

Catherine BUCHILLET

<<...>>

# Prendre la parole

## Guide pratique pour les managers

*Improvissez :  
vos exposés  
vos allocutions  
vos débats*

INSEP CONSULTING  
Éditions

...

&

!

(...)

,

?

;

Catherine Buchillet

# Prendre la parole : guide pratique pour les managers

Improvissez :  
vos exposés  
vos allocutions  
vos débats

*Nouvelle édition*

INSEP ÉDITIONS  
29, rue Marsoulan  
75012 PARIS

# Sommaire

## **Avant-propos**

**Avez-vous le trac ?** ..... 7

**Introduction** ..... 11

### **Première partie**

#### **L'exposé technique préparé ou improvisé**

##### *Chapitre 1*

Les conditions de votre intervention déterminent son sens et sa qualité ..... 17

##### *Chapitre 2*

La communication est triangulaire - Douze techniques vous permettent de privilégier chacun des trois pôles du triangle ..... 23

##### *Chapitre 3*

Le plan est à déduire de votre relation au sujet et à l'auditoire ..... 49

##### *Chapitre 4*

Comment vous entraîner pour améliorer vos exposés ? ..... 55

### **Deuxième partie**

#### **L'allocation de circonstance**

##### *Chapitre 1*

La situation exige une parole « organique » qui fasse corps avec l'événement, qui soit incarnée par l'émotion de l'orateur ..... 61

##### *Chapitre 2*

Pour produire une allocation de circonstance réussie, ajoutez du sens, mettez moins d'idées, douze techniques peuvent vous y aider ..... 67

##### *Chapitre 3*

La recette de l'allocation de circonstance - Avec un exemple ..... 77

##### *Chapitre 4*

Exercez-vous à improviser à l'aide de simulations ..... 83

### **Troisième partie**

#### **L'intervention dans un débat**

##### *Chapitre 1*

Situez votre écoute - Votre prise de position, vos catégories d'analyse ..... 93

##### *Chapitre 2*

Soyez dur avec les idées - Douze catégories de discours pour intervenir dans un débat ..... 97

### **Annexe**

**Que rechercher dans une formation à l'expression ?** ..... 111

### **Conclusion**

**S'impliquer dans sa parole, se construire dans sa prise de parole** ..... 119

**Quelques livres sur la communication** ..... 123

**Table des matières** ..... 125

## *Avant-propos*

# Avez-vous le trac ?

« Je voudrais bien. Mais j'ai le trac. »

Cette excuse en forme d'aveu revient continuellement dans les séminaires consacrés à la prise de parole. Et chacune des personnes qui prononcent telle ou telle variation de cette phrase a l'impression que son cas est sinon unique, du moins assez rare et qu'elle a donc besoin de soins particuliers pour sortir de sa situation peu enviable.

Or non seulement la situation de ces personnes n'est ni unique, ni rare, mais elle est même enviable. L'important pour s'en convaincre est de se faire une idée juste de ce phénomène appelé le trac et de se demander en particulier s'il est un ennemi ou un allié.

Faisons un détour par le tennis. Hier vous avez joué avec (contre) un partenaire qui vraiment ne faisait pas le poids devant vous. Et vous avez terminé la rencontre avec un vague sentiment de frustration et de vacuité. Cette partie ne vous a rien apporté. Aujourd'hui, au contraire, vous avez joué avec (contre) un partenaire qui vous a obligé à mobiliser toute votre énergie, toutes vos ressources, toute votre présence d'invention. Vous avez gagné d'une très faible marge, mais vous avez quitté la rencontre avec un sentiment de plénitude. Vous vous êtes surpassé et vous avez joué d'une façon qui vous a vous-même étonné. Vous ne saviez pas que vous pouviez atteindre un tel niveau. Est-ce dans ce cas, votre partenaire vous apparaît comme un adversaire ou comme un allié qui vous porte au-delà de vous-même ? « Sans doute » pourrez vous dire « mais vous oubliez un 3<sup>e</sup> cas. Celui où je joue avec (contre) un partenaire très nettement plus fort que moi, et qui me bat dès le premier set d'une façon qui ne me laisse aucune chance. Dans ce cas, je n'arrive pas non plus à donner le meilleur de

moi-même. C'est précisément ce que j'éprouve dans les situations de trac. Je suis paralysé et ne puis donner le meilleur de moi-même. »

Cela est vrai et nous allons y revenir. Mais ce détour par le tennis nous permet de mieux comprendre la nature du trac et l'usage qu'il convient d'en faire. La grande difficulté dans ce cas est que l'obstacle n'est pas hors de nous comme dans le cas du joueur de tennis ; il est en nous, plus même, il est nous.

