

Identifier le discours, définir l'objectif, choisir le message

Chaque discours est unique. Même si vous répétez le même message, vous ne direz pas la même chose lors d'une réunion syndicale ou lors d'un conseil d'administration, lors d'une cérémonie des vœux ou lors d'un comité de direction. Les enjeux ne sont pas les mêmes, et les objectifs poursuivis sont probablement différents.

Par ailleurs, c'est devenu une tarte à la crème des coachs en communication : entre ce que vous voulez dire, ce que vous dites, ce que l'auditoire entend, ce que chaque auditeur comprend, ce que l'ensemble va retenir, il y a souvent bien des écarts. On considère, en général, que le locuteur perd un tiers de son idée en la prononçant, et que l'auditeur en perd un autre tiers en l'entendant. Bilan de l'opération : seulement un tiers de votre message sera entendu. Alors pour ce qui est d'être retenu...

Afin d'optimiser malgré tout votre effort de communication et passer outre les différents filtres cognitifs, identifiez d'abord le type de discours que vous prononcez, puis définissez clairement l'objectif que vous poursuivez. Enfin, choisissez le message adapté.

Les différents types de discours

Si des modèles de discours sont faciles à élaborer en fonction des occasions qui se présentent, il est important de ne pas tout mélanger : on ne s'adresse pas de la même façon à un employé qui part à la retraite qu'à un délégué syndical vindicatif, tout comme on ne tient pas les mêmes propos devant un conseil d'administration que devant une salle de presse... Tour d'horizon des différentes situations.

Les célébrations à l'intérieur de l'entreprise

COMMÉMORATIONS ET FÊTES

Qu'il s'agisse du Nouvel An, de l'anniversaire de l'entreprise ou du traditionnel séminaire de *team building*, chaque année, des discours reviennent à date fixe. Oubliez la fausse facilité qui consisterait à reprendre le même laïus à chaque occurrence : un discours n'a d'intérêt que s'il fait référence à l'actualité. Appuyez-vous donc sur les événements récents au sein de l'entreprise pour construire votre propos : résultats annuels, emplois créés, rachat d'une société, difficultés surmontées, challenges à relever...

Loin d'être sans enjeu, ces discours sont aussi l'occasion de parler de l'entreprise comme d'une organisation humaine, afin de promouvoir ses valeurs. Se lever pour accomplir une tâche en échange d'un salaire n'est stimulant pour personne ; il appartient au manager d'apporter un supplément d'âme à la routine quotidienne pour donner du sens à l'action et stimuler ses collaborateurs à faire mieux jour après jour.

Taper sur des cailloux, tailler des pierres ou construire des cathédrales

Un préfet visite une immense carrière à proximité d'une municipalité périurbaine. Col blanc pur sucre mais curieux de découvrir ces métiers manuels dont il ignore tout, il s'approche d'un ouvrier et lui demande :
« Excusez-moi monsieur, mais que faites-vous dans cette carrière ?

— Moi ? Oh, ben je tape sur des cailloux ! »

Un peu déçu de cette première expérience et de l'air renfrogné de son interlocuteur, le préfet avise un autre ouvrier qui semble plus concentré et plus méticuleux :
« Excusez-moi monsieur, mais que faites-vous dans cette carrière ?

— Je taille des pierres, monsieur le préfet, je taille des pierres... »

Un peu plus satisfait de cette réponse, le préfet remarque néanmoins un groupe d'ouvriers souriants et enthousiastes. Il s'approche de celui qui semble être le chef d'équipe et lui demande :

« Excusez-moi monsieur, mais que faites-vous dans cette carrière ?

— Ce qu'on fait dans cette carrière ? Nous bâtissons des cathédrales ! »

Retenez cette histoire et la leçon qui va avec. Quelle que soit la tâche accomplie par chacun de vos collaborateurs, rappelez-leur qu'ensemble, vous bâtissez des cathédrales.

INAUGURATIONS, RÉUSSITES ET LANCEMENTS

Qu'il s'agisse de l'inauguration d'un service, de la réussite d'une opération ou du lancement d'un produit, ne manquez pas une occasion d'organiser un moment de convivialité et de prononcer quelques mots pour célébrer un succès collectif. Sans tomber dans le piège de l'auto-satisfaction narcissique et délétère, pensez à souligner la qualité comme la quantité des efforts fournis par vos collaborateurs et remerciez-les. S'il y a des reproches à faire, gardez-les pour plus tard : les cadrages individuels sont à faire lors des échanges... individuels.

