oppression persiste.
Stabilisez-vous	Appuyez-vous discrètement sur un coin de table, un dossier de chaise, etc., pour contrôler d'éventuels mouvements ou déplacements désordonnés.
Ne vous précipitez pas	Prononcez vos premières paroles le plus lentement possible, à voix forte, nette et bien posée. La précipitation aggrave l'anxiété. Du calme !
Mettez-vous rapidement en action	Dès que possible, utilisez votre corps. Déplacez-vous calmement, tout en parlant. Quelques mouvements permettent en effet de réduire la tension engendrée par le trac : les petits déplacements nous font consommer de l'énergie, ce qui accélère la circulation du sang. Finalement, vous êtes obligé de respirer plus profondément et votre cerveau n'en est que mieux irrigué. Utilisez également vos mains et votre visage et, surtout, regardez votre auditoire.

Vous trouverez ci-contre quelques recommandations pratiques pour combattre le trac (*Annexe 3*).

Adoptez une posture appropriée et contrôlez les gestes de vos mains

Le langage corporel, élément principal du message non verbal, reflète, tour à tour, des sentiments, des convictions ou un degré de contrôle sur soi-même. Maîtriser et jouer du langage corporel peut vous aider à convaincre.

Vous tenir dans une position ferme et stable a tendance à rassurer l'auditoire. En effet, cette posture est interprétée inconsciemment comme signe de stabilité psychique. À l'inverse, certaines positions du corps signalent un malaise ou un manque d'assurance. Par exemple se tenir en arrière, penché sur le côté, en appui sur une seule jambe, déhanché, en appui sur la pointe des pieds ou sur les talons. Ces postures influencent défavorablement l'auditoire.

Pour combattre ces postures maladroites, voici deux trucs :

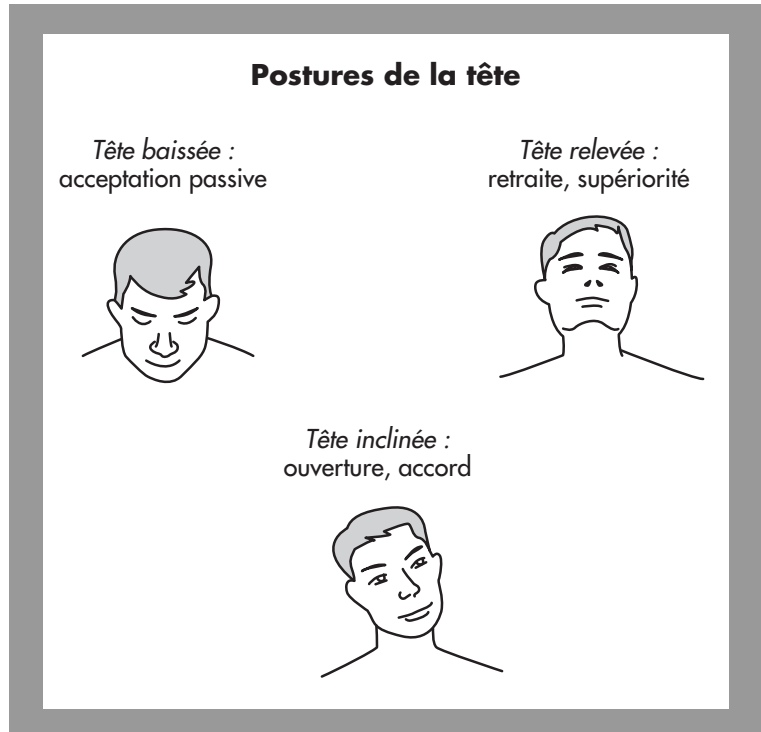
- ◆ Imaginez que vous êtes physiquement plus grand que d'habitude. Vous sentirez instinctivement votre corps se tendre vers le haut comme pour dominer la situation.
- ◆ Pour que cette assurance ne soit pas prise pour de la suffisance, avancez légèrement la tête en avant, comme pour vous rapprocher de votre auditoire. Vous éviterez ainsi de tenir la tête en arrière, menton en avant, dans une attitude de supériorité ou la tête baissée signe de timidité, d'insécurité ou de soumission.

Notre posture révèle notre état d'esprit. Elle est globalement perceptible et affecte cinq grandes zones de notre corps :

- ◆ La tête,
- ◆ Le buste,
- ◆ Le bassin,
- ◆ Les jambes et les pieds,
- ◆ Les gestes des bras et des mains.

Annexe 4

Les postures de la tête indiquent notre style de relation



Ainsi, l'image globale que nous projetons et que notre entourage perçoit est en fait une combinaison de postures de ces cinq zones du corps. À titre d'exemple, si vous avez le buste en arrière, les bras croisés, les jambes sous votre chaise et les pieds croisés, vous adoptez les postures typiques de besoin de protection et de refus de communiquer. Les postures expriment, en fait, la compensation naturelle de tout individu confronté à une certaine situation. Ainsi lorsque, durant une réunion, quelqu'un vous dit quelque chose d'irritant, vous avez deux options : soit quitter la salle, soit adopter des postures montrant votre désapprobation mais vous permettant de tempérer votre impulsion de départ.

Même des postures statiques n'en sont pas figées pour autant. Elles trahissent un besoin auquel il est important de répondre. En fait, les postures évoluent fortement en fonction de l'état d'esprit dans lequel vous vous trouvez à un moment donné. Nous allons étudier les postures les plus courantes pour vous permettre de choisir les plus appropriées en fonction de votre discours.

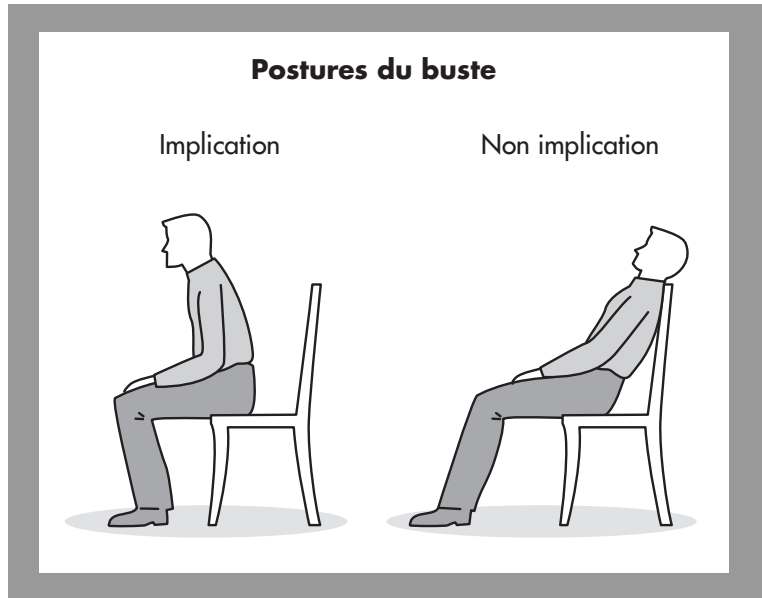
La tête

Quand vous parlez, l'attention de votre auditoire est centrée sur l'expression de votre visage et les mouvements de votre tête. On peut distinguer trois postures de tête (*Annexe 4*) :

- ◆ **La tête baissée** indique une attitude d'acceptation passive, voire de soumission. Ainsi, lorsque qu'un supérieur parle à un subordonné, celui-ci aura plutôt tendance à baisser la tête s'il se sent dans une position d'infériorité. De même, si vous ne formulez pas un discours avec assez de conviction, vous aurez tendance à adopter cette attitude passive.
- ◆ **La tête relevée**, au contraire, indique une attitude de retrait ou de supériorité. Couplée avec des yeux mi-clos, cette posture indique une supériorité définitive et, avec des yeux grands ouverts, l'agression.

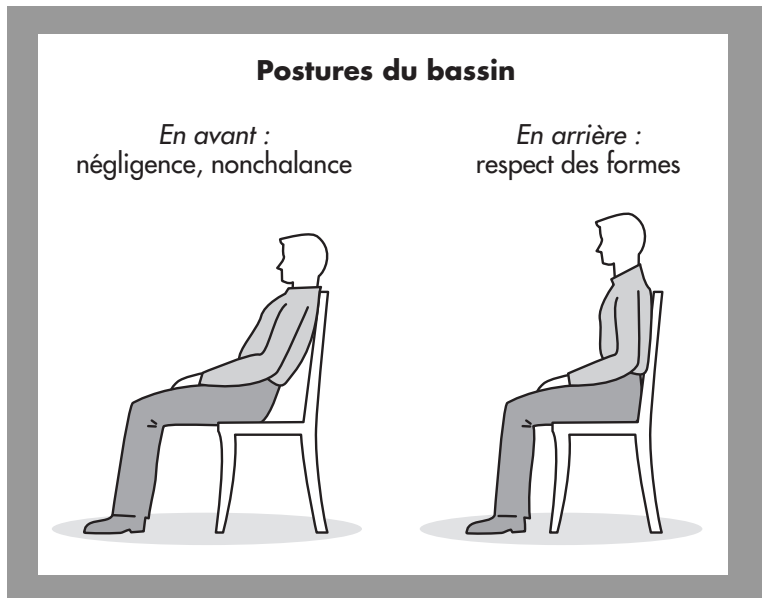
Annexe 5

Les postures du buste reflètent notre état d'esprit



Annexe 6

Les postures du bassin révèlent le respect ou non des convenances



- ◆ **La tête inclinée** sur le côté indique une certaine ouverture d'esprit. Cette posture peut montrer, soit un accord avec ce qui est dit si le regard est direct, soit un essai de séduction si le regard est de côté.

