

# Management

DÉCEMBRE 2022-JANVIER 2023/N° 306

Le magazine coach pour s'épanouir dans son job

**LA QUESTION**  
Et si on supprimait  
les CDD ?

**TRANSITION**  
Les jobs  
de la sobriété

**MADE IN FRANCE**  
Le nouveau  
pari gagnant

ET AUSSI...  
**EMPLOI**  
Candidats  
et recruteurs :  
opération  
séduction

# BRILLEZ À L'ORAL!

**GAGNEZ EN ÉLOQUENCE ET DEVENEZ  
CELLE OU CELUI QU'ON ÉCOUTE**

REL: 150 € - CH: 10 € - CAN: 14 € - 2: 11 € - U.K.: 150 € - DCM: 80 € - Arabie: 750 € - Bahreïn: 850 € - Maroc: 850 € - Tunisie: 1100 € - Zone CFA Avon: 8500 XAF - Salbad: 5000 XAF - Zone CP Avon: 7500 XAF - Salbad: 1000 XAF

PM PRISMA MEDIA CPPAP

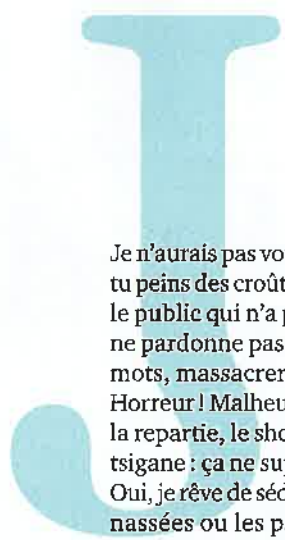
L 19238 - 306 - F: 6,90 € - RD



## Défi

# Je suis nul à l'oral, mais je me soigne...

Toute ma vie, j'ai rêvé d'être un orateur, d'emporter, par mon magnétisme, l'adhésion des foules et des codir. Mais j'ai beau bosser, progresser même, ça n'est toujours pas ça... Alors, pour *Management*, j'ai une fois encore remis l'ouvrage sur le métier. Compte rendu.



Je n'aurais pas voulu être un artiste, non. Trop facile, tu peins des croûtes et tu peux toujours dire que c'est le public qui n'a pas compris. Mais orateur ! Là, ça ne pardonne pas. Bafouiller, bégayer, chercher ses mots, massacrer la syntaxe, avaler ses syllabes... Horreur ! Malheur ! La musique du discours, l'art de la repartie, le show du pitch, c'est comme le violon tsigane : ça ne supporte pas la médiocrité.

Oui, je rêve de séduire, par le verbe, les beautés cadenassées ou les psychorigides professionnels ; de convaincre, par l'esthétique de ma rhétorique, les business angels, les AG houleuses ou les jurés populaires... Je rêve de devenir Périclès, Cicéron, Jaurès, de Gaulle, Obama, et même Mélenchon. Et si je suis un artiste, c'est Luchini ou Zelensky. Rien de moins. Mais voilà. Alors que je touche un peu ma bille à l'écrit, je ne transforme pas à l'oral.

Et le pire, c'est que je passe ma vie à prendre la parole. De délégué de classe à délégué du personnel, de

journaliste radio à modérateur de débats, je n'arrête pas de blablater, de discourir... J'ai présenté des projets devant des aréopages de décideurs, j'ai posé des milliards de questions à l'oral comme journaliste mais j'ai aussi répondu à un paquet d'interviews... Le comble, c'est que je dispense des formations de Mont-de-Marsan à Abidjan. Pour un type qui se trouve nul à l'oral, je me pose là.

Rassurez-vous, je sais bien que mes interventions en session de formation ou en conférence de rédaction ne sont pas complètement catastrophiques. Je sais même que je me suis amélioré au fil des années. Sauf qu'il me manque un niveau. Dans les moments fatidiques, c'est terrible. Je me souviens, par exemple, avoir passé mon tour pour une remise de prix que j'étais censé donner parce que je ne savais ni quoi dire ni où me mettre. La panique. Depuis, je suis monté plus d'une fois sur l'estrade. Mais il y a toujours la trouille que ce trou d'air revienne.

Une autre fois, j'ai dû m'exprimer devant une cour d'assises, probablement l'expérience la plus traumatisante qui soit pour un sous-doué comme moi. Le juge qui te domine sur son podium comme un César dans les tribunes de l'arène, commence par déclarer : « Nous vous écoutons, Monsieur Le Braz. » Comme ça, sans questions, faut improviser. J'étais témoin à décharge pour l'un des accusés et j'ai été consternant. D'ailleurs, il a pris dix-huit ans.