Car nous ne sommes pas tellement unifiés que nous répondions d'une seule pièce dans des situations délicates. La caractéristique de notre personnalité est même plutôt l'ambiguïté. Dans toute situation nouvelle en particulier nous nous trouvons divisé : une partie de nous souhaite la sécurité et préfère éviter l'aventure, tandis qu'une autre partie de nous-même souhaite affronter la stimulation de l'aventure et est prête à sacrifier la sécurité. Chacune de ces parties prend plus ou moins d'importance selon la plus ou moins grande menace que revêt à *nos yeux* la situation nouvelle.

Dans le cas présent, où nous nous entraînons à improviser, le risque est d'apparaître sans protection aux yeux d'autrui. On ne pourra compter sur ses notes, sur son texte, sur sa préparation. Il y aura du vide autour de nous, l'impression d'avoir à travailler sans filet. Il faudra maîtriser le destin en cours de route, puisque la situation exige qu'on ne l'ait pas défini *a priori*. C'est donc la peur d'apparaître dépouillé aux yeux d'autrui ; sans sa cuirasse, dans la nudité de sa présence d'esprit.

Cette situation développe deux sortes de réactions selon le caractère animal qui habite chacun d'entre nous. Celui qui par nature ou par habitudes répétées abrite un lapin, se sentira complètement inhibé, paralysé, fasciné par cette situation. Ses gestes ne seront qu'ébauchés, sa voix sera hésitante ; peut-être même pendant quelques instants ne parviendra-t-il pas à émettre le plus léger son. Son cerveau d'habitude si agile et si rapide n'arrive plus à fonctionner et semble avoir perdu prise sur le réel. Le trac est vraiment présent avec ses effets inhibants et ses retentissements sur le visage qui rougit, les mains qui deviennent moites, la respiration qui devient plus courte. Celui qui, par nature ou par habitude abrite une mangouste, va se trouver comme fouetté par cette situation. Son agressivité qui se trouvait au repos va se réveiller. Son esprit fonctionne avec une rapidité et une lucidité qu'il ne se connaissait pas lui-même. Ses paroles vont vibrer de l'émotion qu'il ressent face à cette situation dangereuse, émotion que les auditeurs vont attribuer à la chaleur de sa conviction. Et c'est la performance qui laisse un souvenir de victoire, de succès, d'accomplissement de soi-même.

On voit mieux dès lors le rôle que peut jouer le trac et pourquoi on pouvait dire que la situation des personnes ayant le trac était enviable. On en vient à conclure que dans la prise de parole, là où n'existe pas le trac, la parole peut-être correcte certes, mais manque de brio et de chaleur. Ou en s'exprimant d'une autre façon, la réussite est en fonction directe du trac qu'on doit surmonter en commençant. C'est ainsi que les acteurs, les artistes, les conférenciers, ne

jouent nullement les coquettes quand ils affirment que même après dix, quinze ans de pratique ils éprouvent toujours le trac avant de monter sur le podium ou d'entrer en scène. Ceux qui disent ne pas éprouver le trac sont ceux qui aiment tellement le titillement de l'aventure qui fouette en eux l'instinct vital et le désir de gagner qu'ils en oublient ce qui déclenche en eux ces sentiments agréables.

On peut donc dire que la prise de parole, surtout improvisée est en quelque sorte la signature de son existence. De même que l'écriture peut révéler le caractère, la prise de parole révèle une grande partie de l'attitude de l'être humain face à l'existence. La vraie question à se poser est donc, non pas « Comment faire pour supprimer le trac ? » mais plutôt « Comment faire pour utiliser cette force qui me convie à me dépasser moi-même sans lui permettre de m'annihiler ? ».