Le buste

Les mouvements du buste peuvent influencer votre auditoire et indiquent un certain état d'esprit. Voici leurs significations intrinsèques (*Annexe 5*) :

- ◆ **Le buste en avant** peut montrer tout aussi bien l'intérêt et la curiosité que l'agressivité. Cependant, dans ce dernier cas, le regard sera beaucoup plus dur.
- ◆ **Le buste en retrait** exprime un certain désengagement, une distance par rapport à ce qui est dit.
- ◆ **Le buste tassé** marque le découragement. Généralement, la fatigue ou l'absence de motivation implique un certain affaissement, qu'un œil expert peut déceler.
- ◆ **Le buste déployé** indique un sentiment de triomphe ou une tentative de domination.

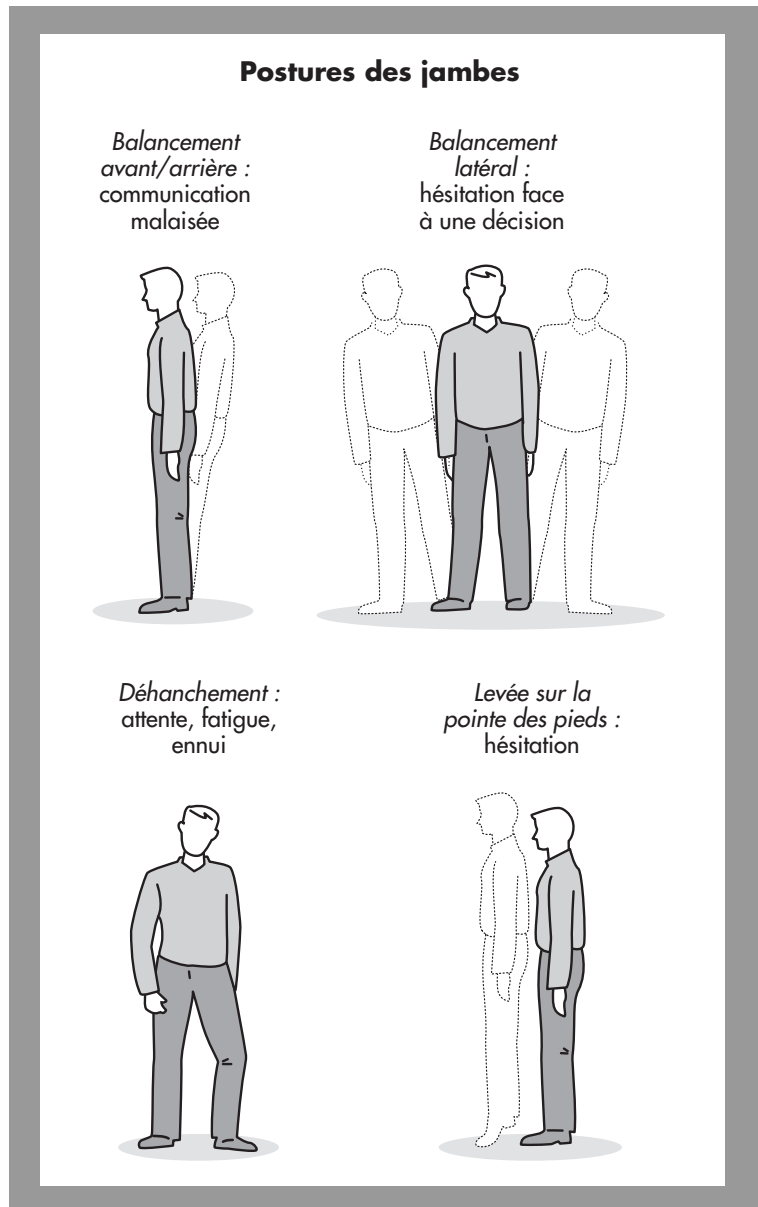
Le bassin

Les postures de bassin expriment le respect ou non des convenances (*Annexe 6*) :

- ◆ **Le bassin en avant**, lorsque vous êtes assis, montre un mépris des convenances. Plus le bassin sera avancé et proche du bord de votre chaise, plus vous prouverez à votre interlocuteur que vous le négligez par la même occasion. En position debout, un bassin en avant exprime une certaine nonchalance, voire la provocation.
- ◆ **Le bassin en arrière** lorsque vous êtes assis marque un respect des formes. Plus votre bassin collera au dossier de votre siège, plus vous montrerez à votre interlocuteur que vous ne voulez pas vous aventurer au-delà de vos repères. En position debout, un bassin en arrière exprime une certaine crainte du contact.

Annexe 7

Les postures des jambes en station debout révèlent notre maîtrise de la communication



Les jambes et les pieds

C'est la zone du corps la plus éloignée de notre champ visuel, donc la plus difficilement contrôlable. Les postures des jambes et des pieds peuvent facilement trahir une contradiction avec le reste du corps. Par exemple, vous tentez de sourire et d'avoir une posture agréable aux yeux de vos interlocuteurs, alors qu'un de vos pieds bat nerveusement ou vos jambes s'enroulent autour des pieds de votre chaise.

Les postures des pieds et des jambes en station debout, typiquement adoptées lors d'un discours, sont les suivantes (*Annexe 7*) :

- ◆ **Le balancement d'avant en arrière**

Ce mouvement trahit en général une communication difficile. Si vous adoptez cette posture, vous montrez à votre auditoire que vous n'anticipez pas sa réaction et que vous naviguez "à vue".

- ◆ **Le balancement latéral**

En plus de la communication malaisée, vous balancez, au sens propre du terme, entre deux solutions, deux idées sans savoir laquelle choisir. Cela provoque un sentiment de malaise ou de vertige chez celui qui vous écoute.

- ◆ **Le déhanchement**

Vous trahissez ici l'attente, la fatigue, l'ennui ou le besoin de détente.

- ◆ **La montée sur la pointe des pieds**

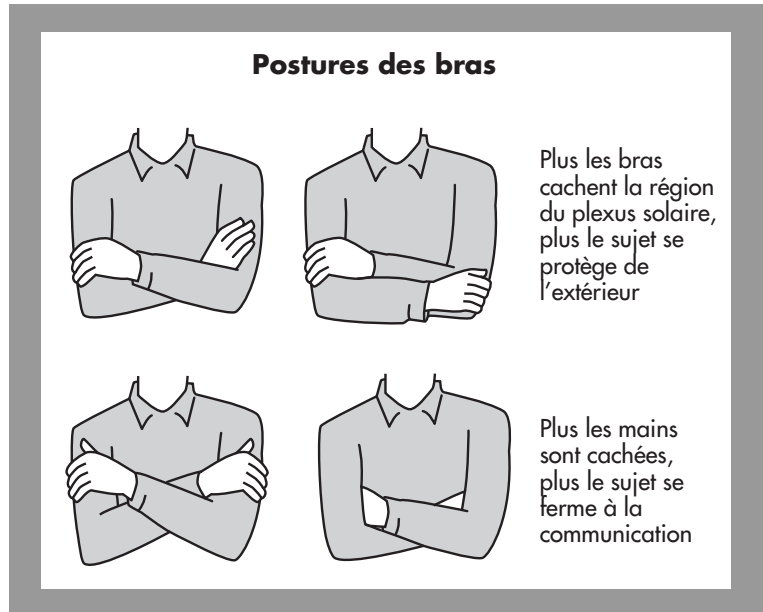
Vous tentez de vous mettre à la hauteur de votre auditoire et vous hésitez dans votre discours.

- ◆ **Le battement des pieds**

Il est à proscrire, surtout si vous intervenez en station assise et que vos pieds ne sont pas cachés par le devant d'un pupitre ou le tapis d'une table. Il n'est pas rare de voir un orateur affirmer une idée avec beaucoup de conviction dans le haut du corps, tout en infirmant son propos dans le bas du corps en faisant battre son pied de droite à gauche.

Annexe 8

Les postures des bras révèlent notre besoin de protection



Au-delà d'une posture statique, qui se doit d'être stable et rassurante, on peut choisir de se déplacer, pour se rapprocher de ses auditeurs ou pour capter leur attention.

Il y a de multiples raisons de se déplacer lors d'un discours : se rapprocher d'une personne pour mieux l'intégrer au groupe, aller et venir du projecteur à l'écran, noter des remarques au tableau, etc. Ces déplacements doivent cependant être mesurés et volontaires. Il ne s'agit pas de tourner comme un fauve en cage mais plutôt de se déplacer le long d'un itinéraire qui a l'air déjà tracé. Les pas doivent être réguliers, pensés par avance. Il faut par exemple éviter, à tout prix, de se balancer d'un pied sur l'autre. Ce mouvement ne fera que transmettre votre énervement à l'auditoire. N'oubliez pas : se déplacer c'est au moins enchaîner deux pas.

Les gestes des bras

Les gestes amplifient le sens des mots. Ils viennent au secours quand le vocabulaire manque. Sans les gestes des bras et des mains, le discours devient très vite une récitation. Si vous voulez avoir les faveurs de votre auditoire, ayez des gestes mesurés et ouverts. Pour autant, ne tombez pas dans l'emphase, avec des gestes trop amples et trop agités.

Les postures des bras marquent le degré de protection dont l'individu a besoin (*Annexe 8*).

◆ **Les bras autonomes**

Les bras n'ont ici pas de contact entre eux. Si vous êtes debout, ils sont simplement le long de votre corps, détendus. Cette posture indique votre disponibilité vis-à-vis de votre auditoire.

◆ **Les bras croisés**

Ici, nous pensons à toutes les postures "pare-chocs" qui sont légion. Deux règles de base doivent cependant être retenues : plus vos bras cachent la région du plexus solaire, plus vous vous protégez de l'extérieur. Plus vos mains sont cachées, plus vous démontrez que vous vous fermez à la communication.

