



Devenez un **ORATEUR** authentique

MÊME LES DISCOURS SINCÈRES SONT SOUVENT PERÇUS COMME ARTIFICIELS. UN PROCESSUS EN QUATRE ÉTAPES VOUS AIDERÀ À CRÉER UN VÉRITABLE LIEN ÉMOTIONNEL AVEC VOTRE PUBLIC. PAR NICK MORGAN

L'IDÉE EN BREF**LE PROBLÈME**

Vous avez minutieusement préparé votre prise de parole – et peaufiné cet élément essentiel qu'est le langage corporel. Pourtant, le moment venu, votre présentation ne reçoit pas l'accueil enthousiaste que vous escomptiez.

L'ANALYSE

Que se passe-t-il? Il est probable que votre auditoire n'y croit pas, vous «sonnez faux». Pourquoi? Parce que, lorsque nous répétons des éléments de langage corporel spécifiques, nous ne les introduisons pas au bon moment le jour J: nous les produisons légèrement après avoir prononcé les mots auxquels ils se rapportent. Les auditeurs ont l'impression que quelque chose ne va pas, parce que, dans une conversation normale, le langage corporel se manifeste *avant*.

LA SOLUTION

Pour être perçu comme authentique, n'apprenez pas votre gestuelle par cœur. Imaginez plutôt que vous voulez atteindre quatre objectifs:

- vous ouvrir à votre auditoire;
- créer un lien avec votre auditoire;
- exprimer votre passion pour votre sujet;
- écouter votre auditoire.

Si vous répétez votre prise de parole en vous concentrant sur ces objectifs, vous vivrez réellement ces sensations lorsque vous serez devant votre auditoire. Votre langage corporel s'exprimera au bon moment. Et vos auditeurs sauront que vous ne jouez pas la comédie.



Carol, vice-présidente des ventes, s'apprête à prendre la parole devant les commerciaux de l'entreprise au grand complet. Elle se dirige d'un pas décidé vers le pupitre, s'immobilise quelques instants pour regarder son auditoire et raconte une anecdote du temps où elle aussi sillonnait les routes du pays au volant de sa voiture. Elle enchaîne adroitement sur les bonnes perspectives de chiffre d'affaires pour l'année. Des diapositives colorées viennent compléter son discours, illustrant la forte croissance et les nouveaux produits que l'entreprise lancera sur le marché. Elle décrit les produits, ponctuant ses paroles de gestes animés.

Mais Carol sent que quelque chose ne va pas. Rien ne perce dans l'auditoire de l'enthousiasme requis pour démarrer l'année en fanfare. Elle commence à paniquer: que se passe-t-il? Que peut-elle faire pour sauver la situation?

Nous connaissons tous une Carol (peut-être même êtes-vous passé par là vous aussi). Nous avons tous assisté à des interventions comme la sienne, des présentations au cours desquelles l'orateur fait apparemment tout ce qu'il faudrait, et où pourtant quelque chose – que nous avons du mal à identifier – ne va pas.

Si on nous demandait notre avis sur ces prises de parole, nous dirions qu'elles sont «calculées», «artificielles», qu'elles «sonnent faux» ou qu'elles sont «téléphonées». Nous aurions probablement du mal à expliquer précisément pourquoi nous n'avons pas été convaincus. L'orateur semblait tout simplement manquer d'*authenticité*.

Dans l'économie difficile qui est la nôtre, qui plus est à la suite des nombreux scandales ayant impliqué des dirigeants, les salariés et les actionnaires sont plus sceptiques que jamais. L'*authenticité* – et en particulier l'aptitude à communiquer avec *authenticité* – est devenue un attribut de leadership important. Les leaders qui en font preuve ont le pouvoir d'inciter leurs équipes à accomplir de grandes choses pour leur entreprise. Lorsque cette *authenticité* est absente, le cynisme prévaut et la plupart des salariés ne font guère plus que le strict minimum.

Tout au long de ma carrière de coach en communication, j'ai pu observer combien il est difficile pour les managers d'être perçus comme authentiques dans leurs communications publiques – même lorsqu'ils croient passionnément en leur message. Pourquoi ce type de communication est-il si difficile? Pourquoi ne suffit-il pas de prendre la parole et de dire la vérité?