Jacques Piveteau

# Introduction

Vous exercez en entreprise, vous êtes « immergé » dans une culture, une tradition orales. Vous êtes manager, chef d'équipe ou chef de projet. Vous disposez d'une fonction, d'un statut, qui vous ont été accordés sur la foi de votre compétence technique, de votre expertise. Or aujourd'hui, vos tâches n'ont peu ou pas de rapport avec ce qui a motivé votre promotion. Particulièrement, on vous demande, ou vous ressentez, le besoin de prendre la parole, le plus souvent à l'improviste, pour expliquer, convaincre, calmer les esprits, démontrer. Vous n'êtes pas préparé à ce type de paroles « publiques ». Autant vous êtes à l'aise dans les échanges entre spécialistes, autant vous êtes inquiet quand il vous revient de tenir une parole destinée à un ou des interlocuteurs hors du champ de votre savoir spécialisé.

Ma volonté est de vous aider à mieux cerner les divers objectifs de prise de parole dans le cadre du management et à mieux remplir votre fonction. Mon ambition n'est pas de faire de vous « un orateur né », un génial « beau parleur » mais une personne dont les auditeurs disent « Il a fait ce qu'on attendait de lui », « Il nous a bien représentés », « Il a été convaincant ».

Les multiples occasions où vous prenez la parole peuvent se regrouper en trois types de situation :

- Lorsque l'on sollicite un avis ou une prise de position de votre part sur tel ou tel aspect d'une décision à prendre.
- Lorsque vous êtes face aux obligations du statut de « chef » : tenir des paroles qu'on appelle de circonstances ; par exemple : fêter un succès collectif ou individuel, célébrer un anniversaire, accueillir un invité prestigieux ou un nouvel embauché, accompagner un départ à la retraite.
- Lorsque vous participez à un séminaire, à un colloque et que vous devez intervenir dans le débat en cours.

Les difficultés que vous rencontrez ont des origines très différentes :

- Certaines sont liées à votre affectivité : plaisir ou crainte de tenir un rôle public, plus ou moins grande capacité « à vous mettre en scène », plus ou moins bonne image de vous-même.
- Certaines sont liées à votre organisation mentale : comment trouver rapidement des idées, comment mettre de l'ordre dans tout ce qui se présente

- à votre esprit, comment baser votre argumentation non pas sur ce que vous savez du sujet mais en fonction du besoin que l'interlocuteur éprouve.
- Certaines sont liées à la façon dont vous vivez votre corps : vous n'aimez pas votre voix, vous ne savez pas quelle posture adopter.

Bien sûr, les inhibitions psychologiques sont présentes en chacun de nous et c'est ce que nous ressentons le plus douloureusement. Un entraînement progressif, le repérage des techniques énumérées dans ce livre devraient vous permettre d'acquérir plus de confiance en vous-même.

Mais nous devons aussi faire l'effort de remettre en question certaines des valeurs implicites de notre environnement, qui régissent - parfois à notre insu - notre propre comportement. Si, dans l'entreprise, il nous est difficile de prononcer des paroles, impliquées, spontanées, chaleureuses, c'est en partie parce que nous nous sommes soumis à la médiatisation des échanges, nous avons recours à de nombreuses notes ; bien sûr, la complexité des relations, les procédures, les règles de sécurité nous y invitent. Interrogeons-nous sur le bénéfice que nous trouvons à ne pas nous entretenir avec nos interlocuteurs en face à face.

Les modèles d'action qui permettent d'améliorer la prise de parole peuvent être regroupés en trois approches :

- L'approche théâtrale : tout le travail du comédien vise à engager la respiration et le corps pour incarner un rôle.
- L'approche thérapeutique : de Socrate au psychanalyste d'aujourd'hui, un travail s'exerce sur la parole parce qu'elle expose souvent à l'insu de l'orateur lui-même, les motifs de ses inhibitions, et qu'elle permet de dédramatiser les sentiments éprouvés face à telle circonstance de la vie.
- L'approche marketing ou publicitaire : la communication contribue à définir une personnalité enrichie du produit : contenu et contenant ne font qu'un.