Dans le cas particulier de l'inauguration d'un bâtiment ou de la pose d'une première pierre, évitez le piège classique de la présentation du lieu ; les caractéristiques techniques sont généralement consultables dans le dossier de presse et n'intéressent en réalité qu'une infime minorité des personnes présentes.

Évidemment, vous pouvez souligner la qualité écologique de la construction ou les perspectives pour l'environnement de travail des salariés, mais ne faites pas l'inventaire des matériaux utilisés et des équipements disponibles : c'est bien l'utilité du bâtiment qui intéresse vos auditeurs, pas la densité du béton.

REMISES DE MÉDAILLES, HOMMAGES ET DISTINCTIONS

La remise d'une médaille du travail, un départ à la retraite ou la victoire sportive d'un salarié sont autant d'occasions de saluer des parcours individuels pour inspirer la collectivité humaine constituée par l'entreprise. Loin d'être un exercice bateau lors duquel on accumule les poncifs avant de conclure par un « bon vent », ce type de

discours est l'occasion de montrer à tous que vous pouvez être attentif à chacun.

Prenez donc un peu de temps pour vous remémorer des anecdotes ou pour vous renseigner auprès des collaborateurs directs de la personne concernée. N'hésitez pas à manier l'humour et l'émotion : plus le propos est personnalisé, plus il sera touchant et salué.

Enfin, l'hommage individuel n'exclut pas la montée en généralité et la promotion des valeurs liées au parcours dont il est question. Et là, vous avez le choix : puisez dans vos convictions !

La remise d'une médaille du travail valorise aussi bien la fidélité du salarié à son entreprise qu'une politique de ressources humaines efficace, un départ à la retraite peut être l'occasion de souligner l'importance d'une ténacité durable comme de faire l'éloge du temps libre, une médaille d'or de *taekwondo* offre une tribune aux valeurs sportives de fair-play et de dépassement de soi, un prix littéraire rappelle à chacun qu'une tâche de longue haleine mène à l'accomplissement et à la reconnaissance... Ce ne sont pas les options qui manquent !

Les discussions avec les acteurs de l'entreprise

CONSEILS D'ADMINISTRATION ET ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Que vous soyez propriétaire de votre entreprise (minoritaire ou majoritaire) ou « simplement » top manager, les conseils d'administration et les assemblées générales sont des moments cruciaux pour vous : les décisions prises dans ces instances sont des ordres de missions et vous êtes le garant de leur exécution. Dès lors, vos prises de parole

doivent être soignées afin de rassurer vos actionnaires (ou associés) et d'emporter l'adhésion de vos auditeurs.

En de telles situations, n'imaginez pas que les effets de manche et les circonvolutions vous donneront de la crédibilité, bien au contraire. Préférez le discours concret : d'où vous venez, où vous allez, comment vous procédez. Bien sûr, vous pouvez vous appuyer sur les valeurs de l'entreprise pour justifier vos décisions, mais vos interlocuteurs attendent aussi (et surtout ?) des chiffres : coût des investissements, rentabilité espérée, croissance attendue, délais de production... La règle générale est assez simple : si vous maîtrisez votre sujet, alors vous êtes crédible.

COMITÉS D'ENTREPRISE ET DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL

Les réunions de comités d'entreprise sont souvent des perspectives angoissantes pour les chefs d'entreprise et les DRH. Pour autant, ne considérez pas les délégués du personnel et les représentants syndicaux comme vos ennemis ; le dialogue social n'a pas besoin d'être agressif ou brutal pour que les participants soient satisfaits. D'ailleurs, il s'agit bien de cela : que chacun obtienne au moins un motif de satisfaction. Si vous êtes inflexible, il n'y a pas de dialogue. Et si vous êtes trop flexible, vous perdez les rênes.

Partant de cette idée, n'essayez pas de berner vos interlocuteurs. Ils savent probablement aussi bien compter que vous et ils connaissent sans doute mieux le ressenti de leurs collègues, donc en cas de refus d'une de leurs demandes, ne vous cachez pas derrière votre petit doigt en invoquant des motifs flous comme la crise internationale ou la conjoncture économique. *Idem* si vous annoncez une mauvaise

Identifier le discours, définir l'objectif, choisir le message

nouvelle : justifiez-la et assumez-la sans faux-fuyant. Vous ne serez respecté qu'en adoptant une attitude respectable.

