
Exiger des résultats, évoquer une fusion, annoncer les objectifs... Les discours du manager sont toujours très attendus des salariés. La forme compte autant que le fond.

Et au début était le verbe

Le 9 février, à huit heures du matin, les salariés de Renault retiennent leur souffle : le président va parler. Après neuf mois de suspense, l'allocution de Carlos Ghosn est attendue comme celle du messie. Retransmise dans le monde entier, la conférence est suivie en direct dans toutes les usines du groupe. En trente-cinq minutes, le nouveau patron de Renault brosse l'état des lieux et les objectifs pour l'avenir. Le discours assené avec vigueur est factuel, exempt de digressions, d'une mécanique impeccable et implacable. Carlos Ghosn parle sans faire la moindre pause. Le ton, ni alarmiste ni emphatique, est réaliste. Malgré l'annonce de résultats en baisse, les engagements ambitieux emportent l'adhésion des salariés : ils sont rassurés, leur feuille de route est claire... « Je ne veux pas être jugé sur mes annonces mais sur mes résultats », a expliqué le PDG de Renault-Nissan. Dont acte.

A peine prononcé, son discours est déjà devenu un cas d'école. Et pour cause. Cela faisait bien longtemps que des salariés n'avaient pas entendu une parole à la fois aussi sobre et aussi engagée. Si les dirigeants des grands groupes français ont enfin pris conscience de l'importance de la parole publique et soignent la forme, ils ont en effet encore des efforts à faire sur le fond : Carlos Ghosn leur a apporté la preuve que les contraintes syndicales et financières, aussi fortes soient-elles, n'interdisent pas l'engagement. Au contraire, elles l'exigent encore plus. Surtout si, comme l'écrivait Roland Barthes : « Parler et à plus forte raison discourir ce n'est pas communiquer, c'est assujettir. » .

Dans un univers plus que jamais soumis à la pression des résultats trimestriels, de la concurrence mondiale et de l'information instantanée, le besoin de mise en perspective, la formulation d'une vision ou d'un cap est plus que jamais ressenti comme une nécessité. Carlos Ghosn l'a bien compris qui ne s'est pas perdu dans des considérations conjoncturelles ou macroéconomiques mais a choisi des faits qui parlent à tous et signifient son engagement. « Je ne crois qu'à cela : l'implication totale, condition sine qua non de la crédibilité du chef d'entreprise qui doit à ses salariés un discours direct, franc et motivant », commente-t-il un peu plus tard dans *Le Point*.

Le succès de son discours démontre, s'il en était besoin, le poids des mots, surtout lorsque ceux-ci viennent d'en haut. La parole du chef n'est pas une formule magique mais elle a ce pouvoir de mobiliser ou de... démobiliser, d'enthousiasmer ou de décevoir, de capter l'attention ou au contraire d'ennuyer. Pourtant, les PDG français doués d'une certaine façon oratoire passent encore davantage pour des bateleurs ou des manipulateurs que pour de grands managers. Question de culture. On imagine mal, il est vrai, un Michel Pébereau ou un Gérard Mestrallet se livrer à un numéro de cirque à la Steve Balmer où le directeur général de Microsoft entrait sur scène en se livrant à une danse d'indien en hurlant « I looove this company ! » (J'adôôôdre cette boîte). « Les Français ont une longueur de retard sur les Anglo-Saxons. C'est une question de formation. Régulièrement incités à préparer des exposés, les étudiants américains sont tout autant évalués sur leur aptitude à convaincre que sur leurs connaissances », explique Frédéric Adida, coach de dirigeants. Depuis peu, ceux-ci semblent néanmoins avoir pris conscience de leur manque de talent et... de compétence à l'oral. L'explosion du marché des formations à la prise de parole en témoigne : « La demande progresse de 25% par an. Les managers ont compris que leurs discours ne passaient pas toujours bien », note Pia Martin, responsable de formation à la Cegos. Comment évoquer une fusion sans faire peur ? Comment annoncer une restructuration sans démobiliser ? Comment exiger « toujours plus » alors que les résultats sont excellents ? Et comment surtout ne pas « faire un bide » avec des phrases du type : « Nous devons ces succès à la motivation, à la créativité et au talent de nos

salariés », ou encore « la mobilisation de nos équipes et le dévouement de nos employés assurent le succès de l'entreprise » ?