Ces approches m'ont inspiré mais elles m'ont paru limitées :

- d'une part, elles ne permettent pas de cerner la situation spécifique de la prise de parole à l'intérieur d'une entreprise où les salariés, les collaborateurs, ne peuvent se satisfaire d'être comparés et traités comme un « grand public » ;
- d'autre part, la prise de parole en entreprise est à référer à un modèle de management et doit donc mettre en œuvre une cohérence, des valeurs définies par celui-ci. C'est dans la vie quotidienne et à l'aune des échanges spontanés que les collaborateurs jugent la réalité des intentions, des choix économiques et sociaux de l'encadrement. « Le tissu » des paroles que vous prononcez à des centaines d'occasions doit être maîtrisé par vous-même afin que votre auditoire reconnaisse en « filigrane » à la fois la marque de votre personnalité et votre prise de position par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Ainsi, il est utile de réfléchir à une autre approche née de l'étude des besoins et motivations des groupes en situation de travail, qui peut aider le responsable

à mieux définir son rôle.

Le manager n'est pas un comédien, mais il est un acteur qui exerce une part de pouvoir sur un système qui exige qu'on redéfinisse en permanence sa cohérence sous peine de céder au mouvement d'entropie<sup>(1)</sup>.

Le responsable n'est pas un comédien car sa fonction principale n'est pas de simuler un personnage dans une pièce où tous les ressorts de l'action ont été déterminés à l'avance. Mais il est un acteur car il joue un rôle :

- par sa volonté stratégique propre (« je vais choisir d'investir tel aspect de ma fonction, pour produire tel résultat en vue de... ») ;
- par son insertion dans une vie de groupe où il véhicule, avec son accord ou à son insu, des valeurs, des normes explicites et implicites. Il reçoit ce qu'on appelle la pression sociale du groupe et contribue à la formation de celle-ci.

Le manager n'est pas un malade, un névrosé (en tout cas pas forcément plus qu'un autre !) mais il a besoin d'aide pour découvrir qu'il a le choix entre plusieurs comportements, qu'en écoutant sa vie intérieure, il sait mieux définir son territoire et rentrer en communication avec les autres.

Le responsable n'est pas une affiche publicitaire, ce n'est pas en transformant sa parole en vidéo-clip qu'il améliorera le climat social, favorisera l'adhésion des personnes aux objectifs de l'institution - mais il est un « communicateur » qui vit dans un nouveau monde d'images où la mesure du temps et de la conviction est l'instant.

Aussi, à travers trois grands types de situations de prise parole :

- exposé d'un sujet technique préparé ou improvisé,
- allocution rituelle de circonstance,
- intervention dans un débat,

notre travail va consister :

- à mesurer les enjeux de la situation
- à concevoir le rôle de l'orateur et à cerner la marge d'autonomie dont il dispose,
- à identifier les ressources de communication.

Prendre la parole avec bonheur (au double sens de pertinence et de plaisir) est un apprentissage fondamental car il permet à la personne de mieux exister par elle-même et face à un groupe social.

Les conseils que vous trouverez dans cet ouvrage sont mesurés à l'aune d'un travail expérimenté dans les dizaines de sessions de formation que j'ai eu l'occasion d'animer en entreprise. Ces conseils sont limités mais ils constituent la première pierre qui devrait vous permettre ensuite de progresser par vous-même.

---

1. Entropie : principe de la dégradation de l'énergie, qui se traduit par un désordre toujours croissant de la matière.

La structure de l'ouvrage renvoie à la structure d'une session de formation :

- Les quelques apports théoriques sont reliés à des présentations d'expériences.
- Les objectifs sont définis non pas en termes généraux de connaissance, mais en termes de comportement : je vous invite à un travail physique, concret, pour devenir capable d'élaborer telle ou telle action.
- Les apports ont pour ambition de favoriser une approche méthodologique de la prise de parole et non pas de fournir un modèle cadré, définitif, auquel je ne crois pas. Il y a *des* paroles car il y a *des* personnes.