GROUPES DE TRAVAIL ET COMITÉS DE DIRECTION

Lorsque vous réunissez vos collaborateurs directs ou que vous devez intervenir en comité de direction, votre image de marque autant que l'efficacité de votre service dépendent de la qualité de votre prestation. Soyez mou et l'action de votre service manquera de vigueur, soyez hésitant et le manque d'assurance sera contagieux. Vous devez préparer vos interventions avec soin pour démontrer votre compétence et transmettre votre enthousiasme.

La méthode à adopter est donc celle de la démonstration : faites un état des lieux, identifiez les besoins, proposez une méthode, définissez des objectifs. Soyez suffisamment précis pour être crédible et suffisamment ouvert pour inviter au débat. De même, si vous avez un doute ou besoin de l'aide de vos auditeurs, dites-le simplement : il n'y a aucune honte à solliciter les opinions des autres... et on est toujours plus intelligent à plusieurs.

Les discours à l'extérieur de l'entreprise

COMMUNIQUER FACE À LA PRESSE

Oubliez la crainte du journaliste : qu'ils travaillent dans la presse écrite, radiophonique ou télévisée, les journalistes ne vous veulent aucun mal, ils viennent à votre rencontre pour vous découvrir et faire un reportage sur l'information que vous proposez. Profitez donc de l'occasion pour leur donner du grain à moudre : présentez l'objet de la rencontre, répondez à leurs questions, ne soyez pas avare

d'un bon mot et n'hésitez pas à raconter une anecdote pour étayer leur article.

Si vous avez bien fait les choses, votre auditoire dispose d'un dossier de presse avec les informations clés et les éléments techniques, les dates et les chiffres, bref : tout ce dont on a besoin pour comprendre le sujet et faire un compte rendu précis de l'événement. Dès lors que les éléments objectifs sont fournis, concentrez-vous sur l'aspect subjectif de la rencontre. Soyez détendu, montrez-vous sympathique, transmettez votre enthousiasme... De la joie et de la bonne humeur, que diable, faites-leur passer un bon moment, tout simplement !

ÉCHANGER AVEC DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Clubs d'affaires ou chambres consulaires, les lieux de rencontre pour les managers et les patrons sont légion. Cela peut être l'occasion pour vous de faire connaître votre société (ou votre personnalité) à d'éventuels clients, partenaires, employeurs ou prestataires. Dans le cas d'une conférence (individuelle) ou d'une table ronde (collective), n'oubliez pas que les gens se déplacent pour vous écouter sur un sujet précis. Concentrez-vous là-dessus et oubliez tout déballage d'*ego* sur votre prestigieux CV ou vos mandats annexes, vous passeriez pour un prétentieux qui aime se faire mousser plutôt que pour un expert qui vient discuter.

À l'inverse, préparez une intervention limpide en justifiant votre expertise (et en expliquant néanmoins ses limites sectorielles, géographiques ou temporelles), en l'illustrant par un exemple tiré directement de votre

parcours ou de la vie quotidienne de votre société, et problématiser l'ensemble.

Construisez un développement en deux, trois ou quatre parties et apportez vos réponses. En guise de conclusion, soyez humble : montrez que d'autres réponses existent sans doute, que les réponses que vous apportez posent alors de nouvelles questions, et que vous seriez ravi d'en débattre avec vos auditeurs. Qui sait ? Vous n'êtes pas à l'abri que quelqu'un vous donne une bonne idée !

RENCONTRER LES POUVOIRS PUBLICS

Ah, les ors de la République, les salons de la mairie et les hémicycles des assemblées territoriales... Cela vous impressionne ? Vous ne devriez pas : les élus comme les hauts fonctionnaires sont avant tout des êtres humains, au même titre que les petits et grands patrons, et ils sont généralement bien plus admiratifs et respectueux des entrepreneurs et des cadres du secteur privé qu'on ne pourrait le croire. Parlez donc à leur humanité, pas à leur nœud de cravate ou leur nombre d'électeurs !

Si vous devez intervenir face à eux, soyez pédagogue ; les élus comme les fonctionnaires évoluent dans un monde totalement différent du vôtre. Ils ne demandent qu'à vous comprendre mais faites un effort pour être compris, tout le monde vous en saura gré. Donnez des chiffres et des exemples, évitez les acronymes et raisonnez en termes de croissance économique et d'emploi : c'est cela qui les intéresse ! Si vous devez intervenir avec eux, montrez-vous attentif au protocole en vous informant sur l'ordre et la durée des interventions de chacun, afin de rester dans les clous et d'assurer la cohérence de l'ensemble. Bref : soyez pro !

