

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'heure 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 enroutés, 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.

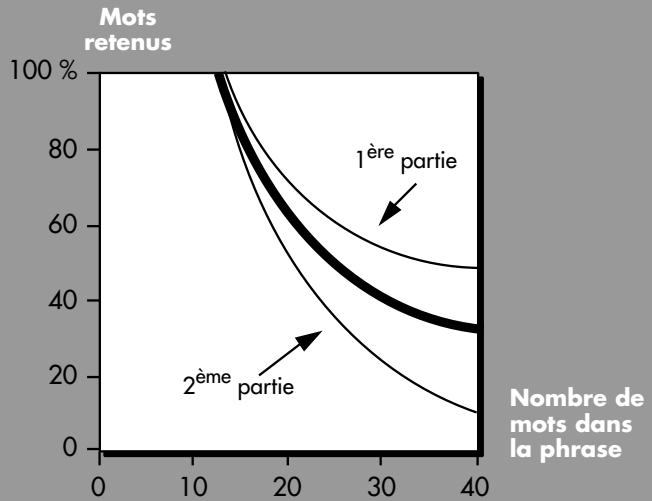
Une autre technique consiste tout simplement à répondre, dans l'ordre, aux questions usuelles de l'introduction. En structurant ainsi votre introduction, vous êtes sûr de ne pas perdre le contrôle de votre discours. Vérifiez donc que vous avez répondu, dans l'introduction, aux questions suivantes :

- ◆ 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.

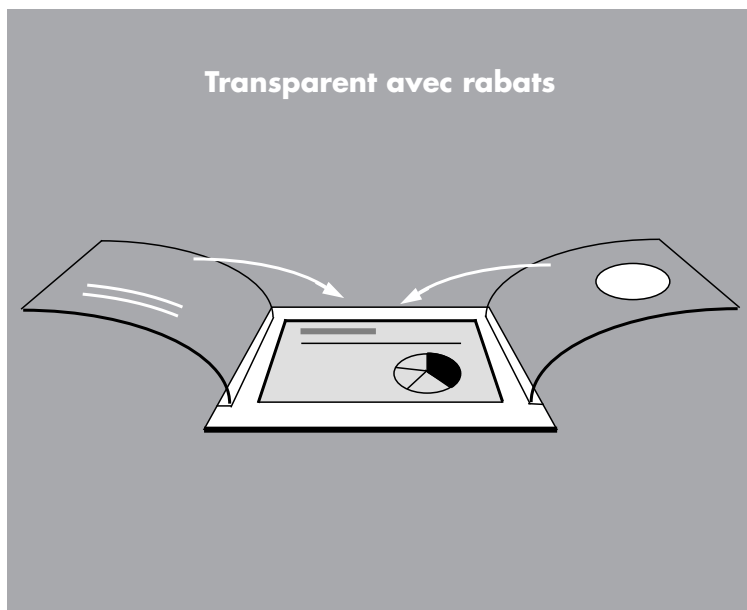
Utilisez des rabats plutôt que des caches

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

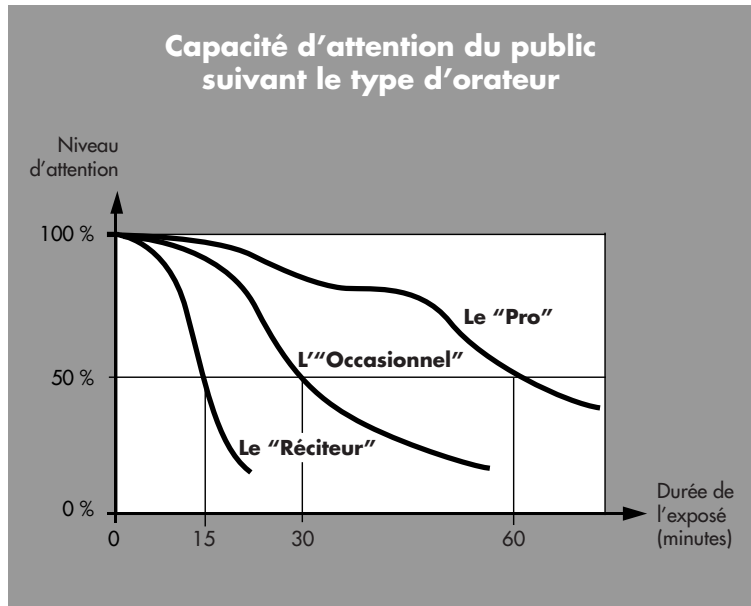
Un projecteur ne doit pas rester allumé en permanence. L'éteindre reportera l'attention sur vous. Votre commentaire reprendra de la vigueur. Quand on commente trop longtemps des vues, on tombe dans la monotonie. Il faut éteindre le projecteur quand :