Enfin, je vous ai imaginé, vous lecteur ou lectrice, comme un interlocuteur rendu proche par la volonté partagée d'interroger la fonction humaine de la parole et d'un point de vue stylistique, j'ai choisi de dialoguer avec vous.

J'ai aussi reproduit, à plusieurs endroits, des situations vécues en séminaires de formation et j'ai portraituré ou donné la parole à quelques-uns des participants de ces sessions. Voici pour moi l'occasion de remercier l'ensemble des personnes qui ont accepté de « batailler » pendant trois ou quatre jours de stage avec des prises de paroles rendues de plus en plus difficiles par une règle du jeu toujours plus pointue ! Nous avons parlé, nous avons ri, nous nous sommes émus, et de tous ces échanges est né un livre.

## *Première partie*

# L'exposé technique préparé ou improvisé

### **Chapitre 1**

Les conditions de votre intervention déterminent son sens et sa qualité

### **Chapitre 2**

La communication est triangulaire, douze techniques vous permettent de privilégier chacun des trois pôles du triangle

### **Chapitre 3**

Le plan est à déduire de votre relation au sujet et à l'auditoire

### **Chapitre 4**

Comment vous entraîner pour améliorer vos exposés

## *Chapitre 1*

# Les conditions de votre intervention

déterminent son sens  
et sa qualité

Prenons l'exemple suivant :

*Le comité de direction de votre établissement a l'habitude de se réunir tous les quinze jours ; aujourd'hui, il vous sollicite de manière impromptue pour que vous fassiez une courte intervention sur un sujet dont la maîtrise technique vous est reconnue, et qui se trouve à l'ordre du jour de la réunion.*

*Vous entrez et découvrez le groupe de directeurs autour de la table de conférence.*

Il peut arriver que le participant au séminaire de prise de parole, découvrant ce sujet de simulation, ne voit pas le danger. Il se sait expert, sa technicité a fait ses preuves, il improvise donc avec confiance. L'enjeu, pour lui, va être de montrer à ce public privilégié, qu'il a de la chance d'avoir affaire à un spécialiste qui ne s'en laisse pas conter. La volonté de bien faire, le désir de valoriser son travail, vont le conduire en fait à renforcer tous ses défauts et ses inhibitions de communication, presque à plaisir !

Son discours prononcé, il découvre, déçu, que sa communication a rendu le groupe :

soit passif :

« Cet homme ne s'intéresse pas à mes préoccupations, qu'il aille au diable » ;

soit agressif :

« Qu'est-ce que c'est que ce numéro de vente, on n'est pas là pour ça ».

Malheureux, notre participant affirmera peut-être qu'il a agi comme cela au cours de la simulation, mais qu'il ne l'aurait pas fait dans une occasion réelle, ce qui ne trompera personne, même pas lui ! Car nous savons bien au fond de nous-mêmes que nos réactions spontanées traduisent le plus souvent la répétition de ce que nous avons vécu.

## Attention fantasmes pernicieux !

Il nous faut découvrir qu'une communication commence seulement à exister lorsque l'émetteur accepte de se centrer complètement, réellement sur l'auditeur : quelle est son attente ? pour quoi faire ? à quel niveau ?

Chacun d'entre nous porte le désir ou le fantasme de détenir un savoir cohérent, exhaustif et de le transmettre comme un bel objet fini.