Pour résoudre cette équation, les dirigeants usinent désormais de façon professionnelle forme, ton et attitude. « Quand je veux faire passer un message fort, je tends la main le poing fermé mais non serré avec un mouvement qui va vers le haut », explique Laurent*, responsable de la formation d'un grand distributeur qui répète longuement devant sa glace avant chaque prise de parole. « Un bon discours, c'est 90% d'improvisation et 10% de lecture. Il ne faut pas parler comme dans un livre, ne pas rester collé derrière son pupitre. Marcher, cela permet d'oxygéner le cerveau et la pensée ! » conseille Philippe Tramond, directeur du cabinet de conseil Pilotis. « Pour bien communiquer, il faut être sincère et accepter, si nécessaire, de dire "je ne sais pas" », ajoute-t-il.. Au risque, parfois, d'y perdre son latin. Appelé à intervenir lors d'une convention interne, Hervé*, directeur financier d'un groupe de transport, avait longuement préparé son discours. La filiale traversait alors une phase délicate due à la seconde guerre du Golfe. Cinq minutes avant d'entrer en scène, le patron lui fait dire qu'il ne doit surtout pas prononcer le terme « crise ». « Cela m'a énormément stressé, je ne savais plus ce que je devais dire et ne pas dire. Au bout de trente secondes, j'avais la gorge sèche et presque plus de voix. Ma prestation est très mal passée. »

Le travail sur la forme s'avère d'autant plus indispensable que, selon des travaux récents, 7% seulement du discours des dirigeants reste dans les mémoires. En revanche, l'éloquence, l'énergie mais aussi le look et l'attitude physique des orateurs frappent l'esprit du public. En témoigne « l'effet » Jean-François Dehecq, PDG de Sanofi sur ses troupes : « il m'est arrivé de voir des collègues pleurer lors de ses discours », se souvient un ancien cadre de l'entreprise. « Notre patron n'est jamais statique. Il passe au milieu de nous, s'assied sur le coin d'une table, donne l'impression d'une discussion informelle. On a le sentiment d'une certaine sincérité et qu'aucun sujet n'est tabou. Du coup, il passe bien », témoigne Philippe, directeur informatique d'un groupe industriel américain. « Quand je fais intervenir mon PDG, je suis tranquille, il a une bonne voix, il regarde ses auditeurs dans les yeux, il sait être émouvant et il arrive même à faire rêver mais... il s'y prépare très sérieusement », témoigne Martine*, responsable de communication d'une institution bancaire.

LE RATIONNEL ET LE SENSIBLE

Pour « bien passer », les dirigeants retournent donc à l'école, quitte à enchaîner les stages. Ils apprennent non seulement à mieux élaborer leur discours mais aussi, ce qui est plus nouveau, à améliorer leur crédibilité. Autant l'exercice paraît simple pour ceux qui ont du charisme, autant il s'avère laborieux pour les autres. « Quand notre patron prend la parole, on a tout de suite envie de dormir », témoigne ce cadre dirigeant d'Arkema. « Les plus mauvais sont les ingénieurs ou les financiers, ils ont des discours d'experts qui refroidissent la salle », ajoute Frédérique Broquaire, consultante chez Mediacoaching. Pour ceux-là, il s'agit d'apprendre à ne pas se réfugier derrière les chiffres mais aussi de se défaire de tics de langage et de traquer les attitudes qui traduisent un malaise. « L'an dernier, notre directeur financier nous a produit pas moins d'une centaine de transparents en deux heures d'intervention. Il a passé son temps à parler au mur caché derrière son power point, c'était insupportable », témoigne Hélène*, cadre dans une multinationale. Humaniser le discours avec des anecdotes, faire référence à l'actualité permet d'éviter cet écueil. « Un bon discours doit joindre le rationnel et le sensible. Aujourd'hui, on parle sans transition, sans chronologie et sans phrase de civilité ! Dire " bonjour " n'est pourtant pas compliqué ! », s'exclame Jeanne Bordeau, directrice de l'Institut de l'expression qui vient de créer « l'oraloscope », un outil de mesure de la qualité des discours à l'oral. N'oublions pas toutefois, comme le souligne Philippe Tramond, que « le discours c'est la mise en forme du fond. Or les dirigeants ne s'interrogent pas assez là-dessus. Ils travaillent davantage le paraître ». Et c'est là que le bât