- ◆ 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

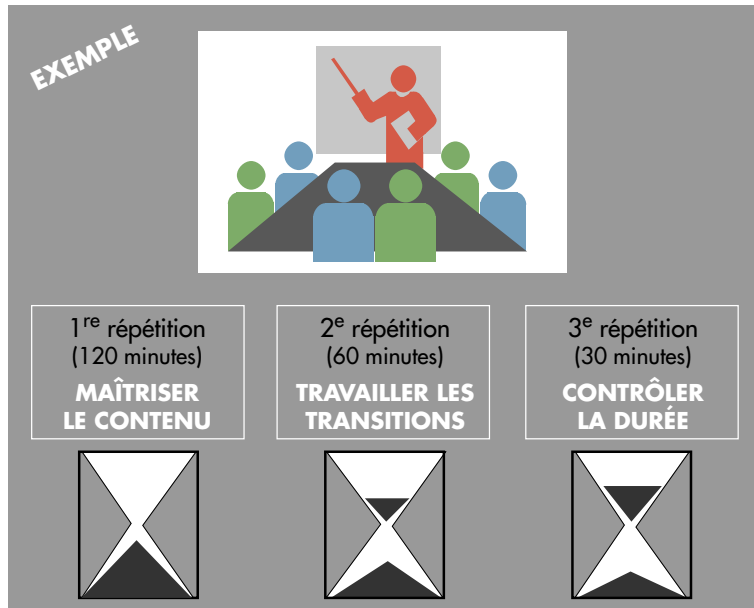
Toute allocution doit être minutée. Lors des répétitions de votre discours (voir ci-après), vous vérifierez donc que vous respectez bien le temps imparti.

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 :

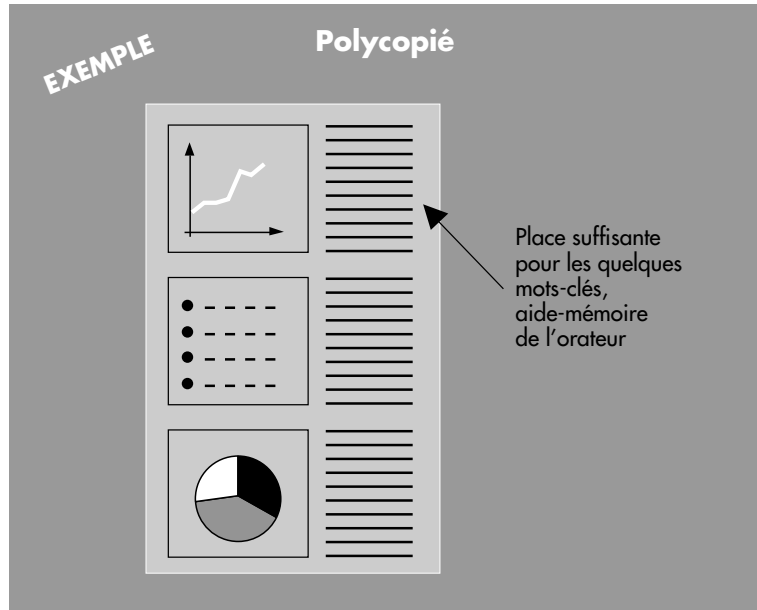
- ◆ **Répétez votre discours à voix haute** pour vous familiariser avec lui. Vous pourrez ainsi valider, une dernière fois, le contenu et la forme. Supprimez les traits d'emphase, les passages ridicules qui ne vous avaient pas sauté aux yeux lors de la rédaction, repérez les mots difficiles à prononcer.
- ◆ **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.