CE QUE LA SCIENCE NOUS APPREND

La réponse à cette question se trouve dans les recherches sur la manière dont notre cerveau perçoit et traite la communication. Nous connaissons tous désormais le pouvoir de la communication non verbale – ce que j'appelle la «deuxième conversation». Si votre message oral et votre langage corporel ne parlent pas d'une même voix, c'est au message non verbal que réagira systématiquement votre public. Les gestes parlent plus fort que les mots. Et cela implique que vous *ne pouvez pas* vous contenter de prendre la parole et de dire ce que vous avez sur le cœur. Certains orateurs choisissent la spontanéité: «Je ne veux pas donner l'impression d'avoir trop répété, je vais improviser.» Mais, au cours de leur présentation, leur langage corporel sapera leur crédibilité. Confrontés à une situation stressante à laquelle ils ne se sont pas préparés, ils donneront l'impression d'avancer à tâtons, quoi qu'ils disent. Pas de quoi susciter la confiance dans un leader, vous me l'accorderez.

Se préparer est donc important. Mais l'approche classique – répéter soigneusement son allocution comme l'a fait Carol – se révèle souvent inefficace, elle aussi. Car elle repose généralement sur un coaching spécifique des éléments non verbaux – «garder le contact visuel», «écartez les bras», «arriver en traversant la scène» – qui peut, au final, rendre la présentation de l'orateur artificielle. Le public peut voir les rouages se mettre en mouvement dans sa tête lorsqu'il accomplit ces gestes.

Pourquoi ce langage corporel planifié est-il perçu comme inauthentique? C'est ici que les recherches sur le cerveau interviennent. On y apprend que, chez les êtres humains, la deuxième conversation, la communication non verbale, commence en réalité *en premier*, immédiatement après le déclenchement d'une émotion ou d'une impulsion dans les profondeurs du cerveau, mais avant qu'elle n'ait été verbalisée. Les recherches montrent en effet que les gestes naturels et spontanés d'une personne sont bien souvent des indicateurs de ce qu'elle va penser et dire ensuite.

Les gestes naturels et spontanés d'une personne sont souvent des indicateurs de ce qu'elle va penser et dire.

Vous pourriez penser que les mots sont des explications *a posteriori* des gestes que nous venons de faire. Prendre quelqu'un dans ses bras, par exemple: l'envie de serrer la personne dans vos bras naît *avant* que la pensée correspondante («je suis contente de la voir») ne se soit totalement formée, donc plus avant encore qu'elle n'ait été exprimée à haute voix. Le même mécanisme est à l'œuvre dans nos conversations quotidiennes: le renforcement, la contradiction et le commentaire s'expriment d'abord dans les gestes. Nous hochons ou secouons énergiquement la tête, ouvrons de grands yeux, autant d'éléments non verbaux qui expriment nos réactions avec plus d'immediateté – et de force – que ne le peuvent les mots.

Si les gestes précèdent la pensée consciente et si la pensée précède les mots – ne serait-ce que d'une fraction de seconde –, il faut revoir notre manière d'envisager la préparation d'une prise de parole en

SE CONCENTRER SUR QUATRE OBJECTIFS

Pour préparer une prise de parole, concentrez-vous sur ces quatre objectifs:

OUVREZ-VOUS À VOTRE AUDITOIRE

Travaillez votre discours en imaginant que vous faites votre présentation à une personne avec qui vous êtes totalement à l'aise. Votre conjoint, un ou une amie proche, votre enfant. Soyez particulièrement attentif à ce que vous éprouvez: ce sont ces sensations qu'il faudra retrouver lorsque vous vous tiendrez devant votre public.

Cet état vous conduira vers un langage corporel plus naturel, sourires et épaules détendues par exemple. Et ces comportements favorisent une expression plus spontanée de vos pensées et de vos sentiments.

CRÉEZ UN LIEN AVEC VOTRE AUDITOIRE

Répétez votre prise de parole en pensant à engager le dialogue avec votre auditoire. Imaginez qu'un enfant que vous connaissez bien se désintéresse

totalemen t de ce que vous dites. Vous voulez à tout prix capturer – et garder – son attention.

Dans ce type de situation, vous n'usez pas de stratégie; vous faites simplement ce qui vous semble naturel et approprié. Vous parlez par exemple plus fort, avec davantage de conviction, ou vous rapprochez de votre interlocuteur. Lorsque vous prendrez la parole devant votre public, ces comportements se produiront naturellement et au bon moment.

EXPRIMEZ VOTRE PASSION POUR VOTRE SUJET

Lorsque vous répétez votre présentation, demandez-vous ce qui la motive, pourquoi elle est importante pour vous: quel est l'enjeu? Qu'attendez-vous de votre présentation? Ne vous concentrez pas sur ce que vous voulez dire, mais sur vos motivations profondes et ce qu'elles vous inspirent.