blesse. Travailler la forme pour éviter de s'interroger sur le fond, tel semble être la tentation de l'heure. La peur de donner trop d'informations et de susciter des questions conduit les orateurs à aseptiser le contenu de leurs messages, à conceptualiser leurs idées plutôt que les étayer d'exemples concrets et à tenir, du coup, un discours « langue de bois » peu enclin à susciter l'adhésion. « Je me souviens de Nicolas de Tavernost après le rachat de Paris Première. Nous attendions tous l'annonce d'un plan de réorganisation. Au bout d'un mois, il est venu parler aux salariés. Pendant une demi-heure, il a brodé sur la métaphore de la balle de tennis pour nous annoncer à la fin que le nouvel organigramme nous serait communiqué la semaine suivante. C'était terrible », se souvient un ancien salarié du groupe. Exercice de haut vol, la prise de parole en public suscite une attente qui supporte mal de n'être pas satisfaite. Précepte de base : « Mieux vaut ne pas prendre la parole que de parler pour ne rien dire », souligne Claude Desbordes, directeur du consulting chez Mastership. A l'oral comme à l'écrit, par habitude ou pour se protéger, les patrons jargonent volontiers. « Un bon discours ce n'est pas un langage desséché ou stéréotypé », estime Jeanne Bordeau. S'ils se réfugient derrière un langage convenu, c'est aussi qu'ils pensent ne pas pouvoir tout dire - même le minimum - sur la stratégie, la concurrence, les enjeux. « Cette année, nous avons produit d'excellents résultats. Mais nous ne voulions pas les mettre en avant et risquer d'affronter des revendications salariales. Du coup, pour faire diversion lors de notre convention cadres, on a choisi de construire notre discours sur les objectifs à long terme. C'était plus prudent », reconnaît Eric*, directeur de filiale chez un pétrolier. « Il est en effet difficile de résister à la tentation de manipuler ou de ne pas céder à la démagogie, estime Claude Desbordes. Mais les salariés sont rarement dupes. »

PARLER LE MÊME LANGAGE

A la suite des rumeurs récurrentes de vente du Printemps, François-Henri Pinault a pris la parole cet automne, lors d'une convention cadres du groupe, pour les démentir et demander aux salariés présents d'en faire de même à l'extérieur. « C'était étrange. Chez PPR, on sait bien qu'il n'y a pas de tabou sur le périmètre des activités. J'ai trouvé cela maladroit et peu crédible », s'étonne ce cadre du groupe. De même Marie, directrice des ventes d'une grande marque, ne cache pas sa déception à la suite du discours annuel de son directeur général. « Cette année, il a axé toute son intervention sur la performance et l'importance des hommes en faisant des digressions assez convaincantes sur le milieu sportif. C'était assez brillant. Mais un mois plus tard, alors que mon département alignait les meilleurs résultats du groupe, les primes n'étaient pas à la hauteur. On a vraiment eu l'impression qu'il s'était moqué de nous. ».

C'est bien ce que les salariés reprochent à leurs dirigeants : nier ou maquiller la réalité. Ultrasensibles à la forme et à l'énergie déployée dans le discours, ils attendent aussi et surtout un fond de vérité, proche de leur réalité et de leur quotidien. Or, comme le constatent Nathalie Brion et Jean Brousse (1), « les dirigeants et les cadres ne parlent plus le même langage ». Ce décalage entre les attentes de salariés, désireux d'un projet entrepreneurial, et de dirigeants focalisés sur les résultats, est accentué par une parole qui, si elle tend à s'améliorer sur la forme, suscite sur le fond plus de frustrations que d'enthousiasme. « Ces structures de mensonge dans l'entreprise sont extrêmement nocives : quand le discours tenu n'est pas en phase avec ce que vit l'auditoire, il n'a aucune chance d'être entendu », explique Luc Loquen, conseil en management. D'où le succès d'un Carlos Ghosn... en attendant les résultats.

(1) *La Bulle, ou la France divorce de ses élites*, La Table ronde.

*Prénoms modifiés.

==== ENCADRE ====

CONSEILS POUR RÉUSSIR SON ORAL

- **Ecrire soi-même son intervention ou son discours.**
- Soigner en particulier l'introduction et la conclusion (ce que l'on retient).
- Bien préparer son entrée, les trente premières secondes sont décisives.
- Apprendre par coeur les premières phrases et les points clés.
- Capter les regards du public.
- Ne pas rester statique derrière son pupitre.
- Ne pas tourner le dos au public lors d'une présentation de transparents.
- Faire une pause avant chaque message important.
- Enrichir d'anecdotes et d'exemples concrets.
- Faire le lien avec l'actualité du moment.
- **Ajouter une petite note humoristique.**

==== ENCADRE ====

SE FORMER

Travailler sa voix.

Voix fatiguée ou trop haut perchée, mauvaise élocution, articulation approximative ou ton saccadé, Coaching voix off, créé par un comédien professionnel, apprend à respirer, à placer sa voix et canaliser son énergie avec deux objectifs : prendre la parole avec aisance et conviction, gérer son trac et son stress.