Ce fantasme est pernicieux pour quatre raisons :

### 1. Le réel ne se laisse pas réduire au savoir

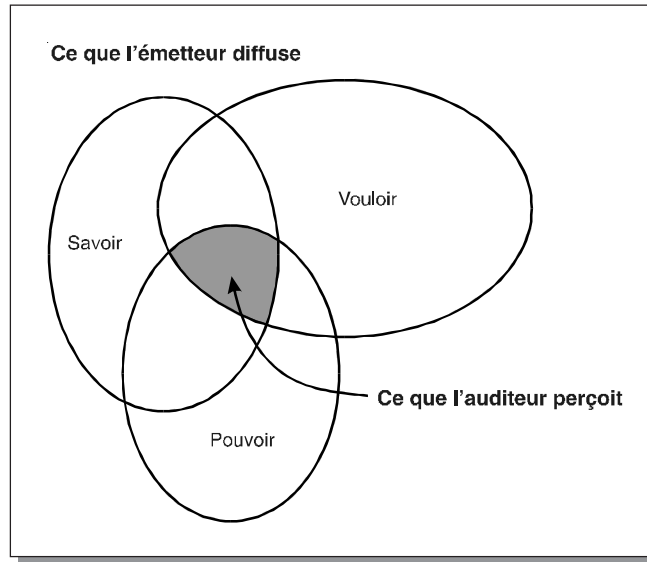
Le savoir, la méthode, sont des instruments très relatifs pour approcher la complexité du réel.

L'intelligence d'une communication réside plus dans la capacité d'écoute du problème posé que dans la prétendue maîtrise du sujet.

### 2. Il est illusoire de vouloir séparer la dimension du savoir de la dimension de la personne.

Nous ne transmettons pas des informations neutres d'un cerveau à un autre,

nous échangeons des influences entre des personnalités contrastées : en même temps qu'une personne diffuse son savoir, elle diffuse aussi la façon dont elle fait de son savoir un pouvoir, elle organise la relation qu'elle-même trouve intérêt à vivre avec ses partenaires. Le discours implicite de la relation domine toujours le discours explicite du contenu.



Toute communication comporte un aspect de pression sur l'autre, de tension entre les interlocuteurs : si les paroles dans l'entreprise arrivent le plus souvent à masquer ces phénomènes, les regards et la gestuelle sont eux parfaitement explicites.

Les participants filmés au magnétoscope sont souvent étonnés de ce que l'image traduit de leurs personnalité :

- **soit un engagement menaçant pour l'autre :**  
exemples d'attitude agressive :
  - station debout de l'orateur, quand tout le monde est assis,
  - poings fermés sur la table,
  - visage aux traits rigidifiés.
- **soit une fuite, un évitement de la rencontre physique :**  
exemples d'attitude de fuite :
  - dos courbé, ramassé au fond du fauteuil,
  - tête dans les épaules,
  - mains cramponnées au bras du fauteuil,
  - amplitude de la voix inaudible.

Aussi, une analyse de votre posture et de la façon dont vous maniez le langage aide à devenir plus conscient de la pression que vous exercez sur autrui et à mettre cette pression sous surveillance.

### 3. La qualité d'une communication doit autant à l'environnement (les auditeurs - un mystère qu'on appelle faute de mieux l'atmosphère ou l'air du temps) qu'à l'émetteur.

Un travail de prise de parole a accompli un beau résultat quand l'orateur découvre que la communication corporelle avec l'auditoire et l'écoute des questions peuvent constituer l'origine de ses idées. Un orateur peut se nourrir de l'intelligence d'un auditoire même si celui-ci demeure silencieux : par le regard, la *perception fine* de tous les minuscules mouvements corporels, l'orateur comprend de l'intérieur la nécessité, à tel moment, de répéter, ou de créer un suspense ou de trouver une métaphore.

### 4. Il n'y a pas de communication géniale et définitive, sauf sur le plan artistique.

Le XX<sup>e</sup> siècle ne peut prétendre produire des paroles plus littéraires que celles de Montaigne, Proust ou Mallarmé. Il produit des paroles différentes. La dimension de l'art, le gigantesque défi de démiurgie que s'impose le créateur, confèrent à l'œuvre un état intemporel, interdisent la comparaison. Par contre, votre parole, par son côté démonstratif et utilitaire est condamnée à une durée de vie très courte : jetez vos discours, jetez les rapports, ils ne sont plus bons car l'actualité a changé, le public a changé et votre communication fait figure de fossile.

J'entends les contradicteurs : Quelle courte vue ! non, plutôt, quelle modestie ! c'est l'interlocuteur qui viendra vous solliciter pour aller plus avant si cela est son désir, sa volonté.