Définir le bon objectif

En fonction de vos interlocuteurs, du motif de votre discours et des objectifs que vous poursuivez en le prononçant, votre intervention peut varier du tout au tout. Ne commettez pas l'erreur de dire ce que vous souhaitez dire parce que cela vous fait plaisir ou parce que cela vous fait du bien. Identifiez le but de votre prise de parole, et préparez votre discours en conséquence.

L'objectif d'un discours : délivrer un message

Un discours porte un message, et c'est déjà bien suffisant. Soyez conscient que votre auditoire n'attend de vous ni que vous fassiez preuve d'une grande technicité lors de votre intervention, ni que vous fassiez preuve d'exhaustivité sur le sujet dont vous parlez : vous n'êtes pas un universitaire et un discours n'est pas un exposé !

Oubliez le plan académique avec thèse, antithèse et synthèse, car c'est le meilleur moyen d'endormir vos auditeurs. Chaque discours est unique au sens où vous intervenez à chaque fois dans le but de porter un nouveau message dans un nouveau contexte ; même si vous répétez une idée, il y a de fortes chances pour que la situation globale ait changé...

Par ailleurs, même si vous faites partie des chanceux qui peuvent parler longtemps sans se fatiguer, les capacités d'écoute et d'attention sont humainement limitées. Avoir un seul message permet de mieux le

Identifier le discours, définir l'objectif, choisir le message

faire passer, y compris (et surtout) si votre tactique oratoire consiste à le répéter.

Bien sûr, vous pouvez prévoir des messages secondaires, mais ils doivent avoir pour but de renforcer l'impact du message principal. Par exemple, vous ne pouvez pas expliquer publiquement que tout le monde est d'accord sur la stratégie de développement, puis demander à votre auditoire de réfléchir aux critères à intégrer dans l'appel d'offres et enfin essayer de le convaincre que la création d'un nouveau service pour s'en charger est une bonne idée...

Identifiez votre objectif et préparez votre discours en conséquence. Si vous ne savez pas l'identifier, comment espérez-vous le partager ?

Valoriser le consensus général

Exercice de style par excellence, la valorisation du consensus général offre l'avantage d'être un exercice comportant peu d'écueils. Vous avez le champ libre pour dire ce que vous souhaitez, profitez-en. C'est généralement le cas lors des célébrations au sein de l'entreprise, mais l'occasion peut aussi se présenter lors de l'introduction d'une journée d'études, de l'ouverture d'un congrès, d'un salon industriel...

Que vous saluiez une réalisation présente ou passée ou que vous fassiez un état des lieux du marché de votre secteur d'activité, soyez positif : vous n'allez pas valoriser un consensus en faisant une tête de trois mètres de long ! Et si votre branche professionnelle connaît des difficultés, soyez le leader qui dessine des perspectives avec la mise en

avant des atouts qui existent plutôt que le pauvre petit chat malade qui s'apitoie sur son sort.

Par ailleurs, qui dit consensus dit absence de contradictions. C'est l'occasion de mettre en avant les valeurs à défendre et les orientations à prendre. Puisque votre auditoire est d'accord avec votre conclusion, profitez-en pour montrer la voie.

Il y a souvent plusieurs manières d'arriver à un même résultat, mais toutes ne se valent pas, donc tracez le chemin à suivre et la méthode à adopter. Soyez le porte-drapeau de votre société ou de votre secteur d'activité : un véritable leader ne se laisse pas porter par le troupeau, il marche en tête du convoi.

Inviter au débat et à l'échange

Qu'il s'agisse d'un brainstorming interne ou d'une table ronde dans un congrès professionnel, vous ne prenez pas toujours la parole pour soumettre une solution clé en main à vos auditeurs. Et pour cause : vous ne maîtrisez pas forcément tous les éléments d'un dossier, ou vous participez à une journée d'études précisément pour enrichir votre réflexion. Dès lors, préparez un discours ouvert, avec des éléments factuels de problématique, mais sans trancher sur le fond, en invitant vos interlocuteurs à l'échange, qu'il soit immédiat ou à venir.