Les gestes agissent également sur la vitalité de la voix, comme la baguette d'un chef d'orchestre. Ils rythment le discours. Faites l'expérience suivante : comptez, à haute voix, de un à dix, recommencez en rythmant l'énumération avec votre doigt : votre voix va alors s'amplifier légèrement. Si vous recommencez en exagérant les mouvements de votre doigt, le phénomène sera encore plus marqué.

Dans tous les cas, installez votre corps dans une position confortable. Ainsi, si vous êtes assis, prenez le temps de trouver une position adéquate et posez vos pieds à plat sur le sol ; il est fortement déconseillé de croiser les jambes. Si vous avez une table devant vous, il est plus judicieux de poser vos mains à plat que de les croiser. Évitez également de poser vos coudes sur la table ou sur la tribune.

Les gestes des mains

Sans l'accompagnement des mains, les discours se transforment vite en simple texte lu. Les gestes que vous faites avec vos mains vous permettent d'explicitier votre discours. Ils facilitent donc la compréhension de celui qui vous écoute.

◆ Soyez détendu et naturel

Comme pour les acteurs, les mains sont souvent une véritable plaie pour les orateurs. Ils ne savent pas quoi en faire, elles les gêneraient presque. Pour éviter ce genre de problème, qui peut parfois mener à la panique, vous pouvez imaginer que vous discutez simplement avec un ami. Vous verrez que vos mains prennent alors une aisance naturelle. Dans tous les cas, laissez faire à vos mains ce qu'elles ont envie de faire. Aucun geste n'est interdit – mains dans les poches ou même dans le dos – tant qu'il est détendu et naturel.

- ◆ **Tenez vos mains au-dessus de la ceinture**

Ce n'est pas parce que vous faites un discours en public, qu'il faut essayer de forcer votre nature. Une personne plutôt introvertie ne pourra pas laisser ses mains parler comme le ferait son voisin démonstratif. Pour les personnes réservées, il est conseillé de tenir toujours ses mains au-dessus de la ceinture. Cela vous évitera par exemple de les mettre dans vos poches, de les poser sur vos hanches, de les laisser pendre au bout de vos bras, de vous gratter la tête. Une fois rendues libres de leur mouvement, vos mains travailleront naturellement pour vous, sans que vous vous en rendiez compte.

- ◆ **Observez les hommes politiques**

Pour bien comprendre l'impact des gestes des mains, vous pouvez observer les hommes politiques lors de débats télévisés. Chacun d'entre eux a une gestuelle particulière. Jacques Chirac par exemple, pose toujours ses mains à plat sur la table, les paumes tournées vers l'intérieur, pour répondre aux questions. Cela lui donne une certaine assurance. À la fin de son deuxième mandat présidentiel, François Mitterrand posait invariablement ses mains devant lui, l'une sur l'autre, dans une attitude de sphinx. Cela laissait transparaître une certaine sagesse.

Annexe 9

Les gestes appuient le discours

Gestes des mains



La main bourse



La main tranchoir



Les paumes en l'air



La prise du vide



La main ciseau



Les paumes tournées vers le bas



La main pouce-index



La main pointée



Les paumes vers l'extérieur



La main enveloppe



Le coup de poing



Les paumes vers l'intérieur



La main serre



L'index dressé



Les paumes face à face

■ *Les gestes classiques*

Nous présentons ici les gestes les plus typiques dont un manager peut se servir pour appuyer son discours, puis ceux qu'il doit surtout éviter tant ils parasitent le discours. (*Annexe 9*).

◆ **La main bourse**

Elle indique chez l'orateur un désir d'exactitude, comme s'il saisissait un objet dans le vide afin que son auditoire puisse mieux l'observer.

◆ **La prise du vide**

Elle reflète la recherche d'une certaine précision, plus qu'une précision acquise. La main levée fait ici le geste intentionnel de saisir un objet imaginaire, sans que le pouce et l'index ne se rejoignent.

◆ **La pince pouce-index**

Elle souligne l'importance et la délicatesse du propos tenu. C'est un geste très répandu dans les cultures occidentales. S'il est dirigé vers un autre individu, il signifie "OK".

◆ **La main enveloppe**

Elle tente d'empoigner l'autre afin qu'il ne puisse pas s'échapper. Ce geste indique une forte volonté de persuasion.

◆ **La main en serre**

Elle représente une tentative de domination sur son public. L'orateur fait le geste de tenir son auditoire dans le creux de sa main.

◆ **La main tranchoir**

Droite et rigide, elle fend l'air de haut en bas comme un hachoir. Ce geste démontre une certaine agressivité ou l'agacement. L'orateur veut ici couper court à une situation confuse et imposer sa solution.

◆ **La main ciseau**

Elle ajoute une nuance de refus ou de rejet à l'état d'esprit qui sous-tend le discours. L'orateur semble ici se frayer un chemin en terrain hostile, tout en rejetant toute opposition.

◆ **La main pointée**

Elle est dirigée vers l'auditoire. Ce geste sollicite l'attention du public sur le discours. Il peut être très utile lorsque vous sentez que votre auditoire commence à être fatigué, donc dissipé.

◆ **Le coup de poing**

Il est le plus agressif des gestes. Il démontre, non seulement une agressivité certaine, mais aussi une volonté d'avoir le dernier mot, en faisant valoir sa seule autorité.

◆ **L'index dressé**

Il a plusieurs significations. Pointé vers l'auditoire, il est menaçant. Pointé en l'air, il souligne l'importance du discours. Pointé en l'air, mais assez bas, il représente une menace pour les détracteurs potentiels.

◆ **Les paumes en l'air**

Elles sont le signe de l'imploration ou d'une certaine incertitude. L'orateur "mendie", en quelque sorte, l'attention ou l'approbation de son public.

◆ **Les paumes tournées vers le bas**

Elles marquent le désir de calmer le jeu, de modérer l'état d'esprit du moment. C'est typiquement l'orateur à la tête froide qui tente de calmer l'ardeur du public.

◆ **Les paumes vers l'extérieur**

Elles sont le signe du rejet. C'est un geste de protestation, de refus. Les paumes sont alors poussées en avant comme pour protéger l'orateur.

- ◆ **Les paumes vers l'intérieur**

Elles se veulent réconfortantes. Les paumes des deux mains sont placées contre la poitrine, comme si elles étreignaient un compagnon invisible. Ce geste reflète le désir de faire sienne une idée, d'embrasser l'idée discutée ou d'attirer, par métaphore, l'autre plus près de soi.

- ◆ **Les paumes face à face**

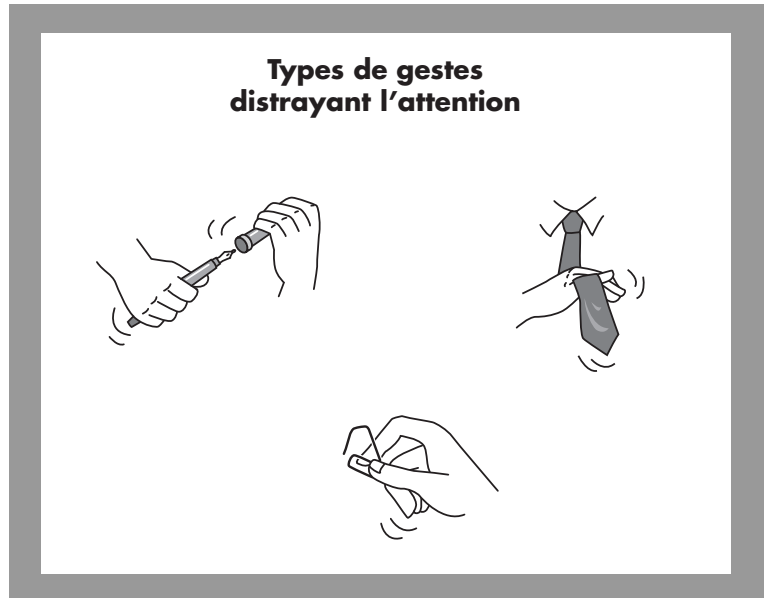
Elles expriment le désir de rejoindre l'autre. Les mains sont tendues comme pour enserrer celles du public. Parfois même, les doigts se rejoignent pour former une sorte de tente. C'est un geste typique de conciliation.

- *Les gestes parasites*

Tous les gestes pouvant appuyer le discours sont à maîtriser. Il n'en faut pas pour autant oublier de se concentrer sur leurs pendants, les gestes parasites, particulièrement difficiles à supprimer. Pour cela, vous pouvez vous exercer devant une glace ou devant une caméra et vous découvrirez peut-être une gesticulation intempestive dont vous n'aviez pas conscience.

Annexe 10

Les gestes
peuvent parasiter
le discours



Très souvent, les gestes parasites sont les suivants (*Annexe 10*) :

- ◆ **Les mains se croisent et se décroisent** nerveusement ou restent crispées au point de faire blanchir les jointures.
- ◆ **Les mains tripotent** tout ce qui est à portée, ouvrent et ferment des stylos, boutonnent et reboutonnent un pan de veste, jouent avec le bracelet d'une montre, etc.
- ◆ **Les mains tirent sur le revers** de la veste pour la remettre en place ou réajustent la cravate à plusieurs reprises.
- ◆ **Les mains tremblent.**

Maîtrisez vos mimiques

Avant même que vous ne commenciez à parler, votre visage donne le ton. Allez-vous parler d'un sujet sérieux, grave, triste ? Ou d'un sujet amusant ou léger ? Êtes-vous content de vous trouver ici ou, au contraire, est-ce une corvée ? Toutes ces humeurs transparaissent sur votre visage.