Vous ne lui imposerez pas de force la consommation de votre savoir, vous n'exigerez pas de lui qu'il vous trouve intéressant et intelligent, car ce n'est pas la question ! Le public est roi, tel est son bon plaisir !

## La parole et l'usage du temps

Le participant a compris son erreur : il a construit son intervention à partir de ce qu'il sait et non à partir de ce qu'on lui demande. Il a probablement aussi ignoré la gestion de son temps de parole. Notre faible conscience de nous-mêmes produit que nous sommes peu capables d'avoir un rapport contractuel avec le temps de parole : « Je vais vous parler pendant dix minutes », « J'aurais besoin de vingt minutes pour ma démonstration », « Il vous faudra quatre heures pour acquérir cette notion ». Ce temps que nous savons si bien planifier pour la production, la gestion, nous échappe absolument dans la communication.

Combien de responsables sérieux et soucieux de productivité ont subi ou produit des paroles creuses, des entretiens bidons, des réunions sans partage de l'objet à l'étude ?

Cette dimension est capitale car elle établit à la fois la crédibilité de l'orateur dans le groupe et la pédagogie des propos émis. C'est dans la gestion du temps

que se lisent les priorités et la cohérence de la personne. Imaginons un patron affirmant sa volonté d'être à l'écoute du personnel et monopolisant la parole une demi-heure pour le dire ! Que faut-il croire ? La dissonance n'échappera à personne. Imaginons un chef de service affirmant sa volonté de former ses collaborateurs, mais prévoyant le temps nécessaire systématiquement en fin de journée. Qu'est-ce qui compte le plus pour lui ? La dissonance n'échappera à personne.

Imaginons un chef de personnel affirmant sa volonté, à l'occasion d'une remise de médailles, de témoigner aux heureux bénéficiaires sa reconnaissance, tout en n'accordant qu'un discours banal et technique exécuté en trois minutes ! Que fallait-il écouter ? La dissonance n'échappera à personne.

Il importe donc de s'exercer à définir en même temps et le contenu à développer et le temps imparti.

Prenons exemple sur le cuisinier chinois. Celui-ci sait qu'il lui faut couper les aliments en tout petits dés pour libérer la saveur. Faites comme lui, morcelez votre temps de parole, découpez votre contenu en toutes petites acquisitions, prévoyez d'annoncer chaque thème à l'avance, de le développer et de le reformuler en le synthétisant. Cette architecture vous obligera à ralentir la progression, favorisera la compréhension de l'auditoire. Attention, l'oral ne laisse pas de trace, ne permet pas de feuilleter en arrière : seule la répétition et la redondance peuvent pallier cette difficulté.

### **Le temps est un espace**

Dans beaucoup de cas, l'orateur s'acharne à énoncer en situation réelle ce qu'il avait prévu de dire lors de la préparation solitaire de son exposé. En considérant le temps comme un gaz qu'il peut comprimer, l'orateur comprime aussi la tête de ses auditeurs ! Alors qu'au contraire, en considérant le temps comme un espace, nous entraînons notre auditoire à déplacer son point de vue. Il ne vous viendra pas à l'idée de forcer une vis à rentrer dans un écrou évidemment trop petit ! Eh bien pour le temps, c'est pareil. Vous ne pouvez pas produire le même message quand vous disposez de dix minutes, vingt minutes ou cent minutes. Foi de formateur, cette vertigineuse évidence n'est pas respectée dans les communications professionnelles !

## **Pas de progrès sans retour critique**

C'est au fur et à mesure des expériences et de leur évaluation qu'une conscience se forme de ce qu'il est nécessaire de dire et en combien de temps. Regrettons l'absence quasi totale d'évaluation des paroles prononcées ; dans l'entreprise, les relations humaines ne bénéficient pas toujours de l'intelligence mise au service de la technique.

