

Réussir une présentation

Préparer des slides percutants et bien communiquer en public

avec *PowerPoint ou Impress*



Benjamin Grange



EYROLLES

Éditions d'Organisation

RÉUSSIR UNE PRÉSENTATION

Chez le même éditeur, dans la même collection

Dominique Beau, *La boîte à outils du formateur*

Mireille Brahic, *Mieux rédiger ses écrits professionnels*

Pierre Cabane, *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*

Raphaël Cohen, *Concevoir et lancer un projet*

Bernard Diridollou, *Manager son équipe au quotidien*

Michel Fustier, *Exercices pratiques de communication*

Philippe Honorat, *Le budget facile pour les managers*

Michel Josien, *Techniques de communication interpersonnelle*

Jean Lochard, *Les ratios qui comptent*

Henri-Pierre Maders et Étienne Clet, *Comment manager un projet*

Bruno Marion, *Réussir avec les Asiatiques*

René Moulinier, *L'efficacité du commercial*

Pascal Pouderoux et Institut Renault, *Le carnet de bord du manager de proximité*

Patrice Stern, *Être plus efficace*

Benjamin GRANGE

RÉUSSIR UNE PRÉSENTATION

Préparer des slides percutants
et bien communiquer en public

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

*À Albane,
Chantal, Geneviève,
Léonard et Victoria*



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Sommaire

Introduction	9
1. Pourquoi présenter est-il si compliqué ?	11
« Présenter », une prestation à enjeu	11
Une discipline peu enseignée	12
Bien présenter, c'est se motiver pour la discipline	13
Accepter d'apprendre	14
2. Quatre grands principes pour une communication performante	15
Se fixer un objectif	15
Appréhender le contexte	17
<i>Contrainte 1 : le temps imparti</i>	17
<i>Contrainte 2 : la disposition du lieu</i>	17
<i>Contrainte 3 : les conventions sectorielles et d'image</i>	18
Séduire l'auditoire	19
<i>Six mécanismes pour convaincre davantage</i>	20
<i>Pour aller plus loin : le recours à la sociodynamique</i>	26
Bien jouer son rôle de speaker	28
<i>Avant la présentation</i>	29
<i>Pendant la présentation</i>	29
Cas particulier : la présentation à une direction générale	30
3. Comment concevoir des transparents impactants	33
La structure type d'un transparent	33
Une idée n'est pas un message !	37

Le poids des faits significatifs	40
Les mots galvaudés tuent les messages.....	41
Synthétiser et regrouper les idées pour assembler des messages	42
Règles pour le bon usage des listes à puces	46
Chaque transparent véhicule un message unique	48
<i>Cas des contenus organisés en mode « inductif »</i>	50
<i>Cas des contenus organisés en mode « déductif »</i>	52
Qu'ajoutent les schémas, tableaux et graphiques ?	54
<i>Présenter et expliquer des faits à partir de données chiffrées....</i>	59
<i>Expliquer une évolution ou une tendance</i>	64
<i>Expliquer une situation compliquée par un schéma</i>	67
<i>Présenter un plan d'action ou une démarche de travail</i>	75
Pourriez-vous faire des transparents propres, SVP ?	79
4. Le chemin de fer, fil conducteur de votre propos	85
La structuration des messages	85
<i>Le plan inductif</i>	89
<i>Le plan déductif.....</i>	92
<i>Concevoir un plan à la fois inductif et déductif</i>	94
Comment réussir une introduction ?	97
<i>Question du type « Quel est l'état de la situation ? ».....</i>	98
<i>Question du type « Devons-nous continuer à faire ce qui était décidé ? »</i>	100
<i>Question du type « Que devons-nous ou devrions-nous faire ? ».....</i>	100
<i>Question du type « Pourquoi nous ? »</i>	101
L'art de la conclusion.....	102
<i>Marteler le message principal</i>	102
<i>Construire un message fort</i>	102

<i>Offrir une perspective plus générale ou à plus long terme ...</i>	103
<i>Préciser les prochaines étapes</i>	104
Le cas particulier des présentations de cent pages et plus ! ...	104
Conclusion	107
Soigner les cinq premières minutes	107
Innover sur média pour surprendre l'auditoire	108
Check-list pour une bonne présentation	110

Introduction

Ce livre s'adresse à tous ceux qui doivent réaliser des présentations dans le cadre de leur activité, qu'elle soit d'ordre professionnel ou académique. Les présentations de travaux sont banales dans le quotidien du manager en entreprise, de l'ingénieur, du commercial, du chef d'entreprise ou de l'étudiant. Mais combien de présentations vous ont laissé une trace, vous ont convaincu et motivé ?

Bien présenter, cela s'apprend. Ce livre est un mélange de théorie et de pratique. À travers cet ouvrage illustré et documenté, j'ai souhaité vous faire part de l'expérience que j'ai accumulée tout au long de mon parcours mixte de consultant en entreprise et d'homme de marketing.

Le contenu de ce livre vous dérangera certainement. C'est souvent le cas lorsque l'on revisite des compétences acquises depuis des années. *A minima*, il vous fera sans aucun doute réfléchir sur vos habitudes. Au mieux, il vous permettra de progresser et de mieux vous valoriser.

Les trois premiers chapitres sont incontournables, car les basiques apportent 80 % de ce qu'il faut savoir.

Comme la structure d'une présentation est le fruit d'une réflexion, d'un mécanisme de synthèse qui relève également de méthodes spécifiques, le chapitre 4 développe les approches les plus éprouvées dans ce domaine.

Ce livre est à l'opposé d'une recette de cuisine qu'il faudrait lire et appliquer à la lettre. Pour progresser il faut préalablement comprendre certains rouages ; c'est l'esprit qui a guidé ma démarche.

Bonne lecture...

1 Pourquoi présenter est-il si compliqué ?

« *Presentation is the Killer Skill
we take into the real world.
It's almost an unfair advantage.* »¹
(Rasiel et Friga, The McKinsey Mind)

Commençons notre découverte de l'art des présentations par une série d'observations sur cette « discipline ».

« PRÉSENTER », UNE PRESTATION À ENJEU

Une présentation est souvent le point d'orgue d'une série de travaux. Elle marque une étape dans l'avancement des travaux ou en ponctue la fin. À titre d'illustration :

- chef d'entreprise ou entrepreneur, vous devez défendre votre bilan annuel devant vos actionnaires ;
- directeur de services, vous vous adressez à vos employés pour les informer et les motiver ;
- chef de projet, vous devez faire part de différents problèmes à votre équipe et donner les pistes de solutions correspondantes ;
- responsable des ventes, vous souhaitez éveiller l'intérêt pour une nouvelle offre ou présenter une proposition commerciale ;
- enseignant, vous voulez rendre votre cours captivant ;
- étudiant, vous devez présenter le compte rendu de votre travail à votre classe et à votre professeur ;

1. « L'art de faire une présentation est la compétence qui fait la différence dans le monde réel. À la limite, c'est un avantage concurrentiel déloyal. »

- président d'association, vous présentez les résultats depuis la dernière assemblée.

Il est rare de disposer du temps suffisant pour exposer plusieurs mois de travail. En entreprise, une prise de parole ne dépasse généralement pas 45 minutes sur un sujet unique, notamment au sein des comités de direction et lors des réunions de service. Pour les conférences, ce temps est parfois porté à 1 h 30.

Ainsi, l'appréciation du travail de plusieurs mois se joue en un minimum de temps, au cours duquel il faut exposer ses idées forces, séduire et convaincre. À moins de se désintéresser complètement de son sujet, la personne qui présente n'accomplit donc pas un acte banal : elle délivre une prestation devant un public — patron, collègues, équipes, actionnaires…

80 % des managers en entreprise doivent « présenter » au moins une fois par mois. Si certains sont capables de sauver une présentation sans contenu par leur savoir-faire, d'autres condamnent un travail de qualité par une piètre « prestation ». Cette prestation en forme de couperet peut donc affaiblir les meilleurs professionnels, ou au contraire valoriser ceux qui savent exploiter cette tribune.

Considérer la présentation comme une prestation, c'est y attacher de l'importance et augmenter ses chances de valoriser son travail et son rôle de manager, de dirigeant ou de leader.

UNE DISCIPLINE PEU ENSEIGNÉE

Alors que l'on apprend de nombreuses disciplines dans les études supérieures, « l'art des présentations » est passé sous silence, comme si le savoir académique, c'est-à-dire le fond, était suffisant pour se passer d'un apprentissage de la forme. Plus tard, la formation

continue offre souvent une remise à jour des connaissances tout au long de la vie en entreprise. Là encore, l'apprentissage des présentations fait figure de grand absent, malgré la richesse des programmes proposés.

À quel moment apprend-on alors à bien présenter ? Sur le terrain et à ses dépens ?

BIEN PRÉSENTER, C'EST SE MOTIVER POUR LA DISCIPLINE

Dans bon nombre d'entreprises françaises, du CAC 40 à la PME familiale, lorsque ce ne sont pas des prestataires qui tiennent lieu de scribes, les présentations sont conçues à la dernière minute, souvent à base de copier-coller, et cela sans tenir véritablement compte de la durée impartie, de l'auditoire, ni même de l'objectif de la présentation.

En revanche, si vous avez déjà assisté à une présentation menée par des Anglo-Saxons, vous avez certainement constaté leurs caractéristiques. Elles sont souvent plus directes (on va droit au but), plus synthétiques et plus simples (vocabulaire peu jargonnant).

Il ne s'agit ni de copier les présentations américaines ni de fustiger les pratiques des managers français. Cependant, il faut reconnaître que les Américains investissent notamment dans la préparation des supports et dans le temps de répétition. Ils survalorisent cette présentation, ou, plutôt, ils y accordent l'importance qu'il se doit.

Alors, posez-vous des questions.

- Combien de temps avez-vous passé à concevoir, relire et affiner votre dernière présentation ? Ce temps a-t-il été suffisant ?
- Avez-vous demandé conseil à vos collègues ou à des tiers ?
- Avez-vous été satisfait du résultat final ? de la prestation délivrée ?

ACCEPTER D'APPRENDRE

Beaucoup de hauts managers, de dirigeants, d'experts ou même de cadres pensent qu'ils savent concevoir de bonnes présentations, simplement à cause de leur niveau dans l'entreprise, de leurs compétences reconnues, de leurs connaissances métier ou de leurs diplômes prestigieux.

Plus généralement, il est admis que la présentation sera réussie à partir du moment où l'on connaît bien son sujet. Si l'on est reconnu par ses pairs comme étant un bon manager, on ne peut qu' exceller dans l'art de la présentation !

Et pourtant, il suffit d'observer l'auditoire pour constater que bien souvent la consultation du BlackBerry ou le « pianotement » sur l'ordinateur portable remplacent l'écoute active de l'orateur. Lassée des présentations longues, rébarbatives ou sans vie, l'assemblée n'est plus présente que physiquement.

Même si beaucoup de speakers savent composer avec leur ego face à un auditoire distrait, ces situations posent la question de l'efficience de ces moments de travail en groupe.

Sauf pour ceux qui possèdent des talents innés d'orateur, la réussite d'une présentation passe par un apprentissage de certaines techniques, et donc par la remise en cause de réflexes ou de pratiques communément admises.

2 Quatre grands principes pour une communication performante

Selon vous, quels critères structurent une bonne présentation ?

Les dernières tendances aux États-Unis¹ en matière d'usage de transparents PowerPoint font état des recommandations suivantes :

- utiliser de moins en moins de texte, 3 ou 4 lignes au maximum, de moins de 10 mots, voire une seule phrase choc par transparent ;
- afficher l'image en plein écran pour renforcer l'impact d'une idée ;
- rechercher la simplicité afin de marteler une idée forte, que le présentateur va illustrer par son discours ;
- projeter des photos d'individus qui attirent systématiquement le regard et entraînent une interprétation (même subjective).

Je renvoie ceux qui s'intéressent aux derniers effets de mode aux blogs sur le sujet. De mon côté, je vais m'attacher à vous faire partager quatre principes immuables — se fixer un objectif, appréhender le contexte, séduire l'auditoire, et bien jouer son rôle de speaker —, et à vous fournir quelques références bibliographiques qui vous permettront d'aller plus loin dans leur compréhension.

SE FIXER UN OBJECTIF

Il existe une spirale vicieuse qui consiste à ne pas fixer d'objectif à une action, de manière à éviter toute mesure du résultat. Pourtant, dans le domaine de la communication comme ailleurs, il n'y a pas d'efficacité sans objectif préalable. Les présentations n'échappent pas à cette règle : une présentation sans objectif n'a aucun sens et ne peut qu'échouer.

1. Voir Garr Reynolds, *Presentation Zen*, New Riders Publishing, 2008.

La première étape consiste donc à définir l'objectif poursuivi.

Objectif	Exemples
Faire comprendre ou informer	Présentation d'un sujet technique Nouvelle réglementation Détails d'un plan d'action
Séduire et motiver	Première présentation d'un business plan Présentation magistrale d'un nouveau plan stratégique ou d'une nouvelle vision Nouveau projet d'entreprise Plan à trois ans Conférence Présentation commerciale d'une société Présentation d'une proposition commerciale
Déclencher l'action	Deuxième round d'un business plan Décision nécessitant un arbitrage Mise en œuvre d'une nouvelle organisation Présentation d'un changement de méthode de travail Plan d'action détaillé
Évoquer une situation sensible ou une décision impopulaire	Blocage interne Insuffisance de résultats Changement d'environnement Sujets sociaux

Une présentation ne poursuit pas un objectif unique. Dans la hiérarchie des objectifs, l'un prime sur les autres. C'est celui-là qui structure la présentation au moins dans quatre domaines : le plan, le contenu, la préparation et le style. Ces différents points seront détaillés dans la suite de cet ouvrage et particulièrement illustrés au chapitre 4.

La phase de préparation compte pour 50 % du succès global.

APPRÉHENDER LE CONTEXTE

Les éléments de contexte font partie des contraintes qu'il n'est pas possible d'ignorer.

Contrainte 1 : le temps imparti

De combien de temps disposez-vous pour votre présentation ?

La quantité d'information dispensée et son importance dépendent du temps que vous avez à votre disposition. Ne faites pas l'erreur de tenter de présenter un concept scientifique très complexe à un auditoire non initié en 10 minutes ! Dans tous les cas, la règle empirique qui consiste à consacrer environ 3 minutes par transparent doit être respectée.

Contrainte 2 : la disposition du lieu

Où allez-vous faire votre présentation ? Si vous ne connaissez pas l'endroit, essayez d'aller le visiter ou faites-vous envoyer un plan. Généralement, les tables disposées en U sont une configuration optimale pour le confort des participants et le jeu du speaker.

Posez-vous aussi la question des équipements à votre disposition : paperboard, vidéo-projecteur, tableau noir ou blanc... En effet, si les transparents PowerPoint sont la forme de présentation la plus courante, il ne faut pas rejeter les présentations sur papier kraft, feuilles de paperboard ou tableau à dessiner.

Encore une fois, il ne s'agit pas d'un exercice d'improvisation. La préparation passe par la création des supports de présentation ou, à défaut, des brouillons si vous souhaitez dessiner en temps réel devant l'assemblée afin de renforcer l'effet de spontanéité.

Dans tous les cas, vérifiez l'état des équipements avant votre présentation.

Contrainte 3 : les conventions sectorielles et d'image

Les secteurs d'activité, voire certaines fonctions, adoptent souvent un vocabulaire et un style de construction de phrase qui leur sont propres. Il s'agit d'un code de reconnaissance entre les équipes, qui renforce le sentiment d'appartenance au groupe.

- Quelles que soient les habitudes en termes de vocabulaire, respectez-les, tout en vous autorisant des écarts par l'introduction de termes ou de formulations différents. S'il faut être jargonnant pour faire partie de votre secteur, acceptez-le sans tomber pour autant dans la fatalité ou la caricature.
- Lorsque l'auditoire a très peu de connaissances, soyez réaliste quant à ce qui peut être accompli. Parlez avec un langage simple. Utilisez beaucoup de visuels. Répétez les points principaux.
- Lorsque l'auditoire a un certain degré de familiarité avec le sujet, évaluez ce degré de connaissance et, à l'occasion, proposez aux personnes d'émettre des commentaires ou des compléments.
- Lorsque l'auditoire est très familier avec le sujet, commencez avec une vue générale du sujet, puis utilisez une terminologie spécialisée.

De même, la charte graphique est très souvent prédéfinie, et le masque des diapositives n'en constitue qu'une déclinaison.

Par défaut, utilisez celle de l'entreprise. Cependant, si sa structure ne vous permet pas de valoriser votre message, faites les modifications de rigueur ; personne ne vous reprochera de délivrer une prestation de qualité, même au prix de petits aménagements.

Si aucun modèle de présentation n'est disponible, n'allez pas employer ceux qui sont fournis par défaut dans les logiciels de type Microsoft PowerPoint ou Sun Impress : ils seront rarement valorisants pour votre contenu. Je vous suggère particulièrement d'éviter les animations proposées par PowerPoint : soit elles sont interprétées comme un cache-misère, soit elles distraient l'assemblée au détriment du fond.

En dépit de vos préférences et de vos goûts personnels, le plus efficace reste les transparents à fond blanc qui emploient un maximum de trois couleurs. Une relative sobriété évite que vos transparents n'irritent tout ou partie de l'assemblée, les goûts et les couleurs étant très personnels !

Concernant les habitudes de présentation (debout sur l'estrade, assis...), sentez-vous libre d'imposer votre style, c'est-à-dire celui qui vous permet d'être à l'aise.

Dans votre environnement, ayez l'ambition de relever le niveau moyen des présentations. Pour vous valoriser, recherchez une certaine singularité au sein des conventions de votre secteur.

SÉDUIRE L'AUDITOIRE

La réussite d'une présentation est fonction de la perception qu'en a l'auditoire ; rendez-lui hommage comme le ferait un artiste.

La phase de préparation passe principalement par une démarche de qualification de la cible. Les questions suivantes peuvent vous y aider.

À quel auditoire vous adresserez-vous ?	Combien de personnes seront présentes ? De quel profil ? Quel est leur niveau de connaissance ? Seront-elles réceptives ou sceptiques à votre sujet ? Quelle est leur culture ? Quelles sont leurs valeurs, leurs habitudes de présentation ?
--	--

Qu'attend l'auditoire de votre présentation ?	Quelles sont les attentes de ces personnes ? Comment ces attentes sont-elles liées à votre présentation ? Pourquoi ? Quel est le problème contextuel du moment ? Votre document de support va-t-il circuler après la présentation ?
Quel effet voulez-vous créer ?	Quel est l'unique message que vous souhaitez que l'auditoire retienne ? Pourquoi faites-vous cette présentation ? Quel sentiment voulez-vous laisser ? Quel est le pire écueil à éviter ?

Parfois, il est nécessaire de segmenter l'auditoire — notamment selon les profils en présence, ou bien à partir du niveau pressenti de synergie avec les idées qui seront développées — au service d'un seul objectif : convaincre.

Pour séduire et convaincre un auditoire, il faut lui ressembler parfois, le surprendre souvent.

Six mécanismes pour convaincre davantage

Lorsque l'on souhaite convaincre, le réflexe naturel est de chercher de bons arguments. Mais attention, les arguments qui font mouche chez les uns ne le font pas nécessairement chez les autres. C'est l'erreur classique du responsable de projet passionné qui tente de motiver ses équipes en évoquant sa fierté face au challenge de ce projet particulièrement difficile, là où au contraire ses équipes attendent d'être rassurées sur le déroulement opérationnel du projet.

Face aux flux d'informations que le cerveau humain doit traiter, il s'opère des mécanismes inconscients de tri, de sélection, voire de prétraitement des décisions.

En stimulant ces mécanismes, on peut orienter l'attention de l'auditoire à son avantage. Je retiendrai six mécanismes de base.

Cataloguer

« Cataloguer¹ » est un mécanisme qui nous fait classer toute nouvelle situation en bonne ou mauvaise. Une fois ce classement effectué, le traitement des informations extérieures, et donc des messages de votre présentation, opéré par le cerveau en sera biaisé. Il s'opère comme un filtrage inconscient qui vise à légitimer la décision de classement qui a été réalisée auparavant.

Un participant à une conférence ayant subi, à son arrivée, les problèmes d'une organisation hasardeuse sera peu enclin à écouter le contenu de la conférence, même si celle-ci s'avère de qualité. Pour convaincre, il faut donc conduire l'auditoire à « cataloguer » la situation dans le sens désiré.

Il faut soigner tout ce qui se passe avant la conférence, pour placer l'auditoire dans les meilleures dispositions : éviter les retards, les problèmes de vidéoprojecteur, etc.

Réciprocité

La « réciprocité² » rend psychologiquement redevable lorsque l'on reçoit quelque chose, notamment gratuitement. C'est la logique du don sans arrière-pensée affichée.

Par exemple, un commercial qui offre à un prospect un « document d'étude » normalement commercialisé ne peut qu'augmenter le niveau d'écoute de son interlocuteur, simplement par le rapport de déséquilibre issu de ce don initial.

Si vous le pouvez, offrez quelque chose à votre auditoire avant le début de votre présentation : petit déjeuner, carnet pour noter, stylo, clé USB...

1. Voir Andrzej Huczynski, *Influencing Within Organizations*, Taylor & Francis, 2007.

2. Voir Robert Cialdini, *Influence et manipulation*, First, 2004.

Légitimité

La démarche de conviction suit un ordre établi : elle demande d'établir sa « légitimité » en tant que présentateur avant de pouvoir convaincre en déroulant son propos.

Les sophistes affirmaient déjà que le mécanisme de persuasion repose à la fois sur la logique (*logos*), la crédibilité de celui qui s'exprime (*ethos*) et l'état d'esprit de l'auditoire (*pathos*).

Il faut tout d'abord vous présenter sous un angle tacitement réfléchi par rapport au sujet, devant un auditoire qui vous connaît peu, mais aussi devant des interlocuteurs plus familiers. Vous devez dire ou rappeler pourquoi on doit vous écouter.

Source de la crédibilité	Exemples	Profils bien appropriés (cf. plus loin « Aversion au risque »)
Le statut (attention, c'est le plus fragile !)	(Implicite) « Vous devez m'écouter, car je suis le DG. » « En tant que responsable des finances, je viens de revoir le plan d'investissement des trois ans à venir. » « Je suis devant vous aujourd'hui avec ma casquette de chef de projet transverse. »	Suiveur
L'expertise technique (issue d'une fonction)	« En charge du département de Recherche & Développement, voici mes conclusions sur... » « Cette présentation contient les recommandations de l'équipe marketing sur... » « Pendant trois mois, j'ai réalisé des analyses statistiques sur la variance du processus... dont cette présentation dresse les grandes lignes. »	Penseur Contrôleur
La notoriété (souvent grâce à l'introduction d'un tiers)	« Je ferai cette présentation avec M. Bidule, qui est un expert incontournable dans notre business. » « Ces conclusions ont été largement alimentées par le professeur Truc, qui enseigne... dans la prestigieuse université de Harvard. » « Ce sont les conclusions du cabinet de conseil en stratégie Untel. » « Quand j'étais étudiant à la Haute École Supérieure de XXX, on disait toujours... »	Penseur Charismatique Suiveur

L'expérience acquise	<p>« Je reviens de Chine où j'ai mené une étude sur le marché du luxe pendant un an. »</p> <p>« Cela fait vingt ans que je navigue dans le secteur de... »</p> <p>« Mes précédents postes étant... j'ai disposé d'une vue transverse de la situation. »</p> <p>« Comme vous le savez, je connais la concurrence car j'en viens... »</p>	<p>Contrôleur Penseur Charismatique</p>
----------------------	---	---

Ensuite, il faut trouver la façon de vous positionner par rapport à l'auditoire. Même si ce n'est pas une règle générale, il est préférable de lui ressembler ou de trouver des points d'accroche pour le rassurer. Cela passe par l'évocation de ce qui vous rassemble, même très indirectement.

