

Amélie
BLANCKAERT

**VOTRE
PAROLE
VAUT DE
L'OR**



25
règles
pour
convaincre

PLON

Amélie
BLANCKAERT

**VOTRE
PAROLE
VAUT DE
L'OR**



25
règles
pour
convaincre

PLON

Amélie Blanckaert

Votre parole vaut de l'or

25 règles pour convaincre



PLON
www.plon.fr

© Éditions Plon, un département de Place des Éditeurs, 2022

92, avenue de France

75013 Paris

Tél. : 01 44 16 09 00

Fax : 01 44 16 09 01

www.plon.fr

www.lisez.com

Mise en pages : Graphic Hainaut

Dépôt légal : mars 2022

ISBN : 978-2-259-31054-3

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

1. [Couverture](#)
2. [Titre](#)
3. [Copyright](#)
4. [Dédicace](#)
5. [Citation](#)
6. [Préambule](#)
7. [1. La parole est une arme. Saisissez-la !](#)
8. [2. Soyez convaincu à 121 %](#)
9. [3. L'éloquence se cultive... comme les carottes](#)
10. [4. Le public est l'alpha et l'oméga d'un discours réussi](#)
11. [5. On ne parle pas comme on écrit](#)
12. [6. Ne soyez pas trop français. Osez !](#)
13. [7. Un discours, c'est comme une tarte aux fruits, ça doit donner envie](#)
14. [8. Faites court, toujours plus court](#)
15. [9. Vous n'aurez pas deux fois l'occasion de faire une première bonne impression](#)
16. [10. Apprenez à finir](#)
17. [11. Le silence est votre meilleur allié](#)
18. [12. Soignez les détails](#)
19. [13. Soyez ambitieux : une seule idée par discours](#)
20. [14. Hâtez-vous lentement](#)
21. [15. Au diable les opinions, il faut argumenter](#)
22. [16. Soyons clairs, cultivons le mot juste](#)
23. [17. Un peu de style, bordel !](#)
24. [18. Souriez, vous êtes filmé](#)
25. [19. Trouvez votre voix](#)
26. [20. Devenez un conteur hors pair](#)
27. [21. Prenez de la hauteur, il y a moins de monde](#)
28. [22. Faites de votre handicap un atout](#)
29. [23. Ne soyez pas jaloux des meilleurs, copiez-les](#)
30. [24. Par cœur ou pas ?](#)
31. [25. N'ayez plus peur, soyez vous-même](#)
32. [Achevons](#)

33. [Remerciements](#)
34. [Actualités des Éditions Plon](#)

À Charles Cassuto qui m'a ouvert les portes de l'éloquence.

*À Démosthène, Aristote, Cicéron, Quintilien, Montaigne,
La Fontaine, Winston Churchill, le général de Gaulle,
Sacha Guitry, John F. Kennedy, Martin Luther King,
Simone Veil, Steve Jobs et François Truffaut
qui m'ont beaucoup aidée à écrire ce livre.*

Pour Valentin et Victor, évidemment.

« Qui pense finement et s'exprime
avec grâce fait tout passer. »

Jean de La Fontaine

Préambule

« *Verba volant, scripta manent* », dit un proverbe latin pour nous rappeler que les écrits restent, tandis que les mots s'envolent. Et pourtant, lequel d'entre nous oserait dire aujourd'hui que certains mots qui lui ont été adressés, certains discours dont il a été le témoin, certaines répliques dont il a été l'auteur ou la victime, ne l'ont pas marqué, parfois durablement, voire à vie ?

Loin de s'envoler, un mot, comme un discours entendu ou prononcé, peut nous transporter, nous transformer, nous porter, nous instruire, nous élever, nous nourrir, nous faire grandir, nous délecter ou... au contraire, nous consterner, nous affliger, nous blesser, nous rabaisser, nous meurtrir, nous trahir, nous rétrécir ou nous laisser de marbre. Nous sommes tous ces êtres de paroles avides de mots et désireux de mieux communiquer. Et nous sommes nombreux, *très* nombreux, à vouloir maîtriser ce pouvoir du verbe, cette capacité à se faire comprendre et à se faire entendre... bref, ce talent d'émouvoir et de persuader qu'on appelle l'éloquence.

Mais quels sont ses secrets de fabrication ? Comment faire un discours sérieux qui ne soit pas ennuyeux ? Comment éviter une présentation sans couleur et sans saveur, tel un bloc de tofu sous vide ? Comment prononcer un discours politique qui ne soit pas aussitôt soupçonné d'être artificiel ou fallacieux ? Comment parler avec autorité quand on aime l'harmonie ? Comment convaincre une assemblée de changer d'avis quand la messe est dite ? Comment répondre lorsqu'on est pris de court ? Comment riposter à une attaque avec esprit dans l'instant et non pas trois heures plus tard en se brossant les dents, humilié devant sa glace ? Comment réussir à défendre son point de vue dans un dîner sans se faire interrompre dix fois au milieu d'une phrase ? Comment réussir à interpeller un garçon de café sans l'appeler en vain, à s'en donner un torticolis ? Comment rattraper un lapsus qui nous donne envie de fuir en Alaska ? Comment renouer le fil du

dialogue quand la situation est bloquée ? Bref, comment faire entendre sa voix ? Convaincre est toujours difficile. Se comprendre encore plus. Même les plus aguerris peuvent se braquer, ne plus arriver à se parler, fermer la porte ! Et parfois, il faut l'admettre, le dialogue est impossible et le silence s'impose.

C'est un fait : parler en public nous fait peur, parfois plus que la mort, selon le *Book of Lists*. Mais **l'éloquence s'apprend et se perfectionne. Croyez-moi : c'est mon métier**. Il y a mille et une façons de se plonger dans cet art plus vieux qu'Hérode. La plupart des manuels de rhétorique sont tantôt très théoriques, tantôt très pratiques. Les premiers s'adressent à des universitaires. Très érudits et souvent volumineux, ils proposent une traversée des concepts et des multiples traités qui tissent la longue épopée de l'art oratoire depuis près de trois mille ans. Les seconds offrent des techniques très pratico-pratiques centrées souvent sur des cas professionnels ou des anecdotes personnelles.

Mille et une voies, disais-je. L'éloquence peut aussi se savourer comme un mets délicat à déguster en émincé, à travers des exemples d'orateurs passés et présents qui nous font pénétrer dans les coulisses de cet art comme on pénétrerait dans leur cuisine. Pas question ici de faire le tour de la question, mais de donner envie d'apprendre et d'entrer dans la fabrique de l'éloquence, tel un gourmet friand de découvrir des saveurs, de tester des ingrédients et de les accommoder à sa sauce. Si **l'éloquence est un art qui repose sur quelques règles fondamentales, à commencer par la plus importante – il est interdit d'ennuyer** –, je suis convaincue qu'on peut les apprivoiser avec panache, gourmandise, persévérance et volupté.

C'est le but de ce texte, qui n'est ni un manuel, ni un essai, ni un précis, encore moins une encyclopédie, mais une friandise d'art oratoire à picorer dans l'ordre qu'il vous plaira. Je l'ai imaginé comme une conversation entre amis, gourmands de mots, d'histoires et d'ingrédients pour trouver le chemin de leur propre éloquence. À table !

1

La parole est une arme. Saisissez-la !

Connaissez-vous la célèbre parabole de la Loi ?

Un garde se tenait posté devant les portes de la Loi. Un homme de la campagne vient un jour le trouver et lui demande d'entrer. La sentinelle lui répond : « C'est possible [...], mais pas maintenant », avant d'énumérer tous les obstacles pour accéder à la Loi. L'homme n'insiste pas et décide d'attendre. Un jour passe. Puis une semaine, un mois, un an, des années. L'homme attend sur le banc silencieusement que la sentinelle se décide à lui ouvrir enfin les portes de la Loi... jusqu'au jour où il sent la mort approcher. Le temps étant compté, le vieil homme tout courbé se lève soudain et va poser au gardien une seule et ultime question : « Comment se fait-il que, depuis si longtemps, personne d'autre que moi ne t'ait demandé d'entrer ? » Et la sentinelle lui crie à l'oreille : « Personne d'autre que toi n'avait le droit d'entrer ici, car cette entrée n'était faite que pour toi. » Et il part et ferme la porte.

Que nous raconte cette histoire rapportée par Kafka au terme du *Procès* (1925) ? Cette parabole ne dit pas seulement l'absurdité de la condition humaine si chère à l'auteur tchèque. Elle nous raconte combien la parole¹ est une arme nécessaire, car **celui qui ne demande pas avec détermination ce qu'il veut ne l'obtient pas**. L'homme de la campagne décrit par Kafka n'avait qu'à insister pour franchir les portes de la Loi qui n'attendaient que lui. Il s'est tu, et ce silence lui a coûté et la liberté et la vie. Une vie manquée faute d'avoir su comment demander.

C'est un fait : nous sommes tous censés parler... mais bien souvent nous ne savons pas, nous ne pouvons pas. Les mots nous résistent, comme une langue étrangère. Nous cherchons *nos* mots et non *les* mots – quelle drôle d'expression quand on y réfléchit ! –, comme si chacun devait trouver *sa* langue, faire *sien* des mots universels. C'est dire combien la parole exige

une quête, une appropriation, un apprivoisement. Et cet homme muet qui n'ose pas demander, dans la parabole de Kafka, n'est autre que chacun de nous. Nous, lorsque nous n'osons pas poser de questions, dire le fond de notre pensée, demander de peur de recevoir un *non*, affirmer de crainte d'être jugés ou condamnés.

Se taire peut avoir des conséquences dramatiques, tout comme parler sans intelligence ou avec l'intention de nuire. Les paroles sauvent, mais elles peuvent aussi tuer, nous le savons. Et toute l'histoire de l'humanité révèle cette tension entre parler et se taire, deux instruments de notre salut comme de notre perte. C'est dire combien il est difficile de franchir la porte de l'intériorité pour verbaliser sa pensée, ses émotions, ses ressentis, son désir, son besoin, sa vision...

La parole fait peur, peut-être précisément parce qu'elle a tant de pouvoir. « L'exercice de parler est un exercice de pouvoir, très vite, très tôt », écrit la philosophe Anne Dufourmantelle dans *Éloge du risque*². Prendre la parole – le verbe « prendre » n'est pas anodin –, c'est oser dire « je », prendre son destin en main, être adulte, si l'on se souvient que l'enfant étymologiquement (du latin *infans*, du préfixe privatif latin *in* et du verbe grec *fari* « parler ») est « celui qui ne parle pas ».

La volonté de parler de l'être humain se manifeste pourtant dès la naissance, par le premier cri qui est comme un premier appel, un premier témoignage de l'être. Puis le langage se construit pour donner corps à l'appel, à la voix, au désir, au besoin de s'exprimer qui nous est commun. Nous voulons tous parler. Mais comment faire entendre sa voix ? De plus en plus, l'enfant s'exprime et sa parole est écoutée, depuis la prise en compte, dès la moitié du XX^e siècle, de ses droits et grâce aux travaux de psychanalystes éminents telle Françoise Dolto en France qui ont mis en valeur l'identité propre de l'enfant. De plus en plus, la parole se libère à la faveur d'Internet et des réseaux sociaux... pour le meilleur et pour le pire. Le meilleur : le partage d'informations, la diffusion beaucoup plus large du savoir, l'engagement collectif. Le pire : la désinformation galopante, l'« intox », la capacité à assassiner d'un clic, le déchaînement de la violence, le communautarisme, la faillite de l'esprit critique et du discernement... Trop souvent, l'émotion prend le pas sur l'intelligence,

quand la réaction immédiate ne coupe pas court au débat étayé. Comme le cheval, la parole doit apprendre à marcher au pas, avant de galoper.

Nous souffrons aujourd'hui de trop de mots jetés à l'emporte-pièce et sommes en manque de silences, d'arguments pesés, de mots choisis, de nuances. Car l'éloquence est faite autant de silences assumés que de mots, sonores, certes, mais pensés, pesés, triés sur le volet. C'est la condition d'une parole qui porte, la condition de l'écoute et du dialogue, sans quoi triomphent le bruit et la fureur.

Dans ce brouhaha général, **savoir trouver les mots pour nommer les choses et le monde est d'une valeur inestimable**. La parole consciente et choisie – cet art de parler qui se travaille et se cultive – nous aide à décrire, à nous souvenir, à analyser, à penser, à comprendre, à nous projeter, à formuler nos idées et, surtout, à interagir, sans quoi l'on n'existe pas au sens étymologique du terme : du latin *ex + sistere* : « sortir de soi ». Car, ne nous y trompons pas. C'est pour aller à la rencontre de l'autre que l'on parle. C'est pour obtenir une réponse, une approbation, une action, un sentiment, une reconnaissance, une contestation parfois aussi, que l'on parle. « Quel bonheur d'être critiqué », déclarait récemment la romancière Leïla Slimani à Marseille en mai 2021 lors d'une conférence organisée par le think tank des Napoleons. Parler, c'est chercher à obtenir du répondant, qu'il soit favorable ou défavorable, et c'est cette réaction qui nous fait exister. C'est pour cette raison que l'homme de la campagne aurait dû insister pour parler à la sentinelle... s'il avait su, s'il avait pu... afin que s'ouvrent à lui les portes de la Loi. C'est dire que l'éloquence n'est pas seulement un enjeu de pouvoir, mais un enjeu d'existence.

En cela, **la parole ne permet pas seulement d'apprivoiser le passé mais de dire le présent et de faire advenir un futur** en le partageant avec d'autres. Elle est ce qui fait surgir le lien, ce qui fait de nous fondamentalement des êtres humains et ce qui fonde une société. Elle est le trait distinctif de notre espèce et notre bien commun. Montaigne le dit mieux que quiconque : « Nous ne sommes hommes et ne nous tenons les uns aux autres que par la parole. » C'est pourquoi il est si nécessaire de continuellement apprendre à parler, à *nous* parler, avec justesse et habileté. L'éloquence, nous le savons, s'est développée à la faveur du droit et de la

démocratie, au VI^e siècle avant Jésus-Christ à Syracuse – j’y reviendrai –, puis au V^e siècle à Athènes, en même temps que naissaient la philosophie et l’agora. C’est pourquoi le débat, le dialogue, la liberté d’expression sont au fondement de nos démocraties et constituent des biens précieux à défendre. Et ce sont peut-être ces paroles, *nos* paroles, qui en fin de compte reflètent le mieux qui nous sommes. Comme si la qualité de nos mots et de nos échanges – bien plus que les chiffres, les performances, les résultats – étaient peut-être en définitive le plus juste indicateur de la qualité de nos vies et de nos sociétés, ainsi que le suggère Toni Morrison dans son magnifique discours de réception du prix Nobel : « Nous sommes mortels. C’est peut-être cela, le sens de la vie. Mais nous générons du langage. C’est peut-être cela, la mesure de notre existence. »

Une citation

« De tous les talents accordés aux hommes, aucun n’est aussi précieux que le don d’éloquence. Celui qui en jouit exerce un pouvoir plus durable que celui d’un grand roi », écrit Churchill à vingt-deux ans, dans un article qu’il consacre à l’art oratoire, conscient déjà du pouvoir qu’exerce la parole sur le monde.

Un dernier conseil

N’attendez pas qu’on vous donne la parole. Prenez-la.

1. Une parabole sur la parole ? Amusant. Ces deux mots ont la même étymologie : parole vient de *parabola*, qui après la chute du *b* a donné *paraula* qui signifie, chez les auteurs chrétiens, « un discours grave, inspiré ». C’est tout le paradoxe de cette parabole qui évoque l’absence de discours comme une sorte de manifestation de l’absurdité de la condition humaine, ce qui prouve bien que, pour Kafka, les mots sauvent.

2. Anne Dufourmantelle, *Éloge du risque*, « Au risque de la parole », Payot & Rivages, 2011, p. 135.

Soyez convaincu à 121 %

17 septembre 1981. Assemblée nationale. Le garde des Sceaux, Robert Badinter, commence son allocution en faveur de l'abolition de la peine de mort. C'est l'un des discours les plus marquants de la V^e République. Il est long, beaucoup trop long *a priori* – presque une heure et demie –, ce qui suffirait à en faire un contre-exemple d'éloquence... mais sa longueur est à l'image de l'ampleur du sujet qu'il défend, et c'est un modèle d'art oratoire à bien des titres. Il entre dans la catégorie des morceaux de bravoure, tant l'opposition au projet de loi est forte. Il s'agit de tourner une longue page de l'histoire de France puisque la peine de mort est inscrite dans le droit pénal depuis l'Ancien Régime et que, à partir de 1791, la tentative d'y mettre un terme est restée lettre morte. Badinter doit donc déployer des trésors d'art oratoire pour parvenir à ses fins. Il nous offre de fait une leçon d'éloquence de bien des façons.

Tout d'abord, Badinter a compris que, pour convaincre, il faut être soi-même extrêmement convaincu, sans quoi votre discours ne portera pas. De fait, il est animé par des motivations extrêmement profondes. Des motivations personnelles d'abord, en tant qu'avocat engagé depuis longtemps contre la peine de mort. Des motivations politiques ensuite, en tant que garde des Sceaux mandaté par le président de la République pour réaliser l'une de ses 110 promesses de campagne. Des motivations historiques enfin, tant Badinter sait combien les mots qu'il prononce peuvent changer le cours de l'histoire s'il emporte l'adhésion non seulement des députés (la majorité lui est acquise) mais, au-delà, de l'opinion publique qui lui est clairement défavorable.

Cette triple motivation – personnelle, politique, historique, ou, pourrait-on dire, civilisationnelle – est la clé. Il n'en faut pas moins pour réussir. Être

convaincu à 121 %, pour ne pas dire à 3 000 %, c'est la 1^{re} règle pour convaincre.

Deuxième enseignement : tout bon discours est la défense d'une idée, d'un point de vue, d'une prise de position. Comme Badinter, vous devez être un avocat de la défense et non pas un facteur qui délivrerait un message parmi d'autres. Pour porter, votre discours ne saurait être ni un catalogue d'arguments ou d'exemples, ni un ventre mou façon déclaration réputée normande – « peut-être ben que oui peut-être ben que non » –, ce qui n'exclut pas la nuance. Badinter n'est pas seulement convaincu lui-même. Il a une ligne de défense très claire – il faut abolir la peine de mort en France – et s'adresse aux parlementaires comme à des jurés d'assises, maniant le verbe tel un fleuret, ainsi que l'exigent la rhétorique judiciaire et la conviction, de manière générale. Parler comme un avocat est d'autant plus légitime que la rhétorique a précisément été inventée pour se défendre à une époque où le métier d'avocat n'existait pas. C'était au VI^e siècle avant Jésus-Christ, en Sicile, lorsque les tyrans de Syracuse ont spolié les propriétaires de leurs terres. Pour les aider à recouvrer leurs biens, un certain Corax les a formés à la rhétorique pour leur donner les moyens d'assurer leur propre défense, faute d'avocats pour le faire en leur nom. C'est ainsi que la rhétorique est apparue pour des raisons juridiques (défendre le bien *versus* le mal) avant de se développer pour des raisons philosophiques (dire le vrai *versus* le faux) un siècle plus tard à Athènes sous l'égide de Platon. Prenez donc la parole comme des avocats, avec la ferme volonté de défendre un point de vue, surtout lorsque le sujet est sensible. Et, tel Badinter face aux agitations de la foule, sachez garder le cap.

Troisième enseignement : comprenez comme Badinter qu'un bon orateur est un tribun qui doit maîtriser toutes les cordes du discours qu'Aristote résumait en quatre mots : *inventio*, *elocutio*, *dispositio* et *actio*.

L'*inventio*, c'est l'invention de l'idée. Dans un discours, l'argumentation est décisive mais elle n'est rien sans une colonne vertébrale. Ce fil d'Ariane est l'axe fort qui structure l'ensemble de votre propos et qu'on doit pouvoir résumer en une phrase. Badinter a choisi un angle très clair pour convaincre son auditoire : on ne peut être que contre la peine de mort, tant par la raison

que par le cœur. Il le présente comme un choix qui s'impose, pour des raisons éthiques, philosophiques et pragmatiques.

L'*elocutio*, c'est la manière de parler qui n'est pas moins déterminante. Observez avec quel talent Badinter manie la question rhétorique en guise de transition entre ses arguments : « Pourquoi ce retard ? [...] Pourquoi n'y a-t-il rien eu en 1936 ? » Cet art de poser des questions et d'y répondre lui-même lui permet de faire réfléchir son auditoire avec lui. Chaque tournure que vous emploieriez doit être motivée pour donner du sens et du relief à vos idées. Ainsi, par exemple, la répétition par Badinter de l'affirmation « La France est grande » donne une dimension patriotique à son discours, pour montrer l'importance de l'enjeu. Très ferme dans son propos, il veille aussi à atténuer ce trait en usant volontiers de la figure de la prétérition qui prétend ne pas dire une chose tout en la disant, comme l'attestent ces quelques formules : « Je n'ai pas besoin de vous rappeler » (et s'ensuit le rappel), ou bien « Je ne ferai pas usage de l'argument d'autorité car ce serait malvenu au Parlement et trop facile dans cette enceinte. Mais on ne peut pas ne pas relever que, dans les dernières années, se sont prononcés hautement contre la peine de mort l'Église catholique de France, le Conseil de l'Église réformée et le Rabbinate ».

Soyez également très attentif à la *dispositio* qui est l'art d'agencer ses arguments dans le bon ordre. Si la démonstration de Badinter est forte, c'est parce que son discours est très construit. Après avoir énoncé le projet de loi et remercié l'ensemble de la classe politique, il démontre la légitimité historique du projet en mettant en avant le retard français. Puis il rappelle la légitimité politique de ce projet à double titre (promesse de campagne et majorité parlementaire favorable). S'ensuit une longue démonstration de la légitimité morale de l'abolition de la peine de mort selon deux arguments principaux (la nature faillible de la justice et la nature perfectible de l'homme). Le discours s'achève par un appel à la responsabilité collective sous le signe de l'émotion. Cette démonstration très structurée est d'autant plus probante qu'elle s'appuie sur trois ressorts essentiels de la conviction : l'argumentation, l'émotion et la séduction, que les Latins synthétisaient par trois mots : *docere* (« enseigner »), *movere* (« émouvoir ») et *placere* (« plaire »).

Enfin, être un bon tribun nécessite d'être un bon comédien, comme nous y invite Badinter qui nous convainc autant avec le corps qu'avec la tête,

conscient que l'un ne va pas sans l'autre. C'est tout l'art du théâtre qu'on appelle l'*actio*. Badinter brille ainsi par sa performance : sa posture impeccable, ses variations de timbre – il baisse la voix pour évoquer sa honte d'appartenir à une nation qui recourt à la peine capitale –, son regard d'acier qui ne lâche rien et ses très nombreux silences. L'autorité de l'orateur, vous le voyez, ne tient pas seulement au contenu du discours mais à son incarnation vivante. Ce jeu d'acteur est l'un des piliers de la conviction.

Quatrième enseignement : convaincre, c'est trouver cette subtile alchimie entre affirmer et séduire, tant par la force des idées que par la manière de les exprimer. Tout en faisant preuve d'une très grande assertivité (par l'usage répété du « je », du futur et des phrases affirmatives), Badinter a l'intelligence de sans cesse associer son auditoire à son propos : « Demain, grâce à vous, la justice française ne sera plus une justice qui tue. » C'est comme si derrière le « je » de celui qui parle pointait toujours le « nous ». Ainsi, il nous inclut dans son propos et nous engage irrésistiblement à le suivre. Telle est la force de ce discours et de tout discours véritablement engageant.

Si vous additionnez tous ces éléments (conviction personnelle forte, conscience du pouvoir des mots, formation d'avocat, goût de l'art oratoire, argumentation très solide, attention au moindre détail, talent de comédien), vous avez en main tous les ingrédients qui permettent de convaincre. Pour ces multiples raisons, le discours de Badinter est une leçon d'art oratoire. Il nous rappelle que **l'éloquence nécessite à la fois technique et pratique**. Le grand orateur romain Quintilien la décrivait ainsi comme la « science du bien dire ».

De fait, cette éloquence travaillée portera ses fruits : la loi sur l'abolition de la peine de mort a été adoptée par 363 voix contre 117 et 6 abstentions le 9 octobre 1981, ce qui nous conduit à une nouvelle découverte. La preuve suprême de la conviction ne réside ni dans les commentaires du public, ni dans les compliments éventuels, mais dans l'action qu'un propos peut entraîner. La preuve qu'un discours politique convainc n'est autre que le vote (et non les sondages d'opinion) ; la preuve qu'un publicitaire convainc

n'est autre que l'achat du produit dont il a vanté les mérites ; tout comme la preuve qu'un adolescent convainc ses parents de sortir un vendredi soir jusqu'à 22 heures n'est autre que l'accord effectif de ses parents. En d'autres termes, la preuve de la conviction, c'est l'action... et c'est cette valeur performative de la parole qui justifie de se mettre à l'ouvrage pour apprendre à exprimer ses convictions.

Une citation

« Parler, c'est agir », écrit Jean-Paul Sartre. C'est en effet la finalité suprême d'un discours. Et les mots sont des actes. Ne dit-on pas d'ailleurs « un homme ou une femme de parole » pour désigner quelqu'un qui tient ses promesses ?

Un dernier conseil

Lorsqu'il s'agit de convaincre, l'heure n'est plus au doute et à la culpabilité. C'est l'un des secrets d'un bon discours.

L'éloquence se cultive... comme les carottes

De Gaulle en était bien conscient, lui qui n'aimait ni son corps ni sa voix. Il se trouvait trop grand, avec un physique moyenâgeux, « gothique » pour être précis, comme le rapporte son fils Philippe, dans ses mémoires. Il souffrait aussi d'hypermétropie et ne voyait pas à un mètre, ce qui l'obligeait à lire péniblement ses discours avec des lunettes rondes bien trop épaisses à son goût, dont très peu de photos témoignent... et pour cause !

De Gaulle maîtrisait la radio qui l'avait fait connaître, mais sa première allocution télévisée comme chef du gouvernement le 27 juin 1958 fut une catastrophe. Durant dix-sept minutes, bésicles sur le nez et tourné de trois quarts derrière une armée de micros, le Général lut péniblement son texte, comme dans un studio de radio. L'ayant trouvé exécrable, Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis, appelle aussitôt le Général qui le reçoit dans son bureau. Non sans courage, il ose lui dire : « Vous avez été très mauvais, mon général. On vous avait mal maquillé, mal cadré, mal conseillé. Vous parliez comme à une foule. C'est une erreur. La télévision est un média de confiance. Vous ne vous adressiez pas à trois millions de Français, mais à un million de fois trois personnes, chez qui vous étiez reçu à l'heure du dîner. On n'entre pas chez les gens chaussé de lunettes et en lisant son papier quand on est le général de Gaulle. » De Gaulle aurait répondu : « Je m'en souviendrai. Merci de m'avoir parlé avec franchise, Blanchet. Je tiendrai compte de votre avis³. » Et ce qui fut dit fut fait.

Un mois plus tard, dès sa deuxième allocution télévisée, de Gaulle avait changé du tout au tout. Il avait appris son texte par cœur, personnalisé beaucoup plus son discours, et lançait aux Français, le doigt pointé vers la caméra, un percutant : « C'est à vous que je m'adresse. » Pour incarner le pouvoir, le Général avait compris qu'il devait parler aux Français « les yeux dans les yeux », sans papier et sans lunettes, comme il l'écrira plus tard. En

onze ans, il prononcera 81 interventions radio-télévisées et y prendra goût, soucieux de toujours mieux maîtriser sa communication.

Son secret ? Le travail. De Gaulle ne laisse rien au hasard. Il prend des cours de diction avec Jean Yonnel, sociétaire de la Comédie-Française, également professeur au Conservatoire. Il améliore sa gestuelle pour la rendre très expressive. Il répète des heures ses discours dans sa salle de bains, au point d'annuler des rendez-vous pour être fin prêt, comme le raconte son fils dans ses mémoires. Avant Steve Jobs, qui prenait une semaine pour la seule scénographie de ses lancements de produits, de Gaulle avait, lui aussi, le sens de la préparation et du détail.

Mais il avait une autre corde à son arc : il allait sans cesse au théâtre, pour s'inspirer des plus grands. De là, peut-être aussi, son incroyable sens de la répartie. On raconte qu'un soir, à l'entracte, de Gaulle aurait croisé l'un de ses ministres aux urinoirs. Ce dernier, visiblement embarrassé, n'aurait rien trouvé de mieux à dire que : « Belle pièce mon général. » Et de Gaulle de lui rétorquer : « Regardez devant vous ! »

Un mythe bien français voudrait que les orateurs brillants improvisent et que les laborieux travaillent. Ceux qui le croient ont lu trop vite Homère et pas assez Churchill. Non ! Votre texte ne sortira pas naturellement du carquois d'Athéna, muse de la sagesse et de l'intelligence. Non ! Churchill n'est pas né prix Nobel de la littérature. Tout comme de Gaulle, il n'a eu de cesse de traquer le mot juste. Ses textes et ses discours révèlent nombre de ratures, biffures, suppressions, réécritures, réagencements d'arguments, tels qu'en témoignent ses annotations manuscrites à l'encre rouge au fil de ses tapuscrits, qui rendent ses brouillons si passionnants à découvrir.

Prenons deux autres exemples bien connus pour ceux d'entre vous qui douteraient encore de l'importance de la préparation : celui de Démosthène et de Mitterrand.