Le même responsable, familier de la notion de test et de prototype, soucieux d'anticiper et de vérifier tous les paramètres d'une élaboration technique, oubliera de prendre conseil avant de prononcer un discours, ne sollicitera que des réponses

complaisantes à la fin de son intervention : « J'ai été bon ? J'ai dit ce qu'il fallait ! »

Eh bien, quand ça n'est pas bon, dites-le ! : « Non Monsieur, vous n'avez pas été bon. Il aurait fallu au moins nous annoncer combien de temps vous alliez parler et respecter votre engagement. Il aurait fallu aussi raisonnablement évaluer ce qu'il est possible de dire en une heure à un public hétérogène. La densité des informations, votre apparente facilité à parler du sujet ont laissé le sentiment que nous, nous étions idiots, ou du moins lents d'esprit. »

Voilà ce qu'il faut lui répondre à ce manager !

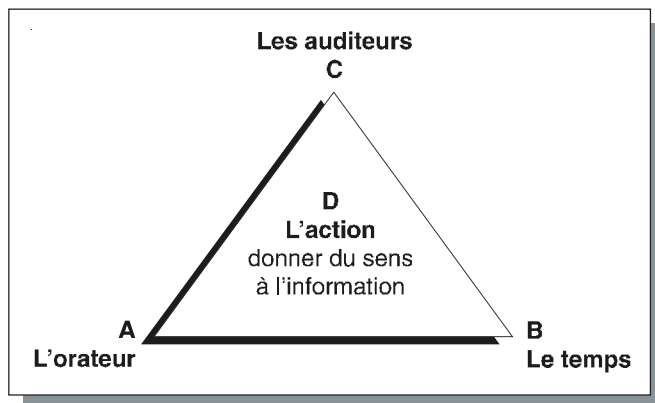
### *En bref*

1. Un exposé se construit autant à partir de la connaissance de l'auditoire (quelles sont ses attentes ? quelles sont ses capacités ? dans quel contexte est-il placé ?) qu'à partir de la connaissance du sujet.
2. Un auditoire n'écoute pas un puits de science mais une personne. L'auditoire s'implique dans le sujet à l'étude dans la mesure où l'orateur s'implique dans la relation avec l'auditoire (ce mimétisme est prouvé dans maintes expérimentations sociales).
3. La vie des groupes se modifie constamment. Il est donc illusoire de vouloir reproduire le même exposé plusieurs fois. Une part d'improvisation est une condition de communication.
4. « Dis-moi combien de temps tu te donnes pour t'exprimer et combien de temps tu me donnes pour te répondre et je te dirai combien tu m'aimes ! »
5. Je ne délivrerai pas en une heure le message que j'avais prévu de délivrer en deux heures. Je répète : je ne délivrerai pas en une heure...

## *Chapitre 2*

# La communication est triangulaire

Douze techniques vous permettent de privilégier chacun des trois pôles du triangle



Une prise de parole équilibrée obéit à une circulation constante entre les trois pôles et se recentre sur son contenu :

- qui sont les auditeurs ? qu'espèrent-ils de cette communication ? comment puis-je mieux les écouter et partager la parole avec eux ?
- que vais-je dire de moi et comment vais-je me comporter pour faciliter la communication ?
- de combien de temps disposons-nous ? Quelle économie de l'exposé et des questions faut-il produire pour gérer harmonieusement le temps ?
- quelles sont les règles de construction de message que je vais adopter pour qu'il soit aisément compréhensible, mémorisable et qu'il conduise à l'action ?

## La technique de l'exposé en 12 points

### **A. l'orateur**

1. Accordez votre instrument corporel.

### **B. le temps**

2. Le pouvoir de disposer du temps des autres.

### **C. les auditeurs**

3. Introduisez l'auditoire à vos objectifs.
4. Présentez d'avance les signaux et concepts que vous allez utiliser.
5. Négociez procédure et fonctionnement du groupe.
6. Favorisez l'émergence des questions.
7. Assurez la synthèse des échanges.
8. Soyez conscient des lois de l'assimilation.
9. Favorisez les conditions matérielles.

### **D. l'action : donner du sens à l'information**

10. Utilisez la règle de trois.
11. Déployez une attaque multiple.
12. Utilisez une syntaxe adaptée à la communication orale.