Puisque vous ne proposez pas une doctrine préétablie, insistez sur la démarche et la méthode à suivre plutôt que sur l'urgence de trouver une solution : invitez à l'écoute et à l'échange plutôt qu'à la fabrication forcément artificielle d'une réponse détaillée à une question posée. Présentez aussi le format retenu pour la mise en place des échanges :

ateliers thématiques, forums Internet, conférences-débats, etc. Rappelez aussi que l'éthique de la discussion et la qualité de l'écoute sont primordiales dans une démarche de ce type (ce ne sera pas perdu pour les éventuels bavards qui cherchent une tribune plutôt qu'une rencontre avec les idées de leurs interlocuteurs).

S'il y a des données précises à connaître (détails techniques, directives budgétaires, contraintes légales...), rappelez-en les grandes lignes en les synthétisant et prévoyez pour les participants un dossier individuel qui leur servira de mémo lors des discussions à venir. Cela vous évitera de vous perdre dans une présentation laborieuse de normes juridiques, de dispositions comptables ou d'innovations technologiques. Et cela permettra à chacun d'avoir une vision globale de la problématique des échanges, ce qui n'est pas forcément simple pour les intervenants dont le cœur de métier est spécifique à un domaine précis (ingénieur réseau, juriste social, responsable marketing, chargé de logistique...). Lancer un débat et le cadrer pour le mener à son terme, voilà l'une des missions à remplir pour devenir un bon manager.

Convaincre ses interlocuteurs

Première règle à retenir : soyez convaincu pour être convaincant. Cela peut sembler évident à dire, mais qui n'a jamais eu à subir le discours mollasson d'un intervenant manifestement peu désireux de vous transmettre son optimisme ? Faites exactement le contraire ! La conviction se voit à travers votre énergie, votre dynamisme, votre sourire et votre enthousiasme. Retenez que, pour ce type d'occa-

sions, la mise en scène compte souvent bien plus que le fond de votre propos.

Néanmoins, préparez soigneusement ce que vous allez dire en retenant cette autre règle d'or : pour convaincre, faites appel à l'émotion plutôt qu'à l'intelligence. Si les chiffres sont toujours utiles (surtout s'il s'agit d'un bénéfice à espérer pour vos auditeurs), sachez que les sentiments ont un impact bien plus fort que les idées froides. Pensez aux spots de la sécurité routière, qui égrenaient jadis les chiffres de la mortalité au volant sans grand succès, et qui racontent désormais des histoires bien ficelées pour parler à vos émotions plutôt qu'à votre raison, avec bien plus d'efficacité.

Car c'est cela, la clé pour émouvoir : raconter une histoire qui démontre votre propos afin d'en illustrer la conclusion. Prenez également en compte une autre donnée, à savoir que rien n'indique que vous puissiez convaincre vos interlocuteurs avec les arguments qui vous ont vous-même convaincu. Il vous faut adapter votre histoire à vos auditeurs ! Le chapitre 3, p. 61, reviendra plus longuement sur les méthodes du *storytelling*, ou l'art de raconter une histoire, une technique désormais indispensable pour convaincre un auditoire.

Choisir le bon message

Un discours n'est pas un exposé : ne cherchez pas à tout dire pour avoir l'air d'un universitaire ou d'un expert international (à moins bien sûr que ce ne soit l'objet de votre intervention...). Même si vous ne voulez rien omettre, il va falloir faire des choix, et ce n'est pas l'envie qui doit

vous guider. Adaptez-vous à votre auditoire, mais aussi au contexte, et identifiez les pièges à éviter pour ne pas ruiner votre image.

S'adapter à l'auditoire

Ne vous leurrez pas : l'auditeur est plus important que le locuteur ; d'ailleurs, si l'on enlève l'auditeur, que reste-il du locuteur ? Pas grand-chose, à première vue. L'inverse est vrai aussi, me direz-vous, mais c'est plus souvent vous qui avez un message à faire passer qu'un auditeur qui a un message à recevoir.

Dès lors, interrogez-vous sur la composition de votre auditoire. Qui sont ces gens et quels sont leurs codes ? Quelles sont leurs attentes au sujet de votre intervention ? Quel est leur degré de connaissance du sujet dont vous allez parler ? Sont-ils *a priori* plutôt favorables ou plutôt hostiles à votre propos ? Est-ce qu'ils ont l'habitude des discours un peu longs ou devez-vous faire le plus court possible ? Autant de questions qui vous seront utiles pour calibrer le fond comme la forme de votre discours.