Laissez l'émotion sous-jacente s'exprimer dans tous les mots que vous prononcez pendant la répétition. Le jour J, vous insufflerez à votre présentation une part de cette passion et serez perçu comme plus humain et plus intéressant.

«ÉCOUTEZ» VOTRE AUDITOIRE

Pour vous entraîner à atteindre cet objectif, pensez à l'état d'esprit dans lequel pourraient se trouver vos auditeurs lorsque vous vous avancerez pour prendre la parole. Sont-ils

enthousiasmés par l'avenir? Inquiets d'entendre de mauvaises nouvelles? En

répétant, imaginez que vous les observez avec attention, pour capturer leurs réactions.

Vous serez ainsi mieux préparé à identifier, le moment venu, les émotions que vous envoient vos

auditeurs à travers leur langage corporel. Et vous

serez en mesure d'y répondre de manière appropriée:

en accélérant le rythme,

en modulant votre langage,

en posant une question

impromptue, voire en

supprimant ou modifiant des

éléments de votre allocution.

CE QUI SOUS-TEND UN DISCOURS AUTHENTIQUE

Créer ce lien n'est pas chose aisée. Permettez-moi donc de vous donner ces quelques conseils pour vous aider à exploiter chacune des quatre intentions.

L'intention de vous ouvrir à votre auditoire. C'est la première des choses et, à maints égards, la plus importante, sur laquelle vous concentrer lorsque vous répétez une présentation. Parce que, si vous donnez l'impression d'être fermé, vos auditeurs auront le sentiment que vous êtes sur la défensive – comme s'ils représentaient une menace pour vous. Ce qui, vous en conviendrez, n'est pas le meilleur moyen d'engager le dialogue.

Comment faire preuve de plus d'ouverture? Imaginez que vous prenez la parole devant une personne avec qui vous êtes totalement détendu – votre conjoint, un ami proche, votre enfant. Attachez-vous à visualiser cette image mentale, et plus encore à la *ressentir*. C'est cet état d'esprit que vous devez rechercher pour avoir une relation authentique avec votre public.

S'il vous est difficile de créer cette image mentale, faites l'exercice grandeur nature. Trouvez une amie patiente et compréhensive et obligez-vous à être franc avec elle. Soyez attentif à la façon dont les choses se passent et, à nouveau, à ce que vous ressentez. Ne réfléchissez pas trop: c'est un peu comme travailler son swing au golf ou son service au tennis. Les notes que vous prenez mentalement sur ce que vous êtes en train de faire ne doivent pas vous empêcher d'identifier une sensation que vous pourrez par la suite essayer de reproduire.

La franchise est vécue par de nombreuses personnes comme une mise en danger de soi. J'ai travaillé avec un P-DG qui, bien que passionné par son travail, laissait ses auditoires de marbre. Il a pris conscience que, enfant, il avait appris à ne pas manifester ses émotions au sujet, précisément, des choses qui lui tenaient le plus à cœur. Dans son cas, il a fallu remplacer l'expérience d'imagerie mentale par une discussion avec un ami proche qu'il avait très envie de voir.

Revenons à Carol (personnage imaginaire, créé à partir de plusieurs clients). A mesure qu'elle travaillait à se sentir plus ouverte pendant ses présentations, son visage a commencé à s'éclairer et ses épaules à se détendre. Elle avait pris conscience que, sans le vouloir, elle dégageait une impression d'austérité qui la coupait de ses auditeurs.

Modifier son comportement non verbal peut avoir une influence sur le message oral. J'ai ainsi pu observer que de très nombreux clients commençaient à s'exprimer plus facilement – et avec plus d'authenticité –, l'intention d'ouverture se traduisant par une expression plus sincère de leurs pensées.

L'intention de créer un lien avec votre auditoire. Lorsque vous commencez à vous sentir ouvert, et que vous avez stocké le souvenir des sensations et des images qui vont avec, vous êtes prêt à répéter une nou-

velle fois votre prise de parole, en vous concentrant cette fois sur le public. Dites-vous que vous avez envie – *besoin* – de créer un lien avec votre auditoire. Imaginez qu'un jeune enfant que vous connaissez bien ne vous écoute pas et se dandine sur son siège pendant votre intervention. Vous voulez à tout prix capter l'attention de cet enfant. Que faites-vous? Vous n'aborrez pas de stratégie – vous faites simplement ce qui vous semble naturel et pertinent. Vous parlez plus fort, avec plus d'intensité ou vous vous rapprochez de lui.