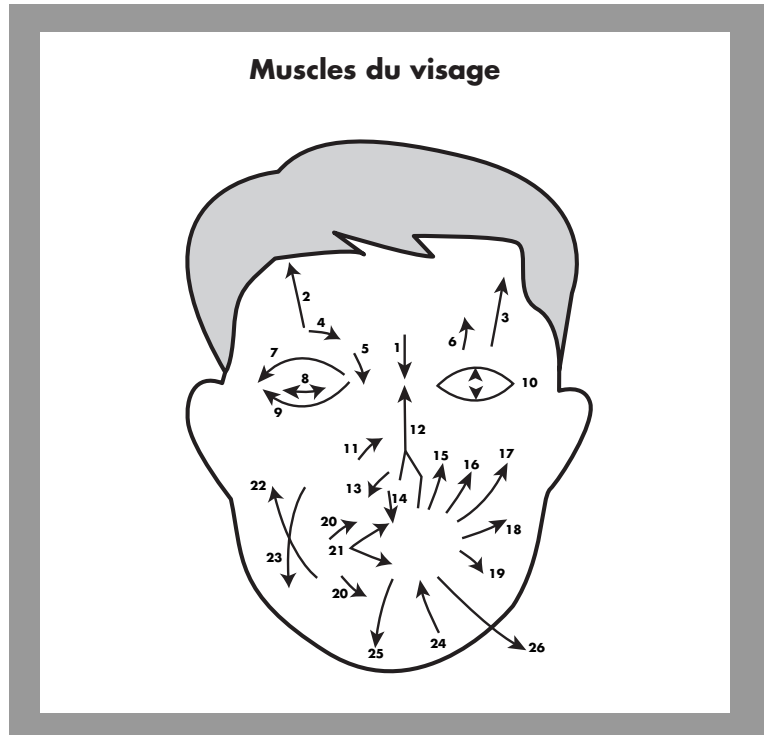
Les expressions faciales – ou mimiques – sont des gestes par lesquels vous tentez de transmettre une idée ou de copier, aussi précisément que possible, une personne, une action. La mimique doit représenter la chose qu'elle essaye de dépeindre. Aussi, une mimique réussie peut-elle être comprise par une personne qui ne l'a jamais vue auparavant.

Les muscles du visage reflètent les émotions

Chaque être humain possède 54 muscles peauciers au niveau du visage qui réagissent au plus faible influx nerveux et révèlent la moindre émotion. Une personnalité en accord avec elle-même exprime un grand nombre de mimiques faciales, tandis qu'un visage de marbre indique souvent des blocages émotionnels ou une difficulté à communiquer.

Annexe 11

L'étude des
muscles du visage
permet de
décoder les
émotions



Jacques BOJIN et Sandrine GELIN

Intervenir en public

Guide pratique

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2976-7

Éditions

d'Organisation

On ne s'improvise pas orateur. Aussi, devez-vous acquérir les "tours de mains" des orateurs expérimentés.

Sachez quand intervenir

Il y a un moment pour tout. Cet adage prend tout son sens lorsqu'il s'agit de l'appliquer aux discours d'entreprise. En effet, le moment que vous choisirez pour prendre la parole peut conditionner votre succès. Pour cela, il vous faut tenir compte de la vie de votre entreprise, de ses grandes dates symboliques et de ses rituels. Portez également attention à l'actualité économique : elle peut vous donner des occasions en or pour vous exprimer sur tel ou tel sujet sensible.

Après avoir choisi la date de votre intervention, il faut choisir l'heure de votre discours dans la journée. Évitez les horaires trop tardifs en fin d'après-midi ou les débuts de matinée. Ils ne sont pas propices à une bonne écoute de la part de votre auditoire. Les réunions les plus constructives se tiennent en général en fin de matinée, à partir de 10h00, et jusqu'à 13h00. Cette règle est, certes, valable partout, mais elle nécessite des adaptations en fonction de la culture et du pays.

Lorsque vous avez choisi l'horaire de la réunion, il faut vous y tenir. Soyez ponctuel et exigez la même ponctualité de votre auditoire. Cette exigence est particulièrement importante si vous accueillez un intervenant extérieur à l'entreprise.

Soignez votre introduction

L'introduction est la "poignée de main" de l'orateur avec son public. Elle démontre que c'est lui le meneur de jeu, et prépare les auditeurs à ce qu'il va leur dire. Il faut donc veiller à bien peser les premiers mots et à structurer l'introduction pour "mettre l'auditoire en situation".

Il faut savoir poser des questions qui déboulonnent les certitudes.

Raymond Lévy

Attirez l'attention au démarrage

De nombreux orateurs ont l'habitude d'apprendre par cœur la toute première phrase de leur introduction. C'est un réflexe rassurant, mais qui retire du naturel à leur expression.

Annexe 1

Les techniques de l'histoire drôle, de l'anecdote ou de la question de rhétorique permettent de briser la glace

EXEMPLES	Comment briser la glace
HISTOIRE DRÔLE	"Si l'un d'entre vous regarde sa montre, cela veut dire que je dois me hâter. Mais s'il la porte à son oreille pour vérifier qu'elle n'est pas arrêtée, alors je quitterai la scène immédiatement."
ANECDOTE	"Imaginez-vous une voiture qui coûte 5 Francs, qui consomme 1 litre d'eau aux 10 000 km, qui roule à 500 km/h ? C'est ce que l'industrie automobile nous offrirait aujourd'hui si son évolution technique avait été comparable à celle de l'électronique. Voici donc le thème de mon intervention..."
QUESTION	"Savez-vous combien de millions de dollars sont consacrés chaque année à la protection de l'environnement, et quelle est la part de l'industrie chimique dans cet effort ?"

D'autres recherchent l'indulgence de leur auditoire en s'excusant d'être enrôlés, de leur mauvais français, du fait qu'ils n'ont pas eu le temps de se préparer, etc. Ne vous mettez pas en situation d'infériorité, car vous partiriez ainsi avec une attitude mentale négative.

Voici trois techniques qui brisent la glace plus sûrement (technique dite de "l'ice breaker") (Annexe 1) :

- ◆ **L'anecdote** : il s'agit d'amener le sujet en se servant d'une comparaison ou d'un fait divers qui lui est directement lié.
- ◆ **La question de rhétorique** : cette technique consiste à impliquer l'auditoire en l'invitant à réfléchir sur un point lié au sujet.
- ◆ **L'histoire drôle** : c'est la technique préférée des Américains. Son but est de détendre l'atmosphère, car il est plus facile de s'exprimer devant un auditoire qui a déjà souri. La tension est tombée et l'orateur bénéficie de l'effet ainsi créé.

Attention cependant à la qualité de l'histoire drôle, car elle peut vous desservir. Si c'est une histoire éculée qui ne fait rire personne, ou si elle est hors du contexte traité, au lieu de l'effet escompté, vous partirez avec un handicap. Dans une situation strictement professionnelle (exemple : une réunion de gestion), cette technique est rarement appropriée. Mais nous connaissons un grand patron français qui commence ainsi tous ses comités de direction.

Toutes ces techniques ont pour but de capter l'attention des auditeurs et de stimuler leur intérêt. Pendant les premières secondes, vos auditeurs n'ont pas l'esprit disponible pour vous écouter. Ils pensent encore à la conversation qu'ils viennent d'avoir avec leur collègue, à leur dernier coup de téléphone, ou aux problèmes qu'ils ont discutés avec l'orateur qui vous a précédé. Donnez-leur le temps de faire le vide dans leur esprit et, dès les premières secondes, séduisez-les. Dans un second temps, vous pourrez les convaincre.

Les grands leaders... pratiquement sans exception et à tous les niveaux, sont passés maîtres dans l'utilisation des anecdotes et des symboles.

Tom Peters

Annexe 2

L'approche "INTRO" aide à organiser l'introduction

EXEMPLE	L'approche "INTRO"
INTÉRÊT	"Les résultats enregistrés au cours du premier semestre sont 30 % en dessous des objectifs et les prévisions ne sont guère optimistes.
NÉCESSITÉ	Notre avenir se trouve ainsi directement menacé. Il nous faut donc réagir au plus vite et revoir notre stratégie à moyen terme.
TEMPS	Je vais vous présenter, en 20', un nouveau plan stratégique qui traite des nouvelles orientations produits, marchés et acquisitions.
RÉPONSES	À la fin de cet exposé, nous ouvrirons un débat pour répondre à vos questions...
OBJECTIF	... et décider ensemble si ce plan est réaliste, quelles modifications y apporter et planifier sa mise en œuvre".

Mettez votre auditoire en situation

Même s'il est bien informé de l'objet du discours, l'auditoire doit être remis en situation, pour les raisons évoquées plus haut. Après les premiers mots, qui font office de poignée de main, rappelez les raisons de leur présence. Pour cela vous pouvez utiliser la technique dite "INTRO" (*Annexe 2*).

- ◆ **I = Intérêt.** Mettez en relief l'intérêt du sujet, la situation, le problème ou la complication.
- ◆ **N = Nécessité.** Expliquez pourquoi ce sujet mérite leur attention et l'impact qu'il peut avoir pour eux sur le plan personnel ou professionnel : solution, conclusion ou recommandation.
- ◆ **T = Temps.** Précisez combien de temps va durer l'exposé ; plan de l'exposé.
- ◆ **R = Réponses.** Précisez également comment vous allez répondre à leurs questions : en cours d'exposé, durant des pauses spécialement aménagées, ou tout à la fin.
- ◆ **O = Objectif.** Enfin, clarifiez l'objectif de l'exposé et ce que vous attendez d'eux à la fin ; prochaines étapes, déroulement du débat.