Enfin, ne négligez pas les références culturelles de vos auditeurs, mais ne cherchez pas à les imiter si ce ne sont pas les vôtres. Par exemple, il serait absolument déplacé d'imiter le langage familier de jeunes de banlieue au motif que vous participez à un programme de recrutement de jeunes diplômés dans les quartiers sensibles de votre agglomération. Tout comme il serait parfaitement ridicule d'utiliser un langage trop soutenu et donc probablement trop pompeux en vous adressant à des élus ou à des investisseurs potentiels. Respectez vos interlocuteurs en étant

le plus compréhensible possible, mais restez vous-même si vous voulez rester crédible.

S'adapter au contexte

La notion de contexte englobe le contexte global de votre intervention (situation économique nationale, période particulière dans la vie de l'entreprise...) et le contexte particulier de votre discours (lieu du discours, autres intervenants...). Ne négligez ni l'un ni l'autre sous peine de paraître un brin décalé à vos auditeurs.

Par exemple, il serait malvenu de plaisanter en présentant un bilan financier annuel pendant un plan social ou de dénigrer la politique municipale de développement économique en prenant la parole juste avant le maire de votre ville.

Pour rendre un discours vivant, adaptez-vous toujours au contexte, qu'il soit positif ou négatif. Cela vous aidera à capter l'attention de l'auditoire et à inscrire votre propos dans sa mémoire, en le rattachant à sa propre expérience. Néanmoins n'en faites pas trop et évitez l'écueil d'une liste d'événements récents, surtout si ces derniers sont déprimants ! Une formulation synthétique et lapidaire produit souvent plus d'effets qu'une longue litanie aussi ennuyeuse qu'une liste de commissions.

De même, si vous intervenez avec d'autres personnes, soyez le plus concis possible ; la longueur d'un discours n'est pas un gage de qualité, surtout si c'est pour répéter ce qui a déjà été dit.

Cette remarque est encore plus vraie si vous parlez après plusieurs personnes : ajouter des minutes supplémentaires à

Identifier le discours, définir l'objectif, choisir le message

vos discours ne fera qu'ennuyer ceux qui l'écoutent alors qu'ils n'ont qu'une seule idée en tête, l'ouverture du buffet. Ménager l'attention comme l'estomac de vos auditeurs accroîtra votre karma de manager.

La règle des 5 W :

Who – What – Where – When – Why

Un outil classique des rédacteurs de discours pour formuler un message est la règle des 5 W, qui consiste à se poser cinq questions : *Who ? What ? Where ? When ? Why ?*

Who ? / Qui ?

Selon la situation, il peut être utile de clarifier dès le début qui s'exprime dans le discours : est-ce vous-même en tant que patron ou manager ou bien est-ce votre service, votre direction, voire votre entreprise dans son ensemble ? La même intervention peut tout à fait mêler les deux dimensions, mais il faut alors le faire volontairement, sans mélanger les deux. En fonction du choix initial, cela détermine notamment l'emploi du « je » ou du « nous » au fil des phrases.

What ? / Quoi ?

La réponse à cette question précise le message et dessine les grandes lignes du discours. Obtenir la validation d'un budget prévisionnel par un comité de direction n'est pas le même exercice que présenter des vœux de bonne année à ses collaborateurs. C'est au moment de répondre à cette question qu'il

faudra vous éclaircir les idées sur votre auditoire et le contexte de votre intervention.

Where ? / Où ?

L'endroit où vous faites votre discours a un réel impact sur ce que vous pouvez dire et comment vous pouvez le dire. Imaginez que vous participiez à une journée d'étude sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Parleriez-vous de la même façon si vous vous trouviez sur le verdoyant campus de HEC à Jouy-en-Josas ou sous les lambris historiques d'un vénérable amphithéâtre en Sorbonne ? Probablement pas.

When ? / Quand ?

Un message s'inscrit généralement dans un horizon temporel qu'il est utile de préciser : un bilan annuel, un projet de six mois, des résultats trimestriels, un comité de direction bimensuel, un séminaire de deux jours, etc. Préciser une échéance permet de rendre votre annonce concrète. Et à défaut d'inspiration, appuyez-vous sur la notion de quotidien : « Je suis très heureux d'être parmi vous ce soir pour... »

Why ? / Pourquoi ?