- « Nous avons fait la même école, je suis de la promo 64. »
- « Nous avons travaillé chez des concurrents à la même époque. »
- « J'ai occupé comme vous un poste de directeur logistique pendant plusieurs années. »
- « J'ai aussi été en relation avec M. Truc. »
- « Nous avons eu le même patron. »

Au début de votre présentation, établissez en quelques mots votre légitimité.

Comparaison en référence

La « comparaison en référence¹ » nous fait voir les écarts plus grands qu'ils ne sont en réalité, notamment lors de comparaisons successives. Comparez un objet léger et un objet lourd, le second vous paraîtra plus lourd qu'il n'est en réalité ! Ainsi, si vous présentez la solution que vous préférez accompagnée d'une alternative de circonstance beaucoup moins favorable, vous valorisez implicitement votre solution.

1. Voir Kevin Hogan et James Speakman, *Covert Persuasion*, Wiley, 2006.

C'est également la logique poursuivie par la présentation en trois scénarios : les scénarios A et C ne constituent que des bornes pour valoriser le scénario B !

Usez de comparaisons pour mettre en valeur par effet repoussoir ce que vous souhaitez faire accepter.

Effet du nombre

L'« effet du nombre » est un mécanisme qui pousse un individu ou une équipe placés face à une situation d'incertitude à adopter le comportement de la majorité. Il engendre souvent des comportements moutonniers, par exemple dans les entreprises où une décision n'est prise qu'après les autres acteurs du marché.

Le recours aux benchmarks ou aux études sectorielles constituent l'un des carburants pour jouer l'effet du nombre.

- « Tous nos concurrents ont déjà pris cette décision. »
- « 60 % de nos clients plébisciteraient cette action. »
- « Les propos que je tiens s'inscrivent dans la mouvance du marché. »
- « Quatre de nos départements sont en faveur de ce plan. »

Appuyez-vous sur l'effet du nombre en repositionnant votre propos dans un ensemble plus vaste.

Aversion au risque

L'« aversion au risque » fait que nous sommes plus enclins à faire des efforts pour protéger l'acquis que pour le développer. Bien souvent, malheureusement, l'argument conservateur est plus efficace que l'espérance de gain ! Sachez donc, à bon escient, agiter le spectre du risque.

- « Ce plan vise à développer... mais surtout à protéger nos acquis du risque de... »
- « Ces actions nous préparent à... en évitant le risque de... »

- « Trois risques guettent notre activité de... et ces risques grandissent de jour en jour, nous forçant à agir vite. »

Dans ce domaine, certains professionnels sont allés plus loin en identifiant les questions discriminantes face à une prise de décision¹ en situation d'incertitude.

- Est-ce l'analyse ou l'intuition qui prime ?
- Quelle est la réaction face à l'innovation : enthousiasme, réserve ou inquiétude ?
- Quel est le poids du consensus dans la prise de décision ?
- Quel est le niveau de risque tolérable ?
- Comment s'exprime le besoin de contrôle de l'interlocuteur ou du groupe sur le processus de prise de décision ?

On obtient alors cinq profils², construits en croisant les réponses.

Profil	Caractéristiques dans la prise de décision
Charismatique	Imaginatives et enthousiastes, ces personnes recherchent avant tout la grande idée qui suscitera l'adhésion. Elles sont alors capables de décider rapidement, généralement après avoir débattu avec leurs équipes et leurs interlocuteurs.
Sceptique	Souvent visionnaires et à forte personnalité, ces personnes ne font jamais confiance à d'autres pour prendre les bonnes décisions. Elles savent trancher dans le vif et prendre des décisions impopulaires.
Contrôleur	Perfectionnistes et proactives, ces personnes veulent avant tout s'assurer qu'elles maîtrisent la situation. Elles cherchent à minimiser le risque d'un échec en contrôlant chaque aspect de la décision.
Suiveur	Constituant la vaste majorité de la population, ces personnes s'en tiennent à ce qui a été essayé et a réussi. À la recherche des conseils des autres et des leçons de l'expérience, elles choisissent la solution la plus sûre plutôt que la meilleure.
Penseur	Méthodiques et analytiques, ces personnes ont besoin d'avoir fait le tour du problème et envisagé différents scénarios avant de décider. Elles apprécient de recueillir les différentes perspectives sur le sujet en question et font confiance aux faits plus qu'aux émotions.

1. Voir Robert Miller et Gary Williams, *The 5 Paths to Persuasion*, Business Plus, 2004.

2. *Idem*.

Une fois ces éléments compris et décodés, il devient possible d'élaborer une stratégie vis-à-vis de l'auditoire.

Si la taille de l'auditoire le permet, « profilez » les participants selon leur réaction face à l'incertitude afin d'introduire le bon dosage de « risque » dans votre présentation.

Pour aller plus loin : le recours à la sociodynamique

Pour ceux qui souhaiteraient se documenter davantage, je les renvoie à la sociodynamique¹, dont vous trouverez ci-dessous un rappel de quelques principes.

La sociodynamique est une branche de la praxéologie, discipline qui s'intéresse à la conduite de l'action. Dans son sens le plus général, la sociodynamique se consacre à l'analyse des mouvements des groupes humains.

Lorsque le sujet abordé est sensible (conflits sociaux, politique de rémunération, réorganisation, plan social, fusion-intégration...), la segmentation de l'auditoire ne se fait plus uniquement par le profil. En complément, il peut être utile d'introduire certaines grilles de lecture de sociodynamique comme le diagramme antagonisme/synergie.

Ce schéma définit sept attitudes typiques que peuvent adopter un individu ou un groupe face à une thématique. Ces attitudes sont graduées selon le niveau conjoint de synergie et d'antagonisme.

1. Voir les ouvrages publiés par Jean-Christian Fauvet, en particulier *L'élan sociodynamique*, Éditions d'Organisation, 2004.

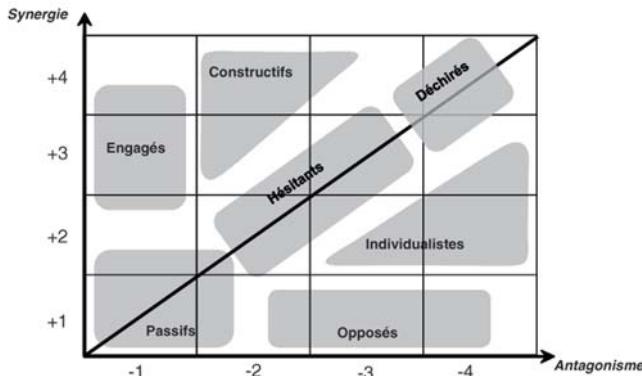


Figure 2.1

Pour mieux comprendre son fonctionnement, attardons-nous sur les valeurs placées sur chacun des axes au travers d'un exemple.

Quand je dis : « Il fait chaud dans cette pièce... », la réponse peut être...

En synergie avec mon propos (axe des ordonnées)	Antagoniste à mon propos (axe des abscisses)	
+1 : « Oui »	+1 : « Non »	Faible pouvoir (avec un effet significatif)
+2 : « Quelqu'un devrait ouvrir la fenêtre »	+2 : « S'il te plaît, laisse la fenêtre fermée »	Pouvoir d'influence (peut orienter tout ou partie des choses)
+3 : « Ouvre la fenêtre »	+3 : « Allume le chauffage »	Pouvoir de blocage (conditionne le succès ou l'échec)
+4 : a déjà ouvert la fenêtre	+4 : quitte la pièce	Pouvoir décisif (peut stopper ou couler les choses)

En cas de sujet sensible, le succès de la présentation et des décisions ou conséquences qui en découleront dépend :

- de la nature des différents groupes ;
- de leur effectif dans l'auditoire ;
- du travail spécifique qui sera mené avant la présentation pour les motiver, les rallier à la présentation ou les neutraliser.

Population	Exemples d'actions à mener avant la présentation
Les Passifs font le minimum	Être directif pour qu'ils s'intéressent au sujet, en leur demandant une contribution au contenu
Les Hésitants sont prêts à s'investir s'ils sont payés en retour	Connecter le sujet à une de leurs préoccupations du moment Négocier leur adhésion au sujet
Les Déchirés ont autant d'amour que de haine	Essayer de les neutraliser
Les Opposants ne céderont que face à un pouvoir plus fort	Montrer l'engagement de la majorité, de la DG ou de leaders internes
Les Individualistes font ce qui leur plaît... mais restent toujours dans le coup	Les impliquer en co-construisant le contenu de la présentation
Les Engagés soutiennent la cause	Les faire participer à la présentation ou les valoriser devant l'auditoire le jour J
Les Constructifs soutiennent en faisant preuve d'esprit critique positif	

BIEN JOUER SON RÔLE DE SPEAKER

Les supports de présentation, quel qu'en soit le format (transparents, paperboard, dessins sur un tableau...), restent froids et désincarnés.

Sauf cas particulier, leur contenu, à la différence d'un document rédigé, n'est pas complètement signifiant pour quelqu'un qui se contenterait de les lire. Le rôle du speaker est donc prédominant pour faire vivre la présentation et lui donner corps. Même un excellent contenu ne peut vivre sans animateur pour l'expliquer et le mettre en valeur.

Si l'on présente au lieu de rédiger, c'est pour privilégier le contact.

Savoir prendre la parole en public est rarement inné. Cela s'apprend, comme toutes les disciplines.

Si vous faites partie de ces millions de managers qui ne se sentent pas à l'aise lors d'une présentation, prenez votre problème à bras-le-corps et ayez l'ambition de progresser. Tous les speakers, y compris les plus aguerris, ont le trac avant de commencer. L'important est de ne pas être handicapé par son appréhension de la situation.

Voici quelques conseils en la matière¹.

Avant la présentation

Une présentation se répète avant, seul ou avec des collègues bienveillants ou des amis. En moyenne, il faut deux répétitions de la version finale de la présentation. Ne soyez pas effrayé par votre présentation lors des répétitions ; en général, c'est catastrophique jusqu'au jour J !

Pendant la présentation

Gardez le contact visuel environ 5 secondes avec chacun des participants : l'idée est qu'à la fin chacun ait l'impression que vous ne vous êtes adressé qu'à lui.

Parlez lentement et calmement : vous avez le temps. Projetez votre voix comme si vous parliez à un groupe de 50 ou 100 personnes sans micro.

Démontrez de l'enthousiasme et de l'engagement.

Gardez un œil sur votre montre afin de ne pas dépasser votre temps de parole. Mieux, nommez un gardien du temps qui vous avertira 15, 10, 5, 2 et 1 minute avant la fin de votre présentation.

1. Je vous incite par ailleurs à compléter votre lecture en vous adressant à des spécialistes de l'art oratoire, comme Stéphane André Conseil. www.stephaneandre.fr

Moins vous en direz lors de votre présentation, plus votre auditoire s'en souviendra. N'ayez donc pas peur d'être très synthétique et de réserver un temps pour répondre aux questions plus détaillées et d'ordre technique.

Enfin, rappelons que le manager incarne un rôle dans l'entreprise. Ses responsabilités lui imposent parfois des prises de décision qui vont à l'encontre de sa personnalité. D'autres fois, il hérite de décisions prises au sommet, mais qui doivent être mises en œuvre à son niveau.

Personne n'aime annoncer des réductions drastiques de coûts, l'arrêt d'un projet ou des mesures liées à un plan social. Lors d'une présentation sur un thème sensible, vous jouez un rôle, votre rôle de manager. Ce n'est pas vous en tant qu'individu qui parlez. Prenez donc de la distance par rapport à ce type de présentation et préparez-les deux fois mieux que les autres : un message sensible bâclé sur la forme est pire que tout !

Incarnez votre support, il n'est rien sans vous !

CAS PARTICULIER : LA PRÉSENTATION À UNE DIRECTION GÉNÉRALE

La présentation à une direction générale pourrait faire l'objet d'un ouvrage entier. Les particularités sont telles qu'il m'a semblé légitime de vous donner les clés principales, notamment issues de l'expérience de nombreux managers.

Une direction générale dispose le plus souvent de peu de temps, quel que soit le sujet. La gestion par priorités positionne un sujet dans l'agenda de la DG pendant une semaine, puis un autre thème chasse le précédent aussi vite. Une DG devient réceptive à un sujet uniquement si celui-ci rejoint ses priorités du moment.

La présentation doit être courte (10 minutes au maximum), très structurée et parfaitement synchronisée avec les préoccupations du patron !

Souvent, il vous est demandé de faire parvenir un support avant l'entrevue. Le plan doit aller à l'essentiel, par exemple en s'appuyant sur l'une des deux structures types suivantes.

Plan 1 : déductif¹

- Bref rappel ou introduction du thème, questions à traiter ;
- recommandations ;
- justifications.

Plan 2 : inductif¹

- Bref rappel ou introduction du thème, questions à traiter ;
- justifications ;
- recommandations.

Le deuxième plan est plus incertain, car on prend le risque de passer davantage de temps à débattre des justifications et non des recommandations. Si la DG a manifesté un désaccord sur un point d'argumentation, elle aura plus de mal à accueillir la recommandation, ne serait-ce que pour rester cohérente et logique. En revanche, si elle adhère aux recommandations, elle ne reviendra pas sur les justifications avancées.

Dans la pratique, beaucoup de présentations se font sur la base d'un support papier de trois à cinq pages au maximum, ce qui n'exclut évidemment pas des « back-up » et des éléments de détail en annexe si nécessaire.

Si vous sollicitez le rendez-vous avec la DG, attendez-vous à ce que le créneau soit déplacé, voire parfois avancé de trois jours. Soyez

1. Voir chapitre 4.

donc prêt avant l'heure et soignez vos relations avec l'assistante de direction, personnage clé dans le dispositif.

Si vous avez le choix, privilégiez une présentation verbale entre quatre ou six yeux ; au-delà, le directeur général change d'attitude et joue un rôle par rapport aux personnes ou au groupe en présence.

Le DG doit s'approprier votre document le plus rapidement possible. Pour cela, reprenez par exemple la formulation d'un de ses points forts, d'une de ses priorités... Sur un dossier technique, il faut des maquettes finalisées ou un prototype parlant, car, si le DG n'est pas un expert, il risque d'avoir du mal à visualiser ce qui n'est que conceptuel. Avec des personnes d'une autre culture ou de langues multiples, le visuel est incontournable pour apporter des solutions.

Ne laissez jamais le support de présentation en fin de séance. Vous le ferez parvenir 1 heure plus tard, après avoir modifié certains points à la suite de la discussion.

Il faut vous préparer à répondre rapidement et précisément à toutes les objections possibles, aux questions sur les coûts, la rentabilité... et sur le point de vue de personnes clés pour le dossier (vous aurez pris soin de les convaincre auparavant). Une direction générale ne décide jamais seule et sans connaître les impacts financiers. Ainsi, une idée consensuelle qui génère un gain ou une économie a de grandes chances d'être acceptée !

Enfin, il faut vous tenir prêt à parler de tout autre chose, par exemple de ce que vous pensez de monsieur X. Vous répondrez alors sans donner d'avis particulier, tout en revenant le plus poliment possible au sujet de l'entrevue.

Dernier point : à moins de chercher à vous faire virer, évitez de demander une validation *a posteriori* à la DG alors que vous avez déjà tout lancé !

3 Comment concevoir des transparents impactants

Ce chapitre s'inspire des pratiques des meilleurs cabinets de conseil en stratégie et management et des agences de communication. En effet, ces deux métiers sont passés maîtres dans l'art de délivrer un message construit, afin de générer une dynamique (action ou décision) après la présentation.

Les supports visuels aident l'auditoire à comprendre et à mémoriser ce que vous dites, mais ils ne doivent jamais remplacer ou dominer votre présentation.

Quel que soit le support visuel que vous utilisez, il y a des règles générales à observer pour une conception efficace.

Le support le plus utilisé étant le transparent réalisé dans Microsoft PowerPoint ou Sun Impress, nous retiendrons ces deux logiciels pour nos exemples.

LA STRUCTURE TYPE D'UN TRANSPARENT

Un transparent est composé de trois zones distinctes qui ont chacune un rôle spécifique.

Le titre introduit le contenu du transparent. Le corps contient le message sous forme de texte, de schéma, de tableau ou de graphique. La conclusion synthétise l'ensemble du contenu du transparent de manière affirmative ou interrogative.

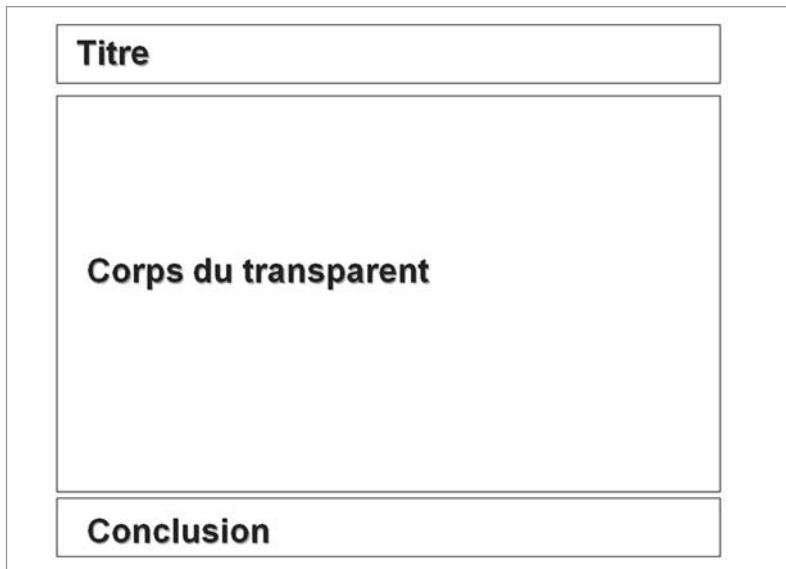
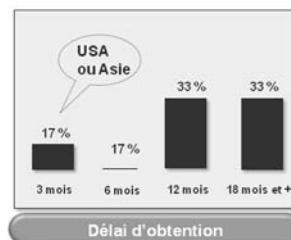
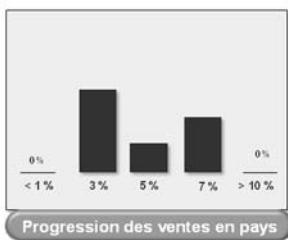


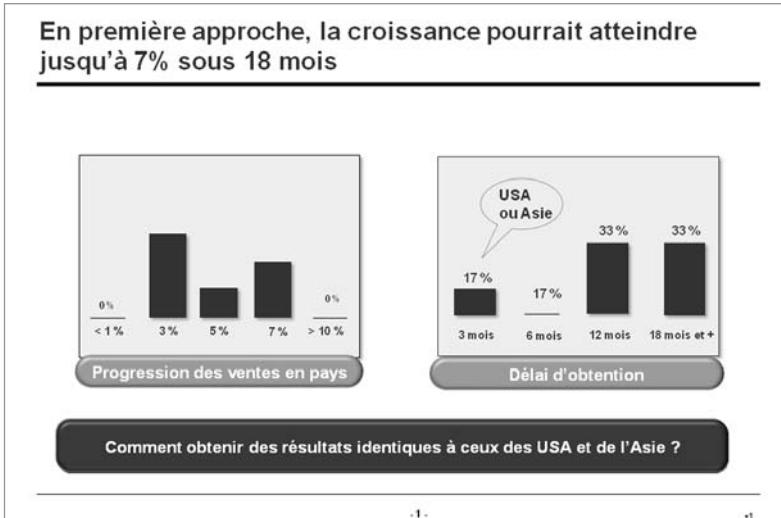
Figure 3.1

En première approche, la croissance pourrait atteindre jusqu'à 7 % sous 18 mois



Ces ordres de grandeur ont également été confirmés par les premiers pilotes aux USA ou en Asie

Figure 3.2 : Conclusion affirmative

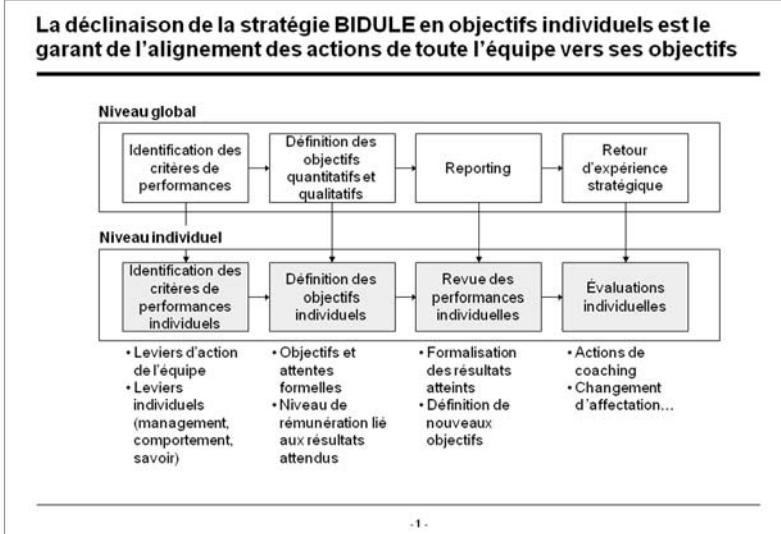


-1-

+1

Figure 3.3 : Conclusion interrogative

Parfois, la conclusion est omise, car c'est le titre qui la véhicule.



-1-

Figure 3.4

Ces deux constructions de transparent sont les plus rencontrées, même si, au chapitre 4, nous découvrirons des variantes intéressantes.

En ce qui concerne la forme, les trois zones peuvent être découpées ou soulignées selon les cas.

Pour ma part, je préfère la forme construite où les zones sont bien découpées, ne serait-ce que pour faciliter la lecture. Qu'en pensez-vous ?

En termes de polices, le titre et la conclusion demandent généralement une taille supérieure à 20, sans pour autant dépasser 30. Le texte dans le corps du transparent ne doit pas descendre au-dessous d'une taille 12 ; le 14 ou le 16 sont idéaux.