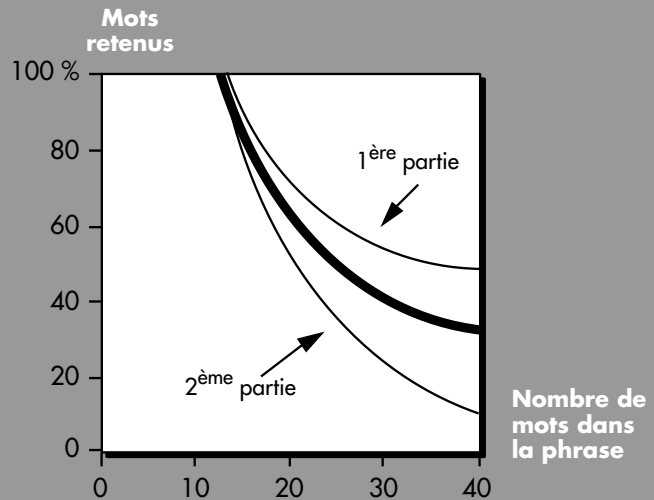
Une autre technique consiste tout simplement à répondre, dans l'ordre, aux questions usuelles de l'introduction. En structurant ainsi votre introduction, vous êtes sûr de ne pas perdre le contrôle de votre discours. Vérifiez donc que vous avez répondu, dans l'introduction, aux questions suivantes :

- ◆ Qui ?
- ◆ Quoi ?
- ◆ Où ?
- ◆ Quand ?
- ◆ Comment ?
- ◆ Pourquoi ?

Annexe 3

Les phrases courtes sont mieux retenues

Nombre moyen de mots retenus (%) dans une phrase en fonction de sa longueur



Annexe 4

Il faut écrire court

Exemple de concision

Le client est notre visiteur le plus important.
Il n'est pas à notre disposition ; nous dépendons de lui.
Il ne vient pas interrompre notre travail ; il en est la raison.
Il n'est pas un intrus dans nos affaires ; il en fait partie.
Nous ne lui faisons pas une faveur en le servant ; il nous fait une faveur en nous demandant de le servir.

Ghandi

Vous devez donc, d'emblée, aller à l'essentiel lors de votre introduction. Après celle-ci, l'auditeur ne doit plus se demander pourquoi il est là ou quel est l'intérêt de la réunion. Le décor est planté et sa curiosité doit être éveillée. Attention, ne dévoilez pas toute votre argumentation lors de l'introduction. Vous devez garder des cartes pour le corps du discours lui-même et éventuellement pour les cessions de questions/réponses.

Construisez des phrases dynamiques

On a dit que le verbe ne représente que 7 % de l'impact du message. Cela ne veut pas dire qu'il faille négliger cet aspect de la communication.

Le langage parlé est différent du langage écrit. En effet, la vitesse de lecture d'un individu moyen est de 27 000 mots à l'heure, alors que la vitesse d'articulation est de 9 000 mots. Vos phrases destinées à l'oral doivent donc être plus dynamiques que des phrases écrites. Les mots seront simples et usuels, faciles à comprendre.

Des phrases nettes

L'efficacité d'un discours passe par des phrases courtes et directes, qui facilitent la mémorisation. Les phrases "performantes" sont des phrases au vocabulaire simple, précis et direct : elles sont comprises tout de suite. Mais le soin à apporter à la rédaction des phrases ne s'arrête pas là : elles doivent aussi être bien structurées et bien ponctuées.

Entre deux mots, il faut choisir le moindre.

P. Valéry

◆ Des phrases courtes pour être mieux retenues

Plus une phrase est courte, plus elle est audible, donc correctement retenue. En effet, la capacité de la mémoire immédiate décroît très vite au-delà de 15 mots. De plus, on retient mieux le début des phrases (*Annexe 3*).

Les phrases courtes donnent aussi plus d'impact aux idées (*Annexe 4*).

Annexe 5

Les discours
d'action sont
composés de
phrases courtes

Exemple de discours d'action

Bonaparte. Proclamation à l'ouverture de la campagne d'Italie. 7 Germinal an IV

“Soldats, vous êtes nus, mal nourris ; le gouvernement vous doit beaucoup, il ne peut rien vous donner. Votre patience, le courage que vous montrez au milieu de ces rochers, sont admirables ; mais ils ne vous procurent aucune gloire ; aucun éclat ne rejaillit sur vous.

Je vais vous conduire dans les plus fertiles plaines du monde. De riches provinces, de grandes villes seront en votre pouvoir ; vous y trouverez honneur, gloire et richesses.

Soldats d'Italie, manquerez-vous de courage et de constance ?”

Pour raccourcir la longueur des phrases :

- *Scindez les phrases trop longues* en plusieurs phrases courtes.
- *Supprimez les mots et les expressions inutiles* telles que : “il est évident que”, “en tout cas”, “par ailleurs”, “il va sans dire”, etc.
- *Employez des tournures légères* : “modifier” au lieu de “apporter des modifications à”, “aujourd’hui” au lieu de “à l’heure où je vous parle”, etc.

◆ **Des phrases directes et actives pour être efficaces**

Pour convaincre, il faut être percutant, exprimer ses idées avec des phrases simples, directes et courtes. C’est le discours de l’homme d’action (*Annexe 5*). L’orateur indécis, lui, a tendance à s’enfermer dans des phrases longues, aux tournures compliquées, car il n’est pas convaincu de ce qu’il dit. À moins qu’il ne le fasse intentionnellement pour masquer la faiblesse de ses idées. Le langage de l’exposé d’information, en revanche, est plus travaillé, les mots ont leur importance, l’orateur n’a pas à démontrer sa conviction, mais plutôt ses connaissances.

Une phrase efficace ne doit pas demander d’effort de compréhension : elle est reçue immédiatement par l’auditeur. Pour cela :

- *Éliminez les pléonasmes* tels que : “une identification exacte”, “un colis d’un poids de 20 kg”, “une lettre en date du 20 février”, “un congé d’une durée de 15 jours”, “plusieurs formules différentes”, etc.
- *Utilisez des verbes*, car le verbe est le cœur de la phrase. Le verbe reflète l’action : “Elle rédige bien” au lieu de “C’est une bonne rédactrice”.
- *Mettez les verbes à la forme active* : “Le comité a voté les budgets” au lieu de “Les budgets ont été votés par le comité”.
- *Limitez les redondances*. Bien qu’elles soient utiles, en abuser est un signe d’indécision ou de doute.

Annexe 6

Les constructions
de phrases
linéaires
facilitent la
compréhension

Évitez les *enchâssements*...

“Le Comité d’Orientation, à la suite de plusieurs réunions d’étude et en accord avec le délégué des actionnaires, a donc revu sa politique d’investissement jugée trop ambitieuse au vu de l’évolution du marché”

Préférez deux phrases linéaires

“Le Comité d’Orientation, a revu sa politique d’investissement jugé trop ambitieuse au vu de l’évolution du marché.

Cette décision a été prise à la suite de plusieurs réunions d’étude et en accord avec le délégué des actionnaires.”

Annexe 7

Faire la chasse
aux virgules
inutiles

Ponctuation

Plutôt que...

Cette proposition, qui n’a pas l’accord de la Direction, ni du personnel d’ailleurs, est sans doute fondée, comme le pensent nos experts ; cependant, il faudra attendre encore quelque temps, pour le moins, avant de se prononcer sur la suite à y donner.

Écrivez

Cette proposition n’a l’accord ni de la Direction ni du personnel.

Comme nos experts le pensent, elle est sans doute fondée.

Un temps de réflexion nous permettra de nous prononcer sur la suite à y donner.

◆ **Des phrases structurées**

Dans un discours, la structure de la phrase est aussi importante que sa longueur :

- *Construisez des phrases linéaires* : les éléments s'y enchaînent naturellement – sujet, verbe et complément – sans enchâssement. Un enchâssement est une sorte de parenthèse, un complément d'information sur un des composants de la phrase. Traitez ces informations dans une autre phrase (*Annexe 6*).
- *Une structure simple* : plus un discours est difficile, plus la structure de la phrase doit être simple – sujet, verbe, complément – pour faciliter compréhension et mémorisation.
- *Le message au début* : si une phrase comporte plusieurs ensembles, le message essentiel doit se trouver au début, car il sera mieux retenu.

◆ **Des phrases bien ponctuées**

La ponctuation rythme les phrases, à l'oral comme à l'écrit. Elle permet aussi d'en modifier complètement le sens. Une bonne ponctuation :

- Facilite la tâche de l'auditeur ;
- Maintient son attention en lui ménageant des pauses ;
- Et, surtout, lui évite de fausses interprétations.

Attention, cependant, à l'abus de virgules ou autres signes de ponctuation qui hachent les phrases. Cela se sentira aussi oralement (*Annexe 7*).

*La ponctuation est
aussi importante
que le texte.*

Montherlant

Annexe 8

Le vocabulaire
doit être simple,
précis et concret

Vocabulaire		
	Plutôt que...	Écrivez
<i>a. Des mots courts, simples et usuels</i>	excessivement désappointé anfractuosité acquisition acception émoluments investigations	trop d�cu trou achat sens salaire enquête
<i>b. Des mots précis</i>	bientôt dans une grande ville le soir nombre de le nouveau produit émettre le v�eu être en mesure de courir après	demain à Lyon à 20 h 30 huit le XB 27 souhaiter pouvoir poursuivre
<i>c. Des mots concrets...</i>	correspondance communication illustration main-d'œuvre approche	lettre exposé, article graphique ouvriers méthode, moyen
<i>...positifs et actifs</i>	exclure ancien recul, mythe perdre	impliquer moderne progrès, réalité trouver

Un vocabulaire dynamique

Le choix des mots est fondamental. Il faut toujours chercher à n'employer que des mots simples, précis et concrets (*Annexe 8*).