Le premier, né au IV^e siècle avant Jésus-Christ, est considéré comme l'un des plus grands orateurs de l'Antiquité. Cela avait pourtant mal commencé. Considéré comme bègue, butant sur les mots, Démosthène ne brille pas par ses premiers discours. Ainsi que le raconte Plutarque dans la biographie

qu'il lui consacre, ses problèmes d'élocution – vraisemblablement une réelle difficulté à prononcer la lettre *r* – et ses gestes maladroits lui ont valu bien des critiques. « Il fut en butte aux clameurs et aux moqueries à cause de son style insolite, dont on jugeait les périodes tarabiscotées et les raisonnements poussés avec trop de rigueur et forcés à l'extrême. Il avait d'ailleurs, semble-t-il, une voix faible, une élocution confuse et un souffle court, qui rendait difficile à saisir le sens de ses paroles, obligé qu'il était de morceler ses périodes⁴. » Mais Démosthène veut convaincre. Les difficultés financières liées à la spoliation de la fortune de son père expliquent en partie sa motivation : il doit apprendre à se défendre. De là, le début d'un travail acharné. La légende raconte qu'il s'entraînait à réciter des tirades entières avec des galets dans la bouche pour apprendre à articuler (je mets quiconque au défi d'essayer !) et haranguait la mer d'une voix *crescendo*, dans l'espoir qu'elle lui réponde. De longues heures durant, il étudiait le style de Thucydide et s'exerçait à déclamer en courant sur des pentes ascendantes pour entraîner son souffle.

D'abord élève de Platon, puis d'Isée, Démosthène est sans doute le plus bel exemple dans l'histoire que **l'éloquence est bien plus qu'un talent. C'est un art qui s'apprend et se perfectionne**, à force de détermination et d'endurance. Cette détermination grandit au fil du temps par son opposition farouche à Philippe de Macédoine qui lui valut de prononcer de très grands discours politiques, des harangues plus connues sous le nom de *Philippiques*. Ainsi, à la fin de sa vie, Démosthène exauça son souhait le plus grand : être meilleur orateur qu'Eschine, la star des orateurs, son rival. Lorsque Eschine parlait, on disait : « Comme il parle bien. » Lorsque Démosthène parlait, on disait : « Marchons contre Philippe de Macédoine. » N'oubliez pas : bien plus que l'admiration, les compliments ou les applaudissements... **l'action est la consécration de l'orateur.**

Plus proche de nous, l'exemple de François Mitterrand est un cas d'école. Comment lever les foules et séduire les caméras en même temps ? En 1965, Mitterrand est raide et mal à l'aise à la télévision. Son image ne passe pas. En 1971, le Congrès d'Épinay révèle chez lui des dons de tribun, jouant des rythmes, de l'humour et des questions. Mais 1974 est une nouvelle claque. Lors du débat qui l'oppose à Valéry Giscard d'Estaing, Mitterrand apparaît comme un piètre débateur face à VGE qui s'est très bien préparé et excelle dans un didactisme efficace. Tandis que l'ancien ministre des Finances fixe

les règles du jeu et s'érige en professeur émérite, l'élève Mitterrand est en difficulté : il multiplie les silences gênés, il a trop de notes, son débit comme son propos ne convainquent pas. Décidément, le futur président n'a ni le monopole du cœur ni celui de l'art oratoire. Perdant en 1965, il perd aussi en 1974. Il a l'image du *looser* qui enchaîne les échecs. D'aucuns le déclarent même mort politiquement. Maîtriser la communication politique fera chez lui l'objet d'une révolution cathodique et cathartique.

En 1981, lors du second débat qui l'oppose à Giscard, Mitterrand est méconnaissable. Il a limé ses dents, qui lui valaient notamment la réputation d'arriviste et le surnom d'*arsouille* que lui avait donné de Gaulle. Il n'a plus de fiches. C'est un homme élégant qui s'habille désormais chez Marcel Lassance. Il a un débit d'attaquant et il refuse d'emblée le jeu de maître-élève dans lequel Giscard cherche encore à l'enfermer, lorsqu'il l'interroge sur l'économie, le point faible de Mitterrand. Malheur au général qui ne change pas de stratégie. Tandis que VGE a vieilli de quinze ans et s'est pris pour Louis XV, Mitterrand a rajeuni de vingt ans et s'est transformé en Rocky II, le retour. Déterminé, entraîné, fin prêt, le candidat désormais légitime de la gauche ne se laisse pas faire et l'emporte. À maints égards, et par sa volonté, cet ancien avocat qu'on surnomme « le Florentin » est devenu un très grand orateur.

Jacques Séguéla racontera plus tard que Mitterrand contrôlait tout, revoyant chaque texte, chaque photo, chaque affiche. Jusqu'à son dernier souffle, il comprendra l'importance de la communication – trop bien peut-être ? –, au point d'en exploiter tous les rouages et de déclarer dans ses derniers vœux : « Je crois aux forces de l'esprit et je ne vous quitterai pas », comme un dernier tour de magie, un dernier coup de chapeau. Et pourtant, le même Mitterrand avouera dans son entretien avec Bernard Pivot, en 1995 : « J'avais [enfant] un côté très timide, je vais peut-être vous étonner en vous disant que je le suis encore ! Donc j'ai une certaine difficulté à aborder une conversation. Même pour entrer dans l'intimité d'un cercle, avec des gens qui me plaisent ou que j'admire, j'ai une certaine difficulté. »

Que conclure de tous ces exemples ? Face au mythe séduisant d'un Napoléon qui aurait dit « On se lance et puis on voit », ou aux allégations d'un Bernard Tapie qui a prétendu ne pas s'être préparé pour le célèbre débat qui l'opposait à Jean-Marie Le Pen en 1989, la réalité est que les

grands orateurs travaillent et qu'il n'est pas de science infuse. **En un mot, ne croyez jamais celui ou celle qui vous dira « Je n'ai rien préparé ».** C'est une coquetterie bien française !

Une citation à emporter

« Un discours improvisé a été réécrit trois fois », disait Churchill.

Un dernier conseil

Préparez-vous, même lorsque vous pensez que cela n'en vaut pas la peine. C'est lorsqu'on baisse la garde que l'on trébuche. Et l'expérience prouve que les meilleurs sont toujours ceux qui s'entraînent le plus. Une bonne préparation est donc incontournable, *a fortiori* si vous avez du talent.

3. Marcel Bleustein-Blanchet, *Les Mots de ma vie*, « De Gaulle », Robert Laffont, 1990, p. 85.

4. Plutarque, *Vies parallèles*, « Vie de Démosthène », traduction par J. Alexis Pierron et Françoise Frazier, Flammarion, coll. « GF », 1999, p. 16.

Le public est l'alpha et l'oméga d'un discours réussi

Mon père me l'a souvent répété : à vélo, il ne faut pas avoir le nez sur le guidon, mais regarder la route, voir loin à l'horizon. L'éloquence exige la même discipline. Avant de se regarder le nombril, il faut observer les autres qui sont notre horizon, notre point d'arrivée. Et **tout bon discours commence par un questionnement : non pas *quoi ? ni comment ? mais qui ?***. À qui je parle, et suis-je légitime pour lui ou leur parler ? Telle est la première question à vous poser, comme on regarde une carte avant de monter sur selle. Les autres questions – *pourquoi ? quand ? où ?* et enfin *quoi ? et comment ?* – viendront dans un second temps. Bref, qu'on se le dise, vous n'êtes pas le personnage principal du discours : c'est votre public.

« On ne parle pas *devant* un public, mais *à* un public », disait l'académicien Jean Guittou. Qu'est-ce que cela signifie ? Pourquoi ce nécessaire intérêt pour l'autre ? Avoir les idées claires et maîtriser son propos devraient suffire, n'est-ce pas ? La réponse est clairement non. Pourquoi ? Parce que pour convaincre (« gagner avec l'autre », littéralement ; du latin *cum*, « avec », et *vincere*, « vaincre »), vous devez apprendre à *parler à votre public* précisément et le prendre en considération du début jusqu'à la fin, dans le but de nouer un dialogue avec lui, plutôt que de lui infliger un discours *ex cathedra*, comme on l'observe souvent. Il s'agit en effet de susciter son adhésion, et pour cela il importe d'éveiller sa curiosité et de l'impliquer dans votre propos. Les sciences cognitives le montrent : on stimule très peu son public en le plaçant dans une position passive. Comme nous le rappelle le neuropsychologue Stanislas Dehaene, professeur au Collège de France, le partage des idées repose sur quatre piliers : l'art de capter l'attention, le don de créer l'engagement, la pratique du *feed-back* (autrement dit des corrections et commentaires pour

progresser) et la consolidation de la connaissance par l'expérience. Vos discours ne doivent certes pas s'apparenter à des cours. Surtout pas ! Mais dans une salle de réunion comme dans un amphithéâtre, vous réussirez à capter votre public et à éveiller durablement son attention en le mettant dans une posture active de participation au débat et de résolution des problèmes. Comment créer cette nécessaire interaction ? Les moyens sont nombreux et je vous recommande de n'en négliger aucun car le succès de votre discours en dépend.

Un travail préliminaire d'enquête s'impose. Pour toucher votre cible, **songez d'abord et toujours en amont au destinataire de votre propos.** Qu'est-ce qui l'intéresse ? Que sait-il du sujet ? Quelles sont ses attentes, ses priorités, ses préoccupations majeures ? Quel est son caractère ? Comment le convaincre si le sujet est difficile, sensible, ennuyeux, épineux ou très loin de ses réalités ? Et faut-il vraiment lui en parler à elle ou à lui ? Dois-je lui dire en public ou en tête à tête ? Est-ce d'ailleurs le bon moment pour le faire ? Ce que je vais dire va-t-il lui être utile, bénéfique ou pas ? Nous n'avons pas toujours les réponses à ces questions, mais il faut se les poser, pour éviter d'être ce qu'on appelle trivialement « à côté de la plaque ». Mieux on s'interrogera en amont, plus on aura de chances de viser juste. La difficulté est d'autant plus grande quand l'auditoire est hétérogène, ce qui arrive souvent. Il conviendra dans ce cas de trouver un langage commun qui parle au plus grand nombre, sans jamais perdre de vue qu'il faudra toujours faire l'effort de traduire sa pensée.

Ainsi, par exemple, un candidat à la présidence de la République ne peut pas s'adresser de la même manière à des militants qu'à des journalistes, à son équipe de campagne qu'à des indécis, à des élus qu'à des citoyens, à des locaux qu'aux téléspectateurs du débat, même si ses combats ne changent pas. De même, un dirigeant ne pourra partager de la même façon sa stratégie à son comité exécutif, à son comité de direction, à ses équipes support ou à ses vendeurs. Les uns et les autres ont souvent besoin d'informations différentes, qui les concernent directement et qu'ils peuvent à leur tour traduire à leur niveau, même si la stratégie du groupe est bien la même. Mais selon les métiers, les exigences, les priorités, le niveau de connaissance du sujet, votre discours va changer, *doit* changer. Votre prise en compte de l'auditoire est donc décisive pour déterminer l'angle de votre

sujet, le choix et l'ordre de vos arguments, la durée de votre propos, mais aussi le langage choisi.

Car il importe bien sûr de parler le langage de l'autre, ce qui ne vous empêche pas d'avoir votre propre voix. Par « langage », nous entendons aussi bien un vocabulaire, un phrasé, des références, plus largement des codes qui unissent un orateur à son auditoire. C'est la raison pour laquelle aucun discours sur un sujet d'aucune sorte ne saurait être parfaitement identique et inchangé si les publics visés varient. Cette pluralité d'approche est particulièrement importante pour les politiques qui doivent savoir parler à tout le monde et écouter chacun, en ajustant leur discours et leur attitude à chaque situation. Cette parole tout-terrain est aussi le défi et la force des très grands dirigeants. Cela porte un nom : l'intelligence de la situation. Et trop rares sont ceux qui pratiquent ce talent.

Parler à l'autre, c'est aussi dialoguer avec lui en permanence. Comment ? Tout d'abord, en lui posant des questions tout au long du discours, plutôt que de lui infliger un fastidieux monologue de vingt minutes avant de laisser place à un temps de questions-réponses dans les cinq dernières minutes, comme c'est monnaie courante dans les présentations en entreprise. Ces questions peuvent être des questions qui appellent une réponse ou des questions rhétoriques où vous ferez mine d'interroger votre public, tout en répondant vous-même à la question pour valider votre argumentation. L'avantage de ce procédé est de réveiller votre auditoire et de dynamiser votre propos. C'est aussi faire en sorte que le public maintienne son attention, plutôt que de s'endormir au fond de la classe. Mieux encore : la question est un instrument subtil de retournement des esprits, comme s'y emploie Dominique de Villepin, dans son fameux plaidoyer de 2003 contre la guerre en Irak. Il demande aux membres du Conseil de sécurité de l'ONU : « Une telle intervention ne risquerait-elle pas d'aggraver les fractures entre les sociétés, entre les cultures, entre les peuples, fractures dont se nourrit le terrorisme ? » Cette question crée le doute comme toutes celles qui vont suivre, car Villepin sait que sa cause est loin d'être acquise et qu'il doit prendre en compte sans cesse le point de vue de l'autre. Dans cette perspective, il comprend le pouvoir de la question susceptible de créer le doute et par conséquent de changer le point de vue

de son auditoire, là où l'affirmation péremptoire serait plus encline à provoquer un refus.

Le dialogue avec le public est d'autant plus nécessaire qu'il s'agit de le séduire et de lui faire sentir à chaque instant que tout ce que vous lui dites lui est personnellement adressé, quel que soit le nombre. C'est ce que les Anciens nommaient la *captatio benevolentiae*, à savoir la captation de celui que l'on souhaite convaincre. C'est pourquoi il faut savoir *lui* parler et parler de *lui* en l'incluant le plus possible dans votre propos. C'est ce que fait le même Villepin au début de son discours à l'ONU : « Nous partageons tous ici une même priorité, celle de combattre sans merci le terrorisme. » Ce choix du « nous » au lieu du « je » ou du « vous » met d'emblée en avant ce qui relie l'orateur à l'assemblée et nous rappelle combien il est important de créer du lien avant se démarquer, pour favoriser l'écoute.

Parler à l'autre, c'est aussi capter et tenir son attention par votre regard, comme le fait Badinter qui ne lâche jamais son public des yeux, ce qui vous permettra de prendre en compte ses réactions, quitte à jouer avec lui. Ce lien physique qui consiste à sans cesse observer l'autre ne favorise pas seulement l'attention de l'auditoire qui a besoin d'être regardé pour écouter, comme une classe se tait lorsque son professeur est face à lui. Ce sens de l'observation est aussi formidablement utile à l'orateur pour faire davantage participer son public ou ajuster son discours s'il sent que l'attention faiblit.

Un membre de l'auditoire a un fou rire ?

Riez avec lui.

Vous voulez valoriser une personne de l'assistance ?

Mentionnez un propos intelligent qu'il a pu tenir préalablement. L'esprit d'équipe n'en sera que renforcé.

Vous notez que votre auditoire s'agite sur son siège ?

Concluez plus vite que prévu.

Il bâille ?

Réveillez-le en augmentant le volume et en parlant moins vite.

Il a l'air perdu ?

Éclairez sa lanterne en donnant un exemple.

Il fait la moue quand vous prononcez tel mot ?

Trouvez un synonyme, il n'a sans doute pas compris. Ou insistez en connaissance de cause. Mais ne faites pas comme si vous n'aviez rien vu.

Tel un scientifique, il faut mettre à profit toutes vos observations. Car il est une règle d'or à l'oral. C'est la devise du maréchal de Lattre de Tassigny : « Ne pas subir », autrement dit réagir, quand vous sentez que l'attention de votre auditoire faiblit parce que vous devenez mauvais ou pour une raison qui vous échappe.

Ne craignez pas non plus de faire entendre dans votre propre discours la parole de vos adversaires pour mieux la réfuter ensuite. Ainsi, vous ne faites pas que parler à votre public, ni parler de lui. Mieux : vous le faites parler, pour mieux l'apprivoiser et créer ce dialogue si nécessaire à la conviction.

Ce procédé que la rhétorique classique appelle la réfutation – qui consiste à faire entendre les réticences de l'auditoire pour mieux balayer la critique en amont – est la méthode très habile qu'emploie Simone Veil pour convaincre ses très nombreux adversaires de changer d'opinion, juste après avoir évoqué son projet de loi pour le droit des femmes à l'avortement. « Pourtant, d'aucuns s'interrogent encore : une nouvelle loi est-elle vraiment nécessaire ? Pour quelques-uns, les choses sont simples : il existe une loi répressive, il n'y a qu'à l'appliquer. D'autres se demandent pourquoi le Parlement devrait trancher maintenant ces problèmes : nul n'ignore que depuis l'origine, et particulièrement depuis le début du siècle, la loi a toujours été rigoureuse, mais qu'elle n'a été que peu appliquée. En quoi les choses ont-elles donc changé, qui oblige à intervenir ? Pourquoi ne pas maintenir le principe et continuer à ne l'appliquer qu'à titre exceptionnel ? Pourquoi consacrer une pratique délictueuse et, ainsi, risquer de l'encourager ? » Ce n'est pas un hasard si cette succession de questions intervient au début du discours de Simone Veil. Consciente des très nombreuses voix qui s'élèvent contre son projet de loi, la ministre de la Santé se fait volontairement l'avocate du diable pour devancer la critique et la désamorcer. C'est aussi une manière habile de dire aux récalcitrants : je vous ai entendus et je comprends vos réticences.

Jean Guilton avait donc bien raison de nous inviter à parler à l'autre,

plutôt que de nous contenter de sa présence. C'est à nous, orateurs, d'aller chercher et provoquer son attention, et non l'inverse. Ainsi, nous ne pourrons plus jamais dire : « Ils n'écoutaient pas. » Mieux encore : nous comprendrons que capter un auditoire est un talent qui se cultive – et non un don réservé à quelques *happy few* – si l'on admet qu'il faut créer pour son public un discours sur mesure, lui faire sentir qu'on ne parle qu'à lui, ajuster son discours en fonction de ses réactions et ne pas hésiter non plus à jouer avec lui comme dans une partie de ping-pong. Le public est l'alpha et l'oméga d'un discours réussi, qu'on se le dise ! Et cette prise en compte permanente de l'autre requiert à la fois un vrai travail en amont et une réelle disponibilité pendant le discours.

Une citation

« Nous avons un devoir envers le public : celui de ne pas le décevoir », disait l'artiste Christian Boltanski.

Un dernier conseil

Ne sous-estimez ni ne surestimez jamais votre public. Ne pas le sous-estimer, c'est toujours partir du principe que votre auditoire doit comprendre et qu'il est assez intelligent pour y parvenir, ne serait-ce qu'une personne dans l'assistance. Ne pas le surestimer, c'est se rappeler sans cesse qu'il en sait parfois – souvent – moins que vous sur le sujet que vous défendez et que c'est à vous, orateurs, de lui simplifier la tâche et de lui servir un discours convaincant, sur un plateau d'argent. Sans quoi, vous pourriez bien rater le coche.

On ne parle pas comme on écrit

« [...] comme vous débitez ! Il semble que vous ayez appris cela par cœur, et vous parlez tout comme un livre », dit Sganarelle à Dom Juan après son plaidoyer pour l'inconstance, au début de l'acte I, scène 2 de la pièce de Molière. Cet aveu plaiderait plutôt en faveur des pouvoirs de la rhétorique qui laisse le valet littéralement K.-O. – il est sans voix – devant la faconde de son maître. Mais Sganarelle résiste et nous rappelle avec ses mots qu'une parole trop brillante enrobe trop bien la chose, alors qu'il faut nommer un chat un chat.

Dom Juan. – Qu'as-tu à dire là-dessus ?

Sganarelle. – Ma foi, j'ai à dire... je ne sais ; car vous tournez les choses d'une manière, qu'il semble que vous avez raison ; et cependant il est vrai que vous ne l'avez pas. J'avais les plus belles pensées du monde, et vos discours m'ont brouillé tout cela ; laissez faire : une autre fois je mettrai mes raisonnements par écrit pour disputer avec vous.

Dom Juan. – Tu feras bien.

Sganarelle. – Mais, Monsieur, cela serait-il de la permission que vous m'avez donnée, si je vous disais que je suis tant soit peu scandalisé de la vie que vous menez ?

Dom Juan. – Comment, quelle vie est-ce que je mène ?

Sganarelle. – Fort bonne. Mais par exemple de vous voir tous les mois vous marier comme vous faites...

Loin de moi l'idée de penser que l'oral est une langue au rabais qui devrait se passer de recherche formelle... mais c'est un fait : on ne parle pas comme on écrit ! Or, trop souvent on assiste à des discours qui sont des textes lus, au lieu d'être des textes dits, expressément conçus pour l'oral.

L'écrit et l'oral diffèrent pourtant par bien des aspects, à commencer par le rapport au temps. Si vous ne comprenez pas un texte écrit, vous pouvez volontiers le relire, chercher une définition ou une précision, interroger quelqu'un pour vous éclairer, vous lever de votre chaise pour vous faire un café... bref, interrompre la lecture pour la reprendre ensuite à votre rythme. Cette liberté est impossible à l'oral. Sauf à vouloir le déstabiliser, nul ne peut interrompre un orateur à tout bout de champ ou – on en rêverait parfois – le mettre sur pause comme une série Netflix. Parce que l'oral se joue dans l'instant et que sa compréhension ne peut être différée, **un discours doit toujours être clair d'emblée, sans quoi l'auditoire décrochera.**

Allons plus loin : un écrit peut se lire en diagonale, comme l'apprennent les étudiants de Sciences Po. À l'oral, en revanche, le public est sommé de tout entendre, ce qui exige évidemment d'être bref. À ces différences temporelles, s'ajoutent d'autres distinctions fortes qui en découlent. Elles concernent la grammaire et le vocabulaire. Les phrases complexes se prêtent bien à l'écrit, d'autant que le français aime les propositions subordonnées qui font partie de la beauté de la langue. À l'oral, les phrases simples réduites à une proposition principale facilitent grandement l'attention de l'auditoire. La structure Sujet-Verbe-Complément (façon « Je suis un mangeur de pommes⁵ » de Chirac), si elle peut être plus élaborée (« Je n'oublierai jamais à qui cette victoire appartient vraiment », déclare Obama, dans son fameux discours à Chicago le 4 novembre 2008), est idéale à l'oral. Pourquoi ? Parce que la capacité d'un public à se concentrer dans la durée, quel que soit son niveau intellectuel, est très limitée. Pire : elle diminuerait de plus en plus, au point qu'on estime que, passé les premières minutes, l'orateur est en danger parce que l'attention de l'auditoire faiblit à grande vitesse.

On raconte que la capacité d'attention des humains serait aujourd'hui inférieure à celle du poisson rouge. Elle serait passée en quelques années de douze à huit secondes, contre neuf pour notre ami du bocal⁶. Terrifiant ! Même si c'est manifestement une légende urbaine – aucune étude scientifique sérieuse ne le confirme –, il est vrai en revanche qu'il est difficile aujourd'hui de se concentrer, submergés que nous sommes par des avalanches d'information et la tentation permanente de regarder notre

téléphone portable à tout bout de champ. Ce zapping mental incessant ne fait que confirmer ce constat de Montaigne : « Quel inconstant que l'homme ! » Un siècle plus tard, Pascal écrira dans les *Pensées* (1670) : « Tout le malheur des hommes vient d'une seule chose, qui est de ne pas demeurer en repos dans une chambre. »

Devant ce risque croissant de dispersion, un seul remède : la clarté immédiate. Un orateur ayant compris qu'il fallait livrer à son auditoire une pensée claire et simple dès les premières secondes a donc un temps d'avance. Et parce que le temps d'un discours est compté, l'oral préfère aussi les mots courts, simples et précis, plutôt que les périphrases et autres circonvolutions. Dans le même esprit, ne craignez pas d'adapter votre vocabulaire à l'ensemble de votre public. Évitez au maximum les termes techniques et jargonneux, les acronymes dont on ne sait parfois plus soi-même ce qu'ils veulent dire.

Outre la grammaire et le vocabulaire, la logique de l'oral et de l'écrit diffère. L'écrit accueille volontiers l'analyse, l'oral lui préfère la synthèse. À l'écrit, on commence naturellement par une introduction. À l'oral, mieux vaut commencer par la conclusion. C'est plus prudent et plus efficace, quitte à surprendre. Vous aurez au moins retenu l'attention. Et les auditeurs susceptibles de s'endormir au bout de trois minutes auront saisi la substantifique moelle de votre propos, ce qui est bien le but recherché. À cet égard, privilégiez également les exemples aux concepts. Ils sont beaucoup plus parlants et universels.

Mais, surtout, l'écrit et l'oral ne mobilisent pas la même boîte à outils. On convainc à l'écrit avec des mots. **On convainc à l'oral avec des mots, mais aussi et surtout avec un corps et une voix** qui ont un impact déterminant sur la réception du message. Si l'on en croit le professeur de psychologie Albert Mehrabian, dans une fameuse étude qu'il a menée sur l'impact à l'université de Californie : dans les situations de conviction, 56 % de la communication est visuelle (sourire, regard, expressions du visage et langage corporel), 37 % est vocale (hauteur de voix, volume, intonations, débit de parole, silences) et 7 % est verbale (arguments et choix des mots). Est-ce à dire que les mots ne comptent pas à l'oral ? Non,

évidemment ! Mais les mots ne peuvent être entendus et compris que si le langage corporel et vocal vient à leur chevet et est en harmonie avec eux. Ces pourcentages ne sont pas à prendre à la lettre et l'on pourrait quelque peu les nuancer. Mais une chose est sûre : le corps et la voix jouent un rôle décisif dans l'écoute et l'impact d'un discours. Et c'est la congruence entre ces trois modes d'expression (visuel, vocal et verbal) qui fait qu'un propos porte.

Ainsi, la vieille distinction entre le fond et la forme tombe à terre. « La forme, c'est le fond qui remonte à la surface », dit Victor Hugo. Cette phrase géniale nous rappelle que la forme n'est là ni pour se substituer au fond ni pour juste l'embellir... mais que les deux se complètent et s'influencent. La forme détermine aussi le fond et ne peut exister sans lui. On peut comparer cette idée à un iceberg. Le capitaine du navire qui aperçoit la partie émergée de l'iceberg devine la partie immergée. La forme (qui est la partie visible du discours comme la pointe de l'iceberg à l'air libre) révèle le fond (la partie profonde du discours comme cet immense bloc de glace sous l'eau). Ainsi, la voix et le corps à l'oral ne sont-ils pas des appareils, mais des instruments pour révéler le contenu du discours et lui donner corps. Sans eux, le discours sombrerait dans l'oubli, tel un iceberg qui coulerait sans cet équilibre des masses qu'on appelle la poussée d'Archimède.

La force de l'oral est dans cet équilibre des langages, et gare à celui qui n'y verrait qu'un exercice intellectuel. Quelques jours après le 11 Septembre, George Bush est interrogé par une journaliste qui lui demande s'il a mené une enquête sur les membres de la famille d'Oussama ben Laden vivant à New York. Le président américain répond oui mais fait non de la tête. On le soupçonne aussitôt de ne pas dire la vérité. Il faut se rendre à l'évidence : lorsque les mots disent oui mais que le corps dit non ou l'inverse, c'est toujours le corps qui gagne la bataille. Toujours ! Parce que nous sommes tous des saint Thomas et que le corps est, qu'on le veuille ou non, le canal et la vitrine de notre pensée. Enfin, tandis que l'écrit tolère l'impersonnel et parfois même l'exige – tout comme on ne dit pas « je » dans une dissertation, on écrit le plus souvent au nom d'une entreprise ou d'une équipe dans un texte professionnel –, l'oral appelle l'incarnation et par conséquent le fait d'oser parler en son nom.

C'est pourquoi il est si nécessaire de préparer d'emblée ses discours dans l'optique qu'ils soient dits et transmis. Le contenu, dès lors, ne ressemblera pas à un texte lu, mais à une parole forte, portée par une individualité qui fait entendre sa voix. **C'est au fond cela un bon orateur : un être incarné qui fait part de ses convictions et s'engage.** Pour y parvenir, écrivez votre discours à voix haute en visualisant précisément votre public et la scène sur laquelle vous parlerez si vous la connaissez. Cette mise en condition préalable vous permettra d'être beaucoup plus incisif et personnel en vous obligeant à faire des phrases courtes que vous comprenez vous-même puisque vous les entendez, au lieu de vous contenter de les écrire. Ainsi, vous vous mettez d'emblée à la place du public, ce qui est essentiel pour convaincre. Tous ces réflexes préalables sont un garde-fou afin de nouer un vrai dialogue avec votre auditoire et ne pas tomber dans un discours qui ressemblerait plus à une note préfectorale qu'à une conversation de tous les jours.

Aujourd'hui, il est vrai, l'oral influence de plus en plus l'écrit, notamment en matière d'exigence de brièveté, comme en témoignent les tweets, les sms et les mails qui se doivent d'être de plus en plus courts et directs. Mais l'oral diffère fondamentalement de l'écrit, et en être conscient est un formidable gain de temps et d'efficacité. Enfin, l'oral a une autre vertu qui lui est propre : celle de résoudre des problèmes quotidiens beaucoup plus aisément que l'écrit. Si l'écrit est souvent plus précis et travaillé, il est aussi souvent davantage sujet à interprétations, faute de voir la personne qui écrit en face et de sentir au son de sa voix et à l'expression de son visage quelle est son intention. L'oral fait davantage transparaître les émotions, et rien ne vaut le face-à-face pour tisser des liens ou résoudre des conflits. À cet égard, la meilleure façon de se connaître ou de se réconcilier sera toujours en France de se retrouver en tête à tête dans un bistrot... parce que rien ne vaut les plaisirs de la table en petit comité pour détendre l'atmosphère, délier les langues et les cerveaux !