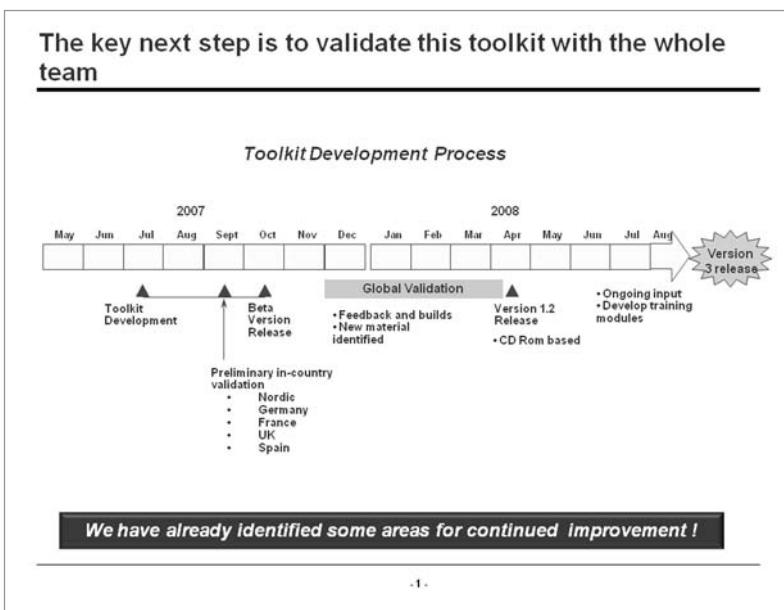


Figure 3.5 : Version soulignée

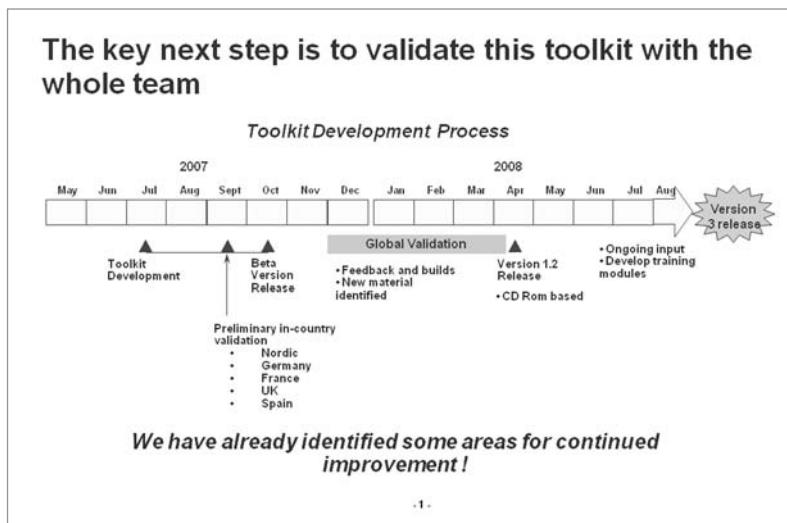


Figure 3.6 : Version non soulignée

UNE IDÉE N'EST PAS UN MESSAGE !

Lors de la conception du support, on véhicule des messages et non des idées. Un message est une *phrase complète* qui donne de nouvelles informations.

Par phrase complète, on entend une construction avec un sujet, un verbe et un complément.

Toutes les pages de votre présentation doivent se conformer à cette règle, spécialement les zones de titre et les conclusions.

Évitez donc les titres comme « Approche de travail » ou « Plan 2009 », exception faite du titre de la page de sommaire.

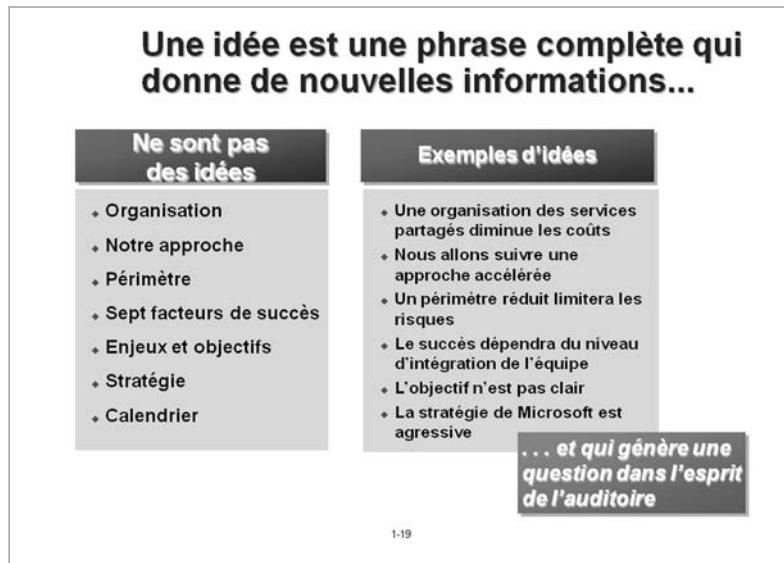


Figure 3.7

Sans intérêt	Préférez...
Ce projet soulève deux problématiques	Ce projet est menacé par deux enjeux organisationnels
Le planning comprend un certain nombre d'étapes	Le succès de la mise en œuvre du projet est garanti par une planification rigoureuse
L'équipe projet a formulé quatre recommandations	L'équipe recommande une mise en œuvre immédiate du programme pour atteindre les objectifs de GS/08
Business plan à horizon 2014	Le business plan fait ressortir une marge positive en 2010, et qui progresse de 7 % par an jusqu'en 2014

Voici un exemple de page de sommaire.

Vous remarquerez que les grands messages sont présentés dès l'introduction. On les retrouvera en titre des intercalaires entre les différentes parties.

Sommaire

- ① Selon les personnes rencontrées, la stratégie 2012 ne peut réussir sans une rupture majeure dans la façon de travailler P. 4
- ② Les premières réussites du projet Théodule démontrent qu'il peut contribuer efficacement à cette rupture P. 15
- ③ Objectif ambigu, oppositions cristallisées, désintérêt : à ce jour 80 % des acteurs du projet pronostiquent son échec P. 19
- ④ Correctement mis en œuvre, ce projet peut avoir jusqu'à 11 % d'impact sur le volume des ventes, en 24 mois P. 24
- ⑤ Trois préconisations clés découlent de ce diagnostic P. 31

Figure 3.8

Pour terminer ces illustrations sur la nature des messages, je vous laisse examiner le transparent ci-dessous.

Marques les plus recherchées

Q21. Quelles sont les quatre principales marques que vous recherchez dans ce rayon, par ordre de préférence ? Base : 191

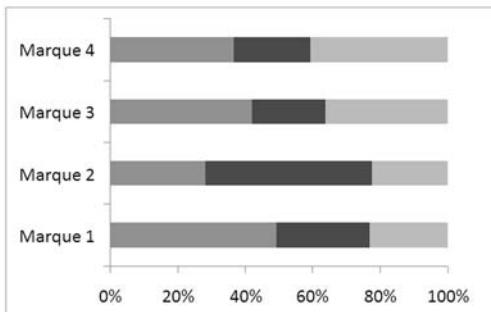


Figure 3.9

Globalement, il ne véhicule aucune idée ; c'est tout juste s'il informe sur les marques citées. Outre le fait que la représentation graphique est discutable (nous reverrons ce point plus tard), il aurait été plus judicieux de travailler au moins le titre : « La Marque 1 ressort comme étant la plus citée par X % des interviewés. »

Pour vous aider dans cette quête vertueuse de sens, examinons plusieurs approches qui conduisent à fabriquer des messages à partir d'idées :

- mettre des faits significatifs,
- enrichir les mots « galvaudés » avec des qualificatifs,
- synthétiser et regrouper les idées.

LE POIDS DES FAITS SIGNIFICATIFS

Un fait significatif est une assertion qui repose sur des faits généralement admis comme vrais, des chiffres peu contestables, des études menées par des acteurs légitimes, des propos d'experts incontestés, des expériences transposables...

Vos idées deviennent des messages et donc des arguments de poids lorsque vous les enrichissez de faits significatifs.

Idée	Idée enrichie de faits significatifs (= message)
Nos clients du segment A2 s'avèrent peu satisfaits de nos produits	73 % de nos clients du segment A2 s'avèrent peu satisfaits de nos produits
Le projet doit être mené selon la démarche BIDULE	En capitalisant sur nos 12 précédentes initiatives en interne , la démarche BIDULE est absolument nécessaire à la réussite de notre projet
Notre entreprise doit se positionner dès aujourd'hui sur la technologie MAGIC	5 acteurs se sont déjà positionnés sur la technologie MAGIC, ce qui nous incite à réagir rapidement
La réorganisation doit privilégier la fluidité des interfaces entre les services	L'analyse menée par le cabinet TRUC souligne la priorité à donner aux interfaces entre les services

LES MOTS GALVAUDÉS TUENT LES MESSAGES

Un grand nombre de mots se sont banalisés dans l'entreprise et ont progressivement perdu leur capacité à véhiculer du sens. Ils peuvent même irriter l'auditoire par leur redondance. On compte parmi ces mots : stratégie, organisation, facteur de succès, tactique, approche, démarche, planning, valeur ajoutée, opérations, plan d'action.

Lorsqu'ils ne peuvent être évités, ces mots gagnent à être davantage qualifiés. On leur adjoindra donc des adjectifs ou une phrase verbale ou nominale. Prenons le cas du mot « stratégie » :

- pas satisfaisant car tout aussi creux : « Une stratégie audacieuse » ;
- pas satisfaisant : « Une stratégie gagnante » ;
- déjà mieux : « Une stratégie en rupture par rapport au marché » ;
- « Une stratégie de suiveur par rapport aux autres acteurs » ;
- « Une stratégie opportuniste » ;
- « Une stratégie de repli, préparant la vente future de l'activité » ;
- « Une stratégie pour rattraper le retard par rapport à la concurrence ».

L'expression « valeur ajoutée » oblige souvent à constituer des phrases pour en expliquer l'origine ou la valeur :

- à bannir : « Nous constituons des nouvelles offres à valeur ajoutée » ;
- mieux : « La valeur de cette activité repose sur sa rentabilité supérieure au reste de nos business » ;
- « La valeur ajoutée de nos offres provient de notre capital marque et de notre grille tarifaire » ;
- « L'introduction de la technologie MAGIC devrait augmenter la perception de valeur chez nos clients du segment A3 ».

SYNTHÉTISER ET REGROUPEZ LES IDÉES POUR ASSEMBLER DES MESSAGES

Généralement, les idées deviennent des messages lorsqu'elles sont synthétisées. Du même coup, elles sont davantage mémorisables. Dans l'exemple ci-dessous, combien de croix pouvez-vous compter ?

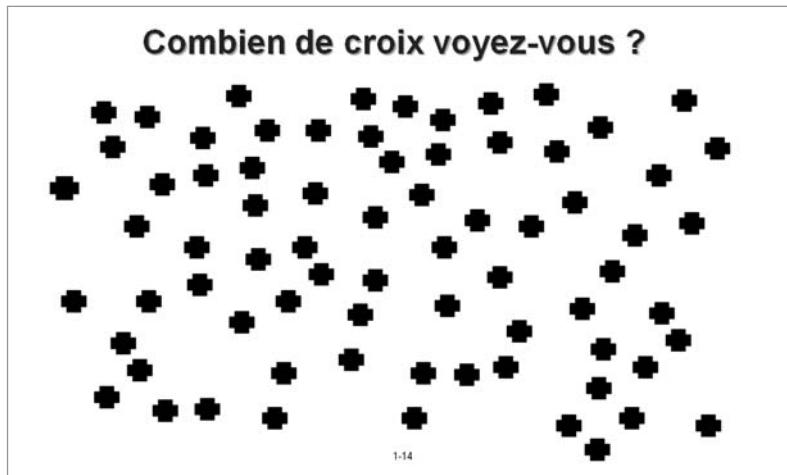


Figure 3.10

Même les plus rapides esprits rencontrent des difficultés à répondre sans un travail de quelques secondes.

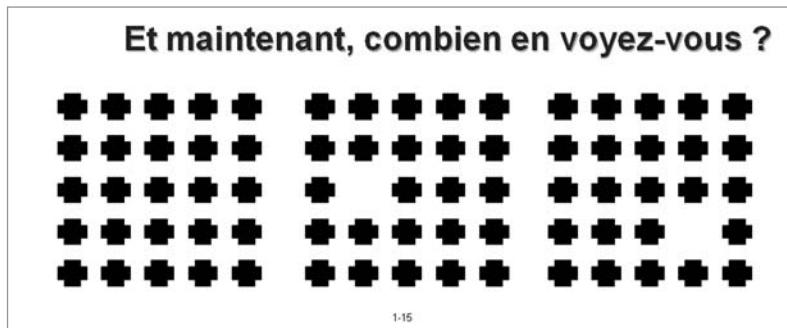


Figure 3.11

Dans ce deuxième cas, on dénombre facilement 25 croix dans le premier carré et 24 dans les deux autres.

Obligez-vous donc à déterminer un ordre logique pour le regroupement de vos idées. Arrêtons-nous quelques instants sur l'exemple ci-dessous.

Les ressources humaines se positionnent comme mentor vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs

Le département des RH joue un rôle actif dans le développement de carrière des collaborateurs au sein de l'entreprise :

1. Être un conseil actif pour le salarié :
 - Questions sur le fonctionnement général de l'entreprise,
 - Évocation sous le sceau de la confidentialité des problèmes professionnels ou personnels
2. Jouer le rôle d'arbitre dans le processus d'évaluation de la performance
 - Fournit une grille d'évaluation adaptée aux fonctions et au niveau d'expérience,
 - Intervient dans les différents d'évaluation,
 - Compile les évaluations annuelles et en dresse une synthèse, disponible pour tous
3. Fournir des éléments d'aide au management des équipes
 - Formation interne au management dispensée par l'équipe XXX,
 - Catalogue de formation zzzzz, accessible à travers les Droits individuels à la formation (DIF)

Figure 3.12

Premier constat, il y a beaucoup de texte, d'ailleurs presque trop. Cependant, l'usage de listes hiérarchisées par numéros permet de rentrer dans le contenu textuel avec un premier niveau de lecture.

En présentation, le speaker peut présenter les trois points principaux, puis revenir sur la description des éléments de détail qui les composent. Le choix d'une forme qui soulignera davantage ces trois points pourrait encore aider à la présentation.

Les ressources humaines se positionnent comme mentor vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs

Le département des RH joue un rôle actif dans le développement de carrière des collaborateurs au sein de l'entreprise :

1. Être un conseil actif pour le salarié :

- Questions sur le fonctionnement général de l'entreprise,
- Évocation sous le sceau de la confidentialité des problèmes professionnels ou personnels

2. Jouer le rôle d'arbitre dans le processus d'évaluation de la performance

- Fournit une grille d'évaluation adaptée aux fonctions et au niveau d'expérience,
- Intervient dans les différends d'évaluation,
- Compile les évaluations annuelles et en dresse une synthèse, disponible pour tous

3. Fournir des éléments d'aide au management des équipes

- Formation interne au management dispensée par l'équipe XXX,
- Catalogue de formation zzzzz, accessible à travers les Droits individuels à la formation (DIF)

Figure 3.13

L'usage d'artifices graphiques peut permettre la synthèse des idées, voire la constitution de messages.

En 2008, 90 % des véhicules vendus possédaient les équipements suivants :

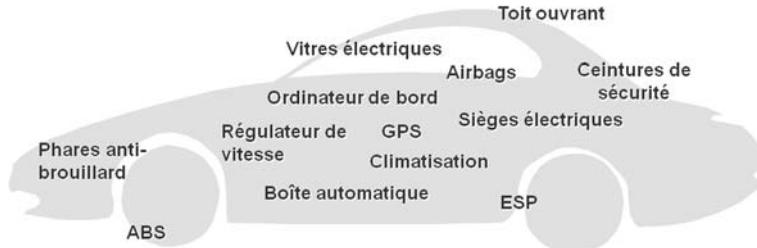


Figure 3.14

Dans cet exemple, les éléments sont présentés en vrac et le titre n'exprime pas vraiment de message : la lecture de la phrase d'introduction ne fournit aucune information sur l'équipement des véhicules vendus.

À travers le regroupement en thèmes, on clarifie la lecture et on alimente du même coup le titre, qui devient à son tour plus impactant.

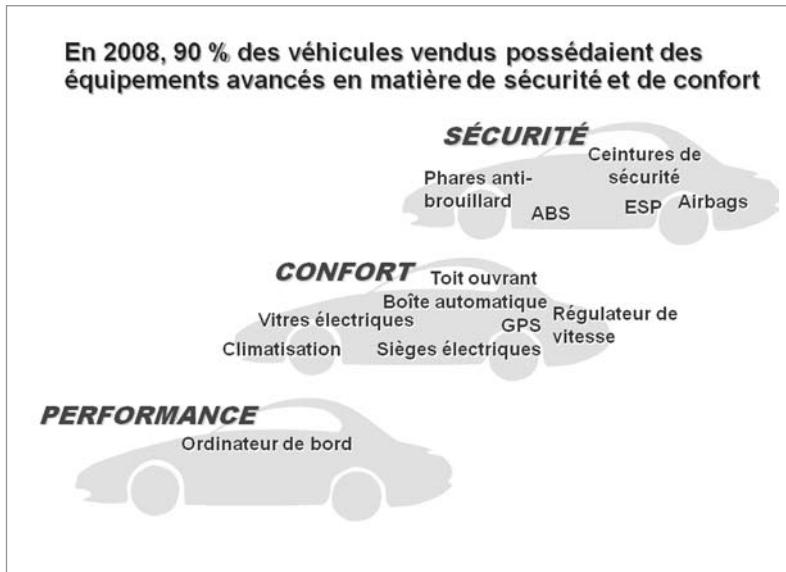


Figure 3.15

Plus généralement, on retiendra la règle MECE pour le regroupement d'idées en messages : « Mutuellement Exclusives et Collectivement Exhaustives ».

Cela implique :

- une absence de recouvrement et de redondance entre les idées : une seule place pour chaque idée ;

- aucun manque ou trou dans les informations présentées : chaque idée a une place.

Au final, vous pouvez retenir les trois astuces suivantes pour identifier un ordre logique dans le regroupement de vos idées.

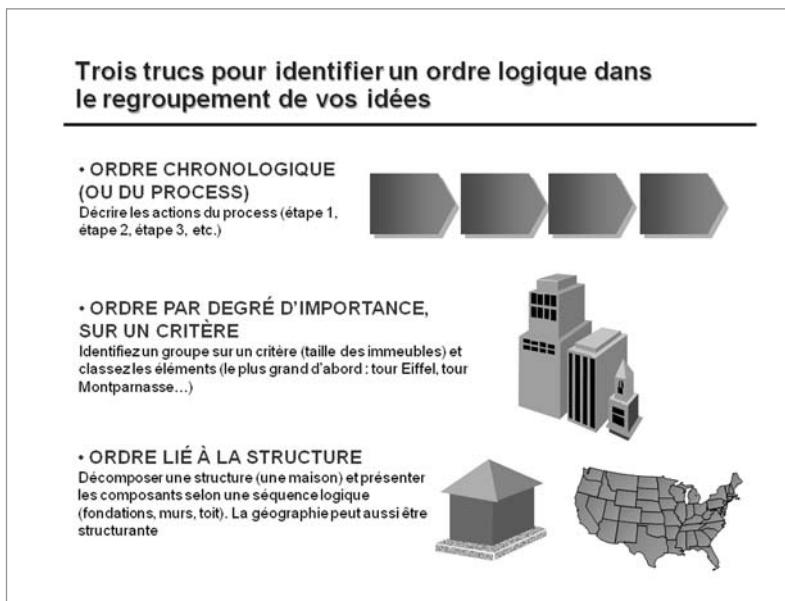


Figure 3.16

RÈGLES POUR LE BON USAGE DES LISTES À PUCES

L'usage de listes à puces (« *bullet points* ») est un classique des présentations.

Commençons par un mauvais exemple, tiré du réel ! (Figure 3.17).

Tout d'abord, le titre est insignifiant, et vous commencez à comprendre pourquoi. La liste à puces n'est pas hiérarchisée. La construction de chaque ligne varie : une phrase, un verbe... Le vocabulaire

est jargonnant. Bref, on ne comprend rien et cela ne facilite pas le passage à l'action !

Les 5 facteurs qui nous freinent

- **Notre inertie à réagir à la concurrence**
 - Il faut le redire !
- **Le vouloir**
 - Adhésion des collaborateurs
- **Le poids de notre outil de production**
 - Cluster 4 du Supply Chain
- **Des outils de SI qui permettent d'anticiper le marché**
- **Arrêter les projets LAUREL et HARDY au profit de la rénovation de l'image de la gamme BELAIR**

Il faut réagir, oui, mais réagir vite !

Figure 3.17

Les énumérations sous forme de listes à puces doivent suivre des règles très strictes pour être lisibles et performantes dans la communication des messages.

- Évitez l'usage de plus de sept puces (environ) sur un transparent, ou alors hiérarchisez-les en plusieurs niveaux.
- Adoptez une seule construction : par exemple, si vous commencez par un verbe, ou par un nom, poursuivez la logique sur tout le transparent.
- Ne soyez pas jargonnant, ou, si cela s'avère nécessaire, insérez un renvoi explicatif en bas du transparent.
- Évitez les jugements de valeur ou les opinions non justifiées.

Sans constituer un modèle, le transparent ci-après marque déjà un progrès (Figure 3.18).

4 facteurs internes freineront notre croissance en 2008-2009

- La faible notoriété de la gamme BELAIR
 - Une campagne de communication de rattrapage est planifiée pour le 1^{er} trimestre 08
- Le manque de flexibilité de l'outil de production
 - La sous-traitance pour le « Cluster 4 » s'organise pour le 2^e trimestre 08
- La lenteur de nos processus de décision par rapport à la concurrence
 - Les outils de système d'information doivent être complétés et rénovés
- L'implication des équipes commerciales de terrain
 - Il est urgent de les remobiliser au travers de challenges commerciaux

Première proposition d'action :
Arrêter les projets LAUREL et HARDY au profit des chantiers planifiés comme la communication

Figure 3.18

CHAQUE TRANSPARENT VÉHICULE UN MESSAGE UNIQUE

En examinant le transparent ci-dessous, on peut identifier de nombreuses pistes de progrès (le titre, la formalisation, la logique des puces...). Mais le plus gros problème vient de la profusion des messages véhiculés : on part des enjeux de l'offre pour aboutir à la nécessité d'un plan de développement.

Un transparent ne peut communiquer efficacement qu'un seul et unique message.

Les enjeux de notre offre actuelle

- ▶ Le marché des surgelés représente aujourd’hui 2 800 M€ dont 1 755 M€ pour le marché des particuliers (nous totalisons 17 % de part de marché en valeur)
- ▶ La gamme des glaces représente un trésor de guerre que notre société entend consolider :
 - ▶ Nous totalisons 76 % du marché
 - ▶ Nos produits sont toujours tendance
 - ▶ Nous pouvons continuer à innover sur cette base

Une opportunité de lancer un plan de développement ambitieux

Figure 3.19

Tous les éléments composant le transparent (le titre, le contenu, la conclusion) sont au service de ce message principal.

Dans ce cas, deux transparents au minimum auraient été nécessaires pour assurer une logique de présentation optimale. Tout d’abord, on décrit le contexte.

Au sein des marchés des surgelés, notre gamme glaces reste le leader

- ▶ Le marché des surgelés représente aujourd’hui 2 800 M€ dont 1 755 M€ pour le marché des particuliers .
- ▶ Nous totalisons 17 % de part de marché en valeur
- ▶ Au sein de ce marché, la gamme glaces est leader avec 76 % du marché

Figure 3.20

Puis on pose le propos.

Cette gamme glaces offre des opportunités d'innovation...

- ▶ La gamme glaces reste toujours tendance pour le consommateur (étude BIDULE)
- ▶ ...
- ▶ ...
- ▶ ...

... à traduire dans le nouveau plan de développement 09/10

Figure 3.21

Cas des contenus organisés en mode « inductif »

Un contenu inductif présente la conclusion en premier et justifie ou argumente après ; vous affirmez d'abord et vous dites pourquoi après.

Dans le mode inductif, la justification peut souvent se résumer à une illustration du message avancé. Prenons un exemple.