*Les plus beaux
mots du monde ne
sont que des sons
inutiles si vous ne
pouvez pas les
comprendre.*

Anatole France

*Si j'utilise des
mots simples
quand je parle,
c'est simplement
pour être sûr de
comprendre ce
que je dis.*

François Michelin

*Ce qui n'est pas
clair, n'est pas
français.*

Rivarol

◆ Des mots courts et usuels pour être compris instantanément

Ces mots sont les plus faciles à comprendre. Un mot de plus de deux syllabes ou de plus de 10 lettres oblige l'oreille à une plus forte concentration, ce qui fatigue l'auditeur.

De même, un mot inusité arrête l'auditeur. Éviter le "jargon" est la condition *sine qua non* pour être entendu et compris par des non initiés, c'est-à-dire dans la majorité des cas. En effet, plus un responsable se trouve haut placé dans la hiérarchie, plus il doit diriger un nombre important de spécialistes d'origines différentes. Il lui est donc impossible, en pratique, de connaître parfaitement leurs langages à tous. Si vous développez un sujet conceptuel, donnez des exemples qui permettront à l'auditeur de se raccrocher à quelque chose de familier.

◆ Des mots précis pour éviter toute ambiguïté

Les mots véhiculent un sens qui doit être le même pour vous et pour vos auditeurs. Ils doivent donc être choisis avec soin, en prêtant attention aux connotations qu'ils entraînent. Ceci implique, en particulier, de remplacer les verbes passe-partout tels que "avoir", "faire", "mettre", "voir", "dire" ("dire" : 4 pages dans le dictionnaire *Le Robert*, sept sens principaux) par des verbes précis. Dans un discours, il vaut mieux utiliser une répétition qu'un quasi-synonyme qui risque de dénaturer le sens.

De même, le verbe ou le nom juste sont toujours préférables à un autre terme qu'il faudrait préciser par un adverbe ou un adjectif qualificatif.

Annexe 9

Quelques
définitions de
figures de
rhétorique

Rhétorique

Métaphore

Présenter un objet, une personne, en lui substituant, par analogie, un autre terme pour le désigner. *“Cuirassés d'idées préconçues...”*

Hyperbole

Exagérer l'expression pour produire une forte impression, convaincre ou montrer son émotion : *“Ce projet gigantesque”* pour *“Ce grand projet”*

Litote

Atténuer une idée par la négation de son contraire
On atténue (la forme) pour renforcer (l'idée)
“Ce n'est pas mauvais” pour *“C'est très bon”*

Euphémisme

Atténuer la portée d'un mot ou d'une idée : *“Dégraissages”*
pour *“Licenciements”*

*La principale vertu
du langage est la
clarté et rien n'en
détourne autant
que l'emploi de
mots peu familiers.*

Hippocrate

◆ **Des mots concrets pour évoquer une image claire et précise**

Les mots concrets, imagés, sont préférables aux mots abstraits, car ils évoquent une signification précise et claire dans l'esprit de l'auditeur et sont mieux retenus.

- *Utilisez des comparaisons et des analogies.* C'est particulièrement utile pour un sujet conceptuel et complexe.
- *Utilisez des effets de rhétorique,* dont l'annexe ci-contre vous donne quelques exemples (*Annexe 9*).

Apprenez à capter et garder l'attention de l'auditoire

Rien ne sert d'avoir préparé un excellent discours si votre auditoire ne vous écoute pas. Aussi, voici quelques conseils :

- ◆ **Exploitez les périodes d'attention maximale.** Le niveau d'attention est généralement élevé au début et à la fin du discours. Il faut profiter de ces périodes d'attention maximum pour faire passer les messages clé.
- ◆ **Suivez un fil conducteur,** utilisez une idée récurrente ("*I have a dream*", "*Le peuple, la nation, la France*").
- ◆ **Répétez-vous.** Cela pourrait se résumer à : "*Dites ce que vous allez dire, dites-le, rappelez ce que vous venez de dire*". À l'écrit, la répétition n'est pas recommandée. Dans l'exposé, elle est souvent utile. Le public n'est pas toujours attentif, des mots peuvent lui échapper. Vous lui permettrez ainsi de rester dans la course. Mais attention, cependant, à ne pas en abuser.
- ◆ **Racontez des anecdotes :** le discours s'enrichira avantageusement de petites phrases, de références personnelles.

Citer les pensées des autres, c'est souvent regretter de ne pas les avoir eues soi-même et c'est en prendre un peu la responsabilité.

Sacha Guitry

- ◆ **Utilisez l'humour à bon escient** : la plaisanterie, si l'on veut qu'elle ait un impact positif, doit être bien placée et bien racontée. Elle permet, soit de réveiller l'auditoire assoupi, soit de détendre l'atmosphère. C'est cependant un exercice difficile. Les meilleures plaisanteries sont souvent celles qui ne sont pas prévues. Dans tous les cas, veillez à ce que la plaisanterie soit adaptée à l'occasion et à l'audience, "fraîche" et courte et surtout, qu'elle n'embarrasse personne.
- ◆ **Utilisez les citations à bon escient** : faire référence à un philosophe, un économiste, un politicien peut appuyer votre message. Utilisez les citations qui parleront votre auditoire. Par exemple : référence à un syndicaliste devant des représentants syndicaux, à un économiste devant des cadres, etc. Dans tous les cas, n'abusez pas de la citation. Cela pourrait être interprété comme un manque d'idées et une faiblesse du discours.

Réveillez les auditeurs assoupis

La parole est à moitié à celui qui parle, moitié à celui qui écoute.

Montaigne

L'ennemi mortel des orateurs, c'est la baisse d'attention. Elle est malheureusement inévitable et varie d'un individu à l'autre en fonction de son intérêt pour le sujet, du repas qu'il vient de faire, de son état de fatigue, etc. Typiquement, les auditeurs qui s'enfoncent dans l'ennui ou la lassitude bâillent, toussotent, regardent au plafond ou par la fenêtre, parlent entre eux.

La baisse d'attention n'est pas le seul fait de l'auditeur. Elle dépend aussi fortement du talent de l'orateur. Il faut donc rendre le discours dynamique, en faisant varier le rythme. Voici quelques techniques utiles pour réveiller les auditeurs assoupis.

Égayer votre discours en utilisant les animations de PowerPoint® ou autres logiciels de PréAO*

Les logiciels de présentation vous permettent aujourd'hui d'animer vos vues de façon originale et esthétique. Vous pouvez ainsi faire apparaître à l'écran les parties de la vue, petit à petit et dans l'ordre que vous voulez. Pour cela, il vous suffira de programmer votre présentation en choisissant le rythme auquel les lignes apparaîtront et de quelle manière (coulé fondu, en cascade, etc.). Vous pouvez, aussi, pré-définir des animations accompagnées de sons. Si vous désirez appuyer l'un de vos messages forts, faites par exemple apparaître un point d'exclamation en cascade, accompagné d'un son de trompette. Ces effets de son portent toujours leurs fruits : même les auditeurs les plus fatigués se redressent soudainement sur leurs chaises et fixent l'orateur, l'air interrogateur. Vous pouvez également inclure des dessins humoristiques. En général, les librairies d'images proposées dans les logiciels de présentation offrent une grande variété d'illustrations drôles, dépeignant une situation ou un sentiment.

Mais comme toujours, point trop n'en faut. N'abusez pas des mêmes effets visuels, qui, à la longue, fatiguent.

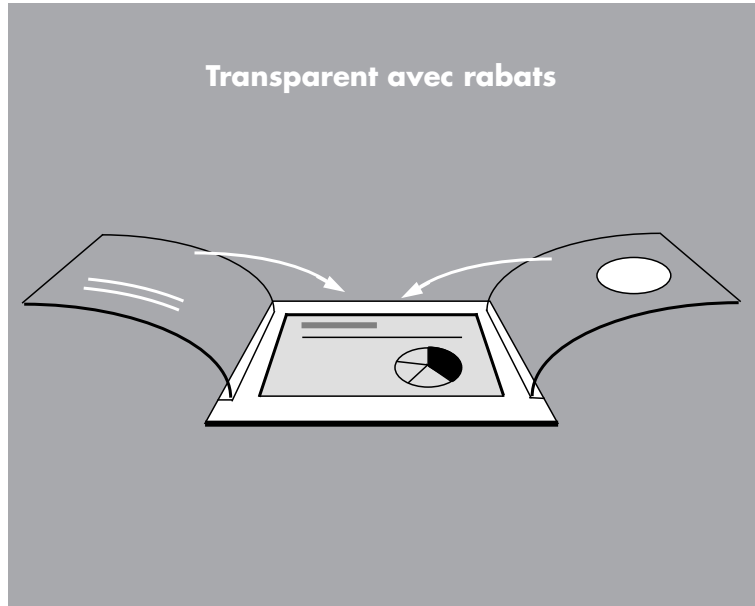
Utilisez des rabats plutôt que des caches

Si vous utilisez des transparents, vous pouvez faire usage de rabats. Aucun auditeur n'aime qu'on lui masque une partie de la vue avec un papier. Certains pensent qu'on insulte leur intelligence, les autres sont plus occupés à deviner ce qu'il y a sous le papier qu'à écouter l'orateur.

* Présentation Assistée par Ordinateur.