Une citation

« Il y a un temps pour ne rien dire, il y a un temps pour parler, mais il n’y a pas un temps pour tout dire », dit un proverbe médiéval.

Un dernier conseil

N’oubliez pas que votre auditoire n’a pas accès à votre texte et ne commettez d’ailleurs jamais l’erreur de le lui donner avant votre discours. Être préparé ne veut pas dire être prisonnier de son texte. Il faut à tout moment pouvoir s’en détacher voire le trahir pour mieux focaliser son attention sur le public, avec qui l’on noue un lien beaucoup plus primordial que le respect de l’écrit.

5. Jacques Chirac aurait fait cette déclaration : « J’aime beaucoup les pommes. Je suis un mangeur de pommes » dans une interview avec Alain Duhamel en 1995 qui l’interrogeait sur le choix d’avoir placé un pommier sur la couverture de son livre-programme intitulé *La France pour tous* (1994) ainsi que sur son affiche de campagne. Cette phrase détournée par Les Guignols de l’info a donné le fameux slogan prêté à tort à Chirac : « Mangez des pommes. »

6. Étude de Microsoft datée de 2015.

Ne soyez pas trop français. Osez !

« Je veux que les gens s'arrêtent de marcher, je veux un coup de tonnerre ! » C'est en ces termes que le patron d'Apple a imaginé la communication de Macintosh en 1984. Pour ce produit révolutionnaire – le premier ordinateur avec une interface graphique qui transforme complètement le dialogue entre l'homme et la machine –, Steve Jobs souhaitait un lancement qui ne l'était pas moins. Ainsi soit-il. Tout a commencé par une publicité aussi inattendue que son produit, signée Ridley Scott. En soixante secondes, dans une atmosphère de science-fiction, une jeune femme sportive qui est le seul personnage en couleurs dans un décor en noir et blanc court vers l'écran diffusant un message de *Big Brother* pour le détruire avec une massue. « *Astonishing* », diraient les Anglais ! On ne voit pas le produit, on n'explique rien. On peut juste lire cette phrase suivie du logo d'Apple : « Le 24 janvier, Apple Computer lancera le Macintosh. Et vous verrez pourquoi 1984 [l'année] ne sera pas comme 1984 [le roman]. »

À ce coup de pub saisissant s'est ajouté un lancement qui ne l'était pas moins. Pour incarner cette croisade contre la concurrence, Steve Jobs a commencé par lire un poème de Bob Dylan finissant sur ces mots : « Car le perdant d'aujourd'hui / sera le gagnant de demain / car les temps changent. » Une allusion à peine masquée à la volonté d'Apple de surpasser son ennemi de toujours, IBM, aussi associé à 1984 comme puissance dominante, alors qu'Apple incarnerait la liberté. Puis, après un discours de bataille évoquant la lutte entre Macintosh et IBM, et la projection de la publicité qui met la foule en émoi, Steve Jobs plonge son auditoire dans l'obscurité et reprend : « On a beaucoup parlé du Macintosh, dernièrement. Aujourd'hui, il est temps de le laisser se présenter tout seul. » À ces mots, il clique sur la souris et, d'une voix grave aux consonances électriques, l'ordinateur soudain prend la parole : « Bonjour. Je m'appelle Macintosh. Cela fait du bien de sortir de ce sac ! Comme je ne suis pas habitué à parler en en

public, j'aimerais vous confier la pensée que j'ai eu la première fois que j'ai rencontré un IBM PC : "Ne jamais faire confiance à un ordinateur qu'on ne peut pas déplacer⁷." »

Certes, une marque ne s'attaquerait pas aujourd'hui aussi ouvertement à un concurrent comme le fait Steve Jobs. Elle serait sans doute poursuivie pour diffamation et vilipendée par des internautes. Mais **il n'y a pas de grande réussite sans audace, et c'est particulièrement vrai de la communication où il est vital de se démarquer**. Il fallait oser faire référence à une œuvre littéraire – aussi exigeante de surcroît – pour parler d'un produit tech et lire du Bob Dylan. Il fallait oser faire appel à un très grand réalisateur de cinéma et soigner chaque détail du lancement comme une mise en scène d'opéra. Il fallait oser faire parler un ordinateur⁸. Il fallait oser ne rien dire sur le produit et faire une telle autopromotion de la marque ! Et Steve Jobs osa, créant ainsi un désir incommensurable pour le lancement de chacun de ses produits jusqu'à sa mort, et encore aujourd'hui. Les fans de la marque le savent bien, ainsi que les consommateurs du monde entier qui rêvent d'avoir un Apple comme on rêve d'un produit de luxe.

Alors, qu'attendons-nous ? Qu'attendons-nous pour oser sortir du cadre et de notre sacro-sainte rationalité qui ne suffit pas à convaincre ? Qu'attendons-nous pour comprendre qu'un discours comme un lancement doit toujours surprendre dans le bon sens du terme ? Il s'agit ici de sortir des mots tout faits comme du jargon du secteur et de bousculer un peu – beaucoup ? – les codes établis. Rien de pire en effet que la répétition permanente des choses qui lasseraient bien vite votre auditoire. Mais comment échapper à la culture française de la discrétion, de la retenue et des règles, pour être comme les Anglo-Saxons dans l'enthousiasme, la théâtralité et la fierté d'oser ? Dans la parole, dans les actes, il faut prendre des risques pour capter l'attention.

J'oserais ici une anecdote personnelle. C'était en 2009. Mon agence avait à peine trois ans. J'apprends par une indiscretion que Carlos Ghosn cherche une plume. Impossible de vérifier l'information car je ne connais ni le nom du chasseur de tête ni personne chez Renault. J'écris dans l'heure une lettre

personnelle à Carlos Ghosn dans laquelle je mentionne un propos qui m'avait beaucoup frappée lorsque je l'avais entendu au Women's Forum⁹ : « Dans les réunions, les Japonais parlent très peu et ils tranchent à la fin. À l'inverse, les Français parlent beaucoup et ils ne décident que rarement. » Je poste ma lettre, certaine qu'elle restera sans réponse. Trois jours plus tard, je suis convoquée par Bernard Long, en charge du recrutement des cadres dirigeants, qui me propose de le rencontrer. Une première pour moi qui n'ai jamais passé d'entretien d'embauche de ma vie, puisque de fonctionnaire – professeur à l'Éducation nationale – je suis devenue sans transition chef d'entreprise. L'entretien est court, *très* court. Bernard Long, assisté de deux personnes, me dit, après les présentations d'usage : « J'ai une question à vous poser. Qu'allez-vous apporter à Carlos Ghosn ? » Je prends quelques secondes pour réfléchir et lui réponds : « Rien. » Un très long silence passe. « Vous êtes sérieuse ? – Très sérieuse ! Je ne vais rien lui apporter, si ce n'est traduire son intelligence et sa vision. C'est mon métier. » Bernard Long se lève et me remercie. L'entretien aura duré montre en main dix minutes. Je sors. Je sens le vent sur mon visage et j'appelle mon père pour lui dire : « Je viens de rater mon premier et peut-être dernier entretien d'embauche. » Trois jours passent, et Bernard Long me rappelle : « Nous avons apprécié votre franchise. Vous êtes directe et déterminée. Vous allez rencontrer Carlos Ghosn. Ce sera bref. Soyez bonne ! Bonne chance. » Le ton est donné. Je n'ai même pas le temps de me préparer, car l'entretien est programmé l'après-midi même. Carlos Ghosn me reçoit et me dit : « J'ai une seule question à vous poser. » Décidément, chez Renault, c'est une manie. « Connaissez-vous le secteur automobile ? » Je réponds « Non » et j'ajoute : « D'ailleurs, je n'ai pas de voiture. » Carlos Ghosn semble interloqué. Et je comble ce silence en ajoutant une conviction personnelle : « Je ne crois pas dans l'avenir de l'automobile dans les villes. » Je me suis dit aussitôt que cette phrase était en trop. Mais Carlos Ghosn préparait le lancement de la voiture électrique qui allait révolutionner la ville intelligente et m'a posé alors une succession de questions sur la mobilité urbaine, puis m'a embauchée. La chance sourit aux audacieux, c'est certain.

Une citation

« Ne pas oser, c'est déjà perdre », disait Andrée Putman

qui, à cinquante ans, a dû tout recommencer et est devenue la grande prêtresse du design français. En positif, cela donne : « Qui ose gagne », selon la devise de la *British Special Air service*.

Un dernier conseil

Je le dois à ma mère et je mesure chaque jour son extraordinaire valeur : ne cessez jamais d'oser ! Osez écrire à ceux que vous rêvez de rencontrer, on n'est jamais à l'abri d'un coup de bol. Osez faire savoir vos talents et arrêtez de vous dévaloriser, d'autres se chargeront de le faire pour vous, et, comme dit l'homme de lettres Tristan Bernard : « Dites du bien de vous ; ça se répand et on ne sait plus d'où ça vient. » Osez vous vendre, nos camarades anglo-saxons le font si bien. Osez vous présenter à une élection présidentielle avant quarante ans ou après soixante-quinze, ça peut marcher. Osez poser des questions, il n'y a que les réponses qui sont indiscretes. Osez demander l'impossible, comme le faisait Mark Twain, le possible est déjà là. Osez demander la plus belle table au restaurant, sans doute, on vous

la donnera. Osez dire que vous portez chance, c'est à

cette phrase que Jean Marais doit une grande partie de sa carrière. Osez exprimer ce que personne d'autre n'osera proclamer si cela vous semble essentiel, comme dit le proverbe juif : « Là où l'homme manque, sois-en un. » Osez prononcer un discours de Légion d'honneur en alexandrins, Christine Lagarde l'a fait à Bercy, alors qu'elle était ministre. Osez entonner un air *a capella*, Barack Obama nous a montré la voie en chantant *Amazing Grace* à la fin de son discours en hommage aux paroissiens noirs tués à Charleston le 26 juin 2015, devant une foule interloquée. Osez dire « Non », on vous respectera et vous vous respecterez. Osez dire la vérité aux gens de qualité, *eux* pourront l'entendre. Osez dire « Oui » quand votre intuition vous le crie à l'oreille. Osez parler plus fort, on ne vous entend pas. Osez remercier ou reconnaître votre erreur, c'est un vrai signe d'intelligence.

Osez vous taire quand on a trop parlé, le silence est souvent la meilleure des stratégies. Osez assumer vos émotions, plutôt que de vouloir en permanence les cacher, elles sont une force si vous savez les exprimer sans débordement. Osez être le premier, osez être le dernier, il n'y a pas de rang pour réussir. Et, surtout : entraînez-vous, souvent, partout, tout le temps, pour ne plus avoir peur. Il n'y a pas de grande réussite sans risques.

7. Walter Isaacson, *Steve Jobs*, JC Lattès, 2011, p. 204.

8. Très récemment, à l'occasion de la COP26, le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) a fait un coup de communication insolite, en imaginant le discours d'un dinosaure à la tribune de l'ONU pour alerter l'humanité sur le fait qu'elle court à sa perte et l'inciter à arrêter de détruire sa propre espèce. Cette courte vidéo, imaginée par l'agence américaine Activista, s'intitule *Don't Choose Extinction*.

9. Le Women's Forum est une organisation internationale créée en 2005 par Aude de Thuin pour faire entendre la voix des femmes leaders d'opinion et leur contribution à l'économie mondiale et à la société.

Un discours, c'est comme
une tarte aux fruits, ça doit donner envie

Ragueneau

Comment on fait les tartelettes amandines.

Battez, pour qu'ils soient mousseux,

Quelques œufs ;

Incorporez à leur mousse

Un jus de cédrat choisi ;

Versez-y

Un bon lait d'amande douce ;

Mettez de la pâte à flan

Dans le flanc

De moules à tartelette ;

D'un doigt preste, abricotez

Les côtés ;

Versez goutte à gouttelette

Votre mousse en ces puits, puis

Que ces puits

Passent au four, et, blondines,

Sortant en gais troupelets,

Ce sont les

Tartelettes amandines !

Les poètes, *la bouche pleine*

Exquis ! Délicieux !

Un poète, s'étouffant

Homph !

(Ils remontent vers le fond, en mangeant. Cyrano qui a observé s'avance

vers Ragueneau.)

Cyrano

Bercés par ta voix,
Ne vois-tu pas comme ils s'empiffrent ?

Ragueneau *plus bas, avec un sourire*

Je le vois...
Sans regarder, de peur que cela ne les trouble ;
Et dire ainsi mes vers me donne un plaisir double,
Puisque je satisfais un doux faible que j'ai
Tout en laissant manger ceux qui n'ont pas mangé !

Cyrano *lui frappant sur l'épaule*

Toi, tu me plais !

Qui pourrait résister à la tirade de Ragueneau, l'ami de Cyrano ? Ses amis poètes ne s'y trompent pas et nous non plus. Dans l'acte II, scène 4 de la pièce de Rostand, le pâtissier lyrique nous régale de sa recette de tartelettes amandines, avec son cortège de rimes (« abricotez-cotés ») et assonances (« goutte-goutelettes-mousse »), ses homonymes (« flan-flanc »), son art de la métaphore (« Que ces *puits* passent au four ») et de la personnification, comme en témoigne l'image finale des « troupelets » de tartes amandines dorées, sortant du four à la hâte, le cœur joyeux. On s'en lèverait la nuit pour en goûter !

Un bon discours assurément doit ressembler à la tirade de Ragueneau. Porté par un orateur inspiré, il est doux et savoureux lorsqu'il est clair et travaillé, composé des meilleurs ingrédients, musical à l'oreille et d'un fumet agréable, capable de régaler le cœur et l'esprit, les sens et la raison. Il doit d'abord donner envie et nous mettre l'eau à la bouche. C'est tout l'art du discours qu'on intellectualise trop souvent comme une démonstration brillante, alors qu'il doit d'abord et en premier lieu faire naître le désir d'écouter et d'en savoir plus, comme un amuse-bouche éveille notre appétit.

D'où vient donc notre désir d'écouter ? L'expérience prouve que **c'est moins le contenu d'un message qui crée l'écoute et l'intérêt que celui qui le porte et l'incarne**. C'est le sens de cette phrase géniale du grand théoricien de la communication et des médias, Marshall McLuhan (1911-1981) : « Le message, c'est le médium. » Autrement dit, il ne s'agit plus d'opposer le fond et la forme, mais de comprendre qu'un message fort est toujours la rencontre entre un discours et son porte-parole. Mieux encore : le message, c'est vous ! Un discours porte d'abord et avant tout parce que celui qui le prononce l'incarne véritablement et « fait corps » au sens propre et symbolique avec lui. C'est dire l'importance de l'orateur et combien l'autorité, la légitimité de l'orateur à parler de tel ou tel sujet, mais aussi l'énergie qu'il mobilise pour convaincre sont de nature à créer l'écoute et influencer le public. Et cela ne vaut pas bien sûr que pour les sujets légers et divertissants comme une simple recette de cuisine. Ce qui est vrai d'une tarte aux fruits l'est encore plus pour un discours politique, stratégique, financier, philosophique ou tout autre sujet grave et profond où le risque de tout miser sur l'intelligence est grand, là où convaincre se résume en réalité à une équation simple : convaincre = avoir envie + donner envie.

Mais comment ? « On n'attrape pas les mouches avec du vinaigre », dit le proverbe. Quel est ce miel qui va attirer l'auditoire ?

Tout commence par la motivation de l'orateur : le fait qu'il croie en ce qu'il raconte et veuille absolument donner envie aux autres de l'écouter et de le suivre. Si l'on n'est pas passionné au départ, aucune chance de convaincre. La première étape est donc de *manifester* votre motivation. C'est ce qu'a très bien compris Emmanuel Macron lorsqu'il s'adresse à son équipe de campagne juste avant le dernier tour des présidentielles en avril 2017. Il lui reste deux semaines pour persuader les Français de l'élire et son maître mot est « donner envie » : « Ça doit vibrer ici. Celui qui gagnera, c'est celui ou celle qui aura le plus envie. [...] Ils ne retiendront pas un mot de mes meetings, mais ils verront un type qui a envie d'y aller. [...] Ne soyez jamais arrogant face à un journaliste. Rien n'est gagné. On peut se faire déboulonner dans les quinze jours. [...] Les Français et les Françaises veulent savoir qui a le plus envie et il y a une prime colossale à celui ou celle qui aura le plus envie. Et ce sera moi ! » Ces propos sont un parfait

condensé de l'attitude mentale nécessaire pour donner envie : une détermination viscérale sans arrogance : « Ça doit vibrer ici ! »

L'attitude physique du locuteur va également jouer un rôle déterminant car, **pour donner envie, il faut être aimable au sens premier du terme – digne d'être aimé, séduisant.** Le fait de sourire plutôt que de faire sa tête du lundi matin est clé. Montrer que vous êtes heureux d'être là ou avoir l'air sympathique et ouvert ne gâche rien. Être physiquement engagé sans paraître théâtral ne l'est pas moins. Chacun son style, bien sûr. Mais pas de place ici pour les cerveaux purs sans expressivité. Ils ne tiendront pas longtemps la rampe... et mieux vaut qu'ils écrivent des livres ou se taisent. Ne tombez pas dans le piège qui consiste à vouloir avoir toujours raison. La première règle de l'orateur est de chercher à éveiller l'attention. Donner envie de vous écouter, donner envie de changer d'avis, donner envie d'apprendre, donner envie d'agir. Tout est là !

Donner envie, c'est en effet offrir à votre auditoire le luxe d'un propos intelligent et clair susceptible de l'intéresser parce que vous vous êtes demandé au préalable comment aiguïser sa curiosité. Rien de pire pour un public que de se transformer en Champollion décryptant les hiéroglyphes. Les acronymes, mots obscurs, termes techniques incompréhensibles, digressions à rallonge et autres manies égoïstes de l'orateur sont un repoussoir pour l'auditoire. Vous devez impérativement le charmer par des mots justes et accessibles, une pensée originale et intelligible, un propos qui l'élève et ravit volontiers son esprit, en écho avec ses préoccupations. Pas du Champollion, vous dis-je ! Mais plutôt du Simenon, comme dans le remarquable *Lettre à mon juge* où il n'y a pas un mot de trop. Rendez votre public intelligent, il vous le rendra bien, foi d'animal.

Il existe bien d'autres astuces pour donner envie tels le sens de la formule et l'art de raconter des histoires. La première est un signe de bel esprit si cher à la France ; la seconde est un moyen universel pour séduire de quatre à quatre-vingt-dix-neuf ans, d'une efficacité redoutable quand on sait bien s'y prendre. Un discours positif, lorsque les circonstances s'y prêtent, est aussi bien plus à même de donner envie et de convaincre, sachant que tout ou presque peut être dit de deux manières. « J'en ai assez que tu arrives en retard » ne pourrait-il devenir dans votre bouche : « Je suis

sûre que demain tu vas arriver à l'heure » ? Et dire « Je ne suis pas à ma place dans mon job actuel » est moins puissant que si vous déclariez « Je voudrais exercer beaucoup plus de responsabilités ». « Pirouette ! », dites-vous. Je n'affirmerai pas le contraire. Mais il faut parfois ruser pour obtenir satisfaction. Donner envie, c'est aussi ne jamais s'interdire une touche d'humour et d'originalité dans un univers souvent gris muraille où tout le monde a tendance à dire la même chose, comme le constatait déjà Montaigne : « Nous ne faisons que nous entregloser » dans l'un des derniers chapitres (livre III, chapitre 13) des *Essais*. On pourrait ajouter, dans notre boîte à outils de l'envie, l'art de faire participer les autres et de rester gourmand comme Ragueneau. Gourmand de mots choisis, gourmand de faire vibrer ses idées, gourmand de partager ses convictions avec les autres, comme on partage une bonne bouteille entre amis.

L'erreur enfin serait de croire que, pour donner envie d'être écouté, il ne faut rien oublier. La lucidité et l'expérience nous révèlent au contraire qu'il faut frustrer son public, créer un manque à combler, pour lui plaire. Ne pas trop en dire, c'est créer le désir pour l'autre de creuser, d'interpréter et d'entrer en conversation avec vous. En un mot : être clair, oui... mais vouloir être exhaustif, au grand jamais ! Fidel Castro a tenté l'expérience. Sept heures quinze de discours ininterrompu sur l'avenir de son île en 1998 devant les 595 députés qui venaient de le réélire à l'unanimité. Demandez aux Cubains ce qu'ils en pensent.

Une citation pour digérer

« Qu'on me donne l'envie.
L'envie d'avoir envie. »
Johnny, bien sûr !

Un dernier conseil

Pour créer l'envie, il faut en éprouver soi-même. Prenez du plaisir à parler. C'est la meilleure façon de capter l'attention. Ce plaisir viendra de la pratique : plus on prend la parole, plus la peur s'estompe, plus on y prend goût. Osez, surprenez-vous, amusez-vous, dépassez-vous ! Votre public n'attend que ça.

Faites court, toujours plus court

À peine quatre minutes trente. Qui dit mieux ? C'est le temps de parole de la reine d'Angleterre lorsqu'elle s'adresse à son peuple le 5 avril 2020 en pleine crise de Covid. Elle est en cela fidèle à Churchill dont le fameux discours après sa nomination comme Premier Ministre le 13 mai 1940 – « Je n'ai rien à offrir que du sang, du labeur, des larmes et de la sueur » – n'excédait pas cinq minutes quinze. L'exploit de la reine est d'autant plus remarquable que les discours de chefs d'État aujourd'hui sont souvent beaucoup plus bavards et que sa parole est rare. En soixante-huit ans de règne, la reine Elisabeth II ne s'est adressée à son peuple tout entier qu'à six reprises, hormis les traditionnels messages de Noël.

Cette rareté de parole doublée d'une incroyable brièveté donne d'autant plus de poids aux mots prononcés. En outre, dans ce message préenregistré que la reine aurait écrit elle-même avec son secrétaire particulier, sir Edward Young, elle parvient à dire l'essentiel. Elle réussit à la fois à remercier tous ceux qui travaillent sans relâche pour faire face à cette crise et à saluer l'effort de son peuple dans un grand discours d'unité nationale : « Et ceux qui viendront après nous diront que les Britanniques de cette génération étaient aussi forts que les autres. Les attributs de l'autodiscipline, de la détermination bienveillante et de la camaraderie caractérisent toujours ce pays. La fierté de ce que nous sommes ne fait pas partie de notre passé, elle définit notre présent et notre avenir. »

Alors que la crise fait rage avec 50 000 cas positifs dont le Premier Ministre Boris Johnson et déjà plus de 15 000 morts officiellement recensés dans son pays, Elisabeth se montre à la fois combative et optimiste, ne prononçant jamais ni le mot « virus » ni le mot « guerre », contrairement à Emmanuel Macron. Sa posture elle-même, les mains posées sur ses genoux et le dos très droit, dénote son calme et sa confiance. Loin d'être alarmant,

c'est donc un discours d'espoir qui fait appel à la grandeur et à la responsabilité du peuple britannique et de l'ensemble du Commonwealth : « Dans tout le Commonwealth et dans le monde entier, nous avons vu des histoires réconfortantes de personnes qui se sont rassemblées pour aider les autres, que ce soit en livrant des colis de nourriture et des médicaments, en surveillant leurs voisins ou en transformant des entreprises pour aider les secours. »

Inspirante et pragmatique à la fois, la reine parvient en très peu de mots à donner des exemples très concrets de solidarité et un message universel d'espoir, comme en témoigne la clôture de son allocution : « Nous réussirons – et ce succès appartiendra à chacun d'entre nous. Nous devrions nous consoler en pensant que, même s'il nous reste encore beaucoup à endurer, des jours meilleurs reviendront : nous serons à nouveau avec nos amis, nous serons à nouveau avec nos familles, nous nous retrouverons. »

Cette évocation finale – « nous nous retrouverons » – est une référence pour tous les Britanniques à la chanson « *We'll Meet Again* » que chantait Vera Lynn pour remonter le moral des troupes pendant la Seconde Guerre mondiale. Par cette allusion, le discours de la reine acquiert une dimension historique, émotionnelle et collective. Enfin, ce discours prend une teinte très personnelle par l'évocation d'un souvenir d'enfance, lorsque la reine et sa sœur firent leur premier enregistrement radio en 1940 pour donner du courage aux enfants évacués de chez eux, comme elle s'adresse aujourd'hui à tous ceux séparés des leurs.

C'est dire combien en peu de mots on peut être éloquent. Kennedy aussi l'avait bien compris. Comportant 1 364 mots, son discours d'investiture le 20 janvier 1961 a duré, hors applaudissements, quatorze minutes, soit le quatrième discours inaugural le plus bref d'un président américain. Cette brièveté était intentionnelle. Peut-être John Kennedy se souvenait-il que le discours de George Washington pour sa seconde investiture en 1793 n'avait pas excédé 135 mots. À l'inverse, William Henry Harrison, 9^e président des États-Unis dont tout le monde a oublié l'existence, a battu tous les records en 1841 avec un discours de près de deux heures par un froid de canard. Il en est mort un mois plus tard, des suites d'une pneumonie.

On comprend pourquoi Kennedy voulait que son discours soit le plus

court du XX^e siècle. Il n'a eu de cesse de le raccourcir, au point de supprimer toutes les questions de politique intérieure qu'il trouvait par ailleurs trop partisanses : « Ce sera plus efficace et je n'ai pas envie que les gens pensent que je suis un moulin à paroles¹⁰. » Or cette allocution est encore aujourd'hui considérée comme l'une des meilleures de l'histoire des États-Unis avec des mots qui sont entrés dans l'histoire. Parmi eux, deux phrases mondialement célèbres : « Ne bâtissons jamais de négociations sur la peur. Mais n'ayons jamais peur de négocier » et « Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, mais ce que vous pouvez faire pour votre pays ». C'est la confirmation que « la brièveté est sœur du talent », comme disait Tchekhov, et que « les grands esprits savent faire entendre en peu de paroles beaucoup de choses, tandis que les petits esprits au contraire ont le don de beaucoup parler, et de ne rien dire », pour reprendre les mots de La Rochefoucauld.

Mais quel est donc le secret pour faire court ? Cela suppose tout d'abord une ascèse car il est bien sûr beaucoup plus tentant – et facile – de jouer les prolongations que de s'en tenir à l'essentiel, surtout lorsque l'on veut tout expliquer. Pour éviter ce travers qui part parfois d'une bonne intention (le désir de donner le maximum d'informations, comme le ferait un bon élève), il convient dans un premier temps de savoir où l'on va et d'oser choisir ses combats ! Car on ne peut aller droit au but que si l'on sait clairement ce qu'on veut dire. Boileau le dit mieux que personne dans ce propos célèbre de son *Art poétique* :

« Il est certains esprits dont les sombres pensées
Sont d'un nuage épais toujours embarrassées ;
Le jour de la raison ne le saurait percer.
Avant donc que d'écrire, apprenez à penser.
Selon que notre idée est plus ou moins obscure,
L'expression la suit, ou moins nette, ou plus pure.
Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,
Et les mots pour le dire arrivent aisément. »

Ce qui était vrai au XVII^e siècle l'est encore davantage aujourd'hui, au

siècle de l'homme pressé où la nécessité d'aller vite ne cesse de croître, en même temps que la surinformation nous menace et qu'il est si difficile de faire le tri des informations. **Première règle : bien réfléchir à ce qui nous semble essentiel à dire** et mettre ses idées au clair avant de parler. Cela évitera le syndrome de la noyade ou de la « piscine à débordement ».

Pour faire court, il faut aussi vous armer de courage en choisissant vos combats, sans hésiter à vous censurer, vous gendарmer, dirait Mitterrand. Cette exigence est une marque du respect du public (à qui l'on ne veut pas imposer une perte de temps) et une preuve d'intelligence à double titre. **Un public vous sera toujours reconnaissant de ne pas lui infliger un discours fleuve** et retiendra beaucoup mieux votre propos s'il est concis ; vous aurez toujours l'air plus assertif et sûr de vous si vous ne vous égarez pas dans des détails ou des explications trop longues. Nous savons aussi par expérience qu'un public décroche très vite et qu'en une heure de réunion son attention véritable n'excède pas dix minutes.

Une fois cet intérêt bien compris, il suffit de se donner comme cap un discours de cinq-sept minutes environ (si l'*elevator pitch*, aussi appelé *elevator speech*, littéralement « discours qu'on a le temps de faire à son patron dans l'ascenseur », n'excède pas trois minutes, ce format me semble idéal pour convaincre), soit moins de 1 000 mots idéalement, sachant qu'il faut prononcer entre 120 et 140 mots en moyenne par minute pour ne pas parler trop vite. Ces chiffres évidemment ne sont pas lettres d'Évangile car le débit varie d'une personne à l'autre, tout comme certains discours méritent d'être plus brefs ou plus longs. Mais il est intéressant d'avoir en tête cette moyenne lorsqu'on écrit, car c'est un baromètre fiable. La répétition de votre discours bien sûr permettra d'affiner la durée, et je vous recommande toujours de vous filmer et de vous minuter, comme le permet aujourd'hui aisément un téléphone portable. Par ailleurs, gardons à l'esprit qu'on est presque toujours plus long le jour J que lors des répétitions... car il faut ajouter le temps de monter sur scène et les questions du public.