(CONCLUSION) « Les directeurs financiers aiment réduire les coûts »

- (ARGUMENT 1) « D'ailleurs, 89 % des entreprises lancent annuellement un plan d'économies. »
- (ARGUMENT 2) « 95 % des plans d'économies sont pilotés par la direction financière. »
- (ARGUMENT 3) « Face à une ambition d'augmenter la marge, 76 % des directions générales interrogées déclarent préférer réduire les coûts plutôt que vouloir développer le chiffre d'affaires. »

La lecture des arguments ne permet pas de démontrer la conclusion dans une relation stricte de cause à conséquence. En revanche, ils constituent des illustrations peu discutables de la conclusion présentée en premier.

En termes de structuration du transparent, le schéma TITRE + CORPS DU DOCUMENT apparaît comme le seul raisonnable.

Les directeurs financiers aiment réduire les coûts

- Face à une ambition d'augmenter la marge, 76 % des directions générales interrogées déclarent préférer réduire les coûts plutôt que vouloir développer le chiffre d'affaires.
- D'ailleurs, 89 % des entreprises lancent annuellement un plan d'économies.
- 95 % des plans d'économies sont pilotés par la direction financière

Figure 3.22

Il serait en effet compliqué, et cela procéderait même de la rupture logique, de conclure à la suite des illustrations présentées.

Les directeurs financiers aiment réduire les coûts

- Face à une ambition d'augmenter la marge, 76 % des directions générales interrogées déclarent préférer réduire les coûts plutôt que vouloir développer le chiffre d'affaires.
- D'ailleurs, 89 % des entreprises lancent annuellement un plan d'économies.
- 95 % des plans d'économies sont pilotés par la direction financière

Les financiers ne peuvent donc pas s'entendre avec les directions commerciales

Figure 3.23

L'organisation des contenus en inductif est de loin la plus utilisée, et cela pour de multiples raisons.

- L'organisation des contenus en inductif reste un mode d'affirmation.
- Les présentations informationnelles, c'est-à-dire celles qui n'appellent pas à des arbitrages de l'assemblée sur les conclusions, apparaissent plus fluides lorsqu'il y a peu de justifications. Il en est de même lorsque l'on anticipe peu de résistance ou de contestation de la part de l'assemblée.
- Culturellement, les populations anglo-saxonnes préfèrent se voir exposer les conclusions d'abord, les raisons ensuite.
- Le manque d'arguments factuels et exhaustifs pousse souvent à illustrer la conclusion plus qu'à la démontrer.

En général, on emploie le mode inductif dans les cas suivants :

- lorsqu'on présente des plans d'action ou des documents assimilés, qui définissent l'agencement des moyens face à un objectif ;
- lorsque l'auditoire est acquis ou très réceptif au message – on peut alors aller droit au but !

Cas des contenus organisés en mode « déductif »

Le mode déductif est le propre du raisonnement cartésien ou du syllogisme¹.

1. Les hommes sont mortels.
2. Or, les philosophes sont des hommes.
3. Donc, les philosophes sont mortels.

En définitive, il s'agit de la structure inverse de celle du mode inductif puisque l'on affirme après avoir démontré.

1. « Raisonnement composé de trois propositions : la majeure, la mineure et la conclusion. La conclusion du syllogisme doit être contenue dans les deux premières propositions appelées prémisses. » Définition tirée du *Dictionnaire de l'Académie française*.

- (ARGUMENT 1) « Face à une ambition d'augmenter la marge, 76 % des directions générales interrogées déclarent préférer réduire les coûts plutôt que vouloir développer le chiffre d'affaires. »
- (ARGUMENT 3) « D'ailleurs, 89 % des entreprises lancent annuellement un plan d'économies. »
- (ARGUMENT 2) « 95 % des plans d'économies sont pilotés par la direction financière. »

(CONCLUSION) « Il est donc normal de lancer un plan d'économies qui sera piloté par la direction financière. »

Dans ce cas, la conclusion apparaît davantage justifiée, et cela même si l'exhaustivité des arguments n'est pas présentée.

Mise en forme, la conclusion se retrouve en bas du transparent, et un titre introduisant le contenu fait son apparition.

Quels sont les usages en termes de montée en performance opérationnelle ?

- **Face à une ambition d'augmenter la marge, 76 % des directions générales interrogées déclarent préférer réduire les coûts plutôt que vouloir développer le chiffre d'affaires.**
- **D'ailleurs, 89 % des entreprises lancent annuellement un plan d'économies.**
- **95 % des plans d'économies sont pilotés par la direction financière.**

Il est donc normal de lancer un plan d'économies
qui sera piloté par la direction financière

Figure 3.24

Le raisonnement déductif s'utilise en général dans les cas où la conclusion demeure compliquée à apprêhender ou à accepter par l'assemblée.

Le fait de prendre par la main l'auditoire en s'attardant sur chacun des arguments permet de conduire doucement jusqu'à la conclusion. Prenez garde à ne pas faire de raccourcis un peu rapides à partir des arguments dont vous disposez.

- (ARGUMENT 1) « Face à une ambition d'augmenter la marge, 76 % des directions générales interrogées déclarent préférer réduire les coûts plutôt que vouloir développer le chiffre d'affaires. »
- (ARGUMENT 2) « 95 % des plans d'économies sont pilotés par la direction financière. »
- (ARGUMENT 3) « D'ailleurs, 89 % des entreprises lancent annuellement un plan d'économies. »

(CONCLUSION) « Les directeurs financiers aiment réduire les coûts. »

Dans cet exemple, la conclusion devient déconnectée des arguments et détruit leur crédibilité. Le mode inductif est ici largement préférable.

QU'AJOUTENT LES SCHÉMAS, TABLEAUX ET GRAPHIQUES ?

Un message prend parfois davantage de sens lorsqu'il est exprimé par un schéma ou un graphique. En revanche, un tableau ou un graphique ne doit pas servir de cache-misère en remplissant le transparent sans contribuer à le nourrir de sens. Dans l'exemple ci-dessous sont cumulées de nombreuses maladresses qui nuisent à la qualité des résultats de l'étude.

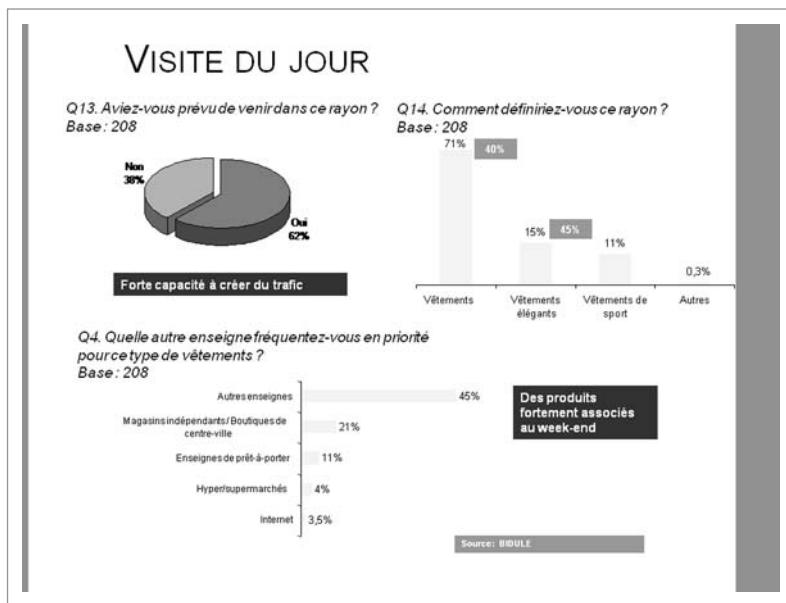


Figure 3.25

- Le titre ne véhicule aucun message. C'est plutôt normal, car les trois graphiques expriment des messages différents, qu'il est par définition délicat de mettre en facteur dans un titre.
- Les conclusions (soulignées en bleu) sont diluées, car positionnées sous le graphique, mais sans cohérence l'une par rapport à l'autre.
- Le chemin logique entre les graphiques n'est pas évident.
- Trop de couleurs sont utilisées, sans pour autant que soient soulignées les informations clés.

Il serait préférable de limiter le nombre de graphiques et de travailler davantage sur les conclusions (ou pistes) que l'on peut en tirer.

Notez au passage que les références techniques au protocole d'étude (« Base : 208 ») sont évidemment à conserver, mais constituent un message accessoire à positionner en bas de page.

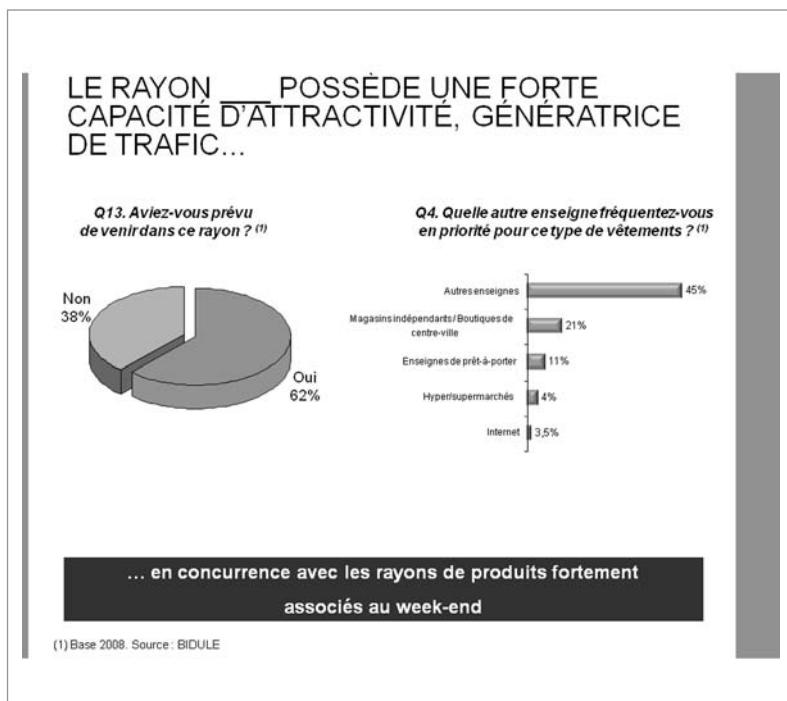


Figure 3.26

Ce premier exemple permet de citer deux règles empiriques pour l'utilisation de graphiques et de tableaux.

D'une part, il est rare de conserver une lisibilité au-delà de deux tableaux ou graphiques.

D'autre part, dans les langues occidentales, la lecture s'opère de gauche à droite et de haut en bas. Pour les transparents, il en est de même : le sens reste majoritairement un déroulé horizontal (de gauche à droite) puis vertical (de haut en bas). Il est donc préférable de positionner les graphiques côte à côté (le premier pour la lecture étant à gauche) plutôt que l'un au-dessus de l'autre.

Le transparent ci-dessous, censé exprimer une démarche, reste difficile d'apprehension.

Aucun point n'accroche l'œil, à gauche, pour le guider dans cette démarche. C'est un labyrinthe pour l'auditoire et un échec pour le speaker, aussi brillante soit l'approche imaginée.

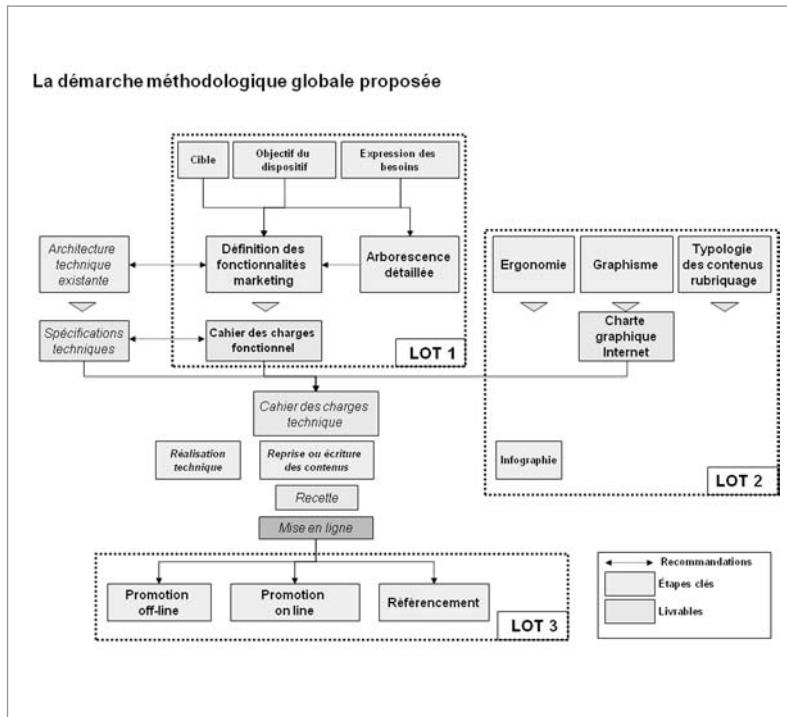


Figure 3.27

Rappelez-vous que l'intelligence ne se démontre pas à la complexité des schémas et graphiques présentés ; bien au contraire !

Souvent, pour aider à conduire un raisonnement ou l'appuyer, on le souligne graphiquement. Par exemple, les consultants aiment l'usage de flèches. Cependant, il ne faut pas en dévoyer le sens.

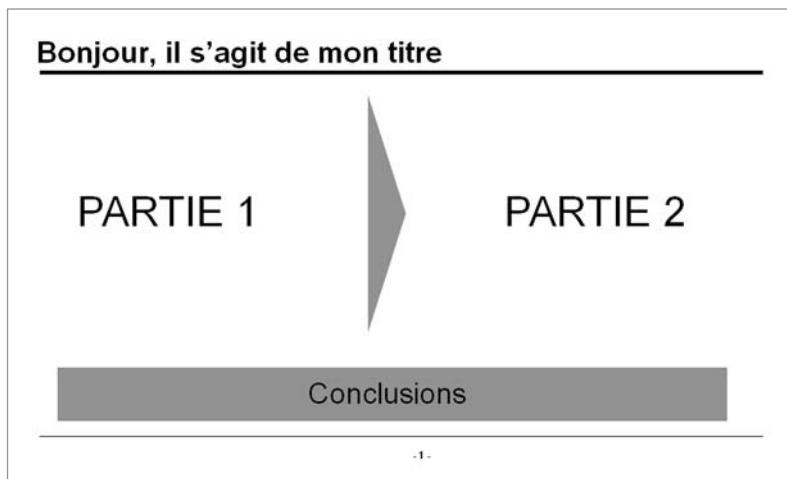


Figure 3.28

Une flèche induit soit une suite logique entre la partie 1 et la partie 2, soit, et c'est la majorité des cas, un rapport de cause à conséquence.

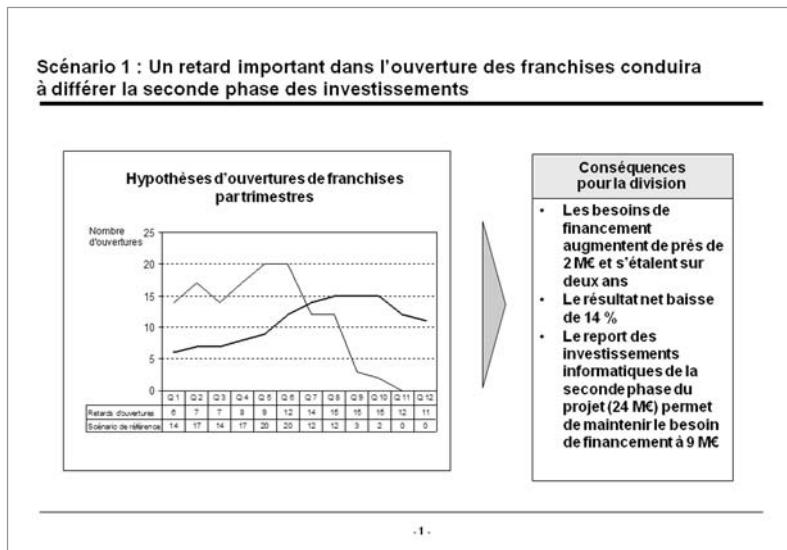


Figure 3.29

Dans ce cas, l'absence de flèche aurait suggéré une indépendance entre les deux éléments, ce qui aurait constitué un trou dans le raisonnement.

Pour continuer la découverte des schémas et graphiques pouvant servir de supports aux messages, je vous propose de passer en revue quelques exemples, regroupés par thèmes.

Présenter et expliquer des faits à partir de données chiffrées

Il existe de nombreuses formes de présentation de données chiffrées ou quantitatives ; la plus connue reste le tableau.

Tout d'abord, pour que des informations ressortent dans un tableau, il est nécessaire de les trier. Présenter l'ensemble des données disponibles pour souligner le travail de collecte effectué n'est pas pertinent ; seules les informations qui concourent au message de titre doivent être présentées. En outre, lire un tableau de plus de dix colonnes n'est pas aisé !

On observe des disparités fortes dans les résultats de notre offre selon les départements de commercialisation

Département	Nombre de demandes	Nombre de dossiers complets	Nombre de dossiers acceptés	Nombre de foyers éligibles	Ratio Dossiers acceptés/ foyers éligibles
(75) Paris	5 489	466	511	5 403	9,5 %
(91) Essonne	1 311	40	56	914	6,1 %
(77) Seine-et-Marne	1 095	15	17	685	2,5 %
(94) Val-de-Marne	893	64	84	1 272	6,6 %
<i>Total</i>	8 788	585	668	8 274	8,1 %

Un taux d'utilisation plus fort à Paris...

Source _____

.1.

Figure 3.30

Ensuite, les ratios ou chiffres clés doivent être soulignés ou entourés pour attirer l'œil du lecteur. Leur calcul doit sembler simple à celui qui lit ; à défaut, la formule de calcul sera fournie en note de bas de page.

Enfin, et c'est un point majeur, les références aux sources utilisées seront fournies en note de bas de page (sous la forme *Source : analyse département XXXX sur données des systèmes YYY, février 2008*).

Ce deuxième exemple met en scène un diagramme en bâtons.

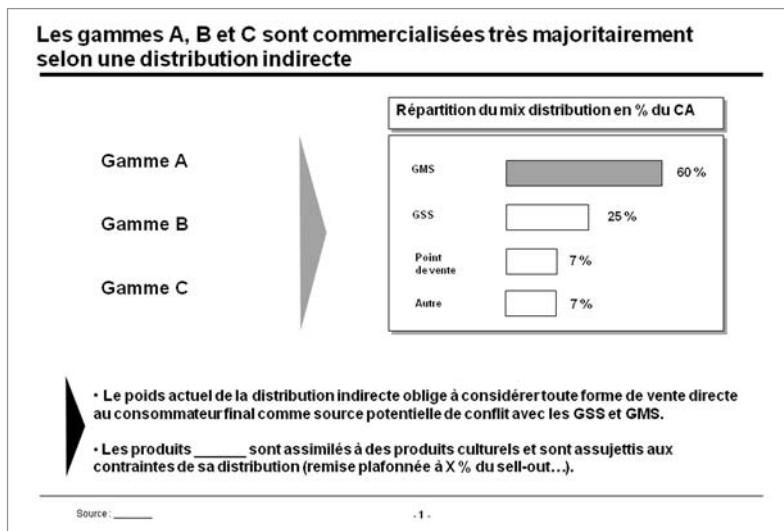


Figure 3.31

Les données discrètes¹ se prêtent bien à ce type de graphe, qui souligne la distribution des valeurs. Évidemment, il est préférable de les présenter selon un ordre défini.

Dans l'exemple ci-après, un graphe en camembert a été ajouté pour apporter un deuxième éclairage. Le « camembert » est davantage

1. Données dont le caractère statistique prend un nombre fini raisonnable de valeurs : notes d'école, nombre d'enfants, nombre de pièces, secteur d'activité... voire chiffre d'affaires si on considère des résultats disponibles uniquement à fréquence régulière (hebdomadaire, mensuelle...).

utilisé avec des données continues¹ du type pourcentage, proportion ou part de marché.

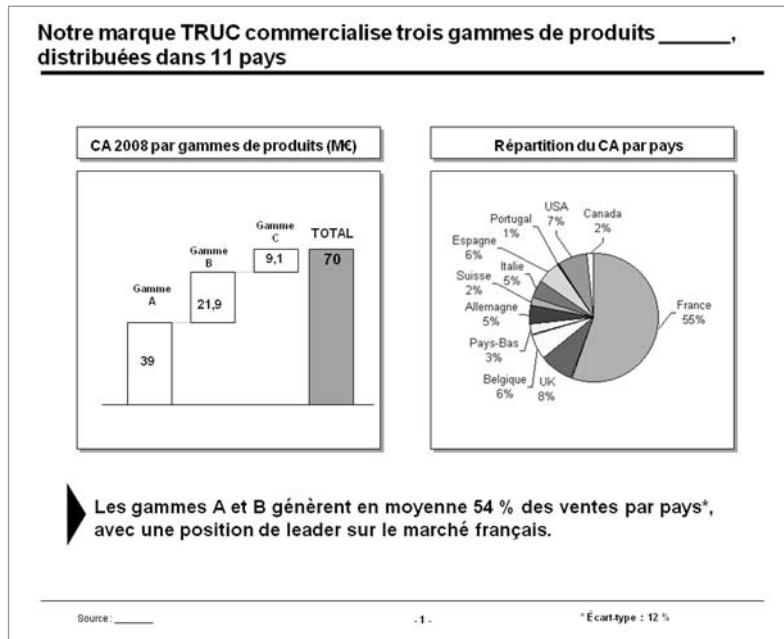


Figure 3.32

La présence de deux graphes qui se complètent dans leur contenu (une répartition par gammes, puis par régions) permet de densifier le transparent, là où un seul graphe aurait pu donner l'impression d'un déficit de fond.

Ci-dessous, on s'inscrit dans la même logique, mais cette fois en liant les graphes entre eux.

Dans ce cas, il faut respecter le sens de lecture naturel d'un transparent : le graphe le plus général (par rapport au message) sera positionné à gauche, et le plus détaillé à droite.

1. Données dont le caractère prend un nombre infini de valeurs : le temps, la température... et, par abus, les parts de marché.

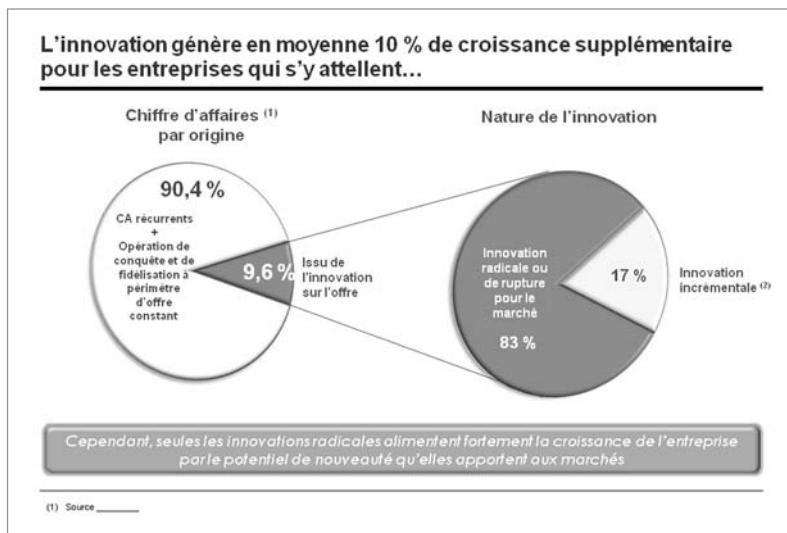


Figure 3.33

L'exemple ci-dessous illustre de nouveau le sens de lecture naturel : le message est concentré à gauche, tandis que la conclusion est formulée à droite.