Annexe 10

La technique des rabats permet d'animer les vues



La technique du rabat est bien plus efficace. Mettez une partie de l'information sur un acétate séparé, vous le rabattrez sur le transparent de base au moment voulu. Le rabat est collé sur le cadre de montage du transparent, de préférence sur les côtés plutôt qu'en tête ou en pied. Cette technique rend les présentations plus vivantes (*Annexe 10*).

Si vous ne pouvez utiliser que le papier cache, montrez d'abord l'ensemble de la vue. Masquez ensuite la partie d'information que vous révélez plus tard. La curiosité du public étant satisfaite, il vous écoutera mieux.

Éteignez le projecteur

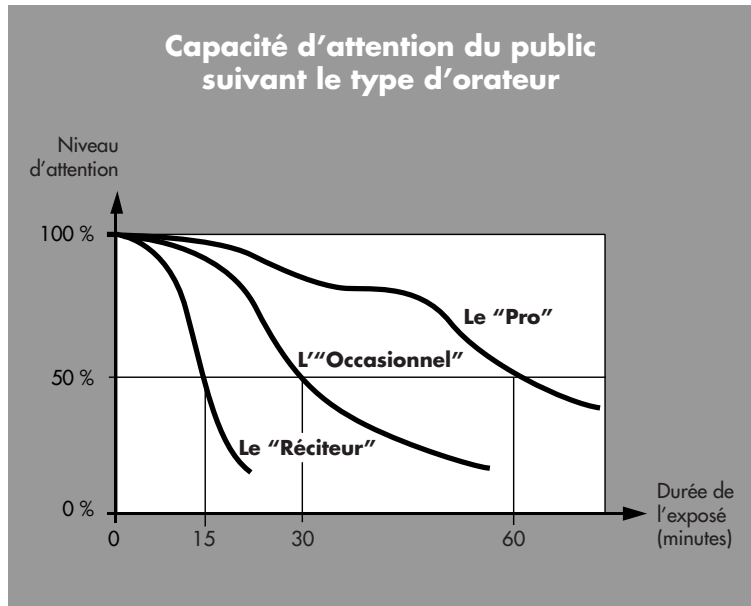
Un projecteur ne doit pas rester allumé en permanence. L'éteindre reportera l'attention sur vous. Votre commentaire reprendra de la vigueur. Quand on commente trop longtemps des vues, on tombe dans la monotonie. Il faut éteindre le projecteur quand :

- ◆ une longue transition est nécessaire pour amener une nouvelle vue ;
- ◆ on répond à une question qui va prendre du temps ;
- ◆ un autre orateur vient prendre la suite du discours ;
- ◆ à chaque fois qu'on le peut.

L'écran attire instinctivement le regard. Aussi est-il préférable de laisser le projecteur éteint au moment des premiers mots d'introduction. Souvenez-vous, c'est une poignée de main avec ses auditeurs, il faut qu'ils vous regardent et vous écoutent et non qu'ils lisent ce qu'il y a sur l'écran. En règle générale, réduisez l'éclairage ambiant autour de l'écran et accentuez-le au contraire sur les participants. C'est un moyen efficace de les garder éveillés, si votre discours n'est pas suffisamment dynamique.

Annexe 11

La capacité
d'attention du
public est limitée



Créez des événements

Un événement est quelque chose d'insolite dans le déroulement du discours et qui réveille l'auditoire. Par exemple :

- ◆ Utiliser un autre système de projection, combiner transparents et vues d'ordinateur, superposer un transparent par-dessus un écran de projection, etc.
- ◆ Utiliser un tableau ou un paperboard pour écrire des remarques, schématiser une idée, etc.
- ◆ Accorder une pause café non prévue.
- ◆ Questionner un expert ou un membre de l'auditoire sur un point du discours.
- ◆ Passer la parole à un autre orateur.
- ◆ Renverser intentionnellement son verre d'eau. Le temps de régler l'incident, vous avez créé une diversion.

Maîtrisez votre temps de parole

*Un mot de trop
détruit toujours
son intention.*

Schopenhauer

Un bon discours se construit en fonction de l'objectif recherché (informer, obtenir l'adhésion à une idée, entraîner un changement d'attitude ou faire agir) vis-à-vis des destinataires du discours et également du temps disponible. Il est donc particulièrement important de centrer le discours sur les grands messages à faire passer. Ceci implique que le discours soit court et synthétique.

D'autre part, la capacité d'attention d'un public est limitée. Le niveau d'attention de tout public diminue avec le temps et évolue en cycles. Ce phénomène, qui varie d'un individu à un autre, est fonction du talent de l'orateur, de l'intérêt du sujet et de la qualité du support visuel présenté (*Annexe 11*). Cependant, l'attention de l'auditoire a, en général, tendance à décliner après 15 minutes d'écoute.

Aussi devez-vous vous efforcer de limiter la durée de votre discours, si nécessaire en accélérant lorsque le temps manque.

*La brièveté est la
sœur du talent.*

Tchekhov

Limitez la durée

Si vous le pouvez, ne dépassez pas les 15 minutes. Les discours les plus courts sont les plus percutants. C'est en général faisable pour des sujets simples, concrets : lancement d'un produit, recrutement, promotion, départ en retraite, déménagement de l'entreprise, ouverture d'une cantine professionnelle, etc.

Si le sujet est plus complexe, donc plus long, vous pouvez le fractionner en périodes d'environ 30 minutes. Ce sera le cas pour une annonce de résultats, un changement de cap dans la stratégie, la présentation d'un accord d'intéressement, etc. Dans ce cas, vous devrez absolument ménager des pauses ou des périodes de discussion pour permettre au public d'assimiler les messages.

Sachez accélérer

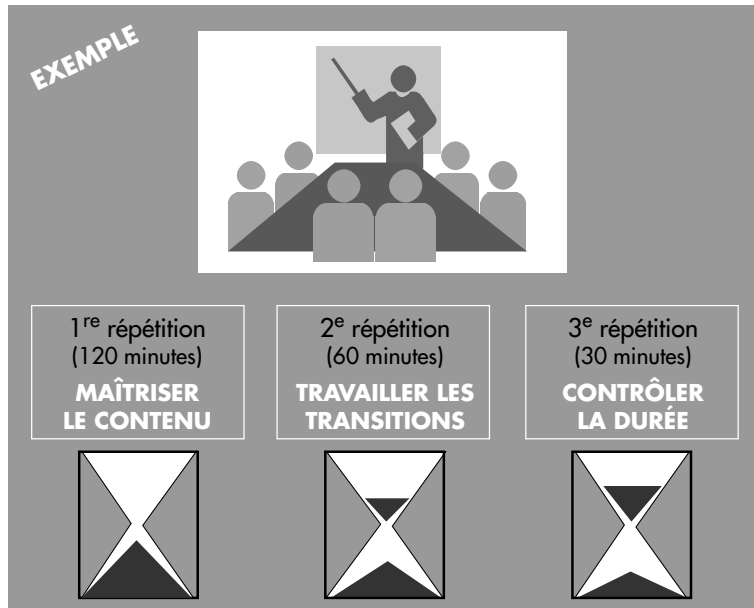
Toute allocution doit être minutée. Lors des répétitions de votre discours (voir ci-après), vous vérifierez donc que vous respectez bien le temps imparti.

Même si vous êtes pile dans les temps aux répétitions, vous n'êtes jamais à l'abri d'un dérapage en situation réelle. En effet, les perturbations au discours peuvent être nombreuses et vous ne pouvez les prévoir. Par exemple : un intervenant qui dépasse son temps de parole, un retard des auditeurs obligeant à commencer la séance après l'heure convenue, un problème technique tel qu'un vidéoprojecteur ne fonctionnant pas, etc.

Dans tous ces cas où, déjà, votre temps de parole est raccourci, sachez accélérer. Cela ne veut pas dire que vous devrez déclamer à toute vitesse le contenu de votre allocution. Certes, il vous faudra adopter un rythme de parole un peu plus rapide. Mais surtout, sachez sacrifier une partie du discours si le temps manque. Sélectionnez les messages les plus importants, et faites-les passer en priorité. Ne vous attardez pas sur les détails et allez droit au but.

Annexe 12

Pour réaliser une présentation de qualité, il faut répéter trois fois



Programmez les répétitions, comme pour un spectacle

*Tout le succès
d'une opération
réside dans
sa préparation.*

Sun-Tsu

La plupart des orateurs ont le trac. C'est naturel et même salubre. La bouffée d'adrénaline qui les envahit au début d'un discours les rend plus attentifs à tout ce qui se passe autour d'eux.

Cette tension est utile, mais elle ne doit pas vous retirer tous vos moyens. La meilleure façon de la réduire est d'arriver bien préparé, confiant dans son message et ses enchaînements, et maître de son discours. Dans ce domaine, le dilettantisme ne pardonne pas. Il faut donc répéter, trois fois même, si l'enjeu est important (*Annexe 12*).