Faire court, c'est aussi ponctuer son propos de phrases brèves et sonores, à l'instar de Kennedy dans son discours d'investiture : « Aujourd'hui, le monde est très différent. [...] Nous en faisons solennellement la promesse. [...] Nous ne les tenterons pas par notre

faiblesse. [...] Alors repartons sur de bonnes bases. [...]. Nous n'accomplirons pas tout cela dans les cent premiers jours. » Kennedy commence toujours les nouvelles parties de son discours par des affirmations incisives comme des lanceurs d'idée qui synthétisent sa pensée avec panache. Ces *punchlines* éclairantes structurent son propos et nous permettent de bien suivre sa pensée.

L'art de la brièveté peut aussi s'étendre aux mots eux-mêmes. Françoise Giroud, fondatrice de *L'Express*, donnait ce précieux conseil à ses journalistes : « De deux mots, choisir le moindre », autrement dit, le plus bref et direct. À nouveau, il s'agit de condenser son propos pour avoir plus d'impact et toucher sa cible. De ce point de vue, il ne faut pas négliger le pouvoir de l'image. Synthétiser, c'est parfois troquer une longue explication contre une illustration ou une comparaison, souvent beaucoup plus parlante et brève. Ainsi lorsque Éric Besson traite Marine Le Pen de « dinosaure » dans un débat qui l'oppose à elle sur l'immigration en janvier 2010, il signifie par un mot qu'elle est dépassée, réactionnaire et en voie d'extinction. Notre cerveau aime les analogies car il les comprend aussitôt lorsqu'elles sont bien choisies. Elles sont beaucoup plus marquantes qu'un long discours. Tacite ne disait-il pas d'ailleurs : « Le meilleur outil, c'est l'image » ?

Tous ces procédés nous rappellent enfin combien il faut apprendre à couper en amont comme en aval. En amont, par le choix d'un cap précis ; en aval, parce que tout discours écrit doit être relu et raccourci. J'aime particulièrement cette phrase du romancier William Faulkner : « *Kill your darlings* », qui signifie littéralement « Tuez vos chéris ». Il nous invite ainsi à ne pas hésiter à couper des phrases en deux ou trois, même si on les trouve belles – surtout si on les trouve belles ! Il nous incite aussi à nous débarrasser de nos mots préférés qui sont souvent accessoires ou inadaptés, sans compter ces tics de langage que l'on prononce souvent à notre insu tels que « Je pense que », « en fait », « en mode » ou le double pléonasma « Pour moi, personnellement, je crois que ». Autant de scories qui encombrant le discours. Faulkner nous donne également le courage, à nous, Français, de supprimer les adverbes, souvent trop nombreux.

Communiquer, c'est réduire. N'ayons pas peur d'emprunter des raccourcis pour chasser les mots inutiles et les idées superflues.

Un dernier mot enfin car ce chapitre sur l'art d'être bref n'a que trop duré. Oups ! C'est l'un des plus longs du livre. Mais il y a tellement de raisons de faire court qu'il fallait prendre soin de de l'expliquer longuement.

Un jour, un membre de son cabinet félicite le président américain Thomas Woodrow Wilson (1913-1921) pour la brièveté de ses discours et lui demande combien de temps il consacre pour les préparer. À sa grande surprise, le Président répond : « Si je dois parler dix minutes, j'ai besoin d'une semaine de préparation ; pour quinze minutes, trois jours ; pour une demi-heure, deux jours, et pour une heure, je suis prêt maintenant. » C'est dire combien **faire court suppose un long travail**. C'est aussi le propos de Pascal dans *Les Provinciales* : « Je vous écris une longue lettre parce que je n'ai pas eu le temps de faire court. » L'art de la concision est difficile à maîtriser. Mais c'est aussi le plus beau défi de l'éloquence car il suppose de choisir avec soin ses batailles et ses mots. C'est un merveilleux prétexte pour oser affirmer ses convictions, aller à l'essentiel, fureter à nouveau dans un dictionnaire ou réactiver la mémoire de ses lectures. Tel est le cheminement pour trouver la voie de l'idée et du mot juste.

***Un petit florilège de citations
car tout le monde s'accorde
sur l'intérêt de la brièveté***

« Le bon esprit consiste à retrancher tout discours inutile et à dire beaucoup en peu de mots », écrivait Fénelon.

« Toute plaisanterie doit être courte, et même le sérieux devrait être court aussi », surenchérit Voltaire.

« Concision dans le style, précision dans la pensée, décision dans la vie », écrit Victor Hugo dans *Post-scriptum de ma vie*.

« Vous n'y allez pas par quatre chemins ! – Jamais. Un seul : c'est plus court », renchérit Alphonse Allais.

Je vous le disais, tous les grands esprits sont d'accord pour parler moins et mieux.

Un dernier conseil

Pour raccourcir votre discours, laissez toujours passer une nuit afin de le relire avec recul, comme une pâte à pain qui a besoin de reposer pour être aérée et savoureuse le lendemain. Imprimez-le et vous verrez beaucoup mieux les redites, les ventres mous, les passages superflus, les arguments faibles ou mal ficelés, les mots en trop. Par ce travail d'écémage à tête reposée, un crayon bien taillé à la main, votre discours n'en sera que meilleur.

10. Théodore Sorensen, *Kennedy*, Gallimard, 1966, p. 202.

Vous n'aurez pas deux fois l'occasion de faire une première bonne impression

« Soldats de ma Vieille Garde, je vous fais mes adieux » ; « Je vous ai compris » ; « Révérends moines et Birmans, ce rassemblement vise à informer le monde entier de la volonté de notre peuple ». Qu'y a-t-il de commun entre ces déclarations liminaires de Napoléon¹¹, de De Gaulle¹² et de Aung San Suu Kyi¹³ ? Ces trois entrées en matière ont en partage d'être directes, de donner le ton, de dire l'essentiel. Car, à l'oral – c'est une certitude –, mieux vaut commencer par la conclusion que par une longue introduction. Autrement dit, frapper fort ! Même Cicéron le dit : il est préférable d'être direct et simple que de procéder par petits pas, hormis lorsque l'attitude du public n'est vraiment pas propice, ce qui peut justifier quelque léger détour pour le faire changer d'avis.

Mais pourquoi aller si droit au but ? Parce qu'il ne faut jamais oublier que l'attention d'un auditoire n'est jamais acquise. Chaque fois – quand bien même il vous connaît et vous apprécie – il faut le conquérir, le séduire, l'extraire de ses pensées ou, pire encore, d'un océan de préoccupations – pour le faire monter à bord de notre discours, tel un bateau, après lui avoir tendu l'échelle et donner envie de nous rejoindre. **La conviction, c'est comme l'amour. Ce n'est jamais gagné.** La fenêtre de tir est brève et le défi toujours immense, tant le flot des sollicitations extérieures est vaste. Un auditoire, au fond, a toutes les raisons de ne pas vous écouter. Et c'est à nous, orateurs, tribuns, citoyens, passionnés... d'aller capter son attention dès les premières secondes, avant même d'ouvrir la bouche, puis lors des tout premiers mots. Après, vous encourez de grands risques ! Car une fois le discours commencé, si l'attention n'est pas là, elle est très souvent perdue à jamais. Et le public s'éloigne de plus en plus loin, faute d'être monté à bord. Sacha Guitry est formel, et après lui Coco Chanel : « On n'a qu'une seule chance de faire une première bonne impression. » Comme dans un film,

l'épreuve du feu se joue dans les premières secondes, après quoi le public pourra volontiers se déconnecter, même s'il est là devant vous ou derrière un écran, le regard courtois mais absent. Dans un registre comparable, Françoise Giroud disait à ses journalistes : « Inutile d'avoir du talent à la cinquième ligne si le lecteur vous a lâchés à la quatrième. » À l'oral, comme dans les médias, l'accroche est donc décisive.

Or, c'est, avouons-le, le moment le plus délicat du discours, pour la simple et bonne raison que l'attente de l'auditoire est à son comble (l'orateur n'ayant pas encore fait ses preuves) et que la peur de parler ne l'est pas moins. À l'inverse de la courbe de Gauss, qui croît puis redescend, le stress atteint généralement son point le plus élevé au tout début d'un discours, de telle sorte qu'il décroît pour ensuite remonter à la fin, de peur du jugement du public. Pic de stress, gorge sèche, regards pointés sur vous tel un lapin pris dans les phares... réussir son entrée n'est pas de tout repos.

Déjà, les Grecs et les Romains étaient conscients que l'exorde (du latin *exordium*, qui signifie « commencement, prélude ») est la plus délicate et la plus décisive des cinq parties canoniques du discours, car tout repose sur lui. L'*exorde* doit permettre de capter l'attention du public et de s'attirer sa bienveillance afin que l'auditoire soit *avec* vous et non *contre* vous. L'expérience montre en effet qu'un public sera beaucoup plus tolérant avec vous si vous commencez bien, au point d'être moins exigeant si le discours ensuite est moins probant, alors qu'une entrée ratée est très dure à rattraper, quand bien même la suite du discours est brillante. L'exorde se poursuit par la *narration* pour exposer la position que l'on défend. Puis vient le moment de la *confirmation* de la position défendue en argumentant. S'ensuit la *réfutation* où l'on fait entendre une critique éventuelle de l'auditoire pour la désamorcer, avant la *péroraison*, qui est comme un écho à l'exorde, une synthèse de ce qui a été dit. Telle est la structure idéale d'un discours selon les Grecs. Un modèle toujours susceptible de nous inspirer, même si certaines étapes peuvent évidemment être fusionnées ou amendées comme la réfutation. Quel que soit l'agencement, toute parole a un début, un développement et une fin. Et **sans début solide, il n'y a ni développement ni fin qui vaille**. L'exorde est donc la fondation de l'édifice, la charpente du discours. S'il est mal conçu, il peut faire couler le navire.

Comment dès lors capter l'attention et donner immédiatement envie de monter à bord pour obtenir rapidement l'écoute et se donner les chances de la garder ? Mon premier conseil est de bien soigner cette partie. Toute introduction de discours doit être mûrement réfléchie et patiemment écrite. Avec la conclusion et les transitions, c'est le temps du discours qui se travaille le plus en amont pour être court, cohérent, frappant, clair, en un mot... pertinent, « *sharp* », comme on dit en bon français. La cohérence avec ce qui suit est un point fondamental, car « on ne sollicite pas l'écoute pour la trahir¹⁴ ». Assurément, il faut tenir ses promesses. J'entends souvent dire que l'introduction d'un discours s'écrit après coup, une fois la rédaction de l'ensemble achevé, comme une dissertation. Je recommande au contraire de l'écrire dès le début. C'est le meilleur moyen de lancer l'écriture et de s'obliger à tenir le cap (puisque le cap est donné d'emblée) sans se disperser, même s'il faudra très certainement retravailler cette entrée en matière.

Réjouissez-vous ! **Il n'y a pas une seule manière de commencer, mais une palette de possibilités.** Libre à chacun de choisir ce qui est le plus adapté à son humeur, à l'auditoire, au propos et à la situation. Avant d'entrer dans le vif du sujet, évacuons tout de suite deux questions. Faut-il se présenter en donnant son nom et son métier ? Pas toujours, surtout si quelqu'un d'autre l'a fait pour vous. Le risque est aussi d'ennuyer par cette introduction très convenue. Faut-il dire « Bonjour » et remercier son auditoire d'être là ? Pas forcément. Si vous l'avez fait avant votre discours, dans les minutes qui précèdent, ce n'est pas nécessaire. Si vous sentez, en revanche, qu'il faut réchauffer l'atmosphère, faites-le, mais avec force et sincérité pour que l'on sente que ce n'est pas une simple parole de politesse. Et ménagez une pause avant de commencer votre véritable introduction.

Venons-en maintenant aux accroches proprement dites, après les éventuels préambules de rigueur¹⁵.

Première option : la substantifique moelle ou superconclusion, toujours efficace. Georges Clemenceau se montre orfèvre en la matière lorsqu'il déclare devant la Chambre des députés le 20 novembre 1917 : « Messieurs, nous avons accepté d'être au gouvernement pour conduire la

guerre avec un redoublement d'efforts en vue du meilleur rendement de toutes les énergies. Nous nous présentons devant vous dans l'unique pensée d'une guerre intégrale. » Ne pas y aller par quatre chemins est bienvenu à l'oral. Marie Curie, qui sera la première femme à recevoir un prix Nobel – et même deux –, a, elle aussi, bien compris l'intérêt de ne pas tergiverser. Elle n'hésite pas à exclure de ses propos ce qui n'est pas prioritaire ou s'avérerait trop général, surtout face à un public américain pour qui l'art d'être direct est une seconde nature : « Je pourrais vous parler des heures durant du radium et de la radioactivité mais, comme le temps est compté, je me contenterai de faire le point sur mes premiers travaux portant sur le radium¹⁶. » Afin de signifier l'importance de défendre la démocratie dans le discours qui suit son élection, Kamala Harris prend le détour d'une citation, mais on voit très vite où elle veut en venir : « Bonsoir ! Le membre du Congrès John Lewis a écrit avant sa mort : “La démocratie n'est pas un état de fait. C'est un acte.” Et ce qu'il voulait dire par ces mots, c'est que la démocratie américaine n'est pas garantie¹⁷. » Difficile d'être plus clair !

Deuxième option : donner l'objectif ou la pierre angulaire de votre discours, ce qui a l'avantage d'être direct. On peut aussi commencer par une bonne nouvelle, façon Obama, ou une sonnette d'alarme, façon Abbé Pierre. Le premier y a recours dans le très beau discours qu'il prononce à Chicago juste après sa victoire aux élections présidentielles, le 4 novembre 2008 : « Bonsoir Chicago, s'il y a une seule personne ici qui doute encore que l'Amérique est un endroit où tout est possible, qui se demande toujours si le rêve de nos pères fondateurs est toujours vivant, qui doute toujours du pouvoir de notre démocratie, ce soir, vous avez la réponse¹⁸. »

L'objectif ici est de donner espoir au peuple américain, et ce prélude annonce la célèbre devise d'Obama : « *Yes we can.* » Lorsque l'heure est grave, au contraire, la sonnette d'alarme s'impose. L'annonce radiophonique de l'abbé Pierre le 1^{er} février 1954 s'ouvre sur cette formule qui est un appel à l'écoute et à l'aide de chacun d'entre nous : « Mes amis, au secours. » Comment résister à une telle requête quand les mots sont si forts et si profondément humains ? De même, Jean Jaurès savait nous donner le frisson, comme en témoigne son discours à Lyon-Vaise qui commence par cette phrase : « Citoyens, je veux vous dire ce soir que

jamais nous n'avons été, que jamais depuis quarante ans l'Europe n'a été, dans une situation plus menaçante et plus tragique que celle où nous sommes à l'heure où j'ai la responsabilité de vous adresser la parole. » Nous sommes le 25 juillet 1914 et Jaurès espère encore réussir à éviter une guerre qu'il pressent dramatique.

Je recommande fortement l'art d'être direct, à une nuance près. La sonnette d'alarme façon Abbé Pierre nous pousse à agir. Par contraste, les discours de Greta Thunberg qui s'ouvrent toujours par des menaces pourraient provoquer l'effet inverse, car ce n'est pas en mettant le public au pilori, en le culpabilisant ou en le menaçant que vous lui donnerez envie de changer. Le résultat pourrait bien être aux antipodes, comme en témoignent les déchaînements de critiques après son discours sectaire à l'Assemblée nationale ou les rires doublés de malaise qu'ont provoqué à l'ONU son injonction qui rappelle Big Brother : « Mon message est que nous allons observer chacun de vos gestes. » De même que trop d'informations tuent l'information, **ne confondons pas l'art d'être incisif et le défaut d'être agressif**. Culpabiliser son auditoire n'est évidemment pas la meilleure tactique pour lui donner envie d'agir. Même si sa cause est légitime, pareille attitude pousserait plutôt à la colère ou au refus d'écouter, surtout lorsque l'agression est persistante et court de discours en discours, ainsi que le fait Greta Thunberg, sans jamais varier le registre et montrer la moindre empathie, le moindre calme. L'histoire révèle que de grands orateurs ont su attirer notre attention avec beaucoup de vigueur sans mettre à terre leur public. Le malaise, d'ailleurs, est ici d'autant plus grand qu'on perçoit que, derrière ces mots, ce n'est pas nécessairement Greta, l'adolescente engagée, sincère et fragile qui parle, mais peut-être d'autres instances, si bien que son discours peine à convaincre. Outre la nécessité de capter d'emblée l'intérêt et l'attention, ne négligez pas la sympathie, sans quoi il n'y a pas d'écoute possible.

Troisième option : l'éloge de l'auditoire pour le mettre dans votre poche. Kennedy s'y prête avec talent dans son fameux discours de Berlin-Ouest le 26 juin 1963 : « Je suis fier d'être dans cette ville, comme invité de votre maire qui représente aux yeux du monde l'esprit combattif de Berlin-Ouest. Je suis fier de visiter la République fédérale d'Allemagne avec votre vénéré chancelier, qui, depuis tant d'années, a engagé l'Allemagne sur le

chemin de la démocratie, de la liberté et du progrès. Et je suis fier de venir ici en compagnie de mon ami, le général Clay, qui était dans cette ville dans les grands moments de crise et qui viendra à nouveau, si cela s'avère nécessaire. Il y a deux mille ans, le plus grand honneur était de dire "*Civis Romanus sum*¹⁹". Aujourd'hui, dans notre monde libre, le plus grand honneur est de dire : "*Ich bin ein Berliner*²⁰." »

La puissance de ce discours transparait d'emblée. Kennedy réussit le tour de force de valoriser son public, tout en parlant de lui. Il dit « je » tout en disant « vous » pour mieux dire le « nous ». Avec beaucoup d'aplomb, il fait l'éloge de la résistance de Berlin-Ouest et de la liberté. Il y a parfois aussi dans ces exordes flatteurs une dimension tactique qui consiste à faire son La Fontaine pour se donner plus de chance de tirer les ficelles, tel le corbeau face au renard. Dominique de Villepin y a recours, nous l'avons vu, dans son fameux discours à l'ONU de 2003. Il commence par remercier le chef de la Commission de surveillance des Nations unies Hans Blix avant de souligner ce qui unit toute l'assemblée : « Aucun d'entre nous n'éprouve la moindre complaisance à l'égard de Saddam Hussein et du régime iraquien. » Ce faisant, il fédère un public divisé sur la question de la guerre en Irak. Habilement, il valorise cette communauté d'intérêts pour emporter l'adhésion.

Quatrième option : débiter par une histoire, une habile façon de charmer les esprits d'entrée de jeu. Car quoi de plus séduisant qu'une histoire... hormis peut-être une meilleure histoire ? Nombreuses sont les conférences TED²¹ qui s'ouvrent sur un récit personnel. Le schéma est peu ou prou toujours le même : « Voici mon histoire ; je vais vous raconter comment j'ai surmonté cette épreuve. » C'est une façon de légitimer le propos qui va suivre, tout en suscitant l'intérêt par un discours de vérité qui a toutes les chances de toucher le public. Le procédé est ingénieux et l'histoire multiforme : ce peut aussi bien être une *success story* qu'un échec, une histoire personnelle ou universelle. Une histoire réduite parfois à la portion congrue, comme cet exorde de Franklin D. Roosevelt demandant au Congrès de déclarer la guerre au Japon le 8 décembre 1941 : « Monsieur le vice-président, monsieur le président du Congrès, messieurs les membres du Sénat et de la Chambre des députés, Hier, 7 décembre 1941 – une date

qui restera dans l'histoire comme un jour d'infamie, les États-Unis d'Amérique ont été soudainement et délibérément attaqués par les forces navales et aériennes de l'Empire du Japon. »

Toute bonne histoire doit être courte, c'est une évidence. On peut la raccourcir encore en la limitant à une donnée forte : une date, un pourcentage, un chiffre, introduit.e d'entrée de jeu comme une arme de conviction massive. Un exemple, tenez : « 750 millions. / C'est le nombre de femmes, d'hommes, d'enfants qui ne savent ni lire, ni écrire aujourd'hui. / Vous trouvez ça normal ? » Le recours à un style télégraphique entrecoupé de silences donne du poids à cette donnée brute. Et rien de tel que les faits pour frapper les esprits, même s'il ne faut pas en donner trop pour ne pas surcharger la mémoire de vos interlocuteurs et provoquer en eux de la confusion, comme le notait déjà si justement Cicéron au I^{er} siècle avant Jésus-Christ dans son traité *Divisions de l'art oratoire – Topiques* : « Pour être écoutés avec intérêt et avec attention, il faut commencer directement par les faits [sans] troubl[er] sa mémoire par leur nombre. » Des données, oui, mais pas trop... comme toujours !

Cinquième option : la question. Poser une question d'emblée permet de réveiller l'auditoire puisque vous le mettez en état de chercher une réponse avec vous. Il est littéralement embarqué dans le discours et non pas passif. Le choix du *quizz* entre dans cette catégorie d'exorde. C'est un formidable remède, tôt le matin, pour réveiller un public encore endormi ou, à 14 h 30, pour lui éviter de piquer du nez, en phase de digestion. Une précaution toutefois : anticipez une réponse à votre question, car rares sont les langues qui se délient au début d'une réunion quand la salle n'est pas encore chauffée.

Sixième option : l'effet de surprise, une autre façon marquante de commencer. On raconte qu'un président de la Poste aurait stupéfié l'assistance par son silence prolongé à l'occasion d'une vaste réunion d'équipes. Cinq secondes s'écoulaient. Le président au pupitre ne dit pas un mot. Jusque-là, tout va bien. Dix secondes passent, puis dix autres. Le public commence à s'interroger. Trente secondes supplémentaires : le président continue de regarder ses salariés sans prononcer un son. Une minute et demie. L'auditoire, de plus en plus gêné, commence à tousser.

Trois minutes s'écoulaient. L'auditoire, de plus en plus embarrassé, s'agite sur sa chaise. Lorsque, tout à coup, le président prend la parole : « Mesdames et messieurs, vous venez de vivre le temps d'attente que vivent en moyenne nos clients chaque fois qu'ils entrent dans un bureau de poste... Vous ne trouvez pas ça un peu long ? » J'ignore si cette histoire est en tout point exacte car je l'ai entendue dire, sans y assister. Mais une chose est sûre : le procédé est aussi simple qu'habile. Plutôt que de tomber dans une énième démonstration à base de chiffres, courbes et autres tableaux, ce patron a préféré faire sentir l'attente et la faire éprouver par ses salariés. Quoi de plus efficace que l'expérience pour améliorer la qualité de service ? La Poste l'a bien compris tant elle a révolutionné les bureaux de poste en matière de services, de fluidité et d'efficacité. Mais, surtout, on mesure ici qu'une accroche singulière peut être marquante à vie si elle est originale et fondée. L'effet de surprise peut s'appuyer sur un silence, un objet, une œuvre d'art, un détour, une mise en scène qui étonnera votre public. C'est très efficace, à condition d'être très pertinent et très bien préparé.

Septième option qui pourrait être la septième branche de votre arbre aux accroches : l'humour ! Bienvenu, mais à manier avec dextérité. Aux États-Unis, la petite blague qui brise la glace est de bon ton. Il est vrai que faire rire est une formidable entrée en matière pour s'attirer les grâces du public. Mais comme l'effet de surprise, c'est un exercice à haut risque qui exige de votre part préparation et habileté pour porter ses fruits. Car n'est pas drôle qui veut et la roche tarpéienne n'est pas loin du Capitole lorsqu'il s'agit de faire rire une assemblée. La fameuse tradition des discours humoristiques de présidents à l'occasion du *White house correspondant dinner* qui a lieu chaque année depuis 1924 aux États-Unis est à cet égard un cas d'école. Un passage obligé pour tous les présidents américains, mais aussi la terreur des *speechwriters* et autres conseillers qui s'y mettent à plusieurs – parfois une quinzaine – pour trouver une centaine de blagues sur la Maison Blanche et ne garder que les vingt meilleures. Obama s'y est frotté sept fois avec brio, se moquant admirablement de lui-même et des autres sans jamais franchir la ligne. De même, Al Gore a longtemps commencé ses conférences très sérieuses sur le climat par cet autoportrait sous le signe de l'autodérision : « Bonjour, je suis l'ex-futur président des États-Unis. » Comment ne pas saluer ce recul critique sur soi-même ? À

l'instar de Barack Obama auprès de sa femme Michelle, vérifiez toujours en amont que votre blague est drôle sans être trop osée et qu'elle passera la rampe. Tout est question de dosage et de talent d'interprète. Car l'humour n'existe que s'il s'accompagne du bon ton et du bon tempo. Comme le dit Cody Keenan, plume d'Obama après Jon Favreau : « Si vous montez sur scène simplement pour étripier les autres, cela ne fonctionne pas », tout comme une blague peut totalement tomber à plat. Pour jouer la partition de l'humour, mieux vaut avoir un potentiel d'acteur qu'un diplôme d'actuaire, même si l'un n'exclut pas l'autre.

Cet éventail d'accroches est loin d'être exhaustif. Mais, vous l'aurez compris, il y a d'autres façons de commencer que le traditionnel : « Je m'appelle Untel, j'ai rejoint le groupe il y a cinq ans et je vais vous parler de... » Au registre des paroles toutes faites ou trop entendues, gare aussi aux protestations d'humilité infondées ou aux aveux d'incompétence. Dire à un public que vous n'avez pas préparé, comme on l'entend parfois, est à proscrire car vous suscitez soit l'agacement (vous êtes censé avoir préparé et c'est donc une rupture de contrat avec votre auditoire), soit la pitié qui ne convainc jamais (la compassion n'attire pas longtemps l'attention et souvent même la détourne). Dans les deux cas, vous faites peser le soupçon d'incompétence, et même si votre discours se révèle en définitive de qualité, l'assemblée se dira toujours qu'il aurait pu être meilleur ou que votre fausse modestie était un signe d'arrogance, ce qui ne joue pas en votre faveur. Ces aveux ou protestations complaisantes n'ont rien avoir avec l'humilité d'un Obama recevant le prix Nobel de la paix ou d'une Malala invitée à prendre la parole à l'ONU du haut de ses seize ans. La jeune Pakistanaise victime des talibans qui se bat pour l'éducation ose avouer qu'elle ne sait par où commencer, ce qui est tout à fait audible de la part de cette adolescente courageuse et humble subitement médiatisée comme une icône de la défense des droits de l'homme. Le point que je soulève ici est celui de la sincérité – nous y reviendrons – et de ce que les Latins appellent l'*aptum*, c'est-à-dire la justesse, l'adaptation à une situation qui n'a rien d'artificielle.

Quelle que soit votre introduction, veillez à bien l'assumer et à faire en sorte qu'elle soit courte et prononcée avec énergie. Par énergie, nous

entendons aplomb et enthousiasme. Nous sommes proches ici du concept grec d'*enargeia*, une description vivante qui a la force de l'évidence et délecte l'âme. Pour imposer votre discours comme une sorte d'évidence auprès du public, le fait de parler suffisamment fort sans être trop en retrait, l'art de regarder dans les yeux, le talent de ne pas se précipiter mais de ne pas non plus avoir l'air d'hésiter, sont des instruments très précieux. Ainsi, vous marquerez d'emblée les esprits et mettrez à l'aise votre public. En effet, on l'oublie trop souvent : votre auditoire a autant besoin d'être à l'aise que vous, et parfois même il a aussi peur que vous. Le fait que l'orateur parle avec assurance d'une voix claire et forte se communique à lui et le rassure. Car, oui, votre public a besoin d'être rassuré. Et lorsqu'il l'est par la force de votre entrée en scène, la récompense est grande. Il va entendre un bon discours. Il le sait et va vous le faire sentir. Par un effet vertueux que connaissent bien les comédiens, cette énergie communicative porte la salle autant que l'orateur.

Enfin, variez les plaisirs. Si vous commencez toujours de la même façon, l'effet de surprise ne fonctionnera plus et ce qui était habile deviendra fatalement maladroit. Gare aux ficelles dont on abuse. Deux filets de sécurité pour finir : le silence et la mémoire. Débutez toujours vos discours par quelques secondes de silence pour ne pas saboter vous-même votre entrée. Un grand classique. Il existe un signal infaillible : le silence de votre public qui généralement suit le vôtre. C'est ainsi qu'il vous donne son feu vert et vous indique qu'il est prêt à vous écouter. Et si vous constatez comme Kamala Harris lors de son premier discours de vice-présidente que les applaudissements ou le brouhaha couvrent votre propos, répétez les premiers mots de votre discours plutôt que d'enchaîner. Par ailleurs, il est utile d'apprendre par cœur votre première phrase, comme le faisait Bernard Pivot avant son émission « Apostrophes » tous les vendredis soir de mon enfance. C'est une bonne vieille technique pour être sûr d'entrer sereinement dans l'arène et créer un lien avec votre public d'emblée, en le regardant les yeux dans les yeux. Diablement efficace !

Une citation à méditer

« Le commencement est la moitié de tout », écrit Pythagore. Bien commencer, c'est donc faire la moitié du chemin.

Un dernier conseil

Évitez de commencer par « Donc » ou « Alors », un lapsus très répandu en début de discours. Cela donne l'impression que vous êtes pressé d'en découdre ou d'en finir. Même si c'est sûrement vrai, tout votre travail est de ne pas le faire sentir et de donner le sentiment, au contraire, que vous êtes ravi d'être là.