Si vous annoncez quelque chose, il y a sans doute une raison, aussi simple soit-elle : partager un moment de convivialité, renforcer la cohésion interne, transmettre un savoir, communiquer une bonne nouvelle, etc. Si votre message rejoint une annonce antérieure, n'hésitez pas à le souligner : « Comme je vous l'avais annoncé lors de la cérémonie des vœux au mois de janvier... »

Les erreurs à éviter

LE DISCOURS SANS DESTINATAIRE

Peu importe la qualité de vos métaphores ou de votre *storytelling* si vous ne vous adressez à personne. Même un message d'ordre général doit être personnalisé en fonction de ceux qui vous écoutent. Si vous parlez de la réussite d'un projet, parlez de ceux qui l'ont mené (si vous parlez devant vos collaborateurs) ou de l'intérêt pour l'entreprise (si vous parlez devant le comité de direction). Si vous présentez des chiffres annuels, mettez en valeur le travail collectif (si vous parlez aux salariés) ou les dividendes attendus (si vous parlez aux actionnaires).

Ne vous contentez jamais d'annoncer un message comme si vous lisiez un communiqué de presse impersonnel, ce serait un manque de respect envers votre auditoire et une erreur de communication majeure pour votre crédibilité de leader.

LE DISCOURS DE FAUSSE CONNIVENCE

Si vous êtes un manager naturellement distant et froid, c'est bien dommage. Mais ne jouez pas la carte de la fausse connivence au moment de prendre la parole en public en imaginant améliorer votre image. Cela ne vous donnera pas du tout l'air plus sympathique ; vous passerez au mieux pour quelqu'un de maladroit, au pire pour un crétin ou un hypocrite.

En effet, une blague sur le comportement de quelqu'un ou un événement particulier passe très bien quand elle provient d'une personne avec qui un lien particulier est déjà établi, mais elle sera bien moins acceptée lorsque celui qui la dit est perçu comme quelqu'un de froid ou de distant, qui rece-

vra en plus une nouvelle étiquette de machiste, homophobe, raciste, prétentieux... À éviter, donc !

LE DISCOURS DE REPROCHE

D'une façon générale, évitez les reproches lorsque vous prenez la parole en public. Ce n'est ni l'endroit, ni le moment pour expliquer à un collaborateur qu'il a eu tort, et encore moins la bonne opportunité pour régler des comptes. Mais notez que cette règle s'applique aussi au jeu des questions et réponses.

Si votre discours est une réponse au discours de quelqu'un d'autre, ou à une question posée antérieurement, évitez d'expliquer que son auteur est un idiot ou un illettré, et fuyez d'une façon générale tous les qualificatifs insultants. Valorisez vos contradicteurs, cela ne donnera que plus de poids à votre propre discours.

LE DISCOURS SANS CONTEXTE

Dans un monde où tout va plus vite et tout va plus loin (pour le meilleur comme pour le pire), vous ne pouvez pas intéresser vos interlocuteurs sans vous ancrer un minimum dans le réel. Partez d'un fait d'actualité pour illustrer votre propos, donnez un échéancier (même approximatif) si vous lancez un projet, comparez votre expérience à un événement similaire... En deux mots : soyez concret.

Même un discours de bonne année peut partir de l'expérience de chacun : « Alors que nous venons de passer deux semaines à ingurgiter trop de calories tout en élaborant des résolutions que nous ne tiendrons pas, tâchons de faire l'inverse en fixant nos objectifs pour les six mois qui viennent. » Vous n'êtes pas seulement un manager, vous

êtes aussi un être humain qui évolue dans un écosystème beaucoup plus large. Et vous savez quoi ? Vos interlocuteurs aussi.

LE DISCOURS NOMBRILISTE

Écueil classique du grand patron (trop) diplômé et du manager (trop) ambitieux, le discours autocentré qui fait l'apologie de la souffrance surmontée et des résultats obtenus est à proscrire. Si vos résultats sont excellents, vous n'obtiendrez pas grand-chose à vous tresser vous-même des couronnes de lauriers. Au contraire, favorisez la motivation de vos collaborateurs et la reconnaissance de vos supérieurs en mettant en avant le travail d'équipe et l'aventure collective.

D'une façon ou d'une autre, votre discours vise à motiver (l'action ou la confiance de) vos interlocuteurs, donc parlez-leur d'eux plutôt que de vous. À titre de mémo, souvenez-vous de cette petite phrase toute simple lorsque vous prenez la parole en public : « Parlez-moi de moi, il n'y a que ça qui m'intéresse... »