



LE RETOUR DES ORATEURS

Les nouvelles VOIX de l'entreprise

Pour tourner le dos à la parole trop longtemps formatée des dirigeants et faire face à la baisse du niveau d'expression orale d'un certain nombre de collaborateurs, les entreprises multiplient les formations à l'art oratoire. L'objectif est de redonner à la prise de parole toute sa force de persuasion et de mobilisation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

La scène est célèbre et se déroule le 11 ventôse an II, en pleine Terreur. Alphonse Louis Dieudonné Martainville, un jeune journaliste de 17 ans comparait devant le Tribunal révolutionnaire. Face à lui, le président du tribunal, persuadé d'avoir affaire à un aristocrate, l'apostrophe en rajoutant une particule à son patronyme. « Citoyen président, je suis ici pour être raccourci et non pour être allongé », lui répond avec aplomb le jeune homme. « Eh bien, qu'on l'élargisse ! », lance alors un membre du tribunal. Grâce à son sens de la répartie et à ce bon mot, ce jeune rédacteur tout juste débarqué à Paris sauve sa tête. L'histoire a traversé les époques comme un des plus beaux exemples de l'éloquence et des enjeux liés à la qualité de l'expression orale.

Deux siècles plus tard, les éruptions révolutionnaires ont cédé la place à un affrontement économique exacerbé par la mondialisation galopante. Confrontées à une concurrence de plus en plus vive, les entreprises ont pris conscience de l'importance de la prise de parole de leurs dirigeants et de leurs cadres. Il peut s'agir de persuader l'ensemble des collaborateurs de la pertinence d'une stratégie globale ou de les mobiliser sur des objectifs ; de convaincre des clients lors de la

présentation d'une offre ; de partager des informations claires et de défendre un point de vue lors d'une réunion ou, tout simplement, de mener un entretien d'embauche. La tâche est d'autant plus urgente et ardue que l'exercice de la parole a longtemps été déconsidéré au pays de Descartes. Dans les pays de culture anglosaxonne l'expression orale n'a jamais été délaissée, alors que l'enseignement de l'art oratoire a disparu des programmes scolaires français, en 1902.

Diplômé de l'ESSEC, ayant multiplié parallèlement les expériences de comédien et de metteur en scène d'opéra, enseignant à Sciences-Po et fondateur de l'École d'art oratoire, Stéphane André tente, depuis plusieurs décennies, de remettre les décideurs et les dirigeants d'entreprises sur la voie d'une parole perdue. Il pointe du doigt cette culture française qui met très tôt l'accent sur les talents de l'auteur et non sur les capacités de cet orateur qu'est naturellement l'enfant et que l'école détruit. Très rapidement, explique celui qui prône un art oratoire « écologiquement juste », fondé sur l'utilisation des ressources naturelles du corps, l'enfant est piégé par une éducation à la française qui n'encourage pas la prise de parole. Celui-ci ne fait alors « qu'apprendre la solitude et la peur », déplore Stéphane André.



Une peur très répandue, si l'on en croit les témoignages de cadres paniqués à l'idée de parler en public. Directeurs de clientèle, contrôleurs de gestion, ingénieurs débarquent alors dans les centres de formations spécialisées, parce qu'ils n'arrivent pas à intervenir lors d'une réunion, parce qu'ils détestent leur voix ou deviennent trop confus pour être compris. Sans compter ceux dont le stress, au moment de monter sur scène, est tel qu'ils disparaissent purement et simplement avant de prendre la parole. Pour nombre d'observateurs, la primauté donnée par notre système éducatif à l'écrit sur la parole a laissé des traces dans la communication des entreprises hexagonales. Directeur des ressources humaines chez Fives, un groupe d'ingénierie industrielle présent dans une trentaine de pays, Paule Viallon a constaté, depuis longtemps déjà, le fossé qui sépare les dirigeants américains très à l'aise dans la prise de parole et leurs homologues français souvent stressés à l'idée de s'exprimer en public.