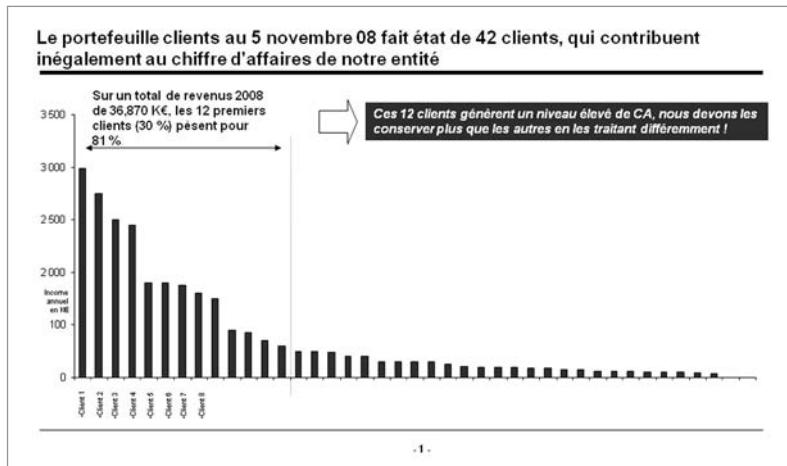


Figure 3.34

Parfois, il est utile de s'appuyer sur des graphes bidimensionnels pour exprimer la relation entre données discrètes et continues.

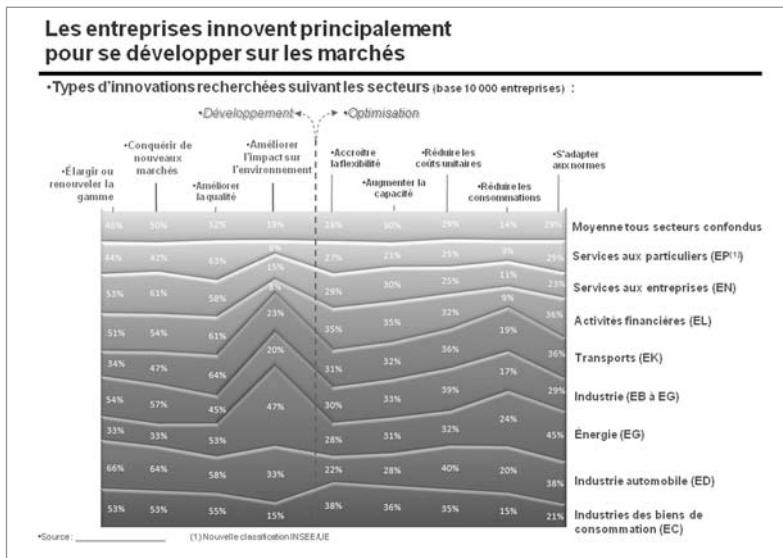


Figure 3.35

Si les données présentées sont issues d'une modélisation statistique (moyenne, droite de régression, corrélation, Khi2), les paramètres utilisés doivent être disponibles pour le lecteur : type d'analyse, variables et paramètres utilisés, approximation retenue.

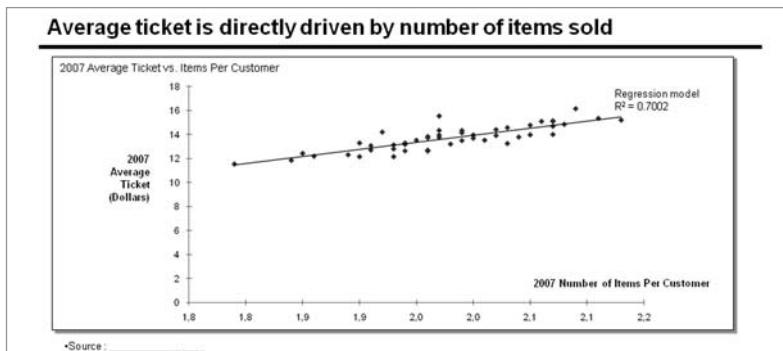


Figure 3.36

Il en est globalement de même pour toutes les hypothèses soutenant une analyse quantitative présentées à l'auditoire.

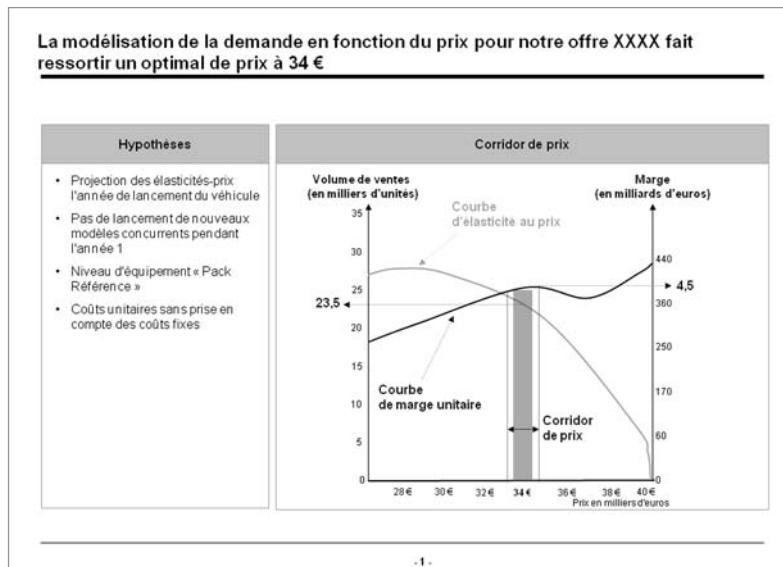


Figure 3.37

Dans ce dernier cas, l'analyse ne devient parlante qu'après lecture des hypothèses correspondantes.

Expliquer une évolution ou une tendance

Une tendance ou une évolution présentent une projection de la situation actuelle. Notre premier exemple (Figure 3.38), basé sur des graphiques en barre, illustre la liaison entre les résultats dans l'année 2005 et l'année 2008.

Vous noterez la construction : à gauche figurent les explications et à droite le graphique avec les deux années. Fidèle au mode inductif, on prend le lecteur par la main en lui présentant les raisons de l'évolution avant d'en donner une traduction graphique en chiffres.

De manière tout aussi didactique, on aurait pu positionner les explications entre les deux graphes en barre.

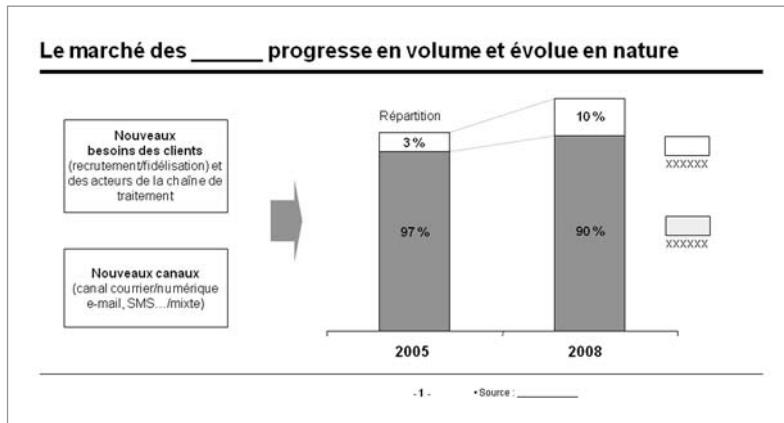


Figure 3.38

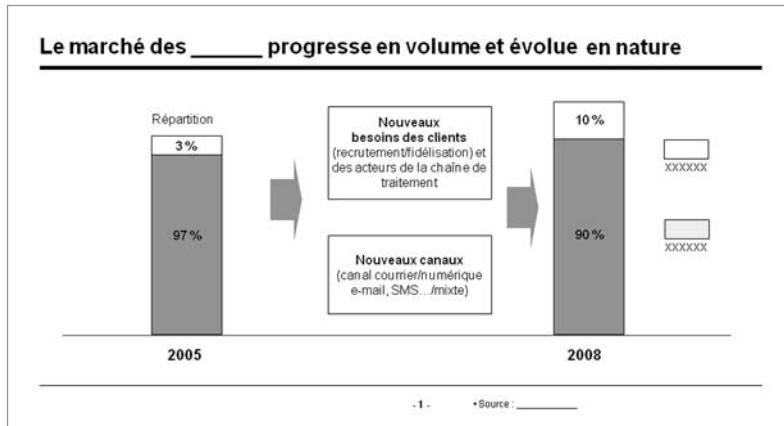


Figure 3.39

L'exemple ci-dessous illustre un principe de présentation des tendances : l'avant et l'après sont soulignés graphiquement par les courbes en pointillé, la légende sous l'axe des abscisses et la situation à date marquée par un pointillé vertical.

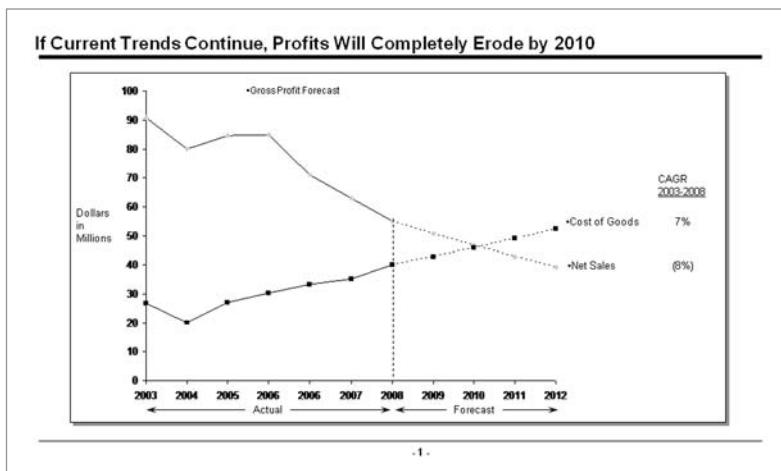


Figure 3.40

Vous remarquerez que l'ensemble de ces schémas n'exprime qu'une et une seule idée. Le message du titre est parfaitement illustré par le graphique ; tout ajout de fioriture en aurait perturbé la compréhension.

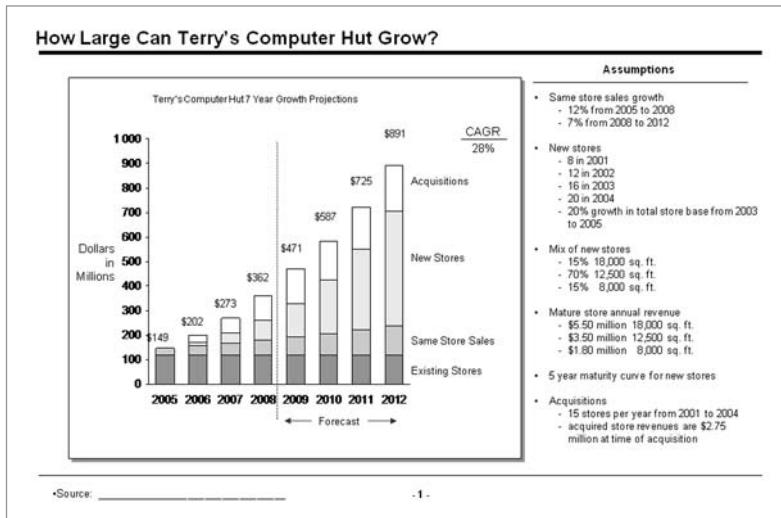


Figure 3.41

L'exemple ci-dessus (Figure 3.41) est proche du précédent. Il réserve une place à droite (et non à gauche) aux hypothèses utilisées pour la conception du graphe, si celui-ci le nécessite.

Pour représenter des graphes, on s'appuie parfois sur une échelle logarithmique. L'usage d'une simili droite est parfois plus parlant qu'une courbe galopante pour expliquer une situation.

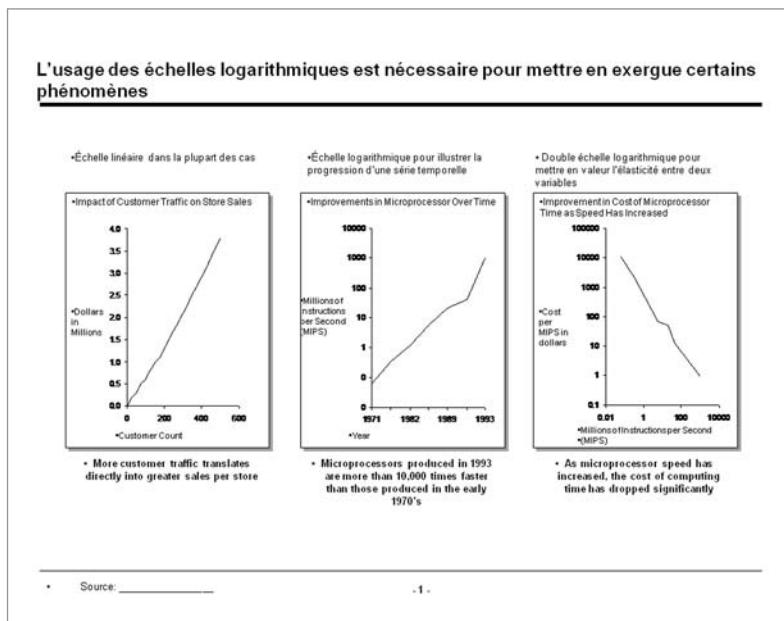


Figure 3.42

Expliquer une situation compliquée par un schéma

Une situation compliquée peut se décomposer en plusieurs éléments qui permettent de l'analyser et de la gérer. Elle se distingue ainsi d'une situation complexe, qui ressemble plutôt à un plat de spaghetti dans lequel il est difficile de repérer le spaghetti qu'il faut attraper pour tirer l'ensemble de l'assiette !

La représentation par un schéma, fruit d'un travail intellectuel de modélisation de la situation, a pour but de simplifier la compréhension en attirant l'œil du lecteur sur un point particulier. Ce n'est donc pas la globalité de la situation qui est présentée, mais simplement un angle d'analyse qui mérite d'être souligné.

On retrouve alors les représentations classiques, avec en premier lieu les tableaux.

Évaluation des niveaux de coûts de production pour notre nouvelle offre				
Type de coûts	Description	Facteurs d'influence	Niveau d'impact sur l'EBE	Niveau moyen par abonné
• Achat de contenu	• Catalogue • Gestion des droits	• Nature du contenu • Durée des droits • Nombre d'abonnés	Fort	75 €/an
• Encodage	• SG&A • Promotion	• Volume • Technologie utilisée • Qualité souhaitée	Faible	3 €/an
• Accès au réseau	• Interconnexion	• Vitesse de dégroupage • Coût d'interconnexion	Moyen	6 €/an
• Transport	• Réseau	• Nombre de chaînes • Nombre d'abonnés • Localisation	Fort	4 €/an
• Acquisition client	• Promotion • Kit • Décodeur	• Coût du terminal Client déjà câblé ?	Moyen	45 €/an
• .../...				

Figure 3.43

Dans tous les cas, il faut s'attacher à présenter une logique de lecture, comme dans l'exemple précédent où l'ordre des lignes suit les étapes dans le métier d'un câblo-opérateur.

L'illustration ci-contre (Figure 3.44) trouve sa logique dans une courbe temporelle, qui ponctue les grandes phases de développement.

Parfois, c'est un diagramme en cycle qui permet le mieux de représenter un mouvement qui se renouvelle (Figure 3.45).

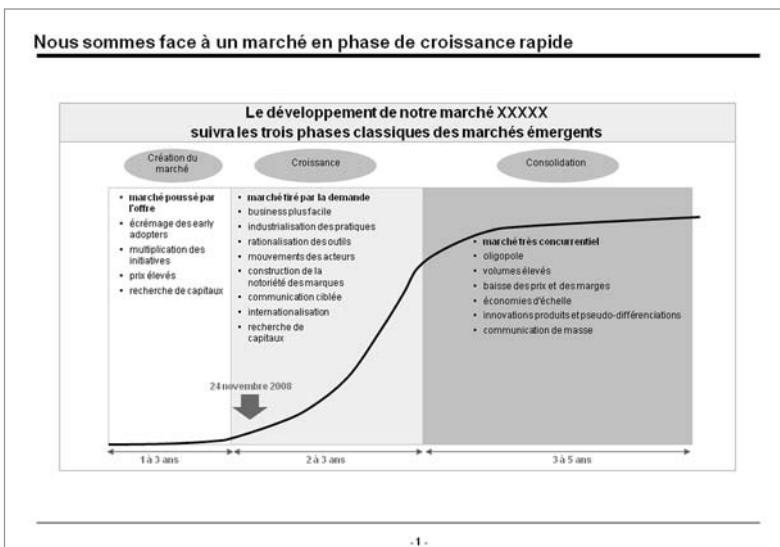


Figure 3.44



Figure 3.45

Ou ce sera un schéma, qui se lit de haut en bas.

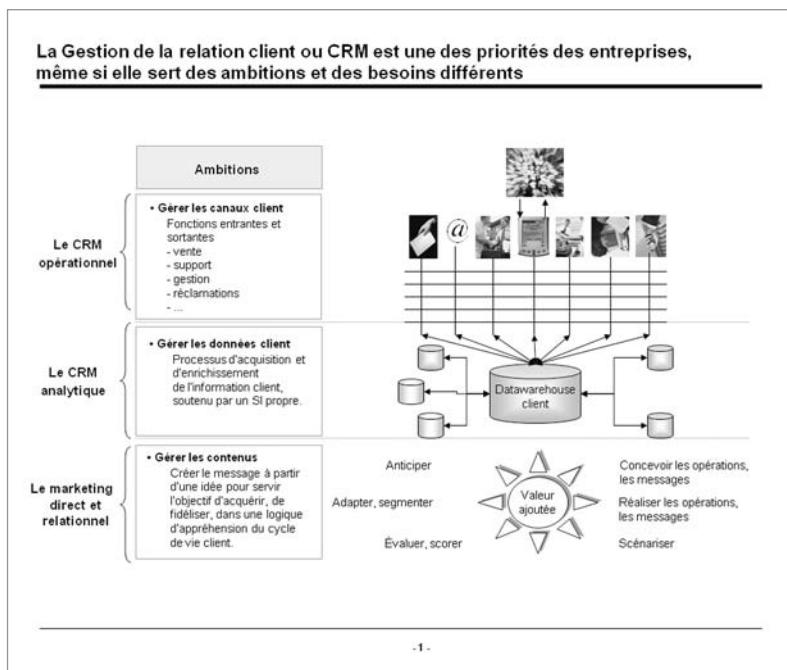


Figure 3.46

Lorsque la situation revêt une complexité telle qu'aucun ordre logique n'est implicite, le regroupement par thèmes permet de présenter une décomposition de la problématique. Le transparent ci-après (Figure 3.47) illustre l'usage de verbatim issus d'entretiens pour caractériser une situation difficilement représentable par d'autres moyens.

Les quatre grands regroupements « en pétales » facilitent la lecture, et même si aucun ordre ne vient spontanément à l'esprit, ce transparent véhicule un message fort, celui de l'absence de gestion du processus étudié.

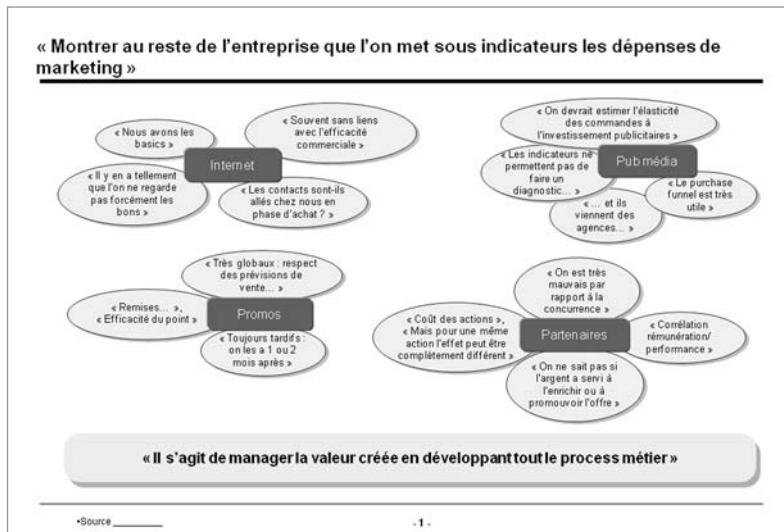


Figure 3.47

Ci-dessous, un effet graphique « en puzzle » permet de souligner la complémentarité des messages, sans suggérer d'ordre.

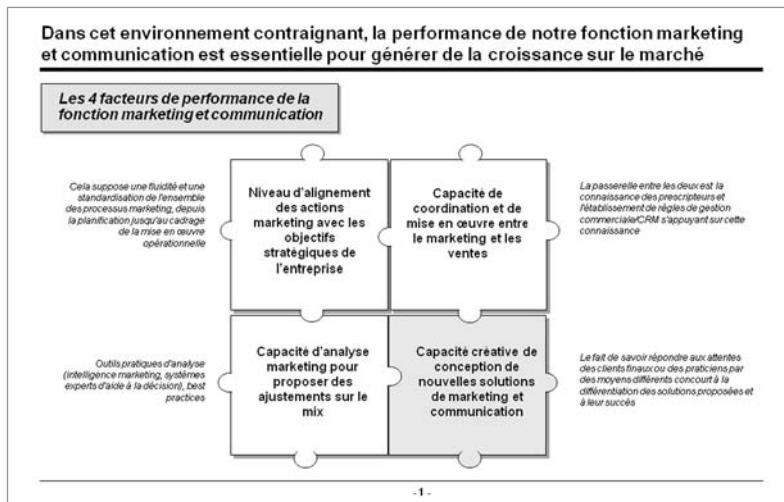


Figure 3.48

Les matrices mettent « en cases » une situation donnée, selon un parti pris de modélisation.

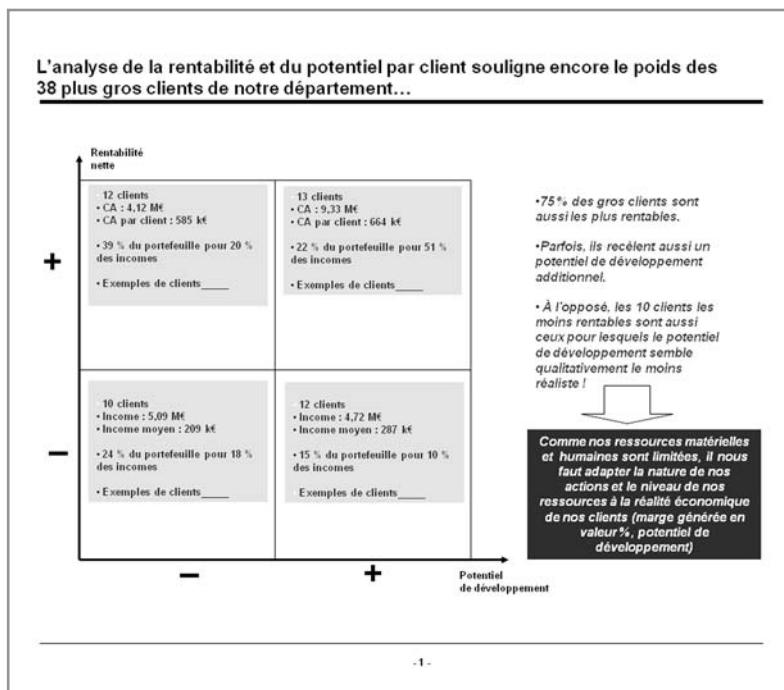


Figure 3.49

L'exemple ci-contre (Figure 3.50), parce qu'il manipule des données évidentes (chiffre d'affaires, marge...), se passe de légende expliquant sa construction. En revanche, il mériterait davantage de précisions quant à ses sources : période prise en considération, source comptable...