11. Adieux de Fontainebleau à la vieille garde le 20 avril 1814.

12. Discours d'Alger le 4 juin 1958.

13. Discours qui marque l'entrée en politique du prix Nobel Aung San Suu Kyi devant des centaines de milliers de Birmans rassemblés en 1988 pour réclamer la liberté politique en Birmanie après le coup d'État de la junte militaire toujours en place.

14. Philippe Breton, *Convaincre sans manipuler*, La Découverte, 2015, p. 115.

15. Si c'est un discours très solennel ou codifié, type Légion d'honneur, il vous faudra suivre le protocole des apostrophes défini par le décret n°89-655 du 13 septembre 1989 relatif aux cérémonies publiques, préséances, honneurs civils et militaires. Gare toutefois à éviter les inventaires d'apostrophes interminables qui dégoûteraient votre public avant même le début de votre discours. Le risque est aussi d'oublier des noms car l'exhaustivité est un leurre. Épargnez également à votre public et à vous-même une litanie de remerciements. Au-delà d'un certain seuil – le strict nécessaire –, il ne faut pas craindre de synthétiser.

16. Marie Curie, Discours sur la découverte du radium prononcé au Vassar Collège (New York), le 14 mai 1921.

17. Kamala Harris, premier discours comme vice-présidente des États-Unis, 8 novembre 2020.

18. Christophe Boutin (présentés par), *Les Grands Discours du XX^e siècle*, Flammarion, 2009, p. 356.

19. « Je suis citoyen romain. »

20. « Je suis un Berlinois. »

21. Les conférences TED (Technology, Entertainment and Design) sont des allocutions de personnalités du monde entier invitées à s'exprimer sur des sujets extrêmement variés. Le but de la fondation qui les organise est clair : diffuser des idées capables de changer le monde.

Apprenez à finir

Qui pourrait oublier le sermon de l'abbé de Villecourt dans le film *Ridicule* de Patrice Leconte ? Nous sommes à la cour de Versailles sous le règne de Louis XVI, peu avant la Révolution française. Loin de briller par les armes, les courtisans se battent à coups de bel esprit, se livrant à des joutes oratoires dont la finalité est toujours de distinguer un gagnant et un perdant, au point parfois de ne plus savoir s'arrêter. L'abbé de Villecourt est de ceux-là. En matière de disputes et de bons mots, il est imbattable. Ou presque. Ce matin-là, dans son sermon dominical, il fait une brillante démonstration de l'existence de Dieu. Toute la cour est présente derrière le roi, assis au premier rang. L'abbé commence *piano* puis s'échauffe et monte en puissance pour offrir une démonstration grandiloquente et théâtrale, avec moult citations bibliques et périphrases incompréhensibles. Il est brillant. Les femmes se pâment, presque en transe, devant tant de force de persuasion. Le roi même est conquis. L'abbé finit d'un grand éclat de rire, les yeux brillants de fièvre, le front ruisselant et décoiffé, comme transporté par Dieu, et s'écrie : « Et voilà, comment, mes chers frères, je viens de prouver l'existence de Dieu. » Louis XIV donne le signal des applaudissements. Le triomphe est total... jusqu'au moment où tout bascule.

Grisé par son aura, l'ecclésiastique se laisse emporter par son succès et dit au roi : « Je pourrai tout aussi bien démontrer le contraire... s'il plaît à Sa Majesté. » Cette proposition subite de démontrer l'inexistence de Dieu est la gaffe absolue, le revirement de trop, la phrase qui précipite sa chute. Offusqué par le blasphème, le roi se lève, visage fermé, suivi de toute sa cour... et ordonne que l'abbé soit mené aussitôt à la Bastille. De courtisan admiré par tous, Villecourt devient en un instant l'abbé rejeté de tous. Un mot lui a été fatal. Un mot seulement. Mais un mot de trop car il n'a pas su

s'arrêter. « L'art, Villecourt, est de briller en restant à sa place », lui glisse une dernière fois à l'oreille la comtesse de Blayac.

Est-ce cela, parler ? Nous sommes tous des abbés de Villecourt en puissance, capables de dériver à force de logorrhée – littéralement « diarrhée verbale » – par orgueil, griserie ou euphorie, en voyant notre auditoire conquis ou en nous écoutant parler, danger suprême. Ce n'est pas à nous de nous écouter, bien sûr, mais aux autres à qui nous devons donner envie de le faire. En cela, comme l'écrit Robert Greene, « le moment de la victoire est celui du plus grand péril ». Les Romains ne l'ignoraient pas : chaque fois qu'un général était victorieux, un esclave lui murmurait à l'oreille en plein triomphe : « *Memento mori* » (« N'oublie pas que tu vas mourir ») pour lui rappeler sa condition de mortel et ses risques de chute. D'aucuns peinent aussi à finir leur propos faute de courage ou de maîtrise... autrement dit, par manque de préparation, parce que, évidemment, une conclusion ne s'improvise ni ne se diffère. Il convient souvent, au contraire, de hâter la chute, car le discours n'a que trop duré et l'auditoire se lasse. D'autres enfin attendent naïvement qu'on les arrête, faute de s'interrompre eux-mêmes, ce qui n'est jamais une bonne idée, car le malaise peut durer longtemps et le couperet tomber d'autant plus brutalement.

Rappelez-vous : vous êtes le chef d'orchestre, ce qui veut dire que c'est vous qui décidez quand émettre le premier son et quand faire vibrer le dernier, pour laisser place au silence ou à la parole de l'autre. Vous et personne d'autre, sauf si bien sûr vous êtes trop long, ce qui vous fait courir le risque d'être interrompu par un tiers ! Ne cherchez donc pas toujours à avoir le dernier mot. Veillez plutôt à maîtriser les vôtres jusqu'au bout pour être vigilant, de la première à la dernière seconde.

Sur une scène, comme dans la vie, **il est essentiel de savoir s'arrêter et de soigner sa sortie**. C'est d'autant plus vital que le public retiendra particulièrement les derniers mots prononcés s'ils sont intelligibles et forts, car ce sont les plus frais dans sa mémoire. Ce sont probablement d'ailleurs – soyons honnêtes – les seuls et uniques mots qu'il gardera en mémoire, une fois votre discours achevé. Mais pourquoi sommes-nous généralement si mauvais dans cet exercice ? Comme le héros de Samuel Beckett dans *Fin de partie*, nombre d'entre nous ne savent pas mettre un point final. Est-ce

parce nous avons cette pression de terminer en beauté de manière forte et intense, et que le doute soudain nous assaille sur notre capacité à le faire ? Très certainement. La péroraison, pour reprendre la terminologie classique, est une partie stratégique du discours qui porte bien son nom. Le mot vient du latin *perorare* formé de l'intensif *per* et du verbe *orare* (« parler »), ce qui veut dire « exposer de bout en bout oralement, plaider entièrement », d'où « achever un discours, conclure, terminer ». Ce rappel étymologique d'Alain Rey dans son *Dictionnaire historique de la langue française* dit bien la nécessité de particulièrement soigner les mots de la fin, puisqu'ils sont censés boucler le sujet. La péroraison, en théorie, doit donc bien résumer ou clarifier encore davantage ce que nous avons défendu de manière concise et claire.

Il existe plusieurs dénouements possibles. J'en recommanderai particulièrement trois qui ont le mérite de la simplicité et de l'efficacité.

Première conclusion adroite : une supersynthèse de l'idée défendue comme une réaffirmation de sa position pour montrer la force d'une conviction et la pertinence de l'idée avancée. Souvent, cette supersynthèse est l'occasion d'une clarification et d'une surenchère. C'est une manière d'enfoncer le clou pour faire basculer peut-être les derniers récalcitrants ou réveiller ceux qui se seraient endormis, et ainsi ressaisir *in extremis* leur attention.

Autre dénouement marquant : l'effet de boucle avec la répétition de l'accroche, telle, par exemple, la reprise à la fin du discours d'une histoire racontée au début, pour venir la compléter et boucler la boucle. Cette conclusion donne une dimension souvent imparable à votre propos et fait sentir à votre auditoire que votre discours est bel et bien achevé, sans s'être égaré en chemin, puisque l'*alpha* et l'*oméga* se rejoignent.

Troisième dénouement fort : ce que les Anglo-Saxons appellent un « call to action », c'est-à-dire un appel très clair à l'action et à l'engagement du public, quand ce n'est pas un message quasi messianique qui annonce la réalisation d'un rêve ou d'une prophétie, comme la réalisation anticipée de l'action souhaitée.

Ce dernier type de péroraison est très prisé des discours politiques et des

grands discours qui portent une cause comme la défense des opprimés, la paix ou la liberté. Martin Luther King nous en offre un très bel exemple dans son célèbre discours « *I have a dream* » prononcé à Washington le 28 août 1963. Après avoir évoqué son rêve d'une société où les Noirs auraient autant de droits que les Blancs sous l'anaphore « J'ai un rêve », il ouvre sa conclusion par une autre répétition qui court sur cinq paragraphes : « Que sonne la liberté ». Son discours s'achève ainsi par un hymne bouleversant à la liberté, comme le passage du rêve à une société future qu'il entrevoit, où les Noirs et les Blancs seraient libres et égaux :

« Que sonne la liberté des prodigieuses cimes du New Hampshire ! [...] »

« Que sonne la liberté des pentes ondoyantes de Californie ! [...] »

« Que sonne la liberté de chaque colline et de chaque butte du Mississippi ! [...] »

« Et quand cela arrivera, quand nous laisserons sonner la liberté, quand nous la laisserons sonner dans chaque village, dans chaque hameau, dans chaque État et dans chaque ville, nous pourrons hâter la venue du jour où tous les enfants de Dieu, noirs et blancs, juifs et païens, protestants et catholiques, pourront se prendre par la main et chanter les paroles de ce vieux chant chrétien des Noirs américains :

« “Enfin libres ! Enfin libres ! »

« “Merci, Dieu Tout-Puissant, nous sommes enfin libres ! ” »

Cette péroraison est le bouquet final d'un feu d'artifice. Elle rappelle le thème qui structure l'ensemble du discours – la liberté – et par lequel Martin Luther King ouvrait son propos : « Je suis heureux de me joindre à vous en ce jour mémorable, celui de la plus grande manifestation pour la liberté de l'histoire de notre nation. » Elle est donc parfaitement cohérente. De surcroît, elle clôt le discours par une note d'espoir – « Enfin libres » – qui est évidemment le but recherché par ce pasteur et par les 250 000 participants à cette marche pour l'accession des Noirs aux droits civiques. Elle répond donc pleinement aux attentes de l'auditoire. Enfin, c'est un *crescendo* dans l'émotion et, pourrait-on dire, l'acmé du discours. Cet art de tout dire en peu de mots avec une recherche méticuleuse de la précision et d'une parole vibrante est ce que Baltasar Gracián, l'auteur du

Courtisan, appelle l'art de la pointe, ou *conchetto*, qui relève pour lui de l'élégance et du génie.

Bonne nouvelle : il n'est pas nécessaire d'avoir le talent et la culture de Martin Luther King pour bien terminer votre propos. **Parfois, quelques mots sobres et clairs suffisent**, comme en témoigne l'abbé Pierre dans son appel de l'hiver 1954 : « Chacun de nous peut venir en aide aux sans-abri. Il nous faut pour ce soir, et au plus tard pour demain : cinq mille couvertures, trois cents grandes tentes américaines, deux cents poêles catalytiques. Déposez-les vite à l'hôtel Rochester, 92, rue La Boétie. Rendez-vous des volontaires et des camions pour le ramassage, ce soir à 23 heures, devant la tente de la montagne Sainte-Genève. Grâce à vous, aucun homme, aucun gosse ne couchera ce soir sur l'asphalte ou sur les quais de Paris. Merci ! » Le coup de génie de l'abbé Pierre ici est de ne pas inciter à l'action mais d'en énoncer le programme par le menu et de remercier déjà tous ces volontaires à venir, comme si c'était chose faite. C'est ce qu'on appelle en stylistique faire une prolepse ou anticipation et, aux échecs, prévoir le coup d'après. Très malin ! Très *très* malin. Simone Veil sera encore plus brève. Pour convaincre une dernière fois son auditoire de voter pour son projet de loi en faveur de l'interruption volontaire de grossesse, elle a l'intelligence d'aller droit au but : « C'est à ce désordre qu'il faut mettre fin. C'est cette injustice qu'il convient de faire cesser. » Cette phrase ultime nous rappelle aussi que les meilleurs dénouements sont souvent des renouements, c'est-à-dire le moment où l'on retisse les liens avec son auditoire. Ce sont précisément ces mots de fin qui vont permettre au public d'agir, de commencer à jouer la partition qui lui revient.

Quel que soit le dénouement que vous choisirez, veillez toujours à ce que votre chute soit courte et cohérente par rapport à l'ensemble de votre propos, et qu'elle soit énoncée de manière claire et forte, selon le bon rythme et le bon ton. En effet, il est primordial de faire sentir à son auditoire que c'est une conclusion, par un silence qui la précède et, si nécessaire – ce n'est pas toujours le cas –, des termes explicites tels que « En un mot », « Vous l'aurez compris ».

Il importe également de toujours ralentir son débit, de prendre un ton plus grave ou enthousiaste (selon l'intention), de rehausser le volume souvent et

de bien tenir la note, le regard et la posture, jusqu'au bout, en veillant à bien terminer sa phrase et à ne pas laisser sa voix en suspens... sans quoi l'auditoire attend la suite et a un sentiment d'inachèvement. Car **une bonne conclusion se fait sentir bien plus qu'elle ne s'impose par les mots seuls.** Ainsi, nul besoin d'effets d'annonce maladroits tels que « Je vais conclure, puisque je suis trop long », ou bien « Rassurez-vous, c'est bientôt terminé ». Au lieu de susciter l'empathie, ces aveux provoquent l'effet inverse – l'inquiétude et le doute –, et cet autosabotage inutile laisse à penser que votre discours était effectivement de piètre qualité. Gare aussi au regard final inquiet qui fait sentir au public : « J'étais mauvais, n'est-ce pas ? » Ce signe involontaire de panique est tout aussi pernicieux car vous insinuez le doute parmi votre auditoire, alors que le moment est venu au contraire d'assumer pleinement votre propos.

Prenez garde également aux conclusions en cascade – une suffit amplement – ou aux remerciements sans fin – on oublie toujours des noms, ce qui laisse une mauvaise impression finale, et mieux vaut le faire au début, pour éviter le côté « passage obligé ». Veillez aussi à ne pas accélérer dans les dernières secondes comme le font l'essentiel des orateurs pris de panique devant le temps qui file et la crainte de la sanction du public – il convient à l'inverse de ralentir pour garder son calme et maintenir son autorité. Évitez enfin les mots parasites qui peuvent surgir tels des tigres bondissant de notre inconscient agité : « Voilà », « C'est tout », « Je n'ai rien d'autre à dire », ou pire encore... Laissez passer quelques silences d'un air assuré et ne repartez pas en courant.

Une citation pour la route

« Ce n'est pas tout de savoir bien commencer. Il faut savoir finir », écrivait Jacques Chardonne, l'un des écrivains préférés de François Mitterrand.

Un dernier conseil

Évitez de finir par une généralité banale qui vous ferait passer pour un ballon de baudruche ou par une queue de poisson. Il faut savoir tirer sa révérence avec clarté et fermeté. Et, comme tout le reste, cela ne s'improvise pas.

Le silence est votre meilleur allié

Dans ses *Mémoires*, Churchill raconte comment il a obtenu le poste de Premier Ministre initialement destiné à lord Halifax en mai 1940. Au moment de confirmer l'approbation de ce dernier, Churchill est resté silencieux pendant deux longues minutes, sur les conseils de lord Beaverbrook. Devant ce silence, Halifax a proposé lui-même de lui céder sa place. L'anecdote est célèbre, surtout pour un amoureux de la parole comme l'était le Premier Ministre anglais. Paradoxale, elle révèle que **le silence est un véritable acte de présence et de pouvoir**, lorsqu'il n'est pas subi mais volontaire et déclaré.

Beaucoup l'ignorent, surtout par nos contrées. Le silence est souvent perçu en Occident comme un aveu de faiblesse ou de soumission – « qui ne dit mot consent ». De fait, les mots qui le désignent réfèrent pour la plupart à un manque, comme en témoignent les termes « blanc », « trou », « oublié » ou « absence ». Et si le silence était non pas une preuve du vide mais du plein... habité, incarné, sonore ? Bref, l'indispensable complément de la parole, comme le *yin* appelle le *yang*, et réciproquement. Mieux encore : un formidable outil de puissance lorsqu'on sait s'en servir.

Platon déjà pointait cette richesse du silence. À la fin du dialogue philosophique *Gorgias*, un sophiste oppose aux raisonnements de Socrate non des arguties virtuoses, mais un simple refus de participer à l'échange. Est-il vaincu par les arguments de Socrate au point de rester sans voix ? Peut-être, mais son silence clôt le dialogue, la réflexion et le livre. Ce silence pourrait donc être celui de l'homme qui n'a plus besoin de parler, parce qu'il sait qu'il a gagné. Le philosophe ne tranchera pas, et nous non plus. Mais une chose est sûre : le silence est souvent une arme subtile et efficace qui en dit plus que les mots ou leur sert de faire-valoir.

La puissance du silence est d'autant plus forte qu'il est bénéfique à celui

qui écoute comme à celui qui parle.

Pour votre public, il est un agrément à maints égards. **Les silences qui ponctuent votre propos et créent des respirations permettent à l'auditoire de mieux digérer l'information et de réfléchir.** Ils lui laissent aussi le temps de prendre des notes et favorisent l'attention car on est moins enclin à perdre le fil. Grâce aux silences, le public peut vous suivre et s'interroger, ce qui n'est pas anodin. Mieux encore : vos silences facilitent l'interaction avec votre public et l'invitent à intervenir, comme un fauteuil vide dans lequel il peut volontiers prendre place.

Mais ce n'est pas le seul gagnant de la partie. Vous aussi y trouverez de nombreux avantages, conscients et inconscients. Parler lentement en entrecoupant ses phrases de silences vous permet tout d'abord d'improviser sans avoir l'air d'hésiter. Grâce à ce débit maîtrisé, vous avez le temps de « grimper » en quelque sorte jusqu'à votre cerveau pour trouver l'idée et l'énoncer d'une voix claire et forte. Cette parole patiemment délivrée vous permet aussi de réduire voire d'éradiquer les sons parasites liés à un débit trop rapide tels que le « euh » en fin de mot si difficile à chasser, tant il est collé, telle une moule à son rocher. Ce son inintelligible qui nous menace tous est la conséquence d'une parole qui va plus vite que la pensée, et l'art de ralentir est le seul moyen d'y pallier. La lenteur est également le garant de la diction et de l'art de bien articuler, car elle vous permet de distinguer clairement chaque consonne et chaque voyelle. Votre parole portera donc beaucoup mieux grâce aux silences. Qui plus est, celui qui sait ménager des pauses dans son propos est perçu comme calme, posé et réfléchi. Les silences vous donneront donc un air assuré et intelligent qui rassurera votre auditoire, si la voix qui l'accompagne est forte et énergique. La lenteur n'est alors plus synonyme de mollesse mais d'autorité.

L'art de se taire avant de parler et entre les mots vous aide également à mieux gérer votre stress et à réagir car vous prendrez ainsi le temps d'observer votre public et de tenir compte de ses réactions avouées ou implicites. Le silence favorise donc une communication beaucoup plus fluide entre l'orateur et son auditoire. C'est en cela un formidable vecteur de dialogue. Ces pauses assumées peuvent aussi faire office d'habiles transitions pour avancer un nouvel argument en évitant la lourdeur trop

scolaire des mots de liaison. En cela, les silences équivalent à un saut de ligne sur la page et indiquent à l'auditoire les ruptures dans le discours.

Mais allons plus loin. **Si le silence est si puissant, c'est parce qu'il est une caisse de résonance pour donner du poids à vos propres mots**, acquérant ainsi une valeur stratégique. François Mitterrand le savait bien. Il en jouait souvent pour mettre en exergue un bon mot ou une information importante comme en mars 1988, au moment d'annoncer à la télévision sa candidature pour briguer un second mandat. Le silence est également parfois un instrument de pouvoir par l'évitement, comme certains silences d'Angela Merkel lui permettant d'éluder des questions sensibles (sur les dégâts collatéraux d'un convoi allemand en Afghanistan) ou certains conflits avec une opposition, ainsi pacifiquement « empêchée ». À cet égard, le silence peut être redoutable en situation de négociation. On raconte en Chine que le premier qui parle dans une négociation commerciale perd. Les Chinois savent se taire. C'est un art ancestral.

Stratégique, le silence peut aussi se faire mystique et suggérer une communion d'esprit et de cœur qui se passe de mots. « Nous ne nous connaissons pas, nous ne nous sommes encore jamais tus ensemble », a dit à Maeterlinck une femme qu'il aimait. Il existe en effet une intimité ou une connivence au-delà de la parole. Ce silence-là est marque de respect et reconnaissance parfois de l'indicible que l'on ne veut pas banaliser en l'inscrivant dans la chaîne des discours. C'est sur fond d'indicible que se disent les plus grandes tragédies de l'histoire, nous rappelle François Hollande dans son discours de 2013 à Oradour-sur-Glane avec son homologue allemand Joachim Gauck. Il commence par ces mots : « "Silence" : ce mot, ce mot seul, s'inscrit sur le panneau qui se dresse devant chaque visiteur à l'entrée du village d'Oradour-sur-Glane. Il fallait un événement exceptionnel pour rompre ce silence. » Nécessaire, ce silence devient aussi le lieu où se crée une intimité vraie, comme le disait déjà Jean-Paul II au début de son discours à Yad Vashem en Israël : « Dans ce lieu de la mémoire, l'esprit, le cœur et l'âme ressentent un extrême besoin de silence. Un silence qui invite au souvenir. Un silence dans lequel chercher à donner un sens aux souvenirs qui reviennent de façon

impétueuse. Un silence car il n'existe pas de paroles assez fortes pour déplorer la tragédie terrible de la Shoah²². »

Ce silence tragique lié à une parole impossible nous permet de bien distinguer ici le mutisme et le silence. Le mutisme, c'est quand on n'a rien à dire. Le silence, c'est quand on a trop à dire.

Remarquable à cet égard est le silence de Georges Pompidou le 22 septembre 1969. Au terme d'une conférence de presse, le Président est interrogé par Jean-Michel Royer, rédacteur en chef de Radio Monte-Carlo, sur le suicide de Gabrielle Russier, cette enseignante de trente-deux ans condamnée à un an de prison à la suite de sa relation amoureuse avec l'un de ses élèves. « Qu'avez-vous pensé de ce fait divers qui pose, je crois, des problèmes de fond ? » demande le journaliste. Visiblement très ému par ce drame, Pompidou s'octroie alors de longues secondes de silence, ponctuées de mimiques où il semble être sur le point de prendre la parole puis se ravise, avant de répondre très lentement par une autre voix que la sienne : « Je ne vous dirai pas tout ce que j'ai pensé d'ailleurs sur cette affaire. Ni même ce que j'ai fait. Quant à ce que j'ai ressenti, comme beaucoup, eh bien, "Comprenez qui voudra ! Moi, mon remords, ce fut la victime raisonnable au regard d'enfant perdu, celle qui ressemble aux morts qui sont morts pour être aimés." C'est de l'Éluard. Merci, mesdames et messieurs. » Et il se lève. Ce silence mémorable marque ici l'embarras et le revendique comme légitime : il renvoie à l'homme derrière la parole présidentielle, à sa nature profondément humaine. Le silence se fait ici refus de condamner et même de commenter, car celui qui condamne doit savoir que sa parole peut devenir performative, dans les faits, mais aussi dans le cœur de la personne condamnée ; et la parole de jugement nous engage tout entier.

Que conseiller à l'orateur ? D'abord, écoutez pour glaner le meilleur des plus grands orateurs vivants et passés. Leur silence est souvent une leçon de sagesse. La communication actuelle permanente nous a donné la peur du vide : nous parlons sans cesse, nous répondons vite, nous commentons tout et immédiatement. L'acte de prendre la parole peut se dissoudre et se travestir dans ces mots en cascade qui quittent le champ de la réflexion pour

se perdre dans celui de la réaction. Car alors, quel est le sens de nos paroles ? À la hantise de manquer de réponses, à la multiplication des gloses et des commentaires gigognes des réseaux sociaux, au débit rapide maintenant répandu dans la parole publique, aux discours fleuves peu articulés d'un Trump qui semble ne faire que « répondre » ou « provoquer » au lieu de « dire » ou « proposer », on pourrait par exemple comparer les discours d'un Mendès France ou d'un de Gaulle. Le premier, homme de peu de mots, annonçant sobrement la paix en Indochine et marquant durablement la France alors qu'il n'a exercé le pouvoir qu'un temps très bref ; le second, éloquent, laissant entre chaque phrase le temps à celle-ci de résonner et d'être comprise... sans jamais craindre de faire court. Changement d'époque, dira-t-on, et il n'est pas question de reproduire des façons de dire qui ne seraient plus comprises. Mais prendre conscience des possibilités qu'offrent les silences dans un dialogue ou un discours et de la relation qui s'y renoue avec son auditoire est pour nous un enseignement très précieux. Car **le silence, bien plus qu'un simple procédé ou technique du bien dire, est avant tout une éthique de la parole** qui permet l'écoute et la réflexion, deux fondements essentiels du dialogue humain.

Deux citations à emporter

« À la Cour mon fils, l'art le plus nécessaire n'est pas de bien parler, mais de savoir se taire », disait Voltaire. Sénèque nous mettait déjà sur la voie : « Celui qui ne sait pas se taire ne sait pas non plus parler. »

Un dernier conseil

Utilisez le silence avant de parler, pendant et après. En observant quelques secondes de silence avant les premiers mots, vous obtiendrez naturellement le silence de votre auditoire sans avoir à le lui demander. En ménageant des pauses, vous le tenez. En observant quelques silences après vos derniers mots, la tête haute et le regard tourné vers lui, vous maintenez sans contrainte la poursuite de son attention. Car « le silence qui suit Mozart, c'est encore du Mozart », selon la belle formule attribuée à Sacha Guitry.

Soignez les détails

Je garde un merveilleux souvenir de *Monsieur Smith au Sénat* (1939), l'un des meilleurs films de Frank Capra. Mais connaissez-vous cet autre Monsieur Smith qui a fait rire à ses dépens un parterre entier de sénateurs, par insuffisance de préparation ? Un chef d'entreprise se rend au Sénat. Il vient présenter un sujet fondamental pour son entreprise et le secteur qu'il défend. L'enjeu est de taille, et il le sait. Il n'aura pas deux fois l'occasion de parler à cette assemblée. Il est installé à l'arrière de sa voiture pour répéter son discours qu'il a patiemment préparé avec ses conseillers. Il est prêt. Mais il est parti un peu tard et n'a pas prévu de marge. La circulation est mauvaise ce jour-là, comme souvent à Paris. L'inquiétude monte. Son chauffeur a beau connaître les raccourcis, ils arrivent en retard. Monsieur Smith presse le pas. Il est tendu. Tout le monde le dévisage. On ne fait pas attendre des sénateurs. Ça y est : il est tout près de l'estrade. Il accélère et se prend les pieds dans le tapis... Toutes ses feuilles tombent par terre. Éclats de rire de l'assemblée. Les feuilles ne sont pas numérotées. Sous le coup de l'émotion, il n'arrivera pas à les remettre dans l'ordre. Il n'arrivera pas à prononcer son discours.

On se croirait dans un film de Pierre Richard, et pourtant cette histoire est tristement vraie. Malchance ? En partie. Mais en partie seulement. Invoquons plutôt un défaut de préparation et la preuve qu'il faut soigner tous les détails, de la préparation du contenu à la préparation logistique en passant par la préparation mentale, car un grain de sable peut créer ce que la psychanalyse appelle la période réfractaire des émotions. Lorsqu'une émotion traumatique est trop forte – en l'occurrence le rire de l'assemblée et la sensation de ridicule qui s'ajoute au stress du retard –, la raison est comme figée, paralysée. D'où la difficulté voire l'impossibilité pour ce chef d'entreprise pourtant parfaitement structuré de remettre ses feuilles dans

l'ordre, ce qui est pour lui, en temps normal, un jeu d'enfant. Si le trac est un moteur, le surcroît de stress peut engendrer des catastrophes. C'est pourquoi il est si nécessaire de prévoir tout ce qui est prévisible, comme la numérotation des pages en recto seulement pour s'y retrouver et ne pas relire deux fois le même paragraphe. Comme disait Richelieu : « On ne peut pas tout craindre, mais on doit tout anticiper. »

C'est aussi la leçon qu'a tirée Winston Churchill après un terrible moment d'embarras. Au printemps 1904, alors qu'il prononçait depuis quarante-cinq minutes un discours à la Chambre des communes, sans notes à la main, il a eu soudain un blanc. Il raconte combien il a lutté pendant « les trois minutes les plus embarrassantes de sa vie », essayant de se souvenir du reste de son discours, puis s'est assis en silence, humilié. Churchill avait beau avoir une mémoire extraordinaire – comme Boris Johnson capable de réciter les 36 premiers vers de l'*Iliade* en grec ancien, presque sans faute ! –, apprendre son discours n'a pas suffi. La pression était trop forte ce jour-là pour parler sans filet.

Que faut-il en conclure ? C'est la preuve que même les très grands orateurs peuvent trouver la prise de parole en public difficile et être sujets à la panique. Après cette expérience humiliante, Churchill préparait presque toujours des notes complètes numérotées qu'il avait en sous-main ou « *back-up* », comme disent les Anglais, en cas d'oubli ou de déstabilisation.