Première répétition pour maîtriser le contenu

La première séance est la revue de détail :

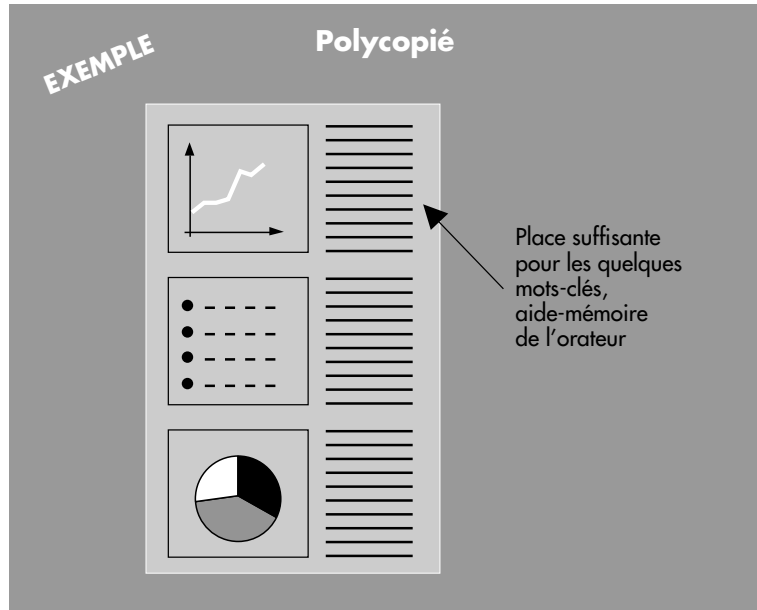
- ◆ **Répétez votre discours à voix haute** pour vous familiariser avec lui. Vous pourrez ainsi valider, une dernière fois, le contenu et la forme. Supprimez les traits d'emphase, les passages ridicules qui ne vous avaient pas sauté aux yeux lors de la rédaction, repérez les mots difficiles à prononcer.
- ◆ **Vérifiez chaque vue**, en grandeur réelle sur l'écran si vous utilisez un support visuel. En effet, des surprises sont toujours possibles, surtout avec les couleurs. Parfois même, l'orateur n'a pas participé à la phase de production du support visuel. Il découvre donc ses vues pour la première fois.
- ◆ **Travaillez le développement oral de chaque vue.** Comment la décrire, quels sont les points clés à faire ressortir et dans quel ordre, ce qu'il ne faut pas oublier de dire ou ce qu'il ne faut pas dire, etc.

*À quoi sert-il
de répéter si
l'on ne sait pas
comment ?*

Robert De Niro

Annexe 13

Le polycopié avec
3 vues par
page est
particulièrement
bien adapté aux
besoins de
l'orateur



Deuxième répétition pour travailler les transitions

Les messages qui s'enchaînent sans heurt sont plus faciles à assimiler et, par conséquent, mieux retenus. Il faut donc assurer des transitions souples et, notamment, bien conclure une vue, puis annoncer la suivante. Préparez-vous des aide-mémoire :

- ◆ **Transparents** : montez-les sur des cadres en carton ou des chemises plastiques du type Flip-frame™. Sur le cadre, inscrivez en caractères lisibles quelques mots clés pour vous aider. En haut à gauche, comment annoncer la vue ; en bas à droite, comment la conclure et préparer la transaction avec la suivante.
- ◆ **Présentations PowerPoint®** et autres logiciels : imprimez votre présentation sous forme de photocopié avec 3 vues par page. Dans la marge de droite, notez vos mots clés (*Annexe 13*).

Troisième répétition pour contrôler la durée de l'exposé

Lors des deux premières répétitions, vous ne vous êtes pas préoccupé de la durée de votre intervention. Il est maintenant temps de le faire. Respecter son temps de parole, c'est, en effet, l'un des devoirs d'un bon orateur.

L'auditeur est toujours sensible à cette marque de respect à son égard. Mieux vaut être trop court que trop long. On a rarement entendu un auditoire se plaindre qu'un exposé soit trop court.

Il est, en revanche, toujours néfaste de dépasser l'horaire :

- ◆ Les participants regardent leur montre, s'impatientent et s'irritent. Vous perdez peut-être des supporters.
- ◆ Ils en concluent que vous ne savez pas gérer votre temps. Que pensent-ils, en conséquence, de votre aptitude à bien gérer le projet que vous êtes en train de leur présenter ?
- ◆ Les autres orateurs pensent que vous êtes en train de leur voler leur temps de parole.

Lors de la troisième répétition, vous devez également vous exercer à prononcer votre discours sans vos notes. Il vous faudra en effet, le moment venu, être convaincant et direct. Vous ne pourrez l'être que si vous arrivez à vous détacher de votre texte. Surtout n'apprenez pas le discours par cœur. Au contraire, imprégnez-vous des mots clés, des temps forts et du rythme, pour pouvoir vous détacher de vos notes le moment venu.

Si possible demandez à un collègue ou à un ami de vous aider à répéter. En effet, rien n'est plus précieux que d'avoir le "feed-back" d'un auditeur, avant le jour J. Une autre solution envisageable, si personne n'est disponible, est celle de la vidéo. Filmez-vous à l'aide d'une caméra et limitez votre temps pour que l'enregistrement s'arrête automatiquement. Ainsi, vous verrez si vous respectez le temps imparti et si vous avez su délivrer un bon discours.

Le constat a été fait maintes et maintes fois : les orateurs qui ont ou prennent le temps de répéter leur discours sont largement plus performants. L'exposé est net, les enchaînements sont souples et ils restent toujours dans les limites du temps imparti.

Jacques BOJIN et Sandrine GELIN

Intervenir en public

Guide pratique

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2976-7

Éditions

d'Organisation

Avant-propos et remerciements XI
Introduction XIII

Préparez-vous

Apprenez à utiliser vos ressources personnelles

Introduction 3
VOTRE CORPS 7
Respirez et votre trac s’envolera 7
Adoptez une posture appropriée et contrôlez les gestes de vos mains 11
Maîtrisez vos mimiques 27
Contrôlez vos tics de langage 35
Sachez vous positionner par rapport à l’écran 37
VOTRE VOIX 43
Trouvez et posez votre voix 44
Projetez votre voix ou utilisez le microphone correctement 46
Contrôlez votre débit de parole 48
VOTRE “PRÉSENCE” 49
Choisissez votre style 49
Habillez-vous en fonction de l’occasion 56
Apprenez à gérer les imprévus 57

Maîtrisez les techniques de base de la persuasion

Introduction 61
APPRENEZ ET UTILISEZ LES TRUCS ET ASTUCES DE L’ORATEUR
CHEVRONNÉ 63
Sachez quand intervenir 63
Soignez votre introduction 63
Construisez des phrases dynamiques 69
Apprenez à capter et garder l’attention de l’auditoire 77
Réveillez les auditeurs assoupis 78
Maîtrisez votre temps de parole 83
Programmez les répétitions, comme pour un spectacle 87
SACHEZ ÊTRE CONVAINCANT 91
Faites-vous bien comprendre 91
Attachez-vous à convaincre votre public 93
N’oubliez pas le préalable indispensable : tout simplement articuler 102

Travaillez le fond de votre intervention

Recueillez et synthétisez la “matière”

Introduction	109
RASSEMBLEZ ET SYNTHÉTISEZ LES DONNÉES NÉCESSAIRES.....	111
Recueillez les données	111
Structurez les données grâce à deux techniques de base.....	122
DÉFINISSEZ LES GRANDS MESSAGES QUE VOUS VOULEZ FAIRE PASSER.....	129
Identifiez votre message clé.....	129
Précisez les points clés que vous voulez absolument faire passer.....	133

Structurez votre intervention en fonction de votre auditoire et de vos objectifs

Introduction	135
CHOISISSEZ LA FORME DE VOTRE INTERVENTION EN FONCTION DE SON OBJECTIF ET DE SON AUDITOIRE	137
Définissez votre objectif avec précision.....	137
Identifiez votre public.....	139
Choisissez le type de structure de communication.....	143
BÂTISSEZ VOTRE STRUCTURE DE COMMUNICATION.....	149
Bâissez un arbre de communication	149
Appuyez-vous sur deux techniques de base.....	153
Consolidez la structure	158
Utilisez la méthode des scénarios.....	161
CONCENTREZ-VOUS SUR L'ESSENTIEL.....	163
Centrez votre intervention sur les grands messages.....	163
Assurez-vous que l'ensemble de votre public se sentira concerné	167
Cherchez à provoquer un débat.....	167
BÂTISSEZ L'OSSATURE DE VOTRE INTERVENTION	169
Construisez vos paragraphes avec rigueur	169
Travaillez la cohérence du discours.....	171

Mettez votre discours en scène : soignez la forme

Tirez profit de toutes les aides au discours

Introduction	183
CHOISISSEZ ET PRÉPAREZ LES BONS SUPPORTS.....	185
Choisissez le support visuel adapté aux circonstances	185
Concevez des aides visuelles claires	193
Maîtrisez l'utilisation de la couleur.....	206
Utilisez un rétroprojecteur ou un vidéoprojecteur pour la projection.....	213
EFFECTUEZ LE DÉCOUPAGE DES VUES.....	217
Équilibrez votre discours	217
Organisez le contenu	219
Réalisez une maquette	223
PRÉPAREZ LA DOCUMENTATION À REMETTRE AUX PARTICIPANTS.....	227
Optez pour l'un des trois types de présentation sur papier.....	227
Préparez les quantités nécessaires	229
Choisissez le moment propice pour remettre la version papier	229
TIREZ LE MEILLEUR PARTI DE L'ENVIRONNEMENT	231
Choisissez et préparez la salle	231
Vérifiez les équipements : rétroprojecteur, vidéoprojecteur, paperboard, sono... ..	235

Faites vivre votre discours

Introduction	243
MAINTENEZ LE CONTACT.....	245
Gardez le contact visuel	245
Moins je regarde, plus je me cache. Plus je me cache, plus je montre mes faiblesses	251
RENDEZ LA PAROLE CAPTIVANTE	253
Soutenez l'intérêt du public.....	253
Donnez du rythme	255
PRENEZ EN COMPTE LES RÉACTIONS DE L'AUDITOIRE	259
Anticipez les résistances potentielles.....	259
Adoptez les stratégies appropriées	263
Contrôlez le jeu des questions/réponses : l'après-discours	266

En Conclusion..... 279

Index..... 281

Utilisation du CD-Rom..... 292