La décomposition de processus vise souvent à décrire les étapes d'un travail et à renseigner sur les responsabilités de chacun. L'exemple ci-dessous (Figure 3.50) montre comment, à partir des différentes étapes, il devient possible de répartir les tâches afférentes à chaque fonction.

Le parti pris retenu, et donc la logique de lecture proposée au lecteur, sont basés sur une représentation du processus (à gauche) en vertical, avec, implicitement, par ordre chronologique, la première étape en haut et la dernière en bas. En effet, lorsqu'elle aide à la compréhension d'un processus, l'échelle de temps est souvent représentée de la sorte, comme si le temps s'écoulait verticalement sur la page, soumis à la force de gravité terrestre !

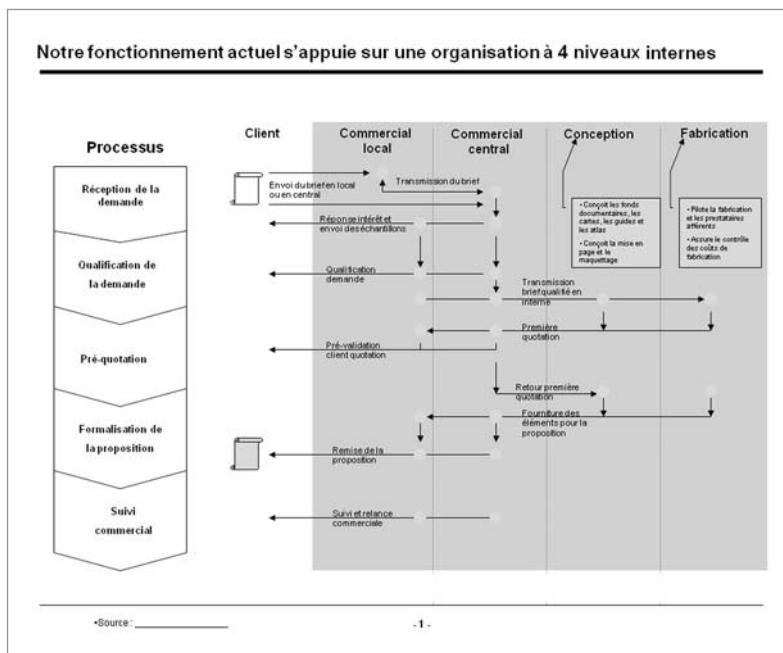


Figure 3.50

À l'opposé, une représentation horizontale (Figures 3.51 et 3.52) est bien adaptée aux comparaisons, à la description des résultats issus d'un processus, ou à celle des systèmes et des interfaces.

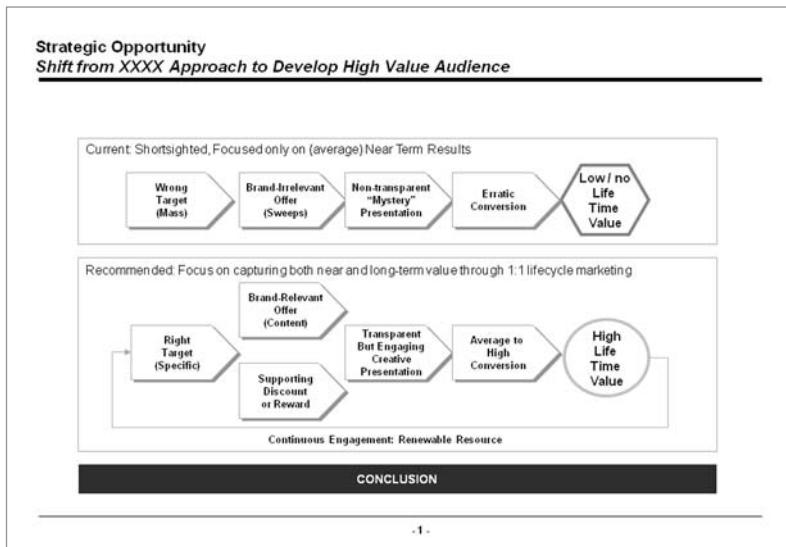


Figure 3.51

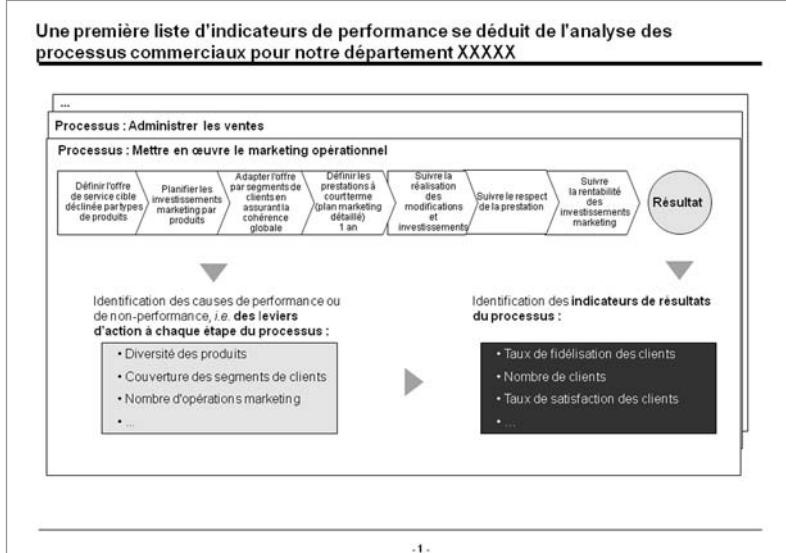


Figure 3.52

Présenter un plan d'action ou une démarche de travail

Un plan d'action peut être présenté très simplement à l'aide de listes numérotées.

Cependant, un schéma donne parfois davantage de perspective à la démarche, comme ci-dessous où la finalité de la première étape est expliquée par les étapes suivantes.

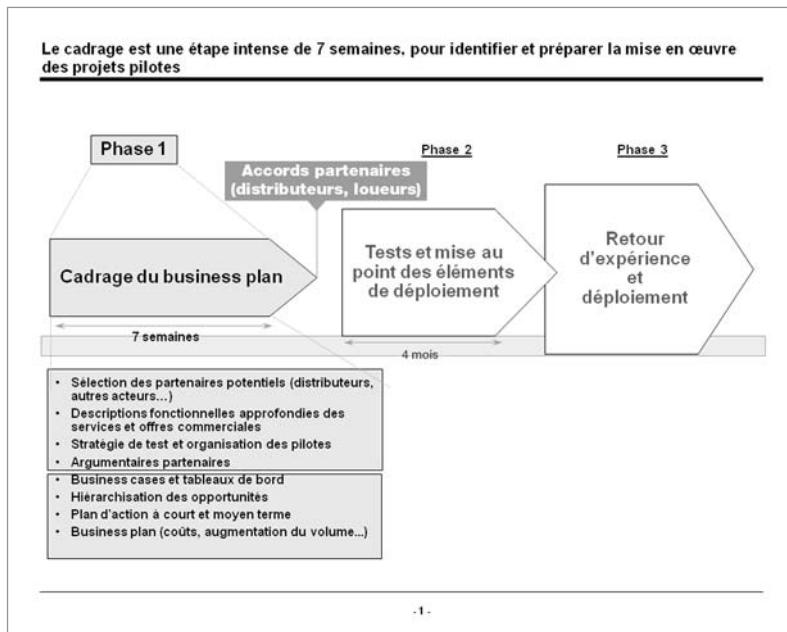


Figure 3.53

Concernant une démarche de travail répétitive, un cercle peut souligner ce caractère itératif (Figure 3.54)

Parfois, c'est le lien avec l'objectif qui légitime la démarche proposée. Ci-après (Figure 3.55), l'objectif final est présenté à gauche, décomposé en sous-objectifs pour arriver aux étapes de la démarche de travail.

Notre pilotage doit être adapté au cycle de déploiement commercial de notre nouveau produit phare

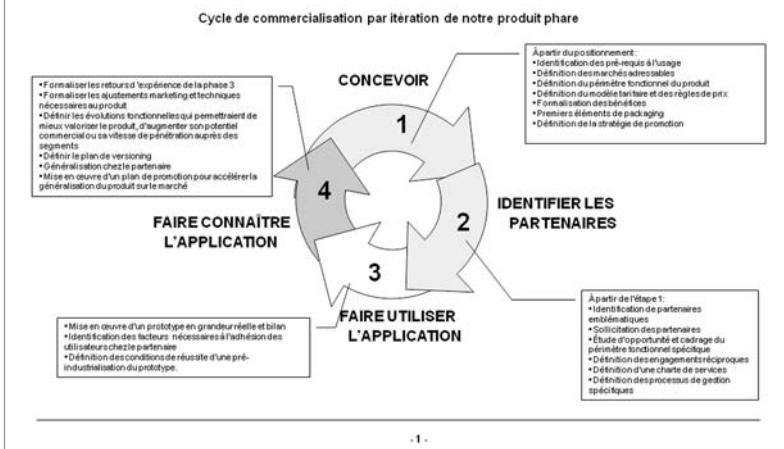


Figure 3.54

La démarche d'évaluation rapproche une base financière tangible pour l'entreprise avec des valeurs immatérielles portées par la marque

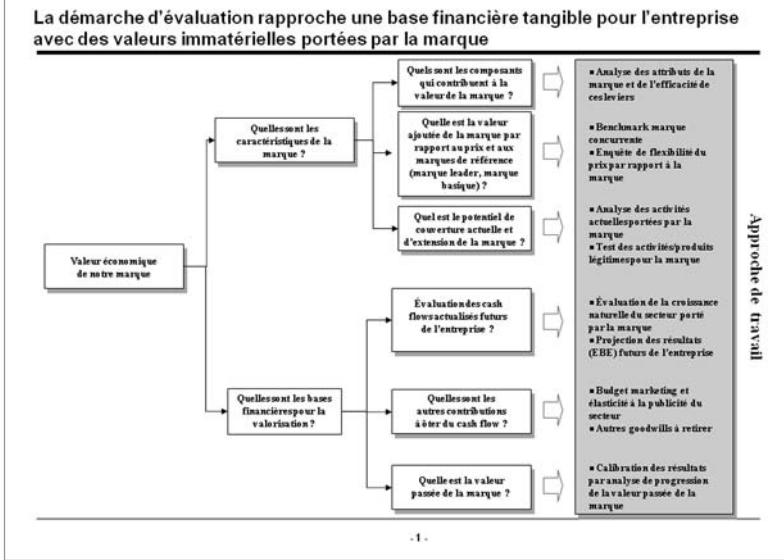


Figure 3.55

L'explication de l'objectif puis de ses impacts constitue aussi une introduction à un plan d'action.

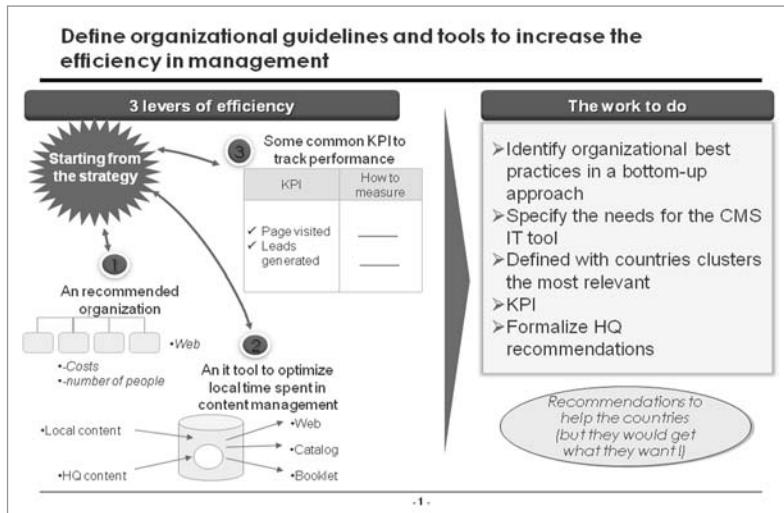


Figure 3.56

Le mode « planning » (Figure 3.57) est le moyen privilégié pour expliquer un plan d'action, car il positionne dans le temps les différentes étapes de travail et facilite ainsi la projection du lecteur dans l'opérationnel.

Il faut retenir par-dessus tout que ces différentes possibilités de types de présentations ne s'opposent pas : parfois il faut justifier la pertinence d'un plan d'action en se raccrochant à l'objectif ou aux enjeux, dans d'autres cas la complexité de la démarche impose le recours à des schémas. Bref, c'est la situation qui dicte avant tout le bon usage, sans qu'il faille exclure la possibilité d'utiliser plusieurs formes de présentation pour en souligner les différentes facettes.

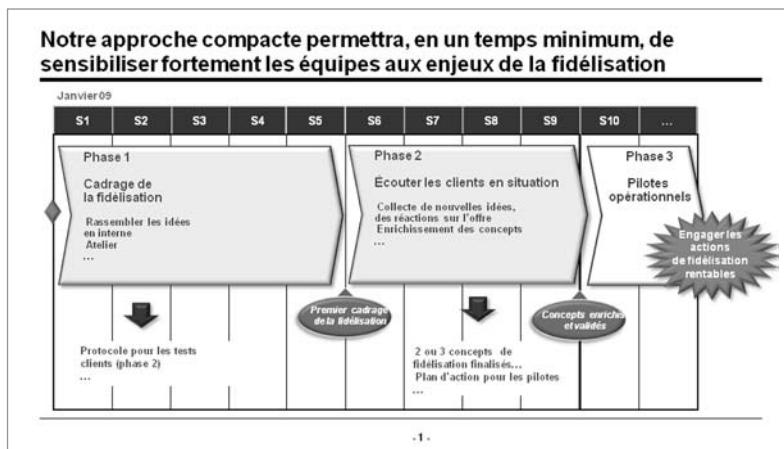


Figure 3.57

Voici pour finir un exemple de « fiche action ». Il s'agit d'un plan d'action dans lequel on fige le rendu final à l'aide d'un gabarit.

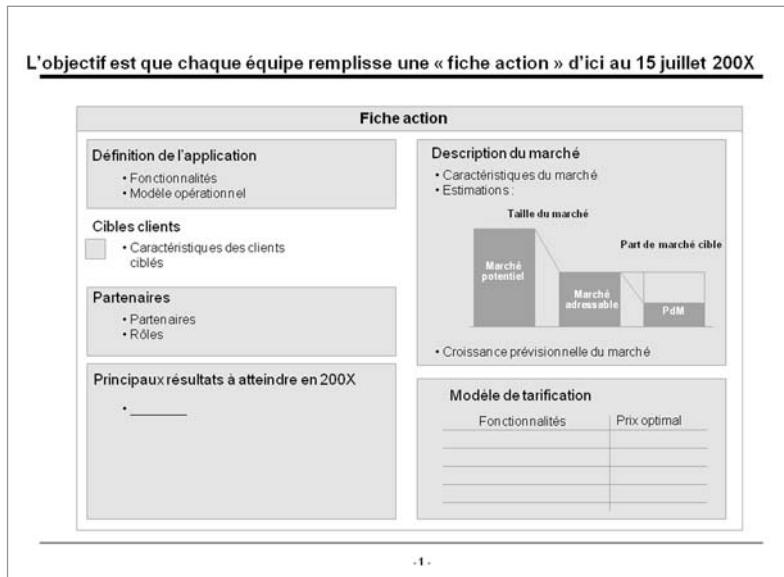


Figure 3.58

POURRIEZ-VOUS FAIRE DES TRANSPARENTS PROPRES, SVP ?

Auriez-vous l'idée de vous rendre à une réunion avec une chemise sale ou un costume décousu ? Non, bien sûr. Il en est de même pour les transparents : il n'y a rien de pire qu'une présentation dont la forme est bâclée. Cela nuit à la qualité du fond, en véhiculant une impression d'amateurisme ou de contenu inachevé.

Ne nous trompons pas, il ne s'agit pas de cacher la pauvreté du fond sous une forme soignée ; au contraire, les deux se complètent. Si vous rendez hommage à votre auditoire en affichant des transparents et des documents intelligents, accessibles, soignés, voire esthétiquement agréables, vous en ressortirez grandi.

L'exemple ci-dessous n'est pas foncièrement mauvais. Cependant, on peut identifier au moins quatre points d'amélioration.

The diagram consists of a large rectangular frame containing a slide. Inside the slide, there is a title and four numbered points. Dashed arrows point from each number to a specific part of the slide content: arrow 1 points to the first bullet point; arrow 2 points to the second bullet point; arrow 3 points to the third bullet point; and arrow 4 points to the footer text.

Une entreprise précurseur dans un marché qui s'est structuré

- ① → ♦ Le réseau MarqueBelle comprend 185 points de vente dont en France 4 succursales et 123 franchisés. Tous les magasins sont exclusifs (Europe, Japon, Russie, USA...), à 2 ou 3 exceptions près (Riga, Koweït...)
- ② → ♦ Dès 1983, MarqueBelle a amorcé, grâce à son premier magasin exclusif, le concept de niche qui l'a fondé, « Le luxe du luxe », adressé à un segment haut de gamme
- ③ → ♦ Pendant une vingtaine d'années, l'entreprise est restée seule sur le créneau, mais depuis 5 ou 6 ans le marché s'est structuré, se segmentant nettement du discount au haut de gamme

④ ↴ ④ ↴

30 années de développement qui ont permis à l'entreprise et à ses équipes d'accumuler un capital professionnel de premier plan

Figure 3.59

1. Les puces employées ne sont pas homogènes ; les deux premières sont des losanges de tailles différentes alors que la dernière est un carré. De plus, l'espace entre la puce et le texte n'est pas identique pour la troisième puce.
2. Le titre, le corps du texte et la conclusion sont rédigés dans trois polices différentes.
3. Le cadre autour du troisième point n'amène strictement rien pour la compréhension du fond.
4. Le message de conclusion n'est centré ni sur le texte, ni sur le titre.

Ci-dessous, vous trouverez deux exemples de ce même transparent remanié : le premier centre sa conclusion sur le bloc « corps du transparent », le second sur le texte.

Une entreprise précurseur dans un marché qui s'est structuré

- ◆ Le réseau MarqueBelle comprend 185 points de vente dont en France 4 succursales et 123 franchisés. Tous les magasins sont exclusifs (Europe, Japon, Russie, USA...), à 2 ou 3 exceptions près (Riga, Koweït...)
- ◆ Dès 1983, MarqueBelle a amorcé, grâce à son premier magasin exclusif, le concept de niche qui l'a fondé, « Le luxe du luxe », adressé à un segment haut de gamme
- ◆ Pendant une vingtaine d'années, l'entreprise est restée seule sur le créneau, mais depuis 5 ou 6 ans le marché s'est structuré, se segmentant nettement du discount au haut de gamme

30 années de développement qui ont permis à l'entreprise et à ses équipes d'accumuler un capital professionnel de premier plan

Figure 3.60 : Conclusion centrée sur le corps du transparent

Une entreprise précurseur dans un marché qui s'est structuré

- ◆ Le réseau MarqueBelle comprend 185 points de vente dont en France 4 succursales et 123 franchisés. Tous les magasins sont exclusifs (Europe, Japon, Russie, USA...), à 2 ou 3 exceptions près (Riga, Koweït...)
- ◆ Dès 1983, MarqueBelle a amorcé, grâce à son premier magasin exclusif, le concept de niche qui l'a fondé, « Le luxe du luxe », adressé à un segment haut de gamme
- ◆ Pendant une vingtaine d'années, l'entreprise est restée seule sur le créneau, mais depuis 5 ou 6 ans le marché s'est structuré, se segmentant nettement du discount au haut de gamme

30 années de développement qui ont permis à l'entreprise et à ses équipes d'accumuler un capital professionnel de premier plan

Figure 3.61 : Conclusion centrée sur la page

Peut-être avez-vous trouvé terne le résultat de ce remaniement ? N'oubliez pas que vous présentez à un auditoire par définition éclectique, avec lequel il faut davantage composer qu'imposer ses propres goûts.

L'exemple ci-après (Figure 3.62) est tiré des présentations fournies avec Microsoft PowerPoint 2007.

Nous sommes face à un transparent élaboré constitué de quatre parties, dont un tableau et deux schémas. Cependant...

1. La police du schéma « organisation » est illisible, sans compter que le schéma ne véhicule pas de sens de lecture. Faut-il lire de bas en haut ou l'inverse ?
2. Il s'agit de texte rédigé, constitué de phrases de trois ou quatre lignes, peu lisibles lors d'une projection. Le texte empiète sur le logo en bas à droite. Enfin, son emplacement ne suit aucune logique par rapport au bloc de gauche « organisation » et à celui du haut « processus ».

3. Un titre vertical est moins facile à lire qu'un titre horizontal. En outre celui-ci n'exprime aucun message.
4. L'utilisation de cercles comme étapes du processus nécessite de couper le texte.

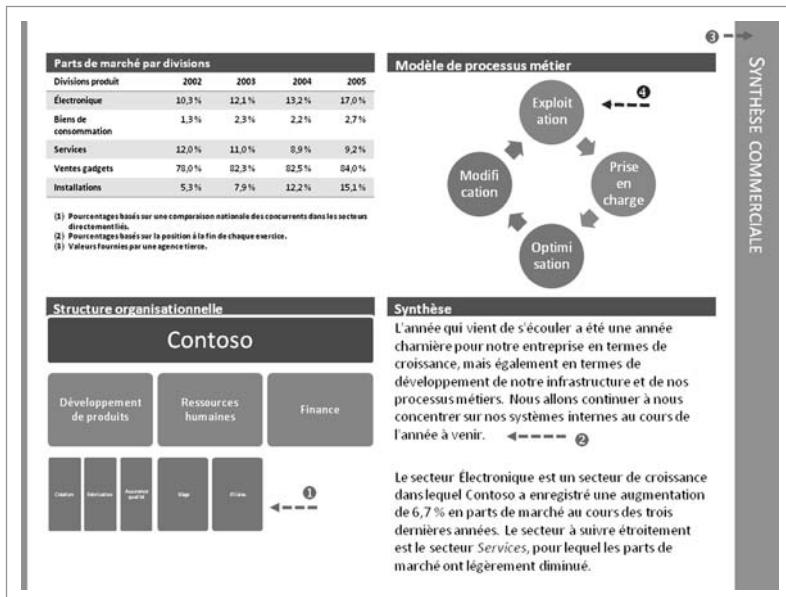


Figure 3.62

Enfin, ce transparent présente plusieurs messages sans en faire ressortir un en particulier, faute de hiérarchie. La version retouchée ci-dessous apporte davantage de clarté.

Tout d'abord, on a simplifié le contenu pour ne diffuser qu'un seul message : « Une année charnière... ». La partie sur les « processus » sera sur un autre transparent.