Mais que peut-on anticiper au-delà du contenu et de tout ce que l'on a prévu de dire ? La liste des garde-fous est longue, mais ô combien nécessaire.

La préparation est d'abord mentale. Tout orateur doit passer par un sas avant de parler, c'est-à-dire un lieu où il peut répéter son discours en silence, s'imaginer sur scène, faire le vide, se dire, tel un champion, qu'il va réussir. Évitez aussi d'avoir une matinée surchargée avant une prise de parole importante, ou des échanges avec des personnes dont vous savez à l'avance qu'elles sont impossibles à interrompre ou sources de surcharge mentale, voire toxiques. Votre mère vous appelle, votre patron ou un client difficile ? Ne décrochez pas. Tout peut attendre, même si vous êtes convaincus du contraire. Et, comme disait Pasteur à ses chercheurs avant d'entrer dans le laboratoire : « Laissez vos problèmes au vestiaire !

Rassurez-vous, vous les retrouverez ce soir en partant. » En attendant, concentrez-vous sur votre échéance immédiate et faites le vide. Plus rien ne doit vous occuper l'esprit que l'envie de convaincre et la répétition de votre discours.

Cette préparation mentale se fait juste avant, mais se prépare aussi en amont, en particulier la veille. Évitez de modifier radicalement votre discours au dernier moment. Vous risquez de tout mélanger. Mieux vaut couper et raccourcir, mais ne pas tout chambouler. Comme un sportif, couchez-vous tôt la veille et n'hésitez pas à préparer une tenue dans laquelle vous vous sentez en beauté et à l'aise. On a toujours chaud quand on parle. Habillez-vous plutôt trop légèrement que chaudement en vous sentant digne pour ne pas vous soucier de votre apparence à l'instant T. Évitez les matières synthétiques qui font apparaître des auréoles en cas de transpiration. Évitez les jupes trop courtes pour les femmes car vous risquez d'avoir envie de tirer dessus ou vous serez embarrassée si vous parlez assise. Encore une fois, il faut vous sentir bien avec la tenue de l'emploi, comme une protection pour parler ! **Un vêtement est une armure et la première vitrine de votre autorité. Il doit toujours parler en votre faveur, comme un ambassadeur.**

La préparation mentale et vestimentaire ne suffit pas. Il importe également de soigner sa préparation alimentaire et physique. Privilégiez un déjeuner léger – une soupe, parfait ! – si votre intervention est en début d'après-midi, pour vous épargner une digestion difficile et un coup de fatigue inévitable. Évitez aussi les légumes crus ou le verre de vin blanc. Fatal ! C'est la porte ouverte aux ballonnements et au sommeil. En revanche, la détente juste avant s'impose. Allez faire quelques pas avant de parler et quelques respirations pour vous détresser.

La préparation logistique n'est pas moins cruciale. Veillez toujours à vérifier la technique avant une intervention. **L'imprévu est la règle, et non l'inverse.** C'est toujours le jour J que votre ordinateur ne s'allume pas, qu'il manque un câble, que le micro est défectueux ou que les piles de votre pointeur pour faire défiler votre présentation rendent l'âme. Il est donc impératif de vérifier suffisamment à l'avance (plusieurs jours avant et le jour J) que tout le matériel fonctionne pour éviter d'être déstabilisé.

Theodore Sorensen, qui était la plume de Kennedy, raconte que, la veille de l'inauguration de sa présidence, le 19 janvier 1961, la commission du matériel de la Maison Blanche était priée de vérifier une énième fois que le pupitre était à la bonne hauteur. Une copie du discours en gros caractères était glissée entre les pages d'un cahier. Il y en avait une autre devant le fauteuil de Kennedy à son domicile et il en emmena une troisième copie avec lui à New York où il se rendit en coup de vent. Il l'avait encore sous les yeux au milieu des conférences fébriles du dernier moment pour se familiariser avec son texte.

Est-ce tout ? Non ! Une dernière précaution, et non des moindres : **une bonne préparation réside aussi dans la mise en pages de votre discours**, son emballage, si l'on peut dire. Il convient tout d'abord, si vous avez des fiches, qu'elles tiennent dans la main (A5 ou plus petit, selon la taille de vos menottes), et qu'il n'y en ait pas trop, sans quoi votre auditoire va prendre peur en imaginant un discours universitaire fleuve. Pas de feuilles A4, sauf pour les enterrements et les discours avec pupitre ! Si c'est le cas, n'écrivez pas jusqu'en bas de la page mais jusqu'aux deux tiers environ afin de ne pas trop baisser le regard et veillez à ce que les pages se détachent bien – les feuilles A4 sorties de l'imprimante sont comme des brioches sorties du four, elles collent. Mais ce grand format est à proscrire si vous animez ou intervenez dans une table ronde ou pour un discours sans pupitre, d'autant que le grammage des feuilles A4 classiques est souvent léger, si bien que le glissement d'une feuille à l'autre fait du bruit et que tout tremblement de la main se remarque aussitôt, ce qui n'est pas le cas avec une fiche cartonnée. Toujours sur le sujet du support, les mini iPad font très pro si vous animez, mais veillez à bien les charger (une panne technique est si vite arrivée), et c'est à éviter pour les discours solennels.

Les pages de vos fiches doivent être également toutes numérotés en gros et au bas de la page au centre pour bien les voir. Privilégiez aussi les textes en police 14 ou 16 (selon votre degré de myopie ou la taille de vos verres progressifs) pour ne pas être le nez collé sur vos fiches et être certain de facilement vous relire. Le discours d'investiture de Kennedy, malgré son jeune âge, était tapé en gros caractères. N'agrafez jamais vos fiches ou vos feuilles pour éviter que le public ne remarque que vous tournez la page. Comme au cinéma où le spectateur doit oublier que les comédiens ont

appris leur rôle, lorsqu'on vous écoute, votre auditoire doit oublier que vous avez un texte.

TOUT doit sembler naturel, et pour y parvenir – là est le paradoxe – il faut TOUT anticiper. Votre préparation gagnera ainsi beaucoup à prévoir jusque les silences et les effets oratoires de ton, de rythme et de mises en relief. Churchill et Simone Veil nous montrent la voie, comme en témoignent les archives de leurs discours.

Le premier avait une façon unique de mettre en page ses grandes allocutions pour en faciliter la performance. Après avoir dicté ses discours qui étaient dactylographiés, il prenait son fameux stylo plume à l'encre rouge, pour raturer, changer des mots, modifier l'ordre, faire des ajouts. Puis, quand le discours lui semblait prêt, il le faisait taper sur des fiches sous forme de strophes qui ressemblaient presque à des calligrammes ou des psaumes pour lui rappeler la cadence, l'emphase et les pauses. En témoigne le dénouement de son fameux discours du 18 juin 1940 ainsi maqueté :

« Embrassons par conséquent
nos devoirs, et comportons-nous ainsi de telle sorte que
Si l'Empire britannique et le Commonwealth
durent mille ans,
les hommes diront encore :
Ce fut leur plus belle heure. »

Vous pouvez aussi choisir, comme Simone Veil, de mettre surtout l'accent sur les silences et les phrases stratégiques de votre discours. Alors qu'elle était persuadée de les avoir égarées, on a retrouvé dans ses archives les versions originales (manuscrite et tapuscrite) de son fameux discours de 1974 en faveur de la légalisation de l'avortement. Je les ai découvertes à l'occasion de la belle exposition à la Mairie de Paris intitulée, d'après Jean d'Ormesson, *Nous vous aimons, Madame*. Une pépite !

Dans ce discours qu'elle a manifestement écrit seule et d'une traite (il y a très peu de ratures entre les deux versions), Simone Veil a fait le choix de tout taper en majuscules (sans doute pour rendre le texte plus lisible) et de faire quelques annotations au stylo-bille rouge. Elle se sert de barres obliques pour indiquer des pauses entre certaines phrases ou certains

paragraphe. Et lorsque le silence doit être, semble-t-il, plus marqué, pour ménager un effet – et non pas seulement une respiration –, elle prend la peine d'écrire à la main « un arrêt » à trois reprises. C'est le cas après qu'elle déclare : « Je le dis avec toute ma conviction : l'avortement doit rester l'exception, l'ultime recours pour des situations sans issue. » Elle reprendra ensuite par une question : « Mais comment le tolérer sans qu'il perde de caractère d'exception, sans que la société paraisse l'encourager ? » Certains commentateurs y ont vu une indication de pause pour boire. La confrontation avec la captation filmée du discours de la ministre et l'emplacement de l'annotation me font clairement pencher vers une autre hypothèse : un effet de soulignement pour faire réfléchir l'auditoire et mettre en évidence les passages et formules clés. Dans cette même recherche de mise en relief et d'emphase, vous pouvez, comme Simone Veil, souligner d'un trait les phrases les plus importantes pour mieux les faire vibrer, comme cette injonction devenue célèbre et que nous avons citée plus haut : « C'est à ce désordre qu'il faut mettre fin. C'est cette injustice qu'il convient de faire cesser. »

Toutes ces annotations vous permettront de ne pas seulement lire votre texte mais de le dire avec force, ce qui est la clé d'un bon discours. C'est aussi la marque des grands orateurs que d'anticiper au maximum ces grands moments de tension que sont les interventions publiques en maquant ou annotant leurs discours. Ainsi, le texte n'est-il plus un objet extérieur et distant, mais un complice que vous connaissez intimement, pour l'avoir fait vôtre. De béquille, il devient un gage de réussite et de rayonnement.

Comme Churchill et comme tous les plus grands, Simone Veil nous prouve aussi qu'**un bon discours se peaufine et s'apprivoise jusqu'au dernier moment**, au synonyme près. Simone Veil, par exemple, rectifie, sans doute au dernier moment, le mot « modestie » pour lui préférer celui d'« humilité », le verbe « penser » pour lui substituer « croire » ou encore le verbe « préciser » au lieu de « dire ». Elle est précise, à la virgule près, si l'on en croit ses ultimes corrections de ponctuation. Quand l'enjeu est de taille, il ne faut rien négliger. Votre récompense n'en sera que plus grande. Car presque la même chose, ce n'est pas la même chose, comme me l'a appris un grand architecte. Michel-Ange le savait bien, lui qui faisait toujours des esquisses préparatoires de ses œuvres. Il a pris soin de brûler la

plupart pour créer le mythe du génie inspiré du divin, là où la réalité historique nous rappelle constamment que le talent humain est fils du travail.

Aussi, n'hésitez plus ! Devenez Winston et Simone, en maquant votre discours à votre manière pour vous en faciliter l'appropriation. Créez des sauts de ligne pour reprendre votre souffle. Ne coupez jamais une phrase entre deux feuilles ou deux fiches pour ne pas vous interrompre au mauvais endroit ! Indiquez en gras vos idées fortes. Utilisez des *smileys* si cela peut vous aider à mémoriser le ton qui vous convient. Cette préparation d'orfèvre vous permettra de faire face à nombre d'imprévus qui sont légion.

Un proverbe que vous connaissez tous

« Le diable est dans les détails. » Dieu aussi !

Un dernier conseil

Anticipez tout ce qui vous angoisse, car alors vous arriverez serein. Préparez la réponse aux questions qui vous empêchent de dormir. Ayez une chemise, une cravate ou une paire de talons de rechange au cas où. Arrivez deux heures avant sur les lieux du crime si cela vous permet d'être détendu. Peu importe qu'on vous regarde étrangement. Vous seul savez ce qui vous rassure et vous rend maître à bord. C'est la seule chose qui compte, car c'est vous et vous seul qui allez parler. Et personne ne sera là pour vous secourir à l'instant T.

Soyez ambitieux : une seule idée par discours

Jean-Paul Sartre se promène boulevard Saint-Germain avec une journaliste. Soudain, il s'arrête et sort un petit carnet à peine plus grand qu'une carte de visite pour y noter un mot. Un seul. La journaliste sourit et lui dit d'un air moqueur : « Comment un homme qui a écrit trois tomes sur Flaubert peut-il noter un mot sur un carnet aussi minuscule ? » Et Sartre de lui répondre sans détour, de son mythique regard en biais : « Ah madame, c'est si rare une idée. Quand elle surgit, mieux vaut la noter tout de suite. » Jean-Jacques Sempé nous confie à son tour qu'il lui arrive de passer un mois sur un seul dessin pour s'approcher de l'idée qu'il a en tête. C'est dire combien avoir une idée – ne serait-ce qu'une *bonne* idée – est ambitieux... D'autant plus ambitieux d'ailleurs que, entre ce que vous croyez, ce que vous voulez dire, ce que vous dites, ce que votre auditoire entend, ce qu'il écoute, ce qu'il comprend, ce qu'il retient, ce qu'il répète... il y a une déperdition telle que l'idée originelle se réduit peu à peu à une peau de chagrin. D'aucuns disent qu'il y a 10 % de perte à chaque étape. Faites le calcul : la récolte sera maigre.

De quoi décourager nos politiques, nos visionnaires, nos militants... qui se préparent des heures durant ! Mais non, voyons. Retenons juste une leçon : rien ne sert d'en dire trop, il faut en dire assez et le dire bien, pour marquer les esprits. **Une seule idée, c'est donc le début de la sagesse et le socle d'un bon discours.** « *Less is more* » (« Moins, c'est plus »), disait Mies van der Rohe, grand architecte du minimalisme. À l'oral aussi, il faut apprendre à moins en dire pour ne pas égarer son public ou – pire encore – le lasser. Frustrer votre public et il en redemandera. Dites-en trop et il vous sanctionnera.

Mais comment devenir ces Mies van der Rohe de l'éloquence ?

L'important est d'abord d'avoir une direction, une idée claire de l'objectif et du moyen d'y parvenir. C'est un peu, au fond, comme planifier un voyage en famille : il y a toujours une origine et une destination, une date de départ et une date d'arrivée, un programme conçu sur mesure. On pourra en cours de route revoir éventuellement quelques haltes et faire des modifications à la marge, mais l'itinéraire, lui, est bien défini d'avance, pour réserver les billets d'avion, les hôtels, les visites... Cela ne s'improvise pas et, comme un voyageur, un orateur n'a pas le don d'ubiquité. Il doit garder le cap et ne peut être dans deux lieux à la fois, ce qui signifie être concentré et ne pas multiplier les digressions, sans quoi l'auditoire s'égarera.

La comparaison avec l'architecture est peut-être plus parlante. Trouver l'idée, c'est définir l'angle qui va structurer votre discours, comme les fondations d'une maison, auxquelles tous vos arguments vont se rattacher pour constituer les étages et les différentes pièces dans un tout harmonieux. Cette idée ne saurait être un thème, tel que « Je vais vous parler de liberté ». Trop large, trop vague, trop fourre-tout ! Votre idée doit être précise, forte, inspirante. Elle doit incarner la dynamique de votre pensée et pousser l'auditoire à agir, comme une « force qui va », dirait Victor Hugo. Cela pourrait être, par exemple : « La liberté d'expression est menacée. Nous devons aujourd'hui, plus que jamais, la défendre. »

Pour trouver cet angle, **posez-vous toujours cette question : « Si j'avais une seule chose à dire à cet auditoire – une seule –, qu'est-ce que ce serait ? »** Cette question volontairement restrictive et directe permet de faire le tri. Et vous y réfléchirez à deux fois avant de choisir le fil de votre discours et de parvenir à le formuler de manière juste et synthétique. Car tout angle est une conviction, une prise de position, qui doit pouvoir se résumer en une phrase, pas davantage. C'est comme la substantifique moelle du discours, ou, si vous préférez, sa version de poche. Cette synthèse est la clé car vous pourrez vous y référer comme un fil d'Ariane tout au long du discours, aussi bien en cas d'interruption du public que de décrochage. C'est votre guide : ce qui vous permet de sortir du labyrinthe. Il est d'autant plus essentiel d'avoir cette idée structurante en tête qu'il arrive souvent qu'un discours soit beaucoup plus court que prévu. On vous avait accordé vingt minutes, vous n'en avez finalement que cinq. Que faire ? La seule solution est d'avoir en tête cette version de poche pour aller droit au

but, plutôt que d'essayer de faire tenir en cinq minutes un discours prévu pour durer quatre fois plus de temps.

Choisir un angle, c'est donc vous éviter l'inventaire à la Prévert, trop lourd, long et confus, hormis de très rares exceptions – Prévert bien sûr, les chansons de Boris Vian ou l'admirable *Je me souviens* de Georges Perec, mais il s'agit là de poésie et non d'un exercice oratoire proprement dit.

Se contenter d'un angle est aussi la clé d'un *pitch* réussi qu'on pourrait traduire en français par le mot *bref*. Rappelons sa finalité et ses ingrédients. Un bref vise à convaincre en très peu de temps. Typiquement : votre patron dans un ascenseur – d'où l'expression *elevator pitch* – ou toute autre personnalité à qui vous tenez absolument à transmettre un message, en sachant que le temps vous est compté. Censé durer en moyenne trois minutes, le bref repose logiquement sur une idée forte, claire et vivante. Forte, bien sûr, car sinon, autant vous taire ; claire, car vous n'avez pas le temps de développer votre pensée ; vivante, car si vous ne le dites pas avec un tant soit peu d'enthousiasme ou d'énergie, vous ne serez pas entendu.

Dans cet exercice – mais on pourrait dire au fond que tout discours est un « bref » plus ou moins court²³ –, vous pouvez mesurer l'importance de réfléchir en amont à une idée qui marque les esprits. Le fait de n'en choisir qu'une va vous frustrer et frustrer l'auditoire peut-être, mais vous aidera à faire le tri et à créer le désir d'en savoir plus, sans quoi il n'y a pas d'écoute possible. Par ailleurs, il va de soi que l'idée ne peut pas être convenue ou rebattue. Demandez-vous toujours en amont comment aborder le sujet sous un angle nouveau qui permettra de capter l'attention et de marquer votre auditoire. Cette envie d'être écouté et suivi vous guidera.

Socrate avait une autre méthode : le filtre des trois tamis, qui consiste à se demander, chaque fois que l'on s'apprête à parler, si ce que l'on va dire est vrai, bon et utile. Cette sélection en amont a le mérite de nous obliger à bien réfléchir avant de parler... et à passer au crible notre propos pour que le message soit au moins vérifié et constructif, à défaut d'être agréable à entendre. C'est un bon exercice qui permet de nous épargner bien des paroles bancales ou superflues. Gardez-le en tête sur des sujets profonds ou avec des êtres qui vous sont chers... qui méritent de ne pas vous précipiter.

Souvent, on ne sait pas comment réduire. Rappelez-vous que tout se résume, y compris *À la recherche du temps perdu*, de Marcel Proust, qui est l'histoire d'une vocation d'écrivain. **Demandez-vous toujours après avoir écrit ce qui est vraiment nécessaire et ne l'est pas, d'une part, et ce que vous pouvez regrouper, d'autre part.** Car souvent – c'est un point essentiel –, plusieurs idées peuvent se rassembler en une, plus forte et dynamique. Il suffit juste de trouver le chapeau, cet ensemble plus large et bien formulé qui relie vos idées principales et leur donne du sens, comme dans un article de journal afin d'offrir un aperçu éclairant qui donne envie de découvrir la suite. Pour prendre un exemple très terre à terre, « Je vais vous parler aujourd'hui du projet Alpha, des résultats attendus, des contraintes à prendre en compte, de l'agenda, de l'organisation des équipes, etc. », pourrait se transformer sous cet angle en « Nous allons voir ensemble comment réussir le projet Alpha ». Et vous montrerez comment réussir le projet en ayant bien en tête l'objectif, en respectant chaque étape et en constituant la bonne équipe. Dans cet exemple, la réussite est la colonne vertébrale, et tous les arguments viennent donner corps à cette idée.

Et puisque convaincre c'est réduire et répéter, vous aurez bien assez d'une conviction forte à transmettre pour persuader votre public. Inutile d'épiloguer. Vous avez compris.

Une citation et une seule

« Communiquer, c'est choisir », dit le proverbe. Choisir ses combats, réduire son propos à un angle fort, ne pas se perdre dans un catalogue de messages qui finit par ne plus avoir ni queue ni tête.

Un dernier conseil

Pour ceux que je n'aurais pas convaincus, je vous recommande de commencer par une idée, de vous assurer qu'elle passe bien... Et si tel est le cas, à vous de voir s'il faut pousser l'idée par un nouvel argument, vous arrêter là... ou si une autre conviction doit être défendue parce que la première est bien passée. Pourquoi pas ? Mais posez-vous toujours la question de ce que vous voulez défendre pour ne pas aller sur tous les terrains à la fois. Qui trop embrasse mal étreint. Et gardez quelques cartouches pour le coup suivant.

23. Les discours de dirigeants lors de l'événement Big organisé par BPI France s'inscrivent dans cette logique du discours volontairement contraint : chaque intervention ne doit pas excéder sept minutes.

Hâtez-vous lentement

Selon l'historien romain Suétone qui s'intéressait moins aux grands événements qu'à la personnalité morale des hommes, l'empereur Auguste avait une magnifique devise : *Festina lente*, autrement dit « Hâte-toi lentement ». Il pensait que rien n'était plus important pour un chef que de décider après avoir pris le temps de réfléchir et que mieux valait un capitaine prudent qu'une tête brûlée. Érasme a fait sien ce *motto* dans ses *Adages* qu'il illustre par l'emblème, célèbre à la Renaissance, de l'ancre et du dauphin. Comme l'ancre, symbole d'ancrage et de stabilité, il faut se préparer, pour mieux plonger avec vélocité, tel le dauphin. Cette dynamique de la réflexion qui précède l'action est le propre des grands orateurs et des grands chefs. On pourrait y voir une contradiction dans les termes. C'est en réalité une leçon de sagesse.

Mais comment ralentir sans se laisser dépasser dans ce monde si impatient²⁴ ? En prenant le temps de bien penser, on gagne en réalité de l'efficacité et du temps. C'est tout l'intérêt d'une préparation sérieuse et méthodique. Elle peut se résumer en cinq étapes :

- 1 – Le questionnement ou le temps du journaliste
- 2 – Le jus de cerveau ou le temps du philosophe
- 3 – La vérification et la structure ou le temps de l'enquêteur
- 4 – L'écriture ou le temps de l'écrivain
- 5 – La relecture ou le temps du ciseleur.

Première étape obligée pour préparer votre discours : le temps du journaliste.

Tout bon discours doit commencer par un questionnement, et la première question à vous poser, on l'a vu, n'est jamais « *Quoi ?* » (de quoi vais-je parler ?) ni même « *Comment ?* » (comment vais-je aborder le sujet ?) mais

« Qui ? » : qui est mon public et suis-je la bonne personne pour lui parler de ce sujet ? Cet intérêt porté d'emblée au destinataire du discours détermine tout ce qui va suivre car c'est en connaissant les attentes de votre auditoire (son niveau d'information, ses inquiétudes, ses contraintes) que votre discours résonnera à ses oreilles. Si vous n'avez encore jamais rencontré votre auditoire, pas de panique : supposez ce qu'il attend de savoir en fonction de toutes les informations que vous avez déjà (moment formel ou informel, état d'esprit général, contexte, métier, niveau hiérarchique, pouvoir de décision, etc.). La plupart du temps, vous viserez juste et cela vous évitera bien des erreurs. Ensuite, « pourquoi » parler de ce sujet ? est une question clé à se poser dès cette première étape car si l'on n'a pas une raison valable de prendre la parole ou d'agir, mieux vaut s'abstenir. C'est au fond la question essentielle du sens d'un discours et du sens de l'action, si fondamentale pour motiver ceux qui nous écoutent. Comme tout bon journaliste, n'hésitez pas à vous poser également la question du temps et de l'espace. Quand dois-je parler et surtout combien de temps ? Si l'on vous contraint à parler quarante minutes sur un sujet difficile ou passionnant – peu importe –, n'hésitez pas à proposer de parler moins longtemps pour laisser plus de place aux questions. Un orateur appréhende souvent ce temps d'échange improvisé, par crainte de ne pas avoir les réponses. Cette peur doit être dépassée car l'expérience prouve qu'un public réserve souvent un bien meilleur accueil à un orateur qui se prête au dialogue qu'à celui qui l'enferme dans un interminable monologue. Par ailleurs, si vous avez le choix, essayez toujours de parler parmi les premiers (l'écoute sera de bien meilleure qualité) voire le premier (vous passez alors pour le courageux qui ouvre le bal). Mieux vaut aussi parler le matin (idéalement entre 9 et 11 heures) que l'après-midi, surtout après le déjeuner, où le public est fatalement moins réceptif, car il entre dans la phase critique de la digestion.

Deuxième étape essentielle : le temps du philosophe, ou la phase du « jus de cerveau ». Souvent, par manque de confiance en vous ou facilité, vous serez tenté de vous plonger tout de suite dans des documents ou des présentations précédentes pour préparer un discours. Évitez de brûler cette étape de la réflexion par soi-même car elle est nécessaire pour avoir une pensée personnelle et originale, et non du copié-collé ou « prêt-à-penser »

valable pour tous. Vous n'êtes en effet ni un site internet, ni un communiqué de presse, ni un perroquet, mais un être de chair et de convictions qui doit apprendre à dire « je », ne l'oubliez jamais ! Pour mener à bien cette étape, je vous recommande de prendre une feuille blanche et de la découper en trois ensembles par des traits à l'horizontal. On commencera par répondre en haut de la feuille à la question que j'évoquais dans un autre chapitre : « Si j'avais une seule chose à dire à mon auditoire, qu'est-ce que ce serait ? » C'est la recherche de l'angle qui doit tenir en une phrase. La deuxième partie de la feuille consistera à noter à gauche les arguments et à droite les exemples et illustrations correspondants qui vous viennent à l'esprit. Il s'agit ainsi de commencer à noter dans l'ordre qui vous vient les prémisses de votre démonstration, sans chercher à les développer. Le style est généralement télégraphique car il faut saisir dans l'instant ce que vous dicte votre cerveau pour ne rien oublier. La dernière partie de la feuille est comme une liste de courses (ce qu'on appellerait en anglais votre « *To do list* ») où vous indiquez ce que vous souhaitez vérifier, compléter, par exemple consulter tel document, appeler telle personne experte du sujet, concevoir tel graphique qui n'existe pas encore, etc. Cette phase de jus de cerveau peut durer en moyenne vingt minutes et je recommande de l'écrire d'un seul jet sur une feuille de papier (plutôt que sur votre ordinateur) car vous pourrez récupérer une idée que vous avez raturée, alors que sur Word, on efface.

Troisième étape décisive pour se hâter sans se précipiter : le temps de l'enquêteur, qui consiste à passer au crible vos intuitions – car, évidemment, le jus de cerveau impose de faire le tri – et à mettre de l'ordre dans vos idées. Tel Sherlock Holmes, c'est le moment de vérifier les faits, traquer les preuves, interroger des experts, trier et ordonner vos arguments de manière à bien les agencer et les mettre en avant. Lors de cette étape, vous quittez votre bon vieux bloc-notes pour retrouver votre cher Mac ou PC et vous sortez de votre cerveau pour aller chasser l'intelligence à l'extérieur. C'est aussi dans ce travail d'enquête que vous découvrez que vous aviez raison d'envisager tel ou tel argument, parce que d'autres le développent ou, au contraire, que personne n'y avait songé avant vous (*Eurêka* !) ou ne l'avait présenté sous cet angle. C'est très rassurant et très gratifiant. Et si, par hasard, vous découvriez que vous étiez complètement à

côté de la plaque, votre jus de cerveau vous permettra de faire une belle introduction sur la complexité du sujet.

Quatrième étape : le temps de l'écrivain, ou l'écriture du discours proprement dite qui coïncide parfois avec la conception des *slides* que l'on ne nomme plus guère diapositives. Grâce à vos talents de philosophe et d'enquêteur (vous le voyez, toutes ces étapes ont du sens), vous éviterez l'impasse du catalogue d'idées et/ou de *slides* qui se succèdent sans fil conducteur avec une multitude d'informations en caractères 11 qui sont un repoussoir à la lecture et à la compréhension. J'ai conscience ici d'être trop optimiste car nombre d'entreprises continuent à exiger ces images surchargées qui n'ont plus rien d'imaginées en estimant que c'est un recueil de données et un document de référence destiné autant à être lu qu'à être commenté à l'oral. Le jeu d'équilibriste consiste alors à ne pas lire et à assumer de ne pas tout dire. Mais vous n'avez pas dit votre dernier mot. Osez, dans le sillage de Steve Jobs, projeter à l'écran des images plus aérées, avec un souci d'esthétisme et d'intelligence, pour donner envie d'écouter plutôt que d'emprisonner. Certaines occasions permettent de le faire. Saisissez-les ! Et dans le cas où votre discours se passerait de support et d'image – ce qui donne souvent de meilleurs discours –, concentrez-vous d'emblée sur votre texte et sur le choix des mots. Surtout, ne vous regardez pas écrire. Commencez par accoucher d'un premier jet en bloquant plusieurs heures devant vous, sans quoi vous n'en verrez pas le bout. Comme le dit la fameuse loi de Carlson, un travail réalisé en continu prend beaucoup moins de temps et d'énergie qu'un travail réalisé de manière morcelée. Autrement dit, on peut écrire un bon discours en trois heures d'affilée, mais on n'y arrivera pas en six fois une demi-heure. L'interruption est l'ennemi de la productivité, et c'est particulièrement vrai de l'écriture.