Ce jour-là, j'ai compris qu'il fallait que je fasse quelque chose. L'occasion s'est présentée en appel. J'avais fait une enquête pour innocenter mon pote qui végétait en taule. J'avais des biscuits. Mais comment les vendre devant des types assis en robe, entourés de jurés consentants ?

Alors, je suis allé voir le docteur Benhaïem. C'est grâce à lui que j'ai arrêté de fumer, souvent, parfois

longtemps, toute ma vie durant. Une fois, j'ai tenu sept ans. Jean-Marc Benhaiem, c'est un pont de l'hypnose. Il a pignon sur rue à côté des Champs-Élysées et il a la voix de Philippe Noiret. J'aurais tellement voulu avoir le timbre de Philippe Noiret.

## Shooté par induction

«Ah bon, vous trouvez que j'ai la voix de Philippe Noiret ? C'est drôle, quand j'étais jeune je voyais les gens bâiller quand je parlais», me dit-il en visio. Bon, ça ne l'a pas traumatisé et, grâce à sa voix, il a trouvé sa voie. C'est ainsi qu'il m'a boosté, quasi shooté par induction, pour mon témoignage en appel.

Je fus virevoltant devant la cour d'assises de Carcassonne. Un peu approximatif parfois, mais pugnace et presque convaincant. J'ai même fait sortir de ses gonds Eric Dupont-Moretti, qui défendait un coaccusé. Le futur garde des Sceaux m'a traité de «charlot» et j'ai répliqué que j'allais l'attaquer pour injure ou diffamation, je ne sais plus. Toc, ça lui a coupé la chique. Tenir la dragée haute à Acquitator, c'est pas donné à tout le monde.

La télé régionale m'a interviewé à la sortie et j'ai eu les félicitations, non pas du jury, mais d'un autre avocat aujourd'hui disparu, Thierry Lévy, grand pénaliste qui m'a dit que je ne m'étais pas démonté. Le jury n'a pas abouti aux mêmes conclusions et mon pote a pris vingt ans. Comme quoi, les succès critiques produisent rarement des succès publics.

Mon ami est sorti de taule, merci, et, depuis, je suis retourné consulter le bon docteur pour d'autres prises de paroles angoissantes. Chaque fois, la mélodie de Philippe Noiret m'a shooté de la même façon, me transformant en tribun pétri d'assertivité. Comment se fait-ce ? «C'est le même Eric qui parle, me répond Benhaiem. Avec son caractère et son imagination. C'est une partie de vous qui ressort.»

Il faudrait que ça ressorte plus souvent. Las, je ne

peux pas aller consulter le doc tous les mois. Alors je lui demande quelques tips. Notamment comment sortir les bonnes réparties face aux psychorigides qui me clouent fréquemment le bec. Et auxquels je réponds platement, quand je ne bafouille pas. Ça tombe bien, c'est le genre de demandes souvent formulées par les managers qui viennent le voir, les réservés qui ne savent pas riposter : «Je leur dis d'imaginer qu'ils sont psy. Face à un fou, on ne dit rien, on le laisse parler.» Voilà, il propose la stratégie du silence et suggère des protections, comme «un voile» anti-agression, pour que tout glisse...

## L'or du silence

Le silence serait «la» solution ? Je me souviens de la réponse de Pompidou à un journaliste qui lui demandait son sentiment sur le suicide de Gabrielle Russier, une prof accusée de détournement de mineur (un fait-divers des années 1960 qui a donné lieu au film *Mourir d'aimer*). On est en pleine conférence de presse à l'Élysée et, face à cette question inattendue, Pompidou marque quatorze secondes de silence. Quatorze secondes en pleine grand-messe élyséenne, c'est très, très long. Et sa réponse est d'autant plus marquante qu'elle est ponctuée d'autres phases silencieuses. Il se contente pourtant de botter en touche en citant Paul Eluard. Mais c'est son silence qu'on retient.

«Pompidou expérimente la sidération, commente Jean-Marc Benhaiem. On peut être prostré par le traumatisme. Ou par l'émotion. Dans ce cas, le silence est souvent la meilleure arme. Après tout, c'est bien ce que l'on pratique lorsqu'on demande une minute de silence...»

Le silence est peut-être le passe-partout de l'orateur. Il faut que j'en parle à Madame Langage, me dis-je en silence. Madame Langage, c'est Jeanne Bordeau (lire son interview page 58), mon rôle modèle en expression orale. Une styliste de la langue, une ●●●



**JEAN-MARC BENHAIEM**

Médecin, hypnothérapeute, il a créé et dirige le diplôme universitaire d'hypnose médicale de Paris-VI, Pitié Salpêtrière.