Le texte rédigé (de l'ex-bloc « synthèse ») a laissé place à un titre et à une conclusion.

Enfin, les titres des deux graphiques ont été retouchés pour véhiculer davantage un message.

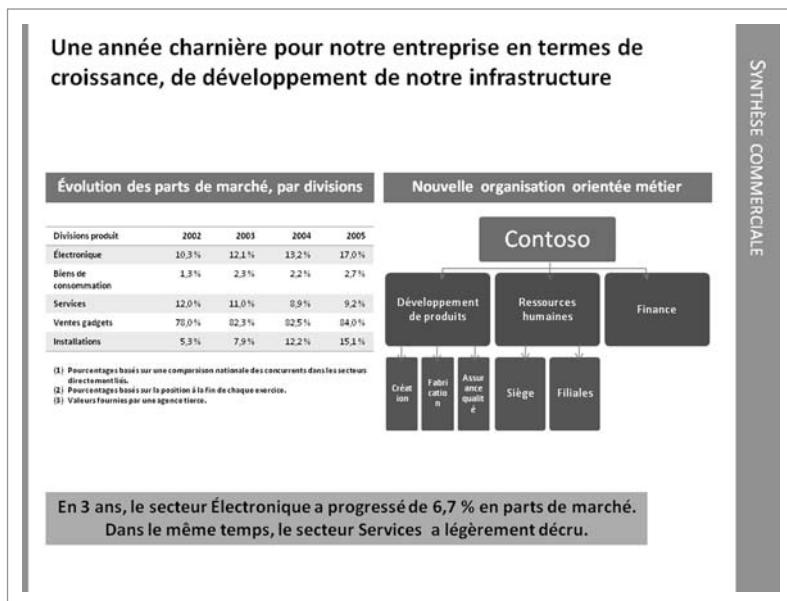


Figure 3.63

Pour conclure sur les éléments de forme, les règles sont en général les suivantes.

- À défaut d'utiliser la charte graphique imposée par votre entreprise, privilégiez toujours une forme sobre, à moins de disposer d'un infographiste ou d'une agence pour illustrer votre contenu. N'oubliez pas que vos goûts artistiques ne sont pas universels, alors méfiez-vous des éléments de type icônes, images, etc. fournis avec les logiciels de présentation. Ils ont l'art d'irriter ceux qui ne partagent pas votre sensibilité aux couleurs et aux formes.
- Restreignez-vous à l'utilisation d'un maximum de quatre couleurs (après, c'est un patchwork !) dans toute la présentation.
- Surveillez vos schémas ou tout simplement les traits, les rectangles, les cercles employés pour mettre en valeur votre contenu : ils doivent être alignés les uns sur les autres, par rapport à la page, par rapport au texte...

- N'employez qu'une seule police de caractères dans votre présentation, en variant les tailles pour le titre et la conclusion (taille entre 20 et 30), et le texte du corps de transparent (taille supérieure à 12). Conservez ces règles de taille tout au long de la présentation.
- Évitez les transitions animées entre transparents : diapositive qui défile du haut, puces virevoltantes, phrases « surgissantes »... L'idée est de supprimer tous les éléments parasites qui pourraient perturber la compréhension de votre message en distayant l'auditoire de manière incongrue.

4 Le chemin de fer, fil conducteur de votre propos

Le chemin de fer représente l'enchaînement ordonné des transparents dans une présentation. Pour le construire, il est conseillé de bâtir un plan (type, à ce stade) contenant les messages clés que portera chacun des transparents, c'est-à-dire en définitive leur titre.

On peut regrouper les éléments constitutifs d'une présentation en trois grandes parties :

- l'introduction et l'accroche,
- les messages,
- la conclusion et les perspectives.

Pour des raisons didactiques, nous commencerons par la deuxième partie, qui nous éclairera sur la logique de raisonnement et la correspondance en matière de plan.

LA STRUCTURATION DES MESSAGES

En 1973, Barbara Minto¹ a conçu une approche pour structurer les différents éléments d'un sujet et les organiser sous forme de présentation. Aujourd'hui, sa méthode constitue une référence en la matière dans le monde de la communication et dans celui du conseil, et facilite le travail de celui qui doit présenter.

Ce chapitre est consacré à la découverte des fondements de l'approche de Barbara Minto sous une forme actualisée. L'objectif est

1. Voir Barbara Minto, *The Minto Pyramid Principle*, 3^e éd., Financial Times Prentice Hall, 2008.

de bâtir une structuration du raisonnement claire et simple, selon une « pyramide d'idées ».

Une présentation, même de quarante ou cinquante transparents, peut toujours être résumée par un message global. Bien évidemment, la synthèse d'une présentation en une phrase est simplificatrice. Toutefois, cet exercice permet de dessiner un chemin logique pour le plan de la présentation et constitue un guide de lecture pour l'auditoire.

L'exemple ci-dessous présente une articulation en trois blocs constitués à partir de l'affirmation : « La technologie moderne a été le catalyseur de la plupart des progrès dans l'automobile. » Chacun des blocs exprime un message qui vient nourrir cette affirmation première, et ainsi de suite pour les niveaux inférieurs.

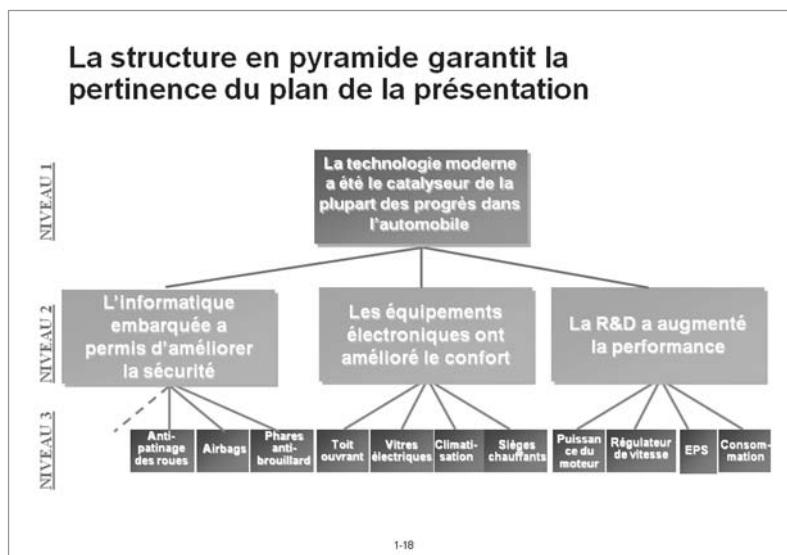


Figure 4.1

Trois règles de base structurent la construction d'une pyramide.

1. Une idée doit être la synthèse des idées du niveau inférieur, et ce à n'importe quel niveau de la pyramide.

2. Les idées qui sous-tendent une idée doivent être de même nature.
3. Les idées qui sous-tendent une idée doivent être dans un ordre logique.

Évidemment le message central, celui qui figure en haut de la pyramide, constitue le point focal de l'introduction et donc le thème que vous traitez dans votre présentation.

Prenons les règles successivement pour les illustrer.

La règle 1 implique que le message doit être contenu dans le message en haut de la pyramide. Votre présentation ne doit pas s'écartez du message central, sans quoi vous risquez de perdre inexorablement l'auditoire.

La règle 2 nécessite de regrouper les idées entre elles. Nous avons déjà examiné ce point plus haut. À titre d'illustration, voyez la figure ci-dessous, dans laquelle tous les messages de niveau inférieur se rapportent au message du bloc de niveau 2 : « L'informatique embarquée a permis d'améliorer la sécurité. »

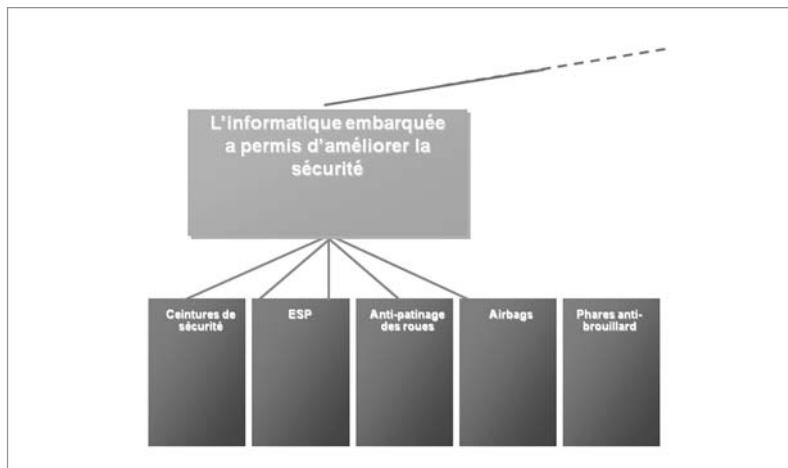


Figure 4.2

Si plusieurs thèmes sous-tendent le message de niveau 1, ils constituent autant de blocs de niveau 2. Mais, pour un niveau donné,

chaque bloc exprime un seul et unique message, justifié par les niveaux inférieurs.

Enfin, la règle 3 impose un ordre dans la présentation des blocs de niveau inférieur. Dans l'exemple ci-dessous, et en adoptant une lecture de gauche à droite, l'inversion de l'ordre des deux premiers blocs de niveau 2 met d'abord l'accent sur le thème du « confort », avant de parler de « sécurité ». Sans être fondamentalement illogique, cela ne relève pas du même niveau d'importance et il en va de même pour les niveaux inférieurs.

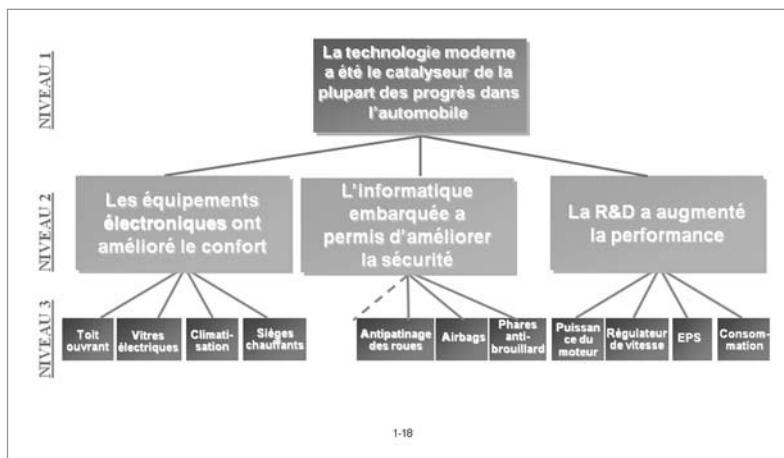


Figure 4.3

Au sein des différents niveaux d'une pyramide, les messages s'articulent entre eux pour guider le raisonnement de l'auditoire. Ainsi, une idée de niveau inférieur peut justifier ou illustrer le message de rang supérieur. Comme pour la construction d'un transparent, on retrouve les deux notions d'inductivité et de déductivité.

Si les idées de niveau 2 illustrent le message de niveau 1, la pyramide (et donc le plan) s'organise de manière inductive. À l'inverse, si le niveau 2 explique, tel $1 + 1 = 2$, le message de niveau 1, il s'agit d'un plan déductif.

Au-delà de la théorie, ces notions permettent de créer un effet sur votre auditoire en fonction du thème présenté.

Le plan inductif

Lorsque le plan est inductif, l'idée affirmée dans le niveau supérieur se justifie au regard du point commun qui unit les idées du niveau inférieur. La conclusion (au niveau supérieur) est présentée d'abord, illustrée ensuite.



Figure 4.4

Pour traduire cette pyramide sous forme de transparents, il suffit de retenir le contenu de chacune des étiquettes comme titre de transparent, en commençant systématiquement le parcours par la gauche. Voici par conséquent ce que donnerait notre exemple précédent (Figure 4.5).

Dans ce cas, le transparent 1 présente le message, tandis que les trois suivants répondent, selon trois angles différents, à la question « Pourquoi ? ».

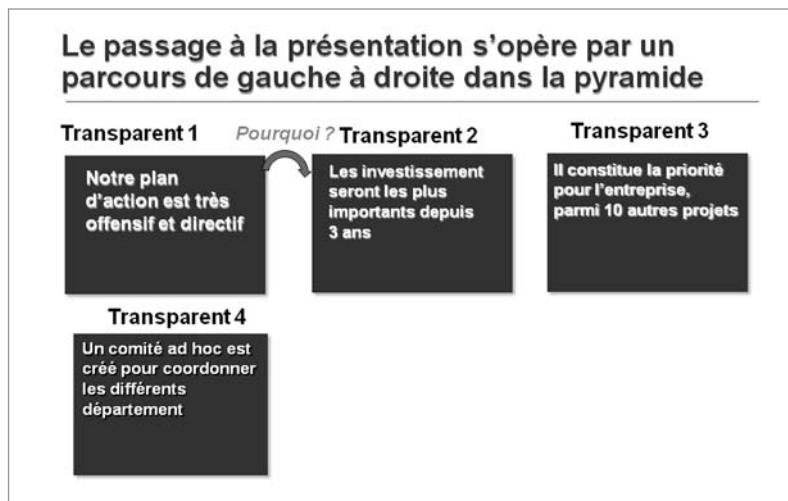


Figure 4.5

Plus globalement, il faut retenir que le plan inductif répond à trois types de questions, ce qui lui confère une grande facilité d'utilisation.

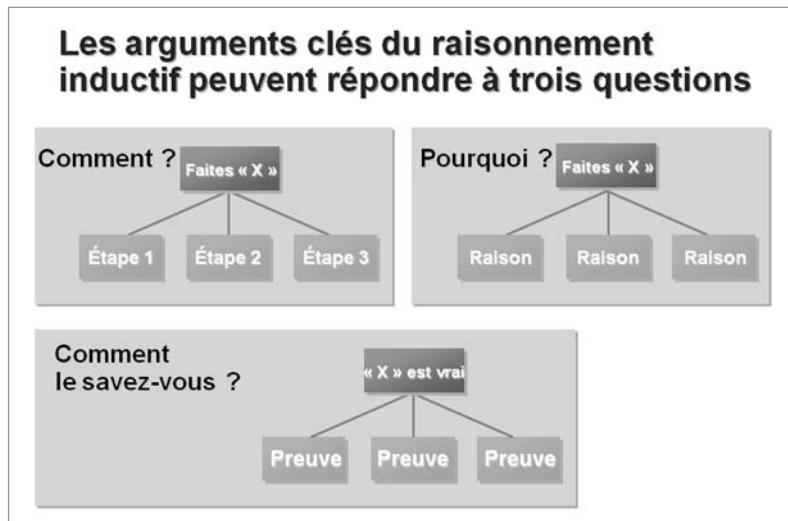


Figure 4.6

Dans les faits, le plan inductif reste souvent le meilleur choix.

Dans le plan inductif, vous n'avez pas besoin d'être exhaustif dans les faits présentés aux niveaux inférieurs. Ainsi, l'affirmation « Notre plan d'action est très offensif et directif » peut être soutenue, sans entraîner de rupture de raisonnement, par trois, quatre ou même six points en fonction du temps de présentation et des informations et des arguments disponibles à la date de la présentation.

Par ailleurs, présenter les actions avant les raisons renforce souvent l'argumentation.

Le raisonnement inductif conduit naturellement vers l'action



Figure 4.7

Au final, le plan inductif est bien adapté aux présentations de types stratégie déclinée à partir d'objectifs, plan d'action, schéma directeur... notamment auprès d'un auditoire acquis à votre cause ou pour lequel votre légitimité est peu discutable.

Les clés pour réussir un raisonnement inductif tiennent dans votre capacité à savoir grouper, résumer et ordonner les idées.

- Quelles sont les idées de même type ?
- Quelles sont les idées de types différents ?
- Quel est l'argument de synthèse de ces idées ?

Pour grouper, recherchez des similitudes sur le sujet ou sur la nature des idées.

L'illustration ci-dessous donne une bonne idée du type de résultat à obtenir.

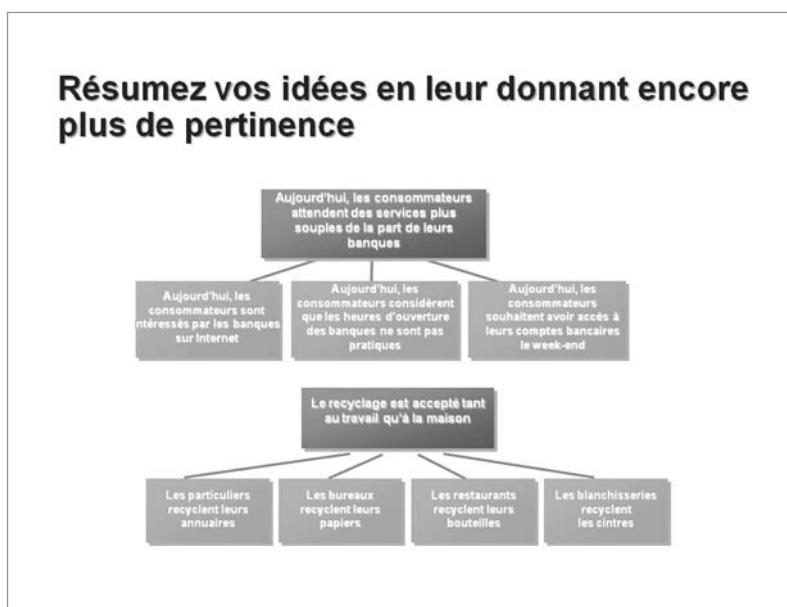


Figure 4.8

Le plan déductif

Le plan déductif pose le problème, le commente parfois, puis détaille les arguments qui mènent à la conclusion. C'est la méthode classique de raisonnement en science, qui demande à l'auditoire de patienter jusqu'à la chute ! L'exemple ci-après assène les faits avant d'enchaîner avec une conclusion à deux niveaux.

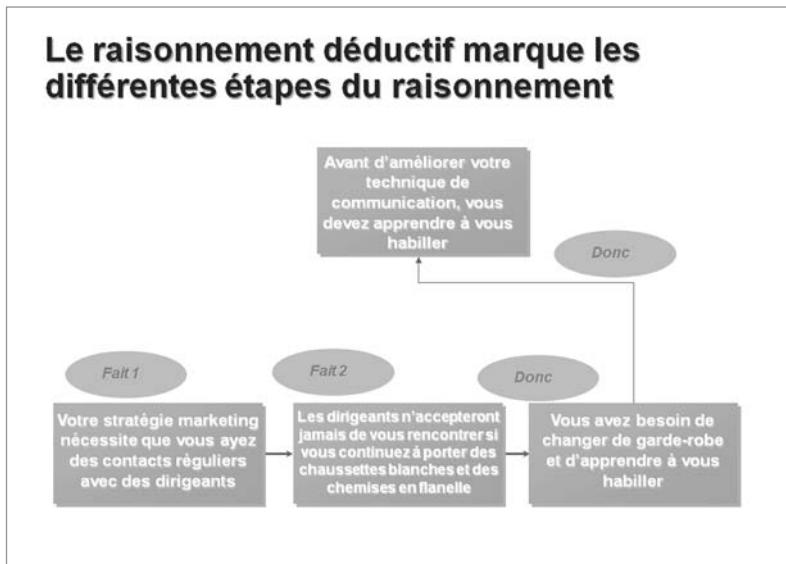


Figure 4.9

Toutes les combinaisons basées sur un assemblage de faits suivi d'une succession de conclusions rentrent dans la famille des plans déductifs :

- Fait → Commentaire sur le fait → Conclusion 1 → Conclusion 2 ;
- Fait 1 → Fait 2 → Commentaire sur le fait 2 → Fait 3 → Conclusion ;
- Fait 1 → Fait 2 → Fait 3 → Conclusion 1 → Conclusion 2.

Le syllogisme constitue une autre forme de plan déductif, où la déduction s'opère à partir de la conjonction de deux propositions primaires et complémentaires telles que : si A = B et B = C, alors A = C.

Le plan déductif, dans lequel l'auditoire est pris par la main, est bien adapté à des sujets compliqués pour lesquels la conclusion ne s'impose pas d'elle-même, voire apparaît comme contre-intuitive.

Les sujets considérés par l'auditoire comme techniques sont également de bons candidats à ce type de raisonnement.

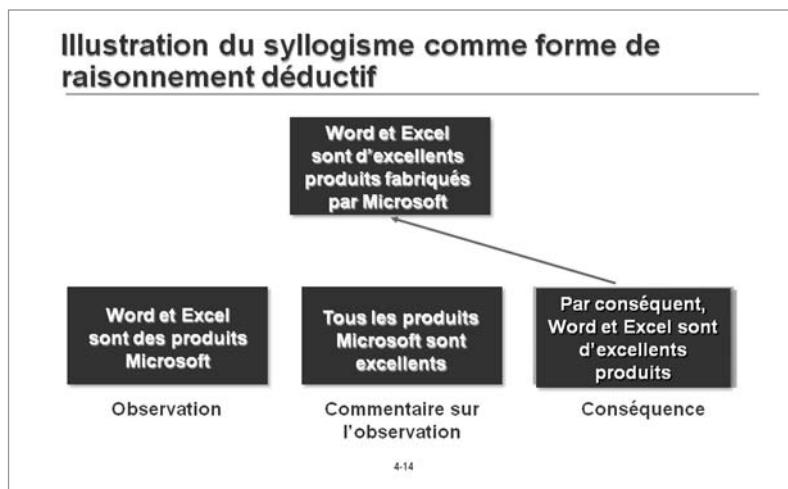


Figure 4.10

Les plans déductifs sont majoritairement utilisés pour convaincre un auditoire que l'on anticipe comme résistant ou peu réceptif au message.

Dans l'exemple de la figure 4.9, on demande aux auditeurs d'apprendre à s'habiller mieux ; le mode déductif s'impose alors comme le meilleur moyen d'amener la conclusion, même si l'assemblée aborde la présentation sans *a priori*.

Concevoir un plan à la fois inductif et déductif

Précédemment, les raisonnements inductif et déductif vous ont été présentés de manière indépendante dans un souci didactif. Dans les faits, on les utilise conjointement dans la construction d'une pyramide, alternant par exemple niveau inductif et niveau déductif.

De même, comme nous l'avons vu au chapitre 3, chaque transparent peut lui-même être construit de manière inductive ou déductive.

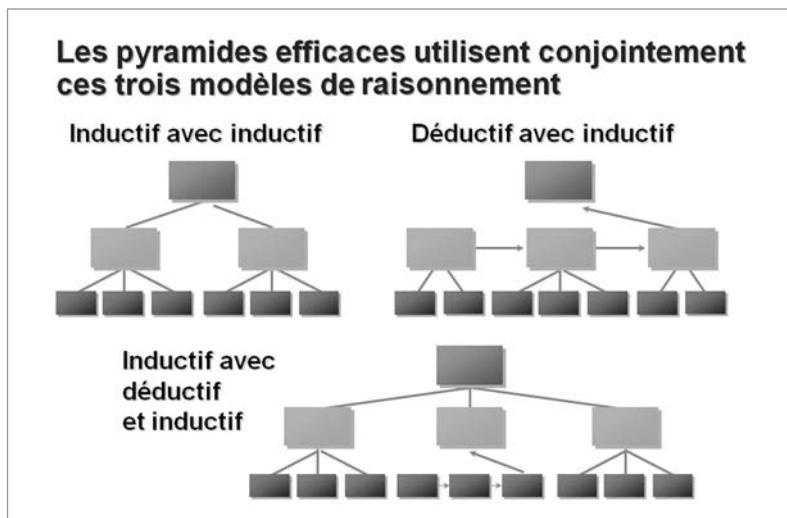


Figure 4.11

L'exemple ci-dessous est construit au niveau supérieur sur un plan déductif, alors que le niveau inférieur est organisé selon un plan inductif.