Mais, les carences de notre système éducatif n'expliquent pas, à elles seules, les problèmes rencontrés. Certains, à l'instar de Vincent de Santis, directeur général adjoint d'Egis Conseil et directeur associé de l'agence Quai#3 (Groupe Egis), mettent la piètre performance à l'oral de certains collaborateurs, sur le compte d'une époque privilégiant davantage l'image que la lecture, tandis que d'autres accusent les outils de communication modernes de promouvoir une écriture lapidaire au détriment de la communication orale. Des technologies qui ont d'ailleurs

très rapidement mis la pression sur les communicants que doivent être les chefs d'entreprise et les hommes politiques.

L'antique adage, *Verba volant, scripta manent*, (les paroles s'envolent, les écrits restent) n'a plus vraiment cours dans un monde où toute prise de parole en public peut être enregistrée, diffusée longtemps après et mettre son auteur en difficulté. Pour Stéphane André, l'ère durant laquelle patrons et managers prenaient encore des risques et parlaient sans avoir fossilisé leurs interventions dans une préparation écrite s'est refermée dans les années 1990-2000. Elle a laissé place à celle des conseillers en communication fournissant à leurs poulains tous les mots clés et éléments de langage nécessaires pour verrouiller leurs prestations orales.

Mais les discours préfabriqués issus de ce besoin de contrôle à outrance ont fini par lasser ceux à qui ils s'adressaient. Nous sommes, aujourd'hui, entrés dans une période de mutation, assure la fondatrice de [l'Institut de la qualité de l'expression](#), Jeanne Bordeau. Une période où le langage se craquelle, où les discours désincarnés et aseptisés ont brusquement pris un coup de vieux. Une période où les entreprises ne confient plus leur parole aux seuls professionnels de la communication et se tournent vers d'autres intervenants, d'autres modes d'action comme le développement personnel ou le théâtre. Au sein de l'agence Quai#3, une grande partie du management participe régulièrement à des programmes de coaching, des formations de développement personnel



et autres 360°, afin d'apprendre à s'exprimer avec aisance et efficacité. Une démarche également entamée depuis de nombreuses années auprès de certains dirigeants du groupe Fives et qui s'étend désormais à l'ensemble des collaborateurs amenés à prendre la parole. Depuis quelques années, des professionnels venus du théâtre entraînent également l'ensemble du management intermédiaire et de la direction à réaliser des clips de trois minutes, au cours desquels chacun doit présenter une expérience professionnelle ou personnelle qu'il juge instructive et utile. L'exercice, explique Paule Viallon, est centré sur l'authenticité du discours et la sincérité de l'intervenant de manière à accroître l'impact du message.

L'époque n'est plus aux prises de paroles formatées, confirment les responsables des ressources humaines qui préfèrent mettre en avant la quête de sens et le besoin de visibilité de leurs salariés. Il faut des dirigeants capables d'incarner par la parole la stratégie de l'entreprise. Reprenant Louis Juvet lorsqu'il conseillait aux acteurs d'aimer leur public, Stéphane André explique aux dirigeants qu'ils doivent, avant tout, aimer leurs collaborateurs s'ils veulent en être entendus. Il faut surtout savoir se décentrer et s'appuyer sur les personnes à qui l'on s'adresse pour construire son discours avec elles. La parole n'est pas un sport de combat, mais un sport collectif où celui qui parle doit considérer ceux qui l'écoutent comme des alliés et non comme des ennemis à vaincre, martèle depuis des années Stéphane André.

Un message de plus en plus entendu côté entreprises où l'on met en avant l'empathie et la bienveillance comme préalables à la prise de parole. Cela permet de libérer la parole en interne et d'être plus persuasif chez les clients, à condition de prendre en compte leur champ lexical, note le directeur général adjoint d'Egis Conseil. C'est aussi s'éloigner, autant que possible, des langages d'experts, truffés de chiffres et d'éléments techniques, qui servent le plus souvent à rassurer ceux qui les utilisent, pour s'engager sur des registres plus proches de l'émotion, explique pour sa part la Directrice des ressources humaines de Fives.