“Face à un fou, explique-t-il, on ne dit rien. On le laisse parler...”

# «A la différence de l'écrit, l'oral est profondément physique.»



**VINCENT SOULIER**

CEO de  
Personnalité,  
agence  
conseil en  
communication  
et formation  
des dirigeants.

... virtuose qui parle sans fausse note avec rythme et grâce. Je lui pose donc la question qui me turlupine : «Tout le monde me dit que j'écris bien. C'est peut-être vrai. Mais franchement, j'écris mieux que je ne parle. Comment mes compétences à l'écrit pourraient-elles se transmettre à l'oral?»

## L'art de la blanche pointée

Et là, elle me fait une Pompidou ! Dans le brouhaha de ce café parisien où nous sommes attablés, je n'entends plus que son silence. Onze secondes. Onze très longues secondes avant que Madame Langage ne s'exprime...

«Je vous écoute et vous avez une vraie construction du propos. Vous savez parler court. Vous savez parler long. Vous savez parler drôle. Vous pouvez prendre de la distance par rapport à vous-même pour jouer l'intello, parce que vous êtes espiègle. Ce qui serait peut-être à travailler, c'est la rythmique et l'articulation. On oublie qu'il y a des temps dans la qualité de l'expression. Vous parlez comme vous pensez, vite, de façon saccadée. Et vous n'ar-ti-cu-lez pas assez, ce qui est un trouble de l'époque. Quand vous prenez la parole, votre propos doit être appuyé. Je ne vous ai jamais entendu faire de blanche pointée.

– Une quoi?????

– Une blanche pointée. En musique, c'est un tempo appuyé.

– Mais... Je le fais quand je suis à la radio avec un casque qui répercute ma voix ou que je réalise un podcast avec mon texte déjà écrit.

– Votre trouble, à mon avis, c'est de ne pas faire chanter votre langue. Ecoutez comme je parle. Je vais appuyer (*elle marque un silence*)... Beaucoup d'entre nous oublient cette scénarisation par la prosodie, par l'articulation, par la gestuelle. Je suis moi-même toujours en train d'apprendre comment placer ma voix. Je prends une heure et demie de cours de chant par semaine. Moi, je vous ferais travailler avec un

professeur de chant !» Docteur Langage a posé son diagnostic. Mais je dois rendre cet article au plus vite et, bien que l'expérience soit tentante, je n'ai pas le temps d'aller tenter des vocalises avec un prof de ritournelle. Je note.

En attendant, j'ai pris un autre rendez-vous, avec Vincent Soulier. Vincent, je le connais depuis trois décennies et il m'épate toujours par son éloquence. Il parle à la façon d'un acteur du siècle dernier, Pierre Brasseur ou Jean-Paul Belmondo. Il maîtrise une certaine emphase sans grandiloquence, juste comme il faut. Comme un tribun intime. Ce n'est pas un hasard s'il dirige une boîte de com axée sur la prise de parole. Je lui propose tout de go de me faire un diagnostic. Et c'est ainsi que je me retrouve à Boulogne, chez Personnalité, un jeudi à 14 heures face à un fond vert et à Laurent Philibert.

Laurent Philibert, c'est un comédien, un vrai, qui s'est reconverti dans le «public speaking». On commence par un échauffement en lisant un texte idiot et kafkaïen sur l'éradication d'une invasion de fourmis. Trop facile. Si j'ai un support écrit, j'assure en général. L'écrit, c'est ma langue natale. Je le lui dis : «Je n'ai pas l'angoisse de la page blanche. J'ai l'angoisse du blanc à l'oral.»

## Un moteur qui s'enraye

«La prise de parole est un environnement qui n'est absolument pas naturel pour l'homme, me répond-il, pas étonné pour deux sous. C'est un territoire profondément culturel. A l'écrit, vous avez construit une boîte à outils qui vous permet de pas vous sentir en danger. La grande différence avec l'oral, c'est le rythme. La foulée n'est pas la même que face à votre feuille. Si on fait la comparaison avec l'écrit, je vous demanderai d'avoir votre stylo en main, d'avoir votre plume qui touche le papier et de sortir quelque chose de bien, d'efficace, de juste, sans que la main s'arrête de dessiner et sans que la mine du stylo ne quitte le

papier.» C'est ce qu'il m'inflige aussitôt. Il allume la caméra et me demande de respecter trois contraintes : rester dans la zone verte, tenir deux minutes et parler de moi. Moteur.

Je ne vous raconte pas mon laïus et la douzaine de «euh...» qui l'ont ponctué. Retenez qu'à vingt secondes de la fin, j'ai eu mon blanc à l'antenne.