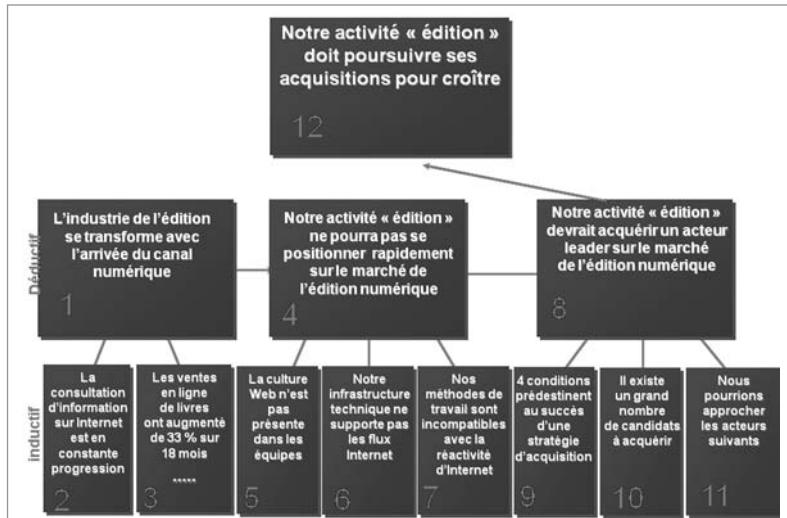


Figure 4.12

Les numéros vous permettent de repérer l'ordre des transparents dans la présentation.

L'illustration continue avec ci-dessous le transparent de la deuxième étiquette en partant de la gauche (repérée par les étoiles ***** en Figure 4.12).

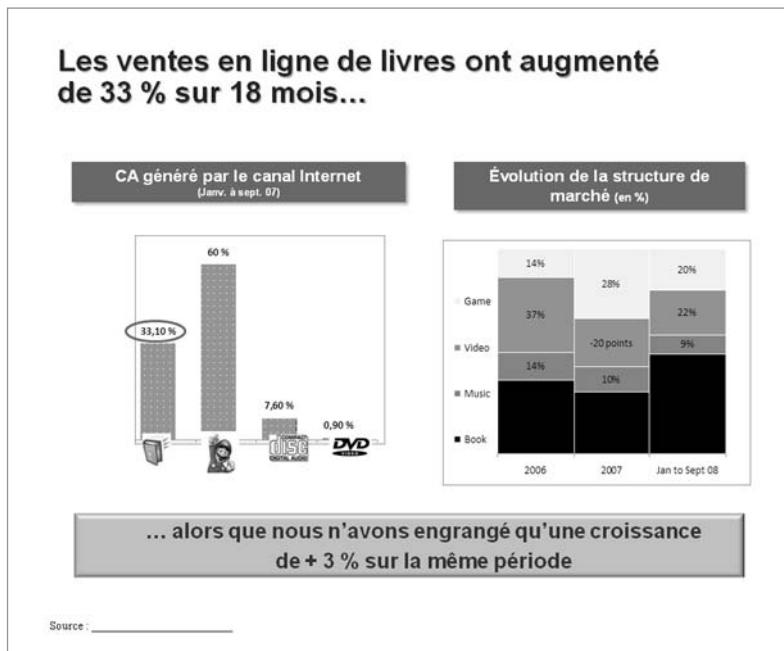


Figure 4.13

Ce transparent est construit de manière déductive (voir chapitre 3), dans une partie de plan inductif.

Pour clore cet exposé sur les plans inductifs et déductifs, le tableau ci-dessous reprend les objectifs présentés au début du chapitre 2 et recommande une forme type à adopter en majeur.

Objectif	Exemples	Recommandation de plan
Faire comprendre ou informer	Présentation d'un sujet technique Nouvelle réglementation Détails d'un plan d'action	Déductif Déductif Inductif
Séduire et motiver	Première présentation d'un business plan Présentation magistrale d'un nouveau plan stratégique ou d'une nouvelle vision Nouveau projet d'entreprise Plan à trois ans Conférence Présentation commerciale d'une société Présentation d'une proposition commerciale	Déductif Plutôt inductif Inductif Inductif Plutôt inductif Déductif Déductif
Déclencher l'action	Deuxième round d'un business plan Décision nécessitant un arbitrage Mise en œuvre d'une nouvelle organisation Présentation d'un changement de méthode de travail Plan d'action détaillé	Inductif Inductif Plutôt déductif Plutôt déductif Inductif
Évoquer une situation sensible ou une décision impopulaire	Blocage interne Insuffisance de résultats Changement d'environnement Sujets sociaux	Déductif Déductif Déductif Déductif

COMMENT RÉUSSIR UNE INTRODUCTION ?

Une introduction ne s'appuie pas toujours sur des transparents ; elle peut se limiter à quelques phrases. En revanche, elle demeure obligatoire, pour assurer un niveau de compréhension et d'adhésion optimal.

Le rôle de l'introduction est donc de motiver l'auditoire et de lui offrir un point d'entrée vers ce qui sera présenté par la suite. C'est aussi une occasion d'asseoir sa légitimité.

Bref, au-delà des présentations d'usage (« Je suis M. XX de la société YY... »), l'introduction sert généralement d'entrée à l'une de ces quatre questions :

- Quel est l'état de la situation ?
- Devons-nous continuer à faire ce qui était décidé ?
- Que devons-nous ou devrions-nous faire ?
- Pourquoi nous ?

Il est bien compliqué de faire accepter des décisions, d'arbitrer sur des actions... si l'auditoire ne partage pas le point de départ de la réflexion.

On structure le plus souvent une introduction selon une séquence du type « situation-conséquence-question » (S-C-Q), en résonance avec la question centrale à laquelle elle se rapporte.

Question du type « Quel est l'état de la situation ? »

Exemples			
Situation	Notre plan d'action demandait à faire telle action pour atteindre l'objectif	Dans le dernier plan, nous devions faire cela	Le reporting fait apparaître les résultats suivants
Conséquence	Les actions suivantes ont-elles été menées à ce jour ?	Nous avons fait différemment	Comment expliquer ces résultats ?
Question ou affirmation	Avec quels résultats ? Voici les résultats	Et pourquoi ? Je vais vous expliquer pourquoi il était pertinent d'agir différemment	Devenons-nous faire quelque chose de différent ou de plus ? Nous devons mener des actions complémentaires (que je vais vous exposer dans la suite de cette présentation)

L'introduction est donc formée de la séquence S-C-Q, sous une forme orale en quelques phrases, ou bien à l'aide de un à trois transparents. Attention, elle doit être courte et ménager le suspense. Vous devez donc faire monter le niveau d'enjeux pour l'auditoire, mais ne jamais donner à ce stade d'éléments de réponse qui figurent dans le corps de votre présentation !

Voici un exemple d'introduction orale.

(Situation) « Notre plan commercial conçu l'année dernière et revu au trimestre précédent instaurait une prime d'objectif supplémentaire à chacun des vendeurs réussissant une vente de notre offre BIDULE. »

(Conséquence) « Je vous propose de balayer en dix minutes les principaux résultats obtenus. »

(Affirmation) « Vous verrez que les résultats du premier trimestre sont encourageants à ce stade, mais réservent un certain nombre de surprises. »

Puis présentation de trois transparents sur les résultats qualitatifs et quantitatifs.

Enfin (voir au chapitre 3 l'élaboration du plan et la construction des messages), la phrase de question ou d'affirmation de l'introduction constitue toujours le maillon du haut de la pyramide. Dans notre exemple, il s'agirait de la phrase suivante : « Les résultats du premier trimestre sont encourageants à ce stade, mais réservent un certain nombre de surprises. »

Question du type**« Devons-nous continuer à faire ce qui était décidé ? »**

Exemples				
Situation	Nous sommes confrontés à tel problème/telle situation	Nous avons mis en œuvre cette solution face au problème rencontré	Voici le plan d'action décidé	Nous avons un problème et une solution en regard
Conséquence	Le plan d'action prévu était celui-là	Voici les premiers résultats	Voici les conditions nécessaires pour réussir ce plan d'action	La solution impose telle et telle chose pour sa mise en œuvre
Question ou affirmation	Est-ce le bon plan d'action ?	La solution fonctionne-t-elle ?	Ce plan d'action va-t-il permettre d'atteindre l'objectif ?	Est-ce la bonne solution ?

Question du type**« Que devons-nous ou devrions-nous faire ? »**

Exemples					
Situation	Comment résoudre ce problème ?	Nous avons un problème	Nous pourrions faire cette action ?	Nous devons assurer l'atteinte de cet objectif	On nous impose l'atteinte de tel objectif
Conséquence	Ce problème occasionne telle et telle conséquence	Il existe les solutions suivantes	Mais il existe les alternatives suivantes	Nous avons réalisé un diagnostic afin de vérifier la marche à suivre	Aujourd'hui, nous agissons de telle façon
Question ou affirmation	Comment procéder ?	Laquelle de ces solutions devons-nous retenir ?	Choisissons la solution ensemble	Quels changements devons-nous opérer ?	Devons-nous faire évoluer quelque chose ?

Question du type « Pourquoi nous ? »

Exemples					
Situation	Vous avez tel problème	Nous sommes les leaders de...	L'enjeu aujourd'hui est de...	Cette équipe sera chargée de ce travail	Plusieurs équipes sont candidates à ce plan d'action
Conséquence	Cela vous occasionne telle et telle chose	En effet, nous disposons des atouts suivants	Cela implique telle et telle chose	En effet, il demande les expertises suivantes	Voici les critères de choix
Question ou affirmation	Nous pouvons vous aider	Vous ne pouvez pas trouver mieux que nous	Notre recommandation serait de...	Voici le fonctionnement retenu	Les deux finalistes sont...

Évidemment, les tableaux ci-dessus ne constituent qu'un guide de réflexion et non une réponse à tous les cas de figure. Ce qu'il faut retenir, c'est que la séquence S-C-Q balise l'introduction des trois temps, le plus souvent dans l'ordre précédemment présenté.

Cependant, dans certains cas, il peut s'avérer opportun de changer cet ordre : l'ordre Q-C-S est fréquemment utilisé lorsque l'auditoire est acquis à votre cause ou s'il faut aller très vite.

Ordre habituel	Ordre Q-C-S
(Situation) « Notre plan commercial conçu l'année dernière et revu au trimestre précédent instaurait une prime d'objectif supplémentaire à chacun des vendeurs réussissant une vente de notre offre BIDULE. »	(Question/affirmation) « En balayant les résultats très encourageants du premier trimestre, j'ai été très surpris par trois points... »
(Conséquence) « Je vous propose de balayer en dix minutes les principaux résultats obtenus. »	(Conséquence) « Je vous propose d'échanger dessus en dix minutes... »
(Question/affirmation) « Vous verrez que les résultats du premier trimestre sont encourageants à ce stade, mais réservent un certain nombre de surprises. »	(Situation) « ... Cela afin de conclure sur le plan commercial conçu l'année dernière et revu au trimestre précédent, qui instaurait une prime d'objectif supplémentaire à chacun des vendeurs réussissant une vente de notre offre BIDULE. »

Une fois la mécanique comprise, vous pouvez inventer votre propre schéma. Seul compte alors l'impact sur l'auditoire...

L'ART DE LA CONCLUSION

Une conclusion réussie requiert qu'une alchimie s'opère entre les quatre éléments suivants.

Marteler le message principal

Revenez sur le message principal et sur les points clés qui le soutiennent.

« En résumé, nous avons balayé les trois points suivants, avant d'arriver à la conclusion que... »

Construire un message fort

Terminez votre présentation par un message fort qui favorise la mémorisation et augmente la motivation de l'auditoire vis-à-vis du sujet — autant d'éléments nécessaires pour augmenter vos chances de provoquer une action après la présentation.

- « C'est maintenant qu'il faut y aller. »
- « Le potentiel de développement est fort : + 23 % sur 18 mois. »
- « Les coûts seront mieux maîtrisés, avec un espoir de réduction de 4 %. »
- « Nous perdrions beaucoup à ne pas le faire. »
- « Notre leadership va augmenter. »
- « Notre image de marque va s'apprécier sur la cible des jeunes. »
- « La qualité va progresser fortement, marquée par – 12 % de retour en SAV. »

- « La satisfaction des clients va croître sensiblement, entre + 3 % et + 7 %. »
- « Le bien-être de nos équipes sera renforcé. »
- « L'outil de production sera davantage flexible. »

Plus vous rendez objectif votre message avec des chiffres, plus il sera impactant !

Offrir une perspective plus générale ou à plus long terme

L'idée est d'augmenter la portée de votre discours en le raccrochant à un ensemble plus vaste, qu'il s'agisse de périmètre fonctionnel, ou géographique, de niveau d'importance, de contribution à l'image ou à la cohésion des équipes, etc.

- Capacité d'apprentissage des équipes :
 - « Ce que nous vivons là peut se reproduire et nous apprenons à le surmonter. »
 - « C'est un des problèmes les plus compliqués que nous ayons à résoudre. »
- Axes stratégiques :
 - « Cela nourrit une nouvelle vision du marché pour les cinq prochaines années. »
 - « Même si ce projet n'est pas le plus prioritaire, il contribue à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. »
 - « Cela forge les bases d'une expertise qui peut être diffusée plus largement dans le groupe. »
 - « Cette situation souligne notre capacité d'innovation. »
 - « Cette action s'inscrit bien dans la nouvelle image. »
- Portée géographique :
 - « La réussite de ce pilote permettra un déploiement dans l'ensemble de nos pays. »

Préciser les prochaines étapes

S'il y a lieu, assurez-vous que les prochaines étapes sont claires, sensées et réalistes : « Les orientations prises en séance nécessitent que le département, représenté par..., engage les actions suivantes avant le... »

Enfin, remerciez votre auditoire.

LE CAS PARTICULIER DES PRÉSENTATIONS DE CENT PAGES ET PLUS !

Beaucoup d'entre vous se posent la question des présentations qui seraient le résultat d'un travail long, technique et détaillé. Bref, vous disposez d'un patrimoine documentaire de plus d'une centaine de pages, mais seulement d'une demi-heure pour en présenter une synthèse.

En règle générale, n'utilisez aucun de vos supports de travail, car ils n'ont pas le niveau de synthèse adéquat.

Il vous faut donc créer de toutes pièces une présentation adaptée au format d'une demi-heure, soit environ 10 transparents sur la base de 3 minutes par transparent.

Si votre présentation de cent pages est conçue de manière logique (voir exposés précédents sur les structures de plans), vous devrez retrouver les grands messages en compulsant les titres de vos cent transparents.

Au final, le document nouvellement créé servira de support à votre présentation orale, mais pourra aussi être joint à votre document

détailé initial pour servir de synthèse à destination d'une direction ou d'un néophyte sur le sujet. N'oubliez pas que les dossiers de cent pages ou plus prennent du temps à lire. Or, le temps est la ressource la plus rare d'un manager et encore plus d'une direction générale. Donner les grandes lignes d'un sujet en 15 minutes ne peut qu'en faciliter la découverte et la compréhension, et du même coup valoriser votre travail.

Conclusion

Vous connaissez maintenant tout ce qu'il faut savoir pour conquérir l'auditoire lors de vos présentations. Du moins vous disposez des briques de base, qui vous permettront de créer votre style. Au-delà des règles qui garantissent l'efficacité dans la communication des messages, c'est votre manière d'incarner la présentation qui comptera le plus.

Avec le temps, vous ferez vôtres ces règles, voire vous les adapterez à votre style pour gagner ainsi en élégance.

SOIGNER LES CINQ PREMIÈRES MINUTES

Loin de moi l'idée de vouloir stresser les porteurs de présentations, mais il s'avère qu'une mauvaise image se bâtit rapidement et colle longtemps à la peau de l'orateur.

Votre apparence, très soignée, demeure un prérequis.

Les cinq premières minutes de votre intervention sont décisives, surtout si votre auditoire vous est inconnu. Elles constituent le « brise-glace » qui pose l'orateur.

Certains commencent leur présentation devant de grandes assemblées en dialoguant avec les spectateurs du premier rang.

En réunion, d'autres débutent par un tour de table, à partir de questions comme : « Quelles sont les informations nouvelles qu'il est nécessaire de connaître avant de démarrer cette présentation ? », « Qu'attendez-vous en particulier de notre sujet ? ».

Les Américains aiment généralement raconter une histoire, voire une blague (*open joke*), pour détendre l'atmosphère. Elles sont le plus souvent basées sur le vécu de l'orateur.

Face à l'enjeu que constituent ces premières minutes...

- Essayez de vous détendre en respirant lentement et profondément.

- Tenez-vous droit (et non pas raide) face à l'assemblée.
- Parlez lentement en regardant dans les yeux les participants ou en balayant l'auditoire du regard.
- Enfin, dites-vous que tout ira bien.

INNOVER SUR MÉDIA POUR SURPRENDRE L'AUDITOIRE

Cet ouvrage insiste sur les présentations de type PowerPoint, car elles sont les supports les plus utilisés de nos jours. Cependant, tout en reprenant les mêmes principes de communication, rien ne vous empêche d'utiliser d'autres supports pour couvrir des cas où l'interactivité avec l'auditoire prime. En effet, parfois, la co-construction d'un contenu avec l'assemblée est nécessaire pour la faire adhérer.

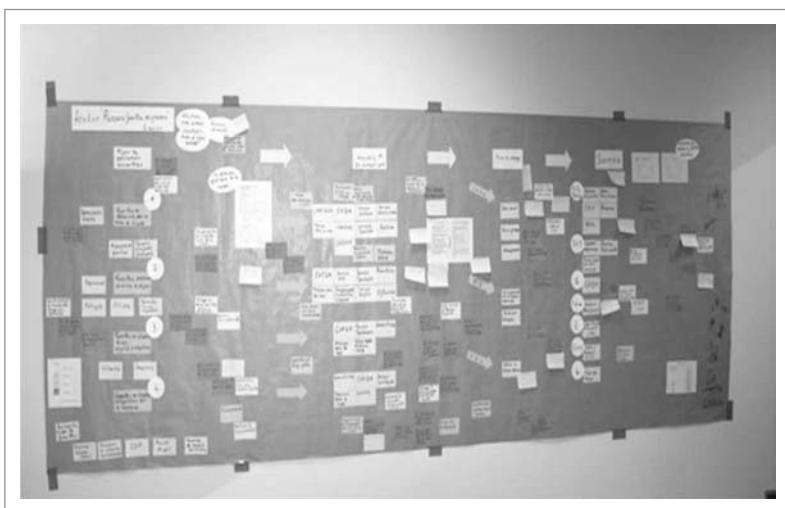


Figure C.1

L'exemple ci-dessus illustre la démarche participative d'élaboration d'une partie du contenu avec les participants. Dans ce type de démarche, il n'est pas possible d'associer plus de quinze personnes.

On a disposé un poster de papier kraft de 4 x 1,5 mètre, sur lequel 50 à 70 % des messages sont positionnés sous la forme de Post-it et de bandes de papier, pour faciliter un repositionnement éventuel.

Après l'introduction, les participants sont invités, chacun à son tour, à proposer des compléments ou des modifications.

La session de 1 ou 2 heures achevée, il se dégage le plus souvent un sentiment de fierté pour le travail accompli et les participants sont davantage acquis au sujet après s'être associés à sa construction.

Il est également possible d'éditer les transparents PowerPoint en grand format (A2, par exemple) afin de les positionner sur un mur de salle de réunion.

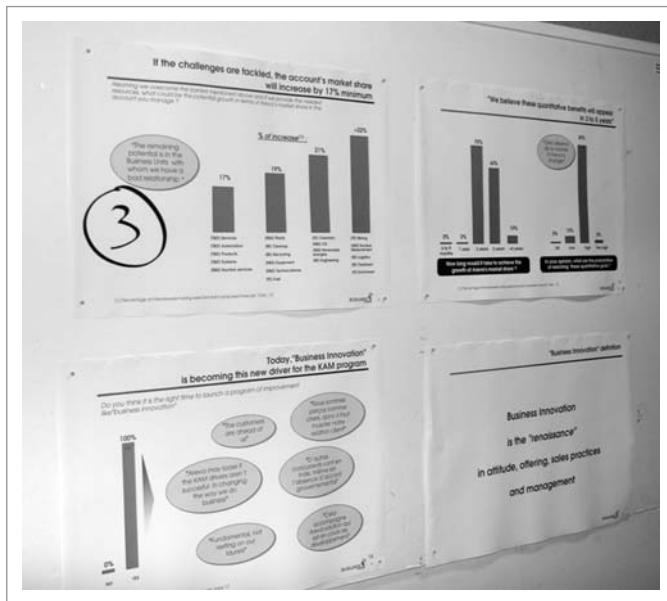


Figure C.2

Les participants défilent devant les panneaux de transparents PowerPoint et sont incités à réagir en collant des Post-it sur les contenus de leur choix.

Bon nombre de supports alternatifs aux transparents PowerPoint existent et mériteraient d'être davantage utilisés.

Autorisez-vous donc à être audacieux sur la forme.

CHECK-LIST POUR UNE BONNE PRÉSENTATION

- Comprendre le contexte
 - Taille de l'auditoire
 - Orientation par rapport au sujet
 - Durée prévue de l'intervention
- Définir le problème amène à répondre à la bonne question
 - Quel est l'objectif ?
 - Quel effet est-ce que je souhaite produire sur les participants ?
- Concevoir l'introduction permet de mettre tout le monde sur la même longueur d'onde
 - Utiliser la séquence S-C-Q
- Construire la « pyramide » pour créer une structure de message logique et pertinente
 - Au sein de la pyramide, les relations verticales s'organisent selon un plan inductif ou déductif.
 - Les relations horizontales véhiculent un ordre logique.
 - Une idée doit être la synthèse des idées du niveau inférieur, à n'importe quel niveau de la pyramide.
 - Les idées qui sous-tendent une idée doivent être de même nature.
 - Les idées qui sous-tendent une idée doivent être dans un ordre logique.
- Préparer la présentation en traduisant la structure de la pyramide en documents traditionnels.

Convaincre un client, une équipe, des investisseurs, un auditoire !



Tout professionnel est amené, au cours de sa carrière, à devoir faire des présentations. Pour les réussir, il y a des règles simples, mais encore faut-il les connaître ! Alors, comment séduire, convaincre et se valoriser auprès de ses équipes, de ses clients, d'une direction générale ?

Ce livre, issu de l'expérience du conseil en management et de la communication, montre comment concevoir une présentation percutante, y compris la manière professionnelle pour faire simplement des transparents de qualité.

Ce guide pratique couvre à la fois :

- ▶ la construction du **discours**
- ▶ les techniques de **prise de parole** en public
- ▶ et la manière de **préparer ses supports**

Benjamin GRANGE, ingénieur en informatique industrielle et diplômé de l'ESCP, a dirigé plusieurs entités de conseil en marketing stratégique au sein de groupes de communication. Il est aujourd'hui associé dans un cabinet de conseil en stratégie et management et intervient fréquemment dans les cycles de formation à l'ESCP-EAP et à l'ESSEC.