Reste qu'authenticité et aisance ne s'improvisent pas et il peut être très risqué de faire confiance à son charisme et à ses qualités naturelles ou supposés,

pour se lancer sans filet dans une prise de parole en public. Après avoir décortiqué, plusieurs années durant, les différentes formes de la communication écrite au sein des entreprises, [Leanne Bordeau](#) s'est attachée à modéliser toutes les étapes de construction du discours oral. Une entreprise difficile qui l'a amenée à imaginer l'*Oraloscope*, un outil d'évaluation du niveau d'expression orale. Les marges de progression sont généralement importantes, car la communication orale pêche, trop souvent, par un manque de contextualisation. Les orateurs peinent, en effet, à donner du sens à leur propos, à faire preuve de suffisamment de clarté et de pédagogie pour être entendus par des collaborateurs dont les références culturelles, les sensibilités et les niveaux d'appartenance à l'entreprise sont différents.

Le fonctionnement d'un groupe comme Egis Conseil, très marqué par une forte hybridation des compétences, passe par les capacités de dialogue et d'échange entre la direction et le management, les financiers et les ingénieurs ou encore entre les juristes et les

La parole n'est pas un sport de combat, mais un sport collectif où celui qui parle doit considérer ceux qui l'écoutent comme des alliés et non comme des ennemis.

communicants, confirme de son côté Vincent de Santis. Bien maîtrisée, la communication orale s'avère alors beaucoup plus efficace que les soporifiques projections de diapos. L'utilisation de métaphores et d'analogies, la vérification permanente du niveau de compréhension des interlocuteurs, les précisions et les reformulations réalisées sur le moment sont autant d'atouts au service de l'orateur. Mais celui-ci doit, néanmoins, affronter un nouvel ennemi : les sollicitations de plus en plus nombreuses auxquelles sont soumis les collaborateurs via leurs outils de communication. Pas simple de capter l'attention d'un public dont la capacité de concentration ne cesse de diminuer, reconnaît Paule Viallon.

Dans le monde de l'entreprise, comme dans la société en général, celui qui prend la parole doit être capable de rivaliser avec la puissance d'attraction des machines de communication. Le combat de la source, le cerveau qui génère une pensée, contre celui des vecteurs. Dans cet affrontement, prévient Stéphane André, on ne doit plus compter sur ses seules qualités d'auteur, mais retrouver l'efficacité d'une éloquence fondée sur les techniques de l'acteur, en s'appuyant sur la posture du corps, le regard et la voix. Depuis de nombreuses années, il enseigne aux dirigeants à placer leur corps devant un public, à prendre le temps de le regarder avant de commencer à parler, pour se connecter à lui et en faire le coauteur du discours. Il les entraîne également à mettre en place une ponctuation orale s'appuyant sur la relation avec l'auditoire et à travailler leur voix de manière à transmettre parfaitement le sentiment de ce qui est dit. Avec à la clé, le respect d'un contrat passé avec le public auquel ils s'adressent.

Contrat de «la rampe» qui stipule que l'orateur s'adapte à son auditoire, et non l'inverse, et «respect du masque» qui demande à l'orateur de livrer à son public un personnage et non sa propre personne. Les équipes d'Egis conseil chargées de faire des présentations clients, s'entraînent au cours de séquences, qualifiées de *show time*, durant lesquelles elles entrent en représentation. Une représentation très préparée et dont l'objectif est la persuasion, qui n'est en aucun cas synonyme de manipulation, précise Vincent de Santis.

Pour les entreprises, il s'agit donc bien désormais de redécouvrir la force et l'efficacité d'un discours oral à travers l'alliance de l'auteur et d'un acteur que l'on avait laissé dans l'ombre.

Henri Cormier, photo Getty Images ■

POUR EN SAVOIR PLUS

Stéphane André, *Le secret des orateurs. Politique, média et entreprises*, Éditions Stratégies, 2011

Stéphane André, *L'art du leadership*, ESF Éditeur, 2016