Pour le débrief, Philibert est d'abord plutôt encourageant. J'ai introduit du storytelling. Je suis moins factuel et académique que ses clients habituels, héritiers d'un savoir scolaire – en entreprise, on a moins le souci de capter l'écoute de l'autre.

Mais, sur le comportement, c'est une autre histoire. Déjà, il y a ce blanc : «Comme un moteur qui s'enraye sur l'autoroute.» Mais il y a surtout cette grande différence avec l'écrit : «L'oral est profondément physique.» Et là il me parle de proprioception : la perception de soi.

«Des capteurs musculaires font monter l'état de tension de chacun des muscles de votre corps. Vous avez des capteurs sur les articulations qui fermentent en continu. Certains endroits du squelette se tordent d'une certaine façon et vous ne vous sentez pas à l'aise. Votre cerveau reçoit toutes ces alertes et plus elles sont nombreuses, plus il utilise de ressources cognitives pour les traiter.» Jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de carburant... d'où le blanc. Je ne suis plus aussi fluide. Je passe du néocortex au cerveau limbique. C'est bien de le dire. C'est mieux, enfin pire, de le voir.

## Joue-la comme Luchini

Sur la vidéo, je manque de swing, l'énergie circule mal dans le corps. Le regard ? Pas terrible non plus, il part dans tous les sens. «Pourtant, vous n'aviez qu'une seule cible : moi.» Résultat : mon image sonore n'est pas bien dessinée. Les sons se mélangent. Philibert me raconte qu'il a fait du doublage et que «la première chose qu'on nous apprend, c'est d'ouvrir le visage pour avoir une articulation absolument parfaite et dessiner les sons proprement». Il faut que je m'inspire de Fabrice Luchini : «Il a réussi à prouver à la terre entière qu'il était un expert en lettres françaises, alors qu'il était shampooineur à la base. Pourquoi ? Parce que quand il parle d'un sujet, il décompose chaque son, chaque syllabe, avec précision. C'est fait au scalpel.» Le scalpel, je note.

Autre tip philibertien : le sourire : «Votre machine

à émoticône est sur on ou sur off ?» Si je mets sous tension tous les muscles de mon visage, si je plisse et si je tords ma peau, je ferai passer une vibration. Mon style doit passer par un masque. Or on me voit réfléchir, retenir ma main alors qu'elle voulait partir. Dès que je sens mon corps en mouvement, je le bride. Je stocke l'énergie au lieu de l'utiliser. Je pars à droite au lieu de me diriger vers l'interlocuteur en face, d'aller au contact.

On a le droit de se balader, assure Philibert, mais, dans ce cas, il faut arrêter de parler. Il faut sanctuariser le silence. Et quand la parole reprend, l'accompagner avec la main. En montant le son. Puis en modulant.

Et les «euh», alors ? «Ils arrivent parce que vous voulez continuer à faire du bruit quand vous réfléchissez.» Mais, euh... Comment faire pour les éradiquer ? «Penser à ne plus en faire, ça ne fonctionne pas. En revanche, en parlant fort, on les limite. On place toute l'énergie dans la force du signal plutôt que dans sa continuité.» Et en introduisant des silences, «qui sont des mots comme les autres», on en élimine encore. Quitte à rajouter des silences quand on n'en a pas besoin : «Je m'appelle (silence) Eric Le Braz. (silence) Avec un Z. (silence) Comme Zorro ou Zarathoustra (long silence)...»

Je dois quitter le mode conversationnel qui me fait parler dans ma barbe pour un mode communicationnel : le même en plus grand. Et en plus lent. Bref... J'y retourne. Et c'est le jour et la nuit. Dans ma deuxième intervention, j'ai d'abord interpellé directement Philibert, en lui rappelant l'un de ces écrits. Il s'est senti obligé de sourire et d'interagir : «Vous ne m'avez pas lâché. Vous étiez concentré sur l'impact que vous aviez sur moi plus que sur ce que vous alliez bien pouvoir dire ensuite. Vous étiez plus allocentré qu'autocentré.»

Comment j'ai fait ? C'est tout bête : j'ai levé la main. Plus la main monte, plus on parle fort. Essayez, vous entendrez. Les gestes partent de l'épaule et on devient plus large, on est moins contraint. On avance sur scène en suivant sa main, qui se dirige vers le public. Le corps énergise l'esprit. Merci l'artiste, de m'avoir fait prendre conscience du truc. Depuis cette séance, je ne suis pas encore Luchini mais ça va mieux. Il faut juste que je pense à ne plus trop penser quand je pense à parler. ■

Par Eric Le Braz



**LAURENT PHILIBERT**

Comédien de formation, expert en communication interpersonnelle, il est directeur pédagogique de l'agence Personnalité.