Cinquième et dernière étape de cette maïeutique du discours : le temps du ciseleur, ou la réécriture. J'aurais pu l'appeler aussi le temps du censeur, car il est primordial de couper, avant de ciseler les mots, les transitions, les idées. Cette phase est peut-être la plus difficile de toutes car il faut beaucoup de courage et d'humilité pour renoncer à un argument, un exemple, un bon moment, une langue de bois – parfois belle et séduisante ! Mais la récompense de cette démarche lucide et altruiste est grande, une

fois que vous avez couru ce risque de ne pas tout dire et de faire confiance au public, plutôt que de l'assommer par un discours trop long, faute d'un cap clair et courageux.

Que retenir de toutes ces étapes ? Une seule idée, au fond : l'importance de la maturation d'un discours pour que l'idée coïncide avec le résultat souhaité. Le cinéaste Fellini a résumé mieux que personne ce processus créatif : « Lorsque je commence un film, c'est moi qui dirige... Puis, au bout de quinze jours, c'est le film qui me dirige. » Il en va de même pour un discours. Il faut dans un premier temps définir une trajectoire et bien tenir la barre... Puis, une fois cette dynamique enclenchée, l'orateur, en bon artisan, est bien lancé pour peaufiner, améliorer, se donner les chances d'exceller. Chemin faisant, les trouvailles surgissent, les arguments se consolident, la parole devient fluide, on se débarrasse du superflu et la magie opère.

***Une citation de Pierre Dac
pour ne pas mourir idiot***

« S'il est bon de ne rien dire avant de parler, il est encore plus utile de réfléchir avant de penser », qui me rappelle cette grande leçon de sagesse de la philosophe méconnue Élise Leray : « Qui réfléchit n'est point sot. »

Un dernier conseil

Ne refaites jamais le même discours. Un discours, contrairement à une citation, supporte mal le recyclage. Certes, vos convictions demeurent, et communiquer, c'est répéter. Mais l'éloquence exige toujours du sur mesure et une écoute de l'instant.

24. Il a fallu sept ans à Christophe Colomb pour convaincre la reine Isabelle et le roi Ferdinand d'Espagne de financer son grand voyage, après avoir échoué auprès du roi du Portugal. Puis, une fois soutenu par le couple royal, il a dû trouver les mots auprès des marins qui avaient peur de ce voyage peut-être sans retour. Il leur a parlé d'aventure, d'héroïsme et d'or pour achever de les persuader de partir avec lui. Parfois, la conviction demande beaucoup de temps. Mais découvrir le nouveau monde méritait bien d'être patient, n'est-ce pas ? Souvent, il ne faut pas des années, mais quelques heures, après avoir bien mûri son projet en amont. Des heures nécessaires et précieuses !

Au diable les opinions, il faut argumenter

Avec Donald Trump, plus de vérité qui vaille. Tout est affaire d'opinion et tout est contestable. Le débat qui l'a opposé à Joe Biden le 29 septembre 2020 en est un exemple criant. Outre le maniement de l'attaque *ad personam* (qui s'en prend directement et personnellement à l'autre) dont il est coutumier, l'ancien président américain s'est révélé un champion de la confusion et du déni systématique des faits, lorsque ceux-ci ne lui conviennent pas. Ainsi, lorsque Biden invoque les conseils des scientifiques qui appellent à porter un masque pour limiter les risques de contagion de la Covid, la seule réponse de Trump est : « Ils ont également dit le contraire. » Jouant de l'embrouille systématique, il prend chaque fois le contrepied de son adversaire lorsqu'il affirme, après l'évocation par Biden des 220 000 morts américains : « J'ai sauvé des vies. Il y aurait eu beaucoup plus de morts si je n'avais pas fait ce que j'avais fait. » Face à l'évidence d'une crise sanitaire mal gérée, Trump proclame l'exact contraire et verse systématiquement dans l'autoglorification, sans fondement ni argument. Sentant le vent tourner, il ira même jusqu'à insinuer que les élections à venir seront truquées.

Comment expliquer un tel rejet de la raison ? Manipulation d'un homme qui, lorsque les faits parlent contre lui, choisit de leur tordre le cou et invoque la théorie du complot ? Propre de l'idéologie militante qui refuse toute opposition, au mépris du réel ? « Si le soleil brille pour les capitalistes, nous détruirons le soleil », disait Trotski. Et Trump, qui n'est pas à une contradiction près, pourrait faire sien ce propos du roman *1984* de George Orwell : « La guerre, c'est la paix ; la liberté, c'est l'esclavage, et l'ignorance, c'est la force. » Ou, signe des temps, à l'instar de cette dérives des réseaux sociaux – qui est d'ailleurs l'outil de communication préféré de l'ancien président américain – où l'on fait croire que toutes les opinions se valent et que la vérité n'existe pas ? Trump est peut-être le révélateur que

nous sommes entrés dans l'ère de l'opinion et de l'intox, au détriment de l'argumentation... comme si l'*agora* avait fait place à l'*arena*.

Face à cette menace de voir disparaître le débat d'idées au profit de la bataille d'opinions, la réponse ne saurait être uniquement rationnelle, mais l'argumentation demeure une arme puissante. Pour convaincre, dans l'essentiel des cas, dire « je ne suis pas d'accord » ne suffit pas. Crier fort ne suffit pas. Affirmer ne suffit pas. Insinuer ne suffit pas. Trop facile, trop rapide ! On ne devrait jamais confondre opinion et argument.

Mais que veut dire argumenter, et pourquoi y recourir ? **Un argument, c'est ce qui permet à une affirmation de ne pas être une coquille vide.** Quintilien le résume mieux que quiconque : « Un argument [...], c'est donner une assise à ce qui est douteux²⁵ par ce qui ne l'est pas. » Argumenter est donc nécessaire pour convaincre et ne pas vous contenter de dire, d'exprimer ou d'imposer de manière péremptoire. C'est la condition d'un propos solide, à la différence d'une opinion ou d'une simple croyance qui peut être infondée, très contestable et subjective. En effet, souvent l'opinion enferme et divise, au lieu de rapprocher. Souvent elle clôt le dialogue, là où l'argumentation ouvre le débat. Coluche, qui n'avait pas sa langue dans sa poche, disait lui-même : « Chacun a un avis sur tout, et surtout un avis... » Tout est dit. Nous n'avons pas le choix : il faut faire l'effort d'argumenter pour expliquer, démontrer, réfuter, dans l'espoir de changer l'opinion de l'autre, le faire agir et peut-être le convaincre dans la durée.

La palette des arguments à disposition est si vaste qu'un livre entier ne suffirait pas à les énumérer et à les décrire. J'évoquerai ici trois catégories d'arguments qui me semblent particulièrement intéressantes à manier : les arguments logiques, les exemples et illustrations, et ce que j'appellerais volontiers les superpouvoirs.

N'hésitez pas à recourir aux arguments logiques les plus élémentaires comme la définition, la distinction ou la typologie, qui vous permettront de clarifier votre propos. Parmi les arguments logiques, la recherche des causes ou des conséquences, l'explication ou démonstration logique, la formulation d'hypothèses, la déduction (qui consiste à partir d'un cas

général pour aller vers un cas particulier) ou l'induction (qui consiste à énoncer des lois à partir de l'observation de cas particuliers) vous seront également très utiles, et vous le faites sûrement déjà, comme Monsieur Jourdain fait de la prose. Ce sont les piliers d'un bon raisonnement. Il est plus difficile en revanche, avouons-le, de manier le syllogisme – « Tous les hommes sont mortels. Or Socrate est mortel. Donc Socrate est un homme » – sans passer pour pédant. Nous touchons ici aux limites de la logique. En revanche, pousser le raisonnement de votre adversaire jusqu'à son extrême pour en montrer l'invalidité voire l'absurdité sera pour vous un habile stratagème.

Mais argumenter, ce n'est pas seulement faire montre de logique. C'est apporter des preuves claires, vivantes et visuelles. **Pour étayer vos idées, mobilisez l'exemple probant²⁶, l'histoire édifiante, le témoignage ou les chiffres** – à condition de les faire parler et qu'ils ne soient pas en surabondance. Ce recours aux preuves concrètes et parlantes est la manière la plus universelle pour convaincre. Rien de tel qu'un bon exemple pour persuader un large public. Il a le mérite de pouvoir s'adresser au plus grand nombre, contrairement au concept. Dans ce registre visuel, l'association d'idées ou la comparaison sont aussi des arguments précieux. Ne croyez pas le proverbe « Comparaison n'est pas raison ». Une bonne analogie est très efficace pour éclairer vos auditeurs et les convaincre.

Venons-en maintenant aux superpouvoirs. Parmi eux, l'argument d'autorité peut être une arme de poids. Il consiste à invoquer l'expérience, une compétence ou une autorité extérieure de type scientifique, moral, historique ou professionnel pour donner du crédit à ce que vous avancez. Ce type d'argument est parfois perçu comme suspect et un peu facile, mais il s'avère judicieux pour asseoir un chiffre en donnant sa source, pour invoquer une instance extérieure et communément reconnue lorsqu'on est accusé d'être trop subjectif, ou pour faire basculer l'autre, en invoquant une autorité proche de ses idées, lorsque la situation est tendue. Convoquer par ailleurs son expérience personnelle pour donner du crédit à une analyse et faire primer l'expérience sur l'autorité – en cette période où cette dernière est si contestée – peut aussi vous permettre de marquer des points. Je trouve très intéressante la pratique du questionnement et de la maïeutique si chère

à Socrate pour faire avancer la discussion avec l'autre, à la place d'une opposition ferme et tranchée – ou avant d'y recourir – pour ne pas couper court au débat. Cet art de l'interrogation quand il est bien mené a le pouvoir de faire vaciller les certitudes de l'autre graduellement. Autre superpouvoir : la pratique de la réfutation qui consiste à intégrer dans son propre discours l'objection de l'autre pour y apporter une réponse, ce qui est une manière de balayer d'emblée la critique de votre contradicteur, en lui retirant des occasions de vous contester ou de ne pas vous écouter. Ingénieux, n'est-ce pas ? Si c'est bien fait, c'est une arme subtile. Dans le même ordre d'idée, n'hésitez pas à recourir à la prétéition qui consiste à dire brièvement qu'on ne parlera pas de tel ou tel aspect – et en parler. Cela peut être habile pour raccourcir votre propos et mettre l'accent sur ce qui vous semble le plus important. Car, de fait, argumenter, comme parler, c'est choisir ses combats.

Quel que soit votre mode opératoire, soyez bien conscient qu'il faut plus d'un tour pour convaincre et gardez en tête que **l'orateur idéal a toujours trois cartouches dans son sac** : l'*éthos* (l'autorité de celui qui parle qui rend son propos crédible et légitime), le *pathos* (l'émotion, autrement dit la capacité à toucher son public pour l'inciter à agir) et le *logos* (la raison, autrement dit l'argumentation). Pour Aristote, ce sont les trois clés d'un bon discours : être légitime, faire montre d'empathie et apporter la preuve de ses convictions.

Par ailleurs, il y a deux travers que votre public ne vous pardonnerait pas, outre le sentiment d'être manipulé : l'incohérence et la prétention. Un bon argument n'est rien s'il n'est pas adapté à votre auditoire²⁷ et si vous n'êtes pas cohérent dans votre propos comme dans votre action. C'est ce qu'on reproche beaucoup aux politiques lorsqu'ils se dédisent, font volte-face ou ne répondent pas aux questions. Cet art de tourner casaque et de manquer de sincérité est de plus en plus perçu comme la faute ultime. Par ailleurs, tout l'art est de plaider sans plaider, autrement dit de faire passer votre message sans avoir l'air de forcer le passage. Une argumentation sans effet de manche, au fond ! C'est le propre des plus grands avocats.

Comment parvenir à cet art subtil d'argumenter sans tomber dans les

pièges d'une machinerie lourde ? Je recommande trois étapes.

Choisissez l'idée forte que vous souhaitez défendre et partez d'emblée du principe que l'autre pourrait ne pas être d'accord, ce qui vous obligera à chercher les meilleures raisons et stratagèmes de le faire changer d'avis. Amusant et stimulant ! Cette première étape vous poussera à sélectionner soigneusement ce qui pourrait le convaincre et ce qui ne le convaincra jamais.

Définissez ensuite un plan court, efficace et logique. Tout doit être imparable, sans aucun argument faible ou incohérent. L'important n'est pas d'avoir deux ou trois parties dans un discours, mais que tout se tienne, quitte à n'avoir qu'un seul argument, mais non des moindres, comme Gisèle Halimi dans le procès de Bobigny. Si vous avez plusieurs arguments, veillez toujours à commencer par le plus fort et à ce que les autres s'enchaînent bien. D'où l'importance de l'ordre et des transitions qui doivent être claires, sans être trop scolaires.

Enfin, cultivez cette gymnastique de l'esprit qui est celle des grands journalistes, en étant curieux, en mobilisant votre esprit, vos connaissances et votre culture à chaque pas, en pesant toujours le pour et le contre de vos idées. Soyez jusqu'au dernier moment votre propre contradicteur pour éviter les arguments fallacieux, les arguments inaudibles, les arguments impropres... avec recul et discernement.

Une citation

« Tout comprendre rend très indulgent », disait Mme de Staël. On ne peut certes pas tout expliquer, mais tenter de le faire est souvent plus bénéfique que l'inverse.

Un dernier conseil

Dans l'*Iliade*, Nestor, roi de Pylos, surnommé « vieux meneur de char » par Homère, nous donne une leçon de stratégie militaire : faire avancer d'abord les soldats les plus endurants, puis les moins aguerris, et enfin mettre en 3^e ligne des soldats rompus à la chose militaire. Dans un discours, le risque est grand de perdre la bataille si la 2^e ligne d'arguments n'est pas solide. Mieux vaut réduire les rangs et ne garder que les meilleurs.

25. Quintilien, *Une éducation d'orateur*, Livre IV, chapitre 10, Gallimard, coll. « Tel », 2021, p. 323. Attention : « douteux » n'a pas ici un sens éthique mais logique. C'est ce qui est contestable faute de démonstration, et non ce qui est répréhensible qu'il faudrait légitimer par la raison.

26. Dans sa *Rhétorique* (livre I), Aristote souligne l'efficacité de l'exemple : « Le témoin emporte partout la conviction. ♦ Dans l'épilogue, même un seul suffit ; car un témoin honnête, fût-il seul, est efficace. »

27. Ainsi, en 1972, dans le fameux procès de Bobigny, Gisèle Halimi veut convaincre le tribunal de condamner une femme qui pratique des avortements à une amende plutôt qu'à une peine de prison. Loin de plaider la clémence pour l'acte commis ou de faire appel à l'humanité des juges sur un cas qui touche l'intimité des femmes, elle fait courageusement le procès d'une loi qu'elle récuse (la loi de 1920 qui interdit d'avorter en France) et dénonce l'injustice d'un système qui permet seulement aux femmes aisées d'avorter à l'étranger. Ne cédant pas à la facilité de l'émotion ou de la morale,

Gisèle Halimi frappe les juges au cœur en invoquant le dysfonctionnement de la loi. Alors que les Françaises qui le peuvent vont avorter en Suisse ou en Grande-Bretagne, les plus pauvres, elles, sont condamnées à le faire en France dans la clandestinité et dans des conditions sanitaires déplorables, comme le montre le cas de Marie-Claire Chevalier. Cet exemple nous prouve à quel point nos arguments doivent être pensés en fonction de l'auditoire pour atteindre leur cible.

Soyons clairs, cultivons le mot juste

Le gloubi-boulga est à la mode.

Aujourd'hui, le franglais s'est invité à la table des entreprises, au nom d'une prétendue langue des affaires qui est en réalité une dérive du discours managérial²⁸. On pourrait dire, par exemple, tenez : « Je “drope” un “junior” dans un “call” pour obtenir un “quick win” à l'occasion d'un “briefing” pour un “kick-off” en “steering committee” avec un “managing partner” qui est en “lead” avec moi sur le “deal” impossible à “postpone” parce que la “deadline” approche. Impossible de “bypasser” ce “challenge”. » Vraisemblable, non ? Cette *novlangue* gagne du terrain. Qui ne dit pas aujourd'hui *supporter* un ami, lorsqu'il s'agit de le *soutenir*, *visiter* un collègue, au lieu de lui *rendre visite*, ou *adresser* un problème et *implémenter* une solution... en croyant bien faire ?

De même, les Français qui emploient en moyenne 3 000 mots, alors que notre merveilleuse langue en contient plus de 30 000, ont tendance à répéter fâcheusement les mêmes ou à inventer parfois d'étranges vocables. Prudence avec les concepts à la mode comme « agilité », « transformation », « flexibilité » (qui ont le don d'hérisser le poil de ceux qui les ont trop entendus), ou avec les néologismes de plus en plus longs et pédants qui voient le jour, tels que « faisabilité », « pénibilité », « dangerosité » ou encore « empuissantement », « enseignabilité », « sororalité » – « sororité » existe – qui font florès²⁹.

Enfin, nous sommes envahis depuis peu par un virus qui gagne tous les âges et tous les milieux : l'expression « du coup » qui contamine peu ou prou toutes nos phrases (écoutez), fait rire nos amis québécois et pour lequel il n'existe pas encore de vaccin.

Est-ce grave, docteur ? Bien sûr, on ne va pas se mettre à traduire « week-end » ou « spaghettis ». Bien sûr, la langue évolue, et il ne faut pas jouer les

puristes ni les réactionnaires. Mais qui dit évolution n'est pas incompatible avec précision, surtout lorsqu'elle est synonyme d'appauvrissement, car les mots expriment toujours une pensée, une culture, une histoire³⁰ ! C'est pourquoi, avant de céder à la facilité du franglais et autre effet de mode, commençons par mieux maîtriser cette langue riche et bien vivante qu'est le français. Comment ? Je vous recommande d'adopter trois réflexes, une fois que vous serez bien conscients de la valeur du mot juste : soyez drastique d'emblée, répétez votre discours à voix haute, lisez et faites trôner un dictionnaire dans votre cuisine.

La recherche du mot juste doit être une gymnastique permanente. Avant tout exercice, soyez bien conscient de la valeur des mots, qui sont de plus en scrutés et analysés. « Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde », disait Camus. Cela conduit souvent au désordre et à ce qu'on pourrait appeler une faillite de la pensée, car le langage, on le sait, construit la pensée, autant qu'elle le construit. On entend très souvent dans les débats « Vous m'avez mal compris », « Ce n'est pas ce que je voulais dire », « Je n'ai pas dit cela ». Déformation de l'adversaire ou imprécision du langage ? Sans doute les deux. Mais une chose est sûre : l'à-peu-près est source de malentendus et notre volonté d'aller vite, de tout simplifier – parfois à l'extrême – nous conduit souvent à mal nous exprimer. Faisant sienne une phrase du cardinal de Retz (« On ne sort de l'ambiguïté qu'à ses dépens³¹ ») Mitterrand cultivait le flou quand cela lui convenait, mais savait être pointilleux sur les détails quand il le souhaitait. Il en avait le bagage et les armes. Aujourd'hui, plus que jamais, comme on l'a vu dans le débat entre Jean-Luc Mélenchon et Éric Zemmour, les chiffres sont vérifiés et les mots passés au crible – qu'on appelle outre-Manche *fact-checking*. Les analyses de débat et commentaires des termes utilisés sont devenus légion dans les médias, d'autant que toute parole est désormais potentiellement virale, la distinction parole publique/parole privée étant devenue caduque avec les réseaux sociaux. D'où l'importance d'avoir un langage choisi et assumé. C'est la responsabilité des politiques comme des dirigeants. Ils sont très attendus sur cet effort de clarification, de traduction de leurs idées et de parler vrai. Quel bonheur aussi et quel soulagement pour ceux qui vous écoutent. Par le choix du mot juste, vous leur donnez

accès à la compréhension de ce que vous racontez. C’est assez rare ! Le mot juste est donc à maints égards une exigence et un intérêt bien compris.

Une fois cette prise de conscience ancrée, vous pouvez commencer à travailler. Faites un effort de précision dans le choix des mots dès le début de votre préparation, très en amont, et jusqu’à la prononciation de vos discours. Outre le bâtisseur qui sommeille en vous – celui qui construit son discours comme un architecte, avec un plan, des proportions, des arguments en guise de murs porteurs –, c’est l’orfèvre qui doit se révéler dans votre quotidien et ne plus vous quitter. C’est lui qui vous permettra de bien réfléchir avant d’écrire et de passer votre propos au peigne fin. Ce travail de ciseleur qui coupe, tranche, affine tout ce qu’il touche est nécessaire pour bien choisir ses mots et atteindre le Graal de l’orateur : la simplicité, cette sophistication suprême. Pour y parvenir, **ne craignez pas de poser régulièrement votre crayon sur l’établi en vous demandant : suis-je bien clair ?** Vous aurez alors le réflexe de retirer ce qui est superfétatoire, pour ne garder que l’essentiel. Nous avons tendance en France à multiplier les apartés, les périphrases, les phrases longues avec des incises et les digressions qui coupent le fil de la parole. Les brouillons du discours d’investiture de Kennedy, révélés par Theodore Sorensen, illustrent, au contraire, un souci de réduction drastique et volontaire, comme on réduit une sauce pour qu’elle ait plus de goût. Prenons un exemple en comparant la réécriture de deux paragraphes :

Premier projet	Avant-dernier projet	Texte définitif
Nous célébrons aujourd’hui non pas la victoire d’un parti mais le sacrement de la démocratie.	Nous célébrons aujourd’hui non pas la victoire d’un parti mais une convention de la liberté.	Nous célébrons aujourd’hui non pas la victoire d’un parti mais celle de la liberté.
Chacun d’entre nous, que nous occupions ou non des fonctions officielles, partage la responsabilité de guider cette société, la plus difficile de toutes, sur la route de l’autodiscipline et de l’autogouvernement.	Dans les mains, mes chers compatriotes, plus que dans les miennes, se déterminera le succès ou l’échec de notre politique.	Entre vos mains, mes chers compatriotes, plus que dans les miennes, reposera le succès final ou l’échec de notre politique ³² .

Kennedy, on le voit, a épuré son propos pour faire résonner le mot de « liberté » qui est le plus important, dans le premier paragraphe. Dans le deuxième, il est aussi plus direct mais d'une autre manière. Il s'adresse directement aux Américains (avec l'apostrophe chaleureuse : « mes chers compatriotes »). Et il retire tout ce qui freine la compréhension dans la première version : la subordonnée hypothétique (qui sépare le sujet du verbe et introduit une nuance trop compliquée) et les concepts métaphoriques trop abstraits comme « la route de l'autodiscipline et de l'autogouvernement ». Très peu le comprendraient et Kennedy s'en rend compte à temps. Cette relecture de discours au scalpel doit être votre modèle.

Deuxième réflexe et non des moindres : récitez d'emblée votre discours à voix haute, et écoutez-vous ! Vous entendrez alors des mots bizarres qui sortent de votre bouche. Vraiment ? Oui, vraiment ! Écoutez plutôt. Si vous vous offusquez de l'expression « monter en haut », n'êtes-vous pas choqués par le pléonasme : « tri sélectif » ? Le tri par nature n'est-il pas sélectif ? Nous le savons tous, mais nous répétons, comme des perroquets cette formule toute faite. De même, l'expression « s'avérer vrai » devrait nous étonner en dédoublant l'idée de vérité, tandis que « s'avérer faux » devrait au contraire nous heurter. Mais, parfois, nous n'entendons plus car nous parlons sans réfléchir. Gare aussi aux expressions toutes faites que personne ne comprend comme « équipement du territoire » (quésaco ?) ou ce jargon administratif qui plonge les citoyens dans des abîmes de perplexité tel que « conceptualisation cognitive intuitive » qui signifie une réponse ou « référentiel bondissant à la trajectoire aléatoire » pour désigner un ballon de rugby³³. Prononcez ces mots à haute voix et vous vous rendrez compte que personne ou presque n'en saisit la portée. C'est une évidence : il faut traduire... d'autant que vous-même parfois ne comprenez plus ces termes, sigles et autres barbarismes.

Ayons l'humilité de reconnaître que, face au langage, nous sommes tous des apprentis.

Pour avoir plus de vocabulaire, le meilleur remède est évidemment la lecture ! Lire, encore lire, toujours lire. Ce doit être pour vous une règle de

vie. Relisez La Fontaine : c'est l'esprit et la langue française réunis. Relisez Yourcenar : elle était d'une précision millimétrique dans le choix des mots. Relisez Simenon, Maupassant, les moralistes du XVII^e siècle, Verlaine... Il n'y a pas une virgule de trop, pas une ligne à changer. Relisez Pascal, c'est un modèle de concision et de clarté où tout – même le plus complexe – devient compréhensible. Relisez Racine, et vous serez ébloui de voir à quel point des mots sobres peuvent en dire long. « Vous êtes Empereur, Seigneur, et vous pleurez », déclare Bérénice à Titus pour qu'il admette la folie de sa décision. Lire, c'est apprendre à parler, à penser et à dire au-delà des mots.

Parmi ces compagnons indispensables que sont les livres, il en est un qui doit trôner dans votre cuisine : le dictionnaire. Dès qu'un mot vous turlupine, vous échappe, résiste à votre compréhension, plongez sans attendre à la recherche de sa signification, sans quoi le mot est perdu. Mais lequel, me direz-vous ? Robert, Larousse... vous avez l'embarras du choix. Il en est un toutefois que j'affectionne particulièrement car il se suffit à lui-même : le merveilleux *Dictionnaire historique de la langue française* par Alain Rey. Un bonheur absolu pour tout connaître de l'histoire d'un mot sans se perdre. Si je devais emporter deux livres sur une île déserte, il ferait évidemment partie du voyage. Quoi de mieux également que d'aller musarder pour découvrir l'étymologie d'un mot qui vous semble essentiel et, le cas échéant, vous en souvenir dans votre propos sans verser dans le pédantisme ? Savoir que le mot « audit » vient du verbe *audire* qui signifie « entendre » en latin n'est peut-être pas inutile pour un auditeur. Se rappeler qu'être ministre, c'est être un serviteur de la République – du latin *minister*, « le serviteur, le domestique, l'agent » – et non un maître (du latin *magister*, « le chef ») peut avoir quelques vertus. Se souvenir du fait que le mot « laïcité » vient du grec *laïkos*, de *laos*, « le peuple » et désigne à l'origine une lutte contre le pouvoir politique du clergé, c'est-à-dire contre l'influence exclusive du catholicisme, pour permettre à chacun d'être respecté, qu'il soit athée ou croyant, et quelle que soit sa croyance, peut permettre d'expliquer ce concept républicain souvent mal compris. L'étymologie, on le voit, est moins affaire d'ornement que d'intelligence.

N'hésitez pas non plus à repêcher votre bon vieux Bescherelle oublié dans un carton. Il pourrait bien vous servir pour raviver quelques règles de temps et d'accord. Et lorsque vous devez vous exprimer dans la langue de

Shakespeare, le Robert & Collins et la bible de la grammaire anglaise par Berland-Delépine ne vous laisseront jamais tomber pour tout vous expliquer. Bref, il ne faut pas grand-chose pour ciseler les mots. Juste de bons réflexes à instaurer... et surtout retrouver le goût des mots justes, qui n'est pas un snobisme, mais le gage d'être mieux compris, en plus d'être extrêmement satisfaisant et savoureux ! Pour les plus gourmands de mots parmi vous, je recommande *Un bonbon sur la langue* (2018) et *Encore plus de bonbons sur la langue* (2019), de Muriel Gilbert (Librairie Vuibert), tous les livres d'Alain Rey bien sûr, mais aussi *Pour tout l'or des mots : au bonheur des mots, des mots et merveilles*, de Claude Gagnière (Bouquins, 1997), qui sont un malicieux voyage à travers les facéties de notre langue et de notre culture. À la bonne heure !

Une citation

« La pire faiblesse, pour le langage, est sans doute de se contenter d'à-peu-près, alors que l'on dispose de tout un éventail de mots de sens voisin, permettant de nuancer sa pensée », écrivait Jacqueline de Romilly.

Un dernier conseil

On raconte que Richelieu créa l'Académie française, non pas seulement pour faire valoir nos beaux esprits, mais pour « épurer la langue française¹ », afin qu'elle fût, selon la doctrine de Malherbe, « douce, claire, élégante ». Ne cherchez pas un verbe éclatant qui impressionne plus qu'il ne signifie. L'éloquence, c'est d'abord l'utilisation du mot juste, la clarté et l'épure. Il faut parfois une vie pour y parvenir. Cette modestie est la signature des plus grands.

28. Géraldine Mosna-Savoie a traité ce sujet dans une émission intéressante : « Je te réponds ASAP après ma *conf-call* : parlez-vous entreprise ? » in « Les chemins de la philosophie », France Culture, 20 octobre 2021.

29. Jacqueline de Romilly déplorait déjà cette complexification de la langue parlée actuelle, soulignant que « cette langue chargée n'est pas un signe de bonne santé » ; *Dans le jardin des mots*, Éditions de Fallois, 2007, p. 206. Rien à voir ici avec la réhabilitation savoureuse de mots anciens par quelques politiques. Songeons notamment à la « chienlit » de De Gaulle pour désigner le désordre de Mai 68. Ce mot « chienlit » est une injure qui figure dans *Gargantua* de Rabelais et signifie « celui qui chie au lit ». C'est l'ancêtre de l'enquiquineur. Le mot désigna ensuite un personnage de carnaval

et, par extension, une fête où tout est permis. Le mot de De Gaulle est donc extrêmement bien choisi. Chirac s’y exerça à son tour lorsqu’il employa le mot « abracadabrantique » qu’il emprunte à Rimbaud dans *Le Cœur supplicié*, ou bien en 2001, avec sa fameuse onomatopée « Pschitt » pour faire taire les rumeurs sur le financement des voyages privés de l’ancien maire de Paris : « Ce n’est pas qu’elles se dégonflent, c’est qu’elles font “pschitt”, si vous me permettez cette expression. » L’onomatopée, empruntée au langage publicitaire à propos des eaux gazeuses, devint synonyme de « faire long feu », c’est-à-dire d’échouer. Mais n’est pas maître des néologismes qui veut, comme Ségolène Royal en a fait les frais, avec sa « bravitude », barbarisme qui lui a échappé et a fait « pschitt ».