De 160 euros hors taxe la séance individuelle à 1 450 euros les dix sessions en groupe. www.coaching-voix-off.com

Travailler sa conviction.

Mediacoaching, fondée par des journalistes, intervient non seulement sur l'expression et la mise en forme des messages mais aussi sur leur définition, leur pertinence, leur enrichissement du message et la légitimité du porte-parole.

D'une à plusieurs séances de quatre heures. www.mediacoaching.fr

Sur mesure.

Cegos, entre autres formations à la prise de parole, propose sur deux jours un stage pour les cadres dirigeants animé par cinq consultants. Un diagnostic personnalisé est proposé en début et en fin de stage au cours duquel les participants sont appelés à travailler leur voix, leur présence, leur style et la structure de leur discours, en petit groupe et en face à face avec caméra. « Optimisez votre impact à l'oral », 610 euros. www.cegos.fr

==== ENCADRE ====

APPROFONDIR : UNE SÉLECTION DE LECTURES

Classiques

Le pouvoir du discours ? Il était déjà un sujet de débat chez les Grecs, quatre siècles avant J.-C., comme en témoigne le *Gorgias* de Platon : « Le bien suprême qui fait que les hommes sont libres eux-mêmes et en même temps qu'ils commandent aux autres dans leur cité respective »... Au xvii^e siècle, Pascal réfléchit à l'art d'avoir toujours raison. En 1831, Schopenhauer expose comment le pouvoir des mots permet de terrasser son

adversaire. Enfin, Molière et ses *Précieuses ridicules* mettent en scène celui d'emberlificoter ses interlocuteurs grâce à une maîtrise particulière du langage. Pour une vue panoramique, Philippe-Joseph Salazar éclaire le débat sur l'utilité ou l'inutilité de l'art oratoire via une anthologie courant d'Aristote au xxe siècle.

- *Gorgias* de Platon, Garnier-Flammarion.
- *L'Art de persuader* de Blaise Pascal, Mille et une nuits.
- *L'Art d'avoir toujours raison* de Arthur Schopenhauer, Mille et une nuits.
- *Les Précieuses ridicules* de Molière, Bordas.
- *L'Art de parler* de Philippe-Joseph Salazar, Editions Klincksieck, 2003.

Grand angle

Les entreprises mentent car elles n'auraient pas le choix... Luc Loquen, conseil en management, explore la façon dont le mensonge se structure dans l'entreprise et notamment au sein des discours des dirigeants. Nathalie Brion et Jean Brousse décryptent le verbe des patrons les plus célèbres et en traquent les non-dits, les euphémismes et les lapsus. Mais la parole est aussi à la défense. Les avocats Jean-Denis Bredin et Thierry Lévy se livrent dans *Convaincre, dialogue sur l'éloquence* à un débat sur la parole. Enfin, pour pacifier les esprits, le chercheur Philippe Breton démontre le bon usage de la parole et comment elle a progressivement constitué un espace de substitution à la violence.

- *Le Mensonge dans l'entreprise* de Luc Loquen, Privat, 2003.
- *Convaincre. Dialogue sur l'éloquence* de Jean-Denis Bredin et Thierry Lévy, Odile Jacob, 2002.
- *Mots pour maux, le discours des patrons français* de Nathalie Brion et Jean Brousse, Descartes et Cie, 2003.
- *Eloge de la parole* de Philippe Breton, La Découverte, 2003.

Pratiques

Pour réussir un bon discours, se libérer de ses angoisses et de son trac et défendre ses idées tout en préservant l'authenticité et la force de l'émotion, mieux vaut être détendu et bien dans son corps. La comédienne Guyette Lyr présente plusieurs techniques utilisées au théâtre. De son côté, *Savoir parler en public* de Charline Licette offre plusieurs méthodes pour progresser et maintenir un auditoire en éveil. Lionel Bellenger, auteur d'une trentaine d'ouvrages de management et conseil de nombreux dirigeants propose un ouvrage exhaustif et pratique sur le sujet. Enfin, pour faire pétiller vos interventions, Michaël Aguilar livre quelque 170 histoires drôles, métaphores et citations... sur le monde de l'entreprise.

- *Oser s'exprimer* de Guyette Lyr, Editions d'Organisation, 2003.
- *Savoir parler en public* de Charline Licette, Studyrama, 2005.
- *L'Excellence à l'oral* de Lionel Bellenger, ESF, 2005.
- *Speech Tonic* de Michaël Aguilar, Editions d'Organisation, 2005.