Vous voulez aussi *garder* l'attention de votre public. Ne laissez pas les auditeurs se perdre dans leurs pensées, ce sont les vôtres qu'ils doivent suivre! Transformez donc le jeune enfant en ado et imaginez vouloir à toute force intéresser à vos propos cet auditeur volage.

Si la franchise est la mise initiale qui vous permet d'entrer dans la partie, le lien est ce qui donne envie au public de continuer à jouer. Maintenant que Carol est résolue à créer une connexion avec ses auditeurs, elle prend conscience qu'elle attend généralement trop longtemps – en fait, jusqu'à la toute fin de sa présentation – pour entrer en contact avec eux. Elle commen-

Ne réfléchissez pas trop: c'est un peu comme travailler son swing au golf ou son service au tennis.

cera sa prochaine présentation en saluant les membres du public qui ont eu un rôle important dans les résultats commerciaux de l'entreprise, établissant ainsi un contact qui se maintiendra tout au long de sa présentation.

L'intention d'exprimer que vous êtes passionné par votre sujet. Demandez-vous ce qui compte pour vous. Qu'est-ce qui est en jeu? Quels résultats voulez-vous que produise votre présentation? Etes-vous enthousiasmé par les perspectives de votre entreprise? Inquiet parce qu'elles sont au contraire peu prometteuses? Déterminé à les améliorer?

Ne vous concentrez pas sur ce que vous voulez dire mais sur la raison de ce discours et sur ce que vous ressentez. Laissez s'exprimer l'émotion sous-jacente (lorsque vous l'aurez identifiée, cela se fera naturellement) dans chaque mot que vous prononcez au cours

public. Avec une préparation classique, au cours de laquelle l'orateur répète des gestes précis les uns après les autres, lorsqu'il se retrouve en situation réelle, il emploie ces gestes en même temps qu'il prononce les mots correspondants – voire légèrement après. Bien que les auditeurs ne soient pas à proprement parler conscients de cette séquence contrainte, leur aptitude innée à lire le langage corporel les conduit à penser que quelque chose ne va pas – que l'orateur n'est pas authentique.

«RÉPÉTER» L'AUTHENTICITÉ

Dès lors, si ni la spontanéité ni la répétition classique ne conduisent à une communication convaincante, comment vous préparer pour une prise de parole importante? Vous devez exploiter les impulsions élémentaires sous-jacentes à votre discours. Celles-ci doivent inclure quatre objectifs: être ouvert, créer un lien, être passionné et écouter. Chacun de ces objectifs est à l'œuvre derrière quasiment toutes les présentations réussies.

Travaillez votre prise de parole en les gardant en tête. Exercez-vous de quatre façons différentes, en vous mettant tour à tour dans l'état d'esprit correspondant à l'objectif visé et en restant à l'écoute de ce que vous ressentez. Inutile de répéter des gestes spécifiques. Si vous êtes capable d'incarner ces sentiments, votre corps fera naturellement les bons gestes, au bon moment – l'approche que nous proposons ici peut également vous conduire à affiner votre message verbal, à l'accorder à votre langage non verbal. Lorsque le moment sera venu de faire votre présentation, continuez à vous concentrer sur les quatre objectifs fondamentaux.

Vous aurez sans doute noté le paradoxe. Nous vous proposons une méthode qui fera de vous un orateur authentique grâce à la maîtrise d'un processus prédéfini. Mais l'authenticité découle des quatre objectifs que je viens de mentionner, ce que j'appelle les «intentions». Si vous pouvez les incarner physiquement et émotionnellement, vous parviendrez à l'authenticité perçue et réelle qui crée un lien fort avec le public.

Evitez de laisser vos auditeurs se perdre dans leurs pensées. Ce sont les vôtres qu'ils doivent suivre!

de cette phase d'entraînement. Puis placez la barre un peu plus haut : imaginez que, quelque part dans le public, quelqu'un a le pouvoir de vous priver de tout ce que vous avez si votre argumentation passionnée ne le convainc pas.

J'ai un jour travaillé avec la dirigeante d'un cabinet de conseil qui, l'heure de prendre sa retraite approchant, voulait parler à ses collègues de ce qui était précieux pour elle dans l'entreprise et de ce qu'elle voulait transmettre à la génération suivante au moment de passer le flambeau. Son discours, lorsqu'elle a commencé à le répéter, était un commentaire parfaitement clair mais soporifique de l'importance de l'engagement et du travail. En se concentrant sur la dimension plus affective, émotionnelle, elle s'est souvenue des valeurs de persévérance et de détermination, quels que soient les obstacles, que lui avait inculquées sa mère, danseuse. Elle a décidé de lui rendre hommage dans son allocution. Elle a expliqué que sa mère, désormais âgée de 92 ans, n'avait jamais laissé les épreuves et les difficultés qu'elle avait connues au cours de sa carrière altérer son bonheur d'être sur scène et de danser. Si l'oratrice fut souvent émue aux larmes pendant les répétitions, sa passion a transformé son allocution en un discours mémorable.

Plus prosaïquement, Carol réfléchit à ce qui la passionne – sa détermination à battre un concurrent proche – et à la façon dont elle pourrait s'en servir dans ses présentations. Elle prend conscience que ce qui la passionne nourrit son énergie et son enthousiasme pour son travail. Elle va alors insuffler un peu de cette passion à sa présentation suivante et sera immédiatement perçue comme plus humaine et plus intéressante.

L'intention « d'écouter » votre auditoire. A présent, réfléchissez à l'état d'esprit qui pourrait être celui de vos auditeurs lorsque vous vous avancerez pour prendre la parole. Sont-ils enthousiasmés par l'avenir ? Inquiets des mauvais résultats commerciaux de l'entreprise ? Espèrent-ils qu'ils pourront conserver leur poste après la fusion ? Tout au long de votre répétition, imaginez que vous les observez avec attention, à la recherche d'indices sur leurs réactions.

Au moment de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes :

NICK MORGAN est le fondateur du cabinet de coaching en communication Public Words. Il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages, parmi lesquels «The Kinesthetic Speaker: Putting Action into Words» (HBR édition américaine, avril 2001) et «Trust Me: Four Steps to Authenticity and Charisma» (Jossey-Bass 2008).

Naturellement, c'est en situation réelle, en présence de votre auditoire, que votre capacité d'écoute sera la plus aiguisée. En règle générale, votre auditoire ne vous adressera pas directement la parole, mais il vous enverra des messages non verbaux que vous devrez capter et auxquels vous devrez répondre.

Ce n'est pas aussi difficile qu'on pourrait le croire. En tant qu'être humain, vous êtes tout aussi qualifié que vos auditeurs pour décoder le langage corporel – si telle est votre intention. Au fil de votre présentation, vous pourrez ainsi être amené à moduler votre rythme de parole, faire varier votre vocabulaire, voire modifier ou supprimer certains éléments de votre présentation. Si cela vous conduit à engager l'auditoire dans un véritable dialogue – par exemple, en posant une question imprévue –, ce n'en est que mieux.

Si vous avez prévu un jeu de questions-réponses à la fin de votre présentation, manifestez à votre auditoire toute l'attention que vous manifesteriez à une personne qui vous dit quelque chose de tellement important que vous ne voudriez surtout pas risquer d'en perdre un mot. Vous ponctuerez spontanément cette écoute d'une gestuelle – vous pencher en avant, acquiescer de la tête – qui paraîtrait artificielle si elle avait été répétée.

Naturellement, écouter et répondre à un auditoire au beau milieu d'une présentation exige que vous maîtrisiez votre contenu sur le bout des doigts. Mais vous pouvez aussi utiliser ce que vous dit votre auditoire pour améliorer vos présentations futures. J'ai travaillé avec une directrice commerciale qui, forte de brillantes réussites, voyageait dans le monde entier pour partager les secrets de son succès. En écoutant ses auditeurs, en étant attentive à leur langage corporel autant qu'à leurs mots, elle a commencé à comprendre qu'ils ne voulaient pas seulement recevoir, mais aussi lui donner quelque chose en échange. Les discours de cette dirigeante étaient inspirants et ceux qui l'écoutaient voulaient l'en remercier. Nous avons donc conçu une cérémonie brève mais éloquente à insérer dans la dernière partie de sa présentation, permettant aux membres du public de se lever, d'intervenir et de rendre à l'oratrice un peu de cette inspiration qu'elle-même leur avait donnée.

COMMENT CELA SE TRADUIT-IL pour Carol ? Davantage à l'écoute des émotions de son auditoire, Carol prend conscience au fil de plusieurs présentations qu'elle pensait à tort que ses commerciaux partageaient son sentiment d'urgence concernant leur principal concurrent. Elle décide donc de consacrer plus de temps au début de sa prochaine présentation à expliquer pourquoi il est vital que l'entreprise se fixe des objectifs ambitieux. En répondant ainsi à l'état d'esprit de son auditoire et en se montrant ouverte, connectée et passionnée, Carol renforce son aptitude à être une oratrice authentique, et à être perçue comme telle. ☺