30. Les mots récents qui ont fait leur entrée dans le Robert (millésime 2020) sont d’horizons divers : le mot « scroller » est issu de l’anglais *scroll* (qui consiste à faire défiler les pages web de haut en bas) et « cadeauter » signifie dans certains pays d’Afrique offrir un cadeau. Ces mots eux-mêmes pourront connaître des glissements de sens poussés par l’incroyable vitalité de la langue. Vive les mots métis qui voyagent et donneront sûrement de beaux enfants ! Ils sont très différents des mots impropres ou confus.

31. La citation exacte du cardinal de Retz est : « On ne sort de l’ambiguïté qu’à son détriment. »

32. Theodore Sorensen, *Kennedy, op. cit.*, p. 201.

33. Claudia Cohen, « Plongée dans les perles du jargon administratif, révélateur d’un mal français », in *Le Figaro*, 2 février 2021.

34. François Léotard, Patrick Wajzman et Colette Piat, *Paroles d’immortels. Les plus beaux discours prononcés à l’Académie française*, avant-propos par Jean-Denis Bredin, Ramsay, 2001, p. 7.

Un peu de style, bordel !

On les surnomme « Les Immortels ». Si certains discours d'Académiciens sont pompeux, verbeux, ou, pire encore, ennuyeux, d'autres sont vifs, flamboyants, pleins d'esprit, comme le discours de Jean Cocteau pour son entrée dans le saint des saints le 20 octobre 1955. L'air de ne pas y toucher – « tout effort visible manque de style », écrit-il –, le poète joue aux acrobates. Se décrivant comme « un touche-à-tout, un homme-orchestre, un Paganini du violon d'Ingres³⁵ », il multiplie les recherches formelles avec dextérité et compare l'Académie à un aquarium dont les Académiciens seraient les sirènes : « Passé les murs, qu'imaginai-je ? Quelque grotte sous-marine, une lumière quasi surnaturelle d'aquarium et, sur des gradins en demi-cercle, quarante sirènes à queues vertes et à voix mélodieuses. » À un militaire américain qui lui aurait demandé « Et vous, quelle armée servez-vous ? » en le voyant dans son costume d'académicien, Cocteau aurait répondu : « Le génie. » Il faut croire qu'il disait vrai.

Mais qu'est-ce donc que le style, et pourquoi est-il aussi important ? Le mot qui désigne à l'origine un instrument pour graver a donné naissance à *stylo* et *péristyle*, deux réalités très concrètes qui pointent vers le ciel. Le style à cet égard pourrait être défini comme ce qui permet à des mots de s'élever, de passer de l'horizontal à la verticale. C'est tout ce qui fait qu'un discours n'est pas plat, ce qui lui donne son relief, ce qui valorise votre pensée, ce qui suscitera aussi chez votre auditoire le plaisir de vous écouter. On pourrait l'assimiler à un agrément et à un pouvoir de frappe, au chant des sirènes et à un aide-mémoire. Est-ce compatible avec la recherche du mot juste ? Bien sûr, quand le style est au service de la clarté et de l'intelligence. Il est alors un formidable faire-valoir et un talent qui distingue un orateur d'un autre. Car « le style [n'oubliez pas] c'est l'homme », dirait Buffon.

Parmi les innombrables effets de style à votre disposition, j'en ai choisi six que je qualifierais de figures reines pour la force de leur emploi.

D'abord, bien sûr, la **répétition**.

Communiquer peut se résumer en trois verbes : simplifier, amplifier, répéter. Dans ce tiercé gagnant, la répétition est un outil indispensable pour souligner les idées importantes, réveiller votre public et marquer les esprits. Hollande l'a bien compris, avec son anaphore – une répétition en tête de phrase – de « Moi Président » à quinze reprises dans le débat qui l'oppose à Sarkozy en 2012. C'est ce qui s'appelle y croire et enfoncer le clou. Un peu trop, dirait-on. Certes, mais il a su convaincre. Répéter, c'est parfois reprendre un même mot à l'identique, mais c'est aussi répéter une même idée par un synonyme, une paraphrase ou un exemple pour la rendre saillante. Les répétitions peuvent se suivre comme un ricochet sur la mer ou structurer les différentes parties d'un discours comme un refrain. C'est le cas dans le premier discours de chef d'État qu'a fait Macron devant 193 pays à l'ONU en 2017. La répétition ouvre son propos et le structure. Après avoir annoncé : « Le devoir de la France est de parler pour ceux qu'on n'entend pas. Car parler pour eux, c'est aussi parler pour nous aujourd'hui et demain. Et, en ce jour, ce sont ces voix oubliées que je veux porter », le Président fait résonner ces voix par la répétition à trois reprises d'une même structure syntaxique : « J'ai entendu Bana, citoyenne d'Alep, et c'est sa voix que je veux ici porter. [...] J'ai entendu Ousmane, écolier à Gao, et c'est sa voix que je veux ici porter. [...] J'ai entendu aussi Kouamé et c'est sa voix que je veux ici porter. [...] » La répétition, lorsqu'elle est maîtrisée, est un formidable instrument de persuasion. Elle permet à l'auditoire de suivre ; elle donne un souffle ; elle structure la pensée ; elle nous ranime.

Deuxième grande figure de style : **l'hyperbole ou l'exagération**.

L'amplification dans un discours n'est pas une option. Il faut frapper fort³⁶, même lorsqu'on parle bas, car c'est à cette seule condition qu'on entendra vos silences, votre subtilité, votre sens de la nuance. Le maître en la matière est Churchill qui détestait les effets de sourdine et les euphémismes. En tout, il préférait l'excès. Par sa rhétorique redoutable, il

transforme les mots en boulets de canon et sort l'artillerie lourde lorsqu'il s'agit d'évoquer l'ennemi. Il l'affuble des pires épithètes : « monstrueux », « obscur », « lamentable ». Il parle de « tyrannie » et de « catalogue de crimes humains ». À ces termes hyperboliques, s'ajoutent des superlatifs tels que « le plus », « très » et « nombreux » : « Nous affrontons une épreuve de la plus pénible sorte. Nous allons au-devant de nombreux, très nombreux mois de lutte et de souffrance. » C'est comme si, par le langage, Churchill déjà détruisait l'ennemi. Son discours nous fait ressentir au plus profond de nous-même que la guerre a commencé et qu'il n'y a pas de mots assez forts pour décrire le mal à combattre : l'Allemagne nazie. Par ses mots, son sens de la dramatisation et de la synthèse, il réussit non seulement à frapper notre esprit mais à nous atteindre en notre chair. C'est en cela qu'il est un immense orateur.

Faut-il amplifier en toutes circonstances, me direz-vous ? La réponse est oui, même si le discours n'est pas guerrier. Il faut toujours veiller à surligner ce qui est essentiel pour être sûr que votre auditoire l'entende et s'en souvienne, et cela passera par des mots forts, un certain volume sonore et une gestuelle appropriée. Gare en effet aux minimisations si françaises qui rétrécissent votre discours et pourraient bien le faire disparaître, comme en témoignent des phrases telles que : « Je vais essayer de voir avec vous un petit sujet pendant une petite heure, en espérant que ce ne soit pas trop long. » C'est ce qu'on appelle miner son propre discours !

Troisième effet de style dans votre *vade-mecum* ou sac de voyage indispensable à l'orateur : **le sens de la formule**. Comme Churchill, recherchez les mots qui claquent, les mots *boomerang* pour les ramasser parfois dans des formules courtes et efficaces : « Je n'ai rien à offrir que du sang, du labeur, des larmes et de la sueur. » Observez ce travail : tous les mots sont simples, courts, concrets, directs, cohérents (tous relèvent de la souffrance), et comme reliés musicalement³⁷. C'est pour toutes ces raisons que cette formule laisse sur nous une telle empreinte. Ne cherchez pas la complexité dans ces petites phrases, mais au contraire la simplicité et l'universalité pour que chacun puisse se les approprier, sur le modèle du « *Yes, we can* » d'Obama qui nous donne tous envie de croire en nous et en l'avenir, du « *I have a dream* » de Martin Luther King qui a donné tant

d'espoir et qui continue de nous inspirer, ou du « *Ich bin ein Berliner* » de Kennedy dont s'est inspiré notre slogan « Je suis Charlie » qui a fait le tour du monde, soixante ans plus tard. Nous avons aussi la chance extraordinaire en France d'être nourri aux mots d'esprit, comme les multiples saillies du Général, les calembours de nos auteurs classiques, tel ce jeu de mots de Corneille : « Et ce n'est pas régner qu'être deux à régner³⁸ », ou ces phrases historiques : « Vous n'avez pas le monopole du cœur » ou « L'horreur pourtant ne faisait que commencer³⁹ ». Cette tradition du verbe et de la verve si chère à nos ancêtres gaulois doit vous porter... car en France, on ne plaisante pas avec le sens de la formule et l'art des petites phrases. Comme un bon vin, il ne faut pas s'en priver, mais sans en abuser.

Quatrième figure à garder précieusement en tête : **l'analogie**. C'est l'art de comparer une réalité à une autre, par le biais d'une image, pour la rendre visuelle, vivante, lumineuse. Chez certains orateurs, l'image est omniprésente comme c'est le cas de Martin Luther King qui fait entendre sa foi par ses très nombreuses métaphores bibliques. Dans sa bouche, la ségrégation est un « ensemble de vallées obscures et désolées » et la justice, « un sentier ensoleillé ». Chez la plupart d'entre nous, la comparaison doit être mûrement réfléchie car cet art ne s'improvise pas. Souvent, les images les plus parlantes sont empruntées à la nature, à la famille, aux moyens de transport ou au sport qui sont des référents universels. Prudence toutefois : quelles que soient les images employées, veillez toujours à ce qu'elles soient éclairantes pour le public qui les reçoit. Je me souviens encore de ce directeur de supermarché qui avait comparé une nouvelle directive en disant à ses hôtes d'accueil : « Mesdames, c'est un peu comme lorsque vous jouez au golf. » Cette comparaison inappropriée avait laissé place à un long silence gêné. C'est dire combien une bonne comparaison est toujours préparée. Lorsqu'elles sont bien choisies, les analogies sont un merveilleux outil pour frapper les esprits et désigner en peu de mots des réalités souvent complexes. C'est la puissance de l'image que d'offrir ce raccourci saisissant. Ainsi, dans le fameux discours de Fulton du 5 mars 1946, Churchill veut pousser les Etats-Unis à agir, face à la montée du communisme. Dans ce propos visionnaire et courageux, Churchill dresse un portrait extrêmement lucide sur la situation en Union soviétique et parle tour à tour d'une « ombre » tombée sur ce territoire

récemment « éclairé » par la victoire des Alliés avant d'inventer l'image qui deviendra si célèbre de « rideau de fer » pour décrire ce continent désormais muselé, de la Baltique à l'Adriatique⁴⁰. Quelle image pouvait mieux résumer la guerre froide ?

Cinquième figure de style facile d'emploi et très utile pour vous démarquer d'un point de vue qui n'est pas le vôtre ou nuancer votre propos : **l'opposition**. Obama nous en offre une belle illustration en 2004 lorsqu'il s'en prend à ceux qui veulent diviser son pays : « Il n'y a pas d'Amérique libérale et d'Amérique conservatrice, il y a les États-Unis d'Amérique. Il n'y a pas d'Amérique noire et d'Amérique blanche et d'Amérique latino et d'Amérique asiatique, il y a les États-Unis d'Amérique. » L'opposition, vous le voyez, est souvent au service d'une plus forte affirmation de vos convictions. Cette figure du contraste peut prendre aussi la forme d'une antithèse plus tranchée par une inversion claire et nette des termes qu'on appelle en rhétorique un chiasme, comme dans cette phrase si célèbre de Kennedy : « Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, mais ce que vous pouvez faire pour votre pays. » Cette figure vous sera également très précieuse pour affirmer une pensée paradoxale qui réunit des contraires, à l'instar du Christ dans le sermon sur la montagne : « Heureux les affligés, car ils seront consolés. » Le paradoxe est ici clairement assumé et fait mouche, en nous obligeant à repenser nos certitudes ou nos idées reçues. L'opposition, vous le voyez, est un bel outil pour mettre en relief l'originalité de votre pensée.

Sixième effet de style : **la musique**. Vous le savez : l'impasse est d'être monocorde. Un bon discours, c'est comme un concerto : il faut du rythme, des rimes, des notes qui se répondent. S'agissant du rythme, on dit souvent que le tempo ternaire est le plus efficace pour donner un effet solennel et définitif à une pensée. C'est le rythme de Chateaubriand : « Je n'ai plus rien à apprendre, j'ai marché plus vite qu'un autre, et j'ai fait le tour de ma vie », déclare-t-il dans ses *Mémoires d'outre-tombe*. César, avant lui, en a montré toute l'efficacité, dans son extraordinaire résumé de la situation : « *Veni, vidi, vici* » (« Je suis venu, j'ai vu, j'ai vaincu ») après sa victoire éclair et inespérée sur Pharnace II, roi du Pont en – 47 avant Jésus-Christ. Une inscription à la lumière de sa victoire : un chef-d'œuvre de concision et d'efficacité. Mais peu importe que la valse soit en trois temps, deux, quatre

ou davantage. L'important est que votre cadence souligne au mieux vos idées et qu'elle varie pour éviter le systématisme.

Les sons, maintenant. L'assonance (répétition de voyelles) et l'allitération (répétition de consonnes) sont des ressorts précieux pour que les mots se gravent et ne se contentent pas de nous effleurer. Prenez exemple sur de Gaulle qui savait jouer de ces effets d'insistance, lorsqu'il s'écrie sur le parvis de l'hôtel de ville le 25 août 1944 : « Paris ! Paris outragé ! Paris brisé ! Paris martyrisé ! mais Paris libéré, libéré par lui-même, libéré par son peuple avec le concours des armées de la France, avec l'appui et le concours de la France tout entière, de la France qui se bat, de la seule France, de la vraie France, de la France éternelle. » Avez-vous perçu cette magnifique gradation, en plus de ces assonances en [i] et en [é] puis cette allitération en [r] qui fait vibrer le mot « France » ? Écoutez bien : c'est comme un souffle, un mouvement musical, une vague qui n'en finit pas de renaître et d'avancer pour mimer la liberté. Quel panache !

Bien d'autres figures pourraient figurer dans votre escarcelle, telles que la question oratoire, la rupture de ton, la parole rapportée, l'effet de liste, le zeugme, l'anacoluthie, l'épanorthose et autres noms étranges... mais je serais très contrariée de vous voir bâiller. Alors, arrêtons-nous là. Mais n'oubliez pas : trouver son style prend du temps... et vous découvrirez au fil des années les ressorts et l'exercice dans lequel vous excellez. On peut être meilleur en débat qu'en discours, à l'instar de Sarkozy. On peut exceller dans le dialogue, comme le Dalaï-Lama. On peut briller dans l'hommage, comme Macron dressant le portrait de Jean-Paul Belmondo.

Une citation

« Vous ne serez jamais stylé si vous ne prenez pas de risques » (Rihanna).

Trois derniers conseils parce que c'est important

D'abord, ne soyez pas stylicien d'emblée. Il faut commencer par exprimer clairement sa pensée de manière propre et nette. Les efforts stylistiques ou cosmétiques (sans compter parfois la vérification de la grammaire et de l'orthographe)¹ viendront dans un second temps. Ensuite, la recherche d'effets littéraires n'exclut nullement les marques d'oralité. Il importe de mêler les deux pour rester naturel. Enfin – et tout est lié –, aucun effet oratoire ne saurait porter si la voix, le ton, le regard, le corps et l'intention ne les accompagnent. Pour ne pas faire « pschitt », il faut en tout point du panache !

³⁵. Jean Cocteau, discours du 20 octobre 1955, in François Léotard, Patrick Wajzman et Colette Piat, *Paroles d'immortels*, op. cit. p. 122.

³⁶. De même qu'il faut savoir frapper fort, il faut parfois savoir lancer quelques messages subliminaux et, pour ce qui est de l'auditeur, apprendre à lire entre les lignes. « Dans la vie, quand une femme te dit "J'ai rencontré des êtres exceptionnels", ça veut dire simplement "Je me suis tapé un tas de types" », nous signale François Truffaut dans *La Nuit américaine*. De même, si quelqu'un

commente votre projet ou votre œuvre par ces mots : « C'est intéressant », cela signifie en règle générale qu'il pense que c'est mauvais. Dire « C'est original » n'est pas moins inquiétant. Enfin – je l'ai souvent observé –, si l'on vous dit que votre enfant a de la personnalité, comprenez qu'il est insupportable, et si l'on vous dit de votre fille qu'elle est gentille, cela pourrait bien dire qu'elle est idiote. Et si l'on vous soutient que votre nouveau-né a « un petit air de ressemblance avec Yves Calvi, tu ne trouves pas ? », ne le prenez pas mal, cela veut dire qu'il est très intelligent.

37. C'est encore plus frappant en anglais où chaque mot est un monosyllabe relié musicalement à l'autre : « *I have nothing to offer but blood, toils, tears, and sweat.* »

38. Ce jeu de mots porte le doux nom de *kakemphaton* en rhétorique (26 points au scrabble !) – Corneille, *La Mort de Pompée*.

39. Cette phrase est extraite du discours de Jacques Chirac lors de la commémoration de la rafle du Vél d'Hiv le 16 juillet 1995. Il fut le premier président français à reconnaître la responsabilité de la France et de l'État français dans la déportation et l'anéantissement de plus de 75 000 juifs. C'est, à mes yeux, le plus beau discours de Jacques Chirac.

40. « *A shadow has fallen upon the scenes so lately lighted by the Allied victory. [...] From Stettin in the Baltic to Trieste in the Adriatic, an iron curtain has descended across the continent.* » Winston S. Churchill, *Discours de guerre 1940-1946. War Speeches*, Pocket, 2011, p. 198.

41. Un discours parfois se transmet aussi à l'écrit, surtout en France où l'on vous demandera souvent votre texte après un discours de mariage ou d'enterrement, une décoration, un hommage et d'autres circonstances exceptionnelles.

Souriez, vous êtes filmé

Dans *Itinéraire d'un enfant gâté* de Claude Lelouch (1988), Jean-Paul Belmondo campe le personnage de Sam Lion, un entrepreneur qui a tout quitté pour vivre une autre vie. Parmi les conseils qu'il donne au jeune Albert Duvivier-Richard Anconina pour mettre le nez dans ses affaires et devenir le roi du *business*, il nous offre une magnifique leçon de communication et de savoir-être : apprendre à dire *Bonjour*, « la chose la plus importante dans la vie ».

Sam Lion : Si tu dis bien bonjour, t'as fait la moitié du chemin. Dis-moi bonjour !

Albert Duvivier : Bonjour...

Sam Lion : Non, là t'as l'air de me dire au revoir, dis-moi vraiment bonjour.

C'est une évidence : les mots ne suffisent pas pour convaincre. S'ils ne sont pas incarnés, ils ne porteront pas. Pire encore : nos gestes, notre voix peuvent leur faire dire le contraire de leur sens initial ! Et cela commence par des mots de tous les jours, comme *Bonjour* ou *Comment allez-vous ?* qu'on dit souvent sans y penser, tels des automatismes, alors que ce sont ces mots-là qui ouvrent la conversation et sont censés briser la glace. Bien souvent, nos *Bonjour* sont des *Au revoir*, dits d'un ton sinistre, le visage inexpressif, les yeux baissés ou plongés dans je ne sais quoi, comme si notre cerveau, notre visage et notre voix n'habitaient pas le même corps. Il est grand temps que ces trois-là emménagent ensemble, sans quoi le syndrome Droopy⁴² nous guette.

Mais quel est donc ce corps éloquent dont on parle ? Y a-t-il des gestes à apprendre par cœur ? Faut-il sourire bêtement comme lorsqu'on sort de

chez le dentiste après un détartrage ? Évidemment non ! Mais il faut acquérir des réflexes pour que votre corps parle et soit aligné avec votre cerveau, car le corps a plus de 50 % d'impact dans la communication.

Commençons par le bas dont on parle si peu et qui est la clé de tout : les pieds et les jambes. Généralement, on a tendance à bouger le bas du corps et figer le haut, alors qu'il faut faire le contraire. Le premier devoir d'un orateur est de savoir entrer en scène sans aller trop vite pour donner une impression de maîtrise et de sérénité, et de savoir se placer au bon endroit dans une salle ou autour d'une table (sans se cacher derrière un pupitre ou un projecteur) pour voir l'assistance, autant qu'elle doit vous voir.

Si vous êtes debout – ce qui est la posture la plus souhaitable pour convaincre car tout votre corps peut s'exprimer, là où une table fait de nous des hommes et des femmes troncs – commencez par vous stabiliser en vous tenant droit, les pieds bien ancrés dans le sol, même si une jambe peut être très légèrement en avant, afin de ne pas perdre l'équilibre. Évitez de vous appuyer sur une seule jambe, tandis que l'autre se repose (vous n'êtes pas un flamant rose !). Cela vous conduirait fatalement à gigoter, ce qui ne vous rend pas très crédible. C'est de surcroît fatigant. Évitez aussi d'avoir les jambes collées (vous perdriez l'équilibre) ou trop espacées, façon cow-boy, prêt à dégainer.

Pour être le plus naturel possible, espacez vos deux jambes sans forcer (votre bassin vous dictera de lui-même la bonne posture) et relevez le corps et la tête, de manière à être bien droit sans être raide (les genoux doivent être déverrouillés). C'est non seulement la posture la plus naturelle, mais la plus confortable et celle qui vous donnera le plus d'autorité. En effet, il faut se grandir pour parler. Plutôt que de vous recroqueviller, imaginez que vous êtes le général de Gaulle. Vous aurez déjà grandi de dix centimètres en vous tenant droit. Et cette stature – quelle que soit votre taille – est le premier pas vers le charisme. On peut avoir l'air immense en se tenant comme il faut !

Peut-on bouger en parlant ? N'hésitez pas à aller à la rencontre de votre auditoire, sans toutefois gesticuler trop, surtout lorsque vous avez un message important à énoncer qui requiert une pleine attention. Commencez donc par vous ancrer. Il est toujours préférable de parler debout qu'assis. Mais si vous êtes en réunion et que tout le monde est assis, faites de même

et gardez toujours vos pieds bien ancrés dans le sol. Évitez surtout de croiser vos jambes ou de les étendre devant vous, peu ou prou, car votre dos ne pourrait rester droit longtemps pour des raisons purement mécaniques. Vous partiriez inévitablement en arrière, l'air avachi. Et si vos jambes se plient sous votre chaise, comme le font souvent les grands gabarits, votre dos, à l'inverse, se penchera en avant, vous donnant un air las. Ces deux mouvements du corps qui dénotent le relâchement (lorsqu'il est en arrière) ou la fatigue (lorsqu'il est avachi) vous nuiraient grandement. Il n'y a donc pas d'autre choix que d'avoir les deux pieds bien à plat, jambes espacées, sans toucher le dossier de votre chaise, comme si un chat passait derrière votre dos.

Que faire de vos bras ?

Ce sont généralement eux qui nous enquièvent le plus, car on ne sait pas où les mettre, ces grandes choses un peu molles en état d'inaction. Quand on ne parle pas, nous n'avons pas l'embaras du choix, hormis les laisser le long du corps en position debout et les poser sur la table (au moins pour l'un des deux) en position assise. Dès que la parole s'enclenche, tout est plus facile car les bras et les mains, soudain revigorés, nous offrent d'immenses possibilités d'expression. Et le miracle opère !

L'idéal est de détacher légèrement les bras du corps et de privilégier les gestes hauts pour que le public les voie au loin et qu'ils se rapprochent de votre visage, la partie la plus regardée et expressive d'un bon orateur. Ils doivent être également larges, précis et arrondis, ce qui exige d'avoir les épaules relâchées. Enfin, je vous recommande de ne pas parler trop vite pour que vos mouvements de bras épousent votre propos et le rythme de votre voix. Vos mains, quant à elles, doivent être ouvertes sans être tendues, et le plus important est que vous les laissiez s'exprimer car elles sont le prolongement de votre pensée. C'est fou tout ce que les mains peuvent traduire quand on prend la peine de les laisser parler, tout en les maîtrisant. Elles vous permettent de compter, exprimer un sentiment, désigner quelqu'un dans l'assistance, souligner une conviction en tranchant l'air, par exemple, ou même représenter un concept abstrait comme le temps, par exemple.

Le meilleur exemple de cette intelligence de la main est pour moi Obama. Dans son allocution au Caire en juin 2009, il rassemble ses mains pour

exprimer la coopération qu'il souhaite développer entre l'Amérique et le Moyen-Orient. Le geste est simple mais efficace, comme le sont souvent les meilleurs gestes. Dans ses discours de campagne en 2008, il alterne parfaitement la main gauche et droite pour embrasser toute la foule. Chaque geste d'Obama est expressif et pertinent sans être jamais exagéré. Il a aussi cet art d'ouvrir sa main en reliant l'index et le pouce, pour appuyer les messages qui lui sont le plus chers. Ce geste d'ouverture et de précision à la fois, souple et avenant, tranche avec l'index pointé d'un Trump qui en fait un usage clairement accusateur. Les Latins ont compris très tôt l'importance des mains : « Elles aident l'orateur [...] je dirais presque qu'elles parlent à elles seules⁴³ », écrit Quintilien. À nous donc de savoir nous en servir.

Que se passe-t-il si nous ne savons pas utiliser nos mains ? Des mains non exploitées ou non contrôlées peuvent parasiter le discours. Ainsi, quelqu'un qui se cache les mains dans le dos donne le sentiment d'un malaise – on appelle d'ailleurs symboliquement ce geste « le fusillé » car c'est la posture de celui qui va à l'échafaud, les mains liées. Un autre qui se toucherait le bout des doigts est suspecté à raison d'inquiétude, telle Marine Le Pen dans le débat de l'entre-deux-tours. Le fait de multiplier les autocontacts ou de renouer sa cravate juste avant un discours est aussi un signe de trac ou de malaise. D'où la nécessité de s'entraîner pour éviter les gestes parasites.

Venons-en au visage, le quartier général de nos émotions et sa vitrine la plus visible. Le sourire et le regard sont clés pour que votre parole porte. Sourire est fondamental pour donner envie à votre auditoire de vous écouter et lui faire sentir que vous ne regrettez pas d'être là avec lui. Mieux, peut-être : vous êtes heureux d'être en sa compagnie. Il y a des discours, certes, dont on se passerait volontiers, mais, dans tous les cas, l'orateur se doit d'accueillir son public... et cela commence par l'esquisse d'un sourire avec la bouche comme avec les yeux, par un petit plissement aux encoignures des lèvres et un très léger froncement du nez. Par ce sourire bienveillant qu'on pourrait comparer à celui d'Obama ou de Mona Lisa, vous serez vous-même dans un état d'esprit positif qui est une saine prédisposition.

Regarder l'autre dans les yeux est aussi un égard qui se révèle doublement profitable. Cela permet non seulement de dire à votre auditoire « Ce discours s'adresse bien à vous », mais de braver votre propre peur.

L'expérience prouve en effet qu'on a beaucoup plus de chances de garder le fil ou de retrouver rapidement ses mots en cas d'oubli ou de déstabilisation si l'on regarde un visage bienveillant plutôt que de nous déconnecter du public en regardant le plafond ou le sol, ou en nous réfugiant dans notre tête – ce que j'appelle le regard intérieur. Vous y croiserez au mieux un grand sentiment de solitude. Par ailleurs, vous tiendrez votre public par le regard, sachant qu'il est impossible de convaincre tête baissée ou dos au public, hormis peut-être si vous êtes Mireille Darc. Mieux encore, regarder dans les yeux vos interlocuteurs sans être intrusif vous permettra parfois de créer avec eux une formidable complicité, comme une conversation intime au milieu de la foule, ou un discours personnellement adressé à chacun. C'est encore le talent d'Obama : « Avec sa tête mue par un permanent mouvement de tourelle, Obama donne le sentiment de vouloir accrocher sur son sonar non pas la foule, mais le regard de chacun dans la foule, comme s'il s'agissait d'un banc de jurés à convaincre⁴⁴. » Obama ne s'adresse pas seulement à tous, il est physiquement et mentalement présent pour chacun. C'est le propre des grands orateurs, je crois, de parvenir à nouer ce lien personnel avec la foule. D'où la nécessité de connaître le mieux possible son texte, pour ne pas avoir les yeux rivés sur ses notes, mais s'y reporter brièvement ou discrètement.

Quelques mots sur l'apparence, pour terminer.

À l'oral, l'habit fait le moine. Dans toute institution, il y a des codes, des règles, des traditions. À la City, par exemple, il n'était pas question pendant longtemps de porter des chaussures marron – *Never wear brown in town*. C'est le signe de la campagne, du *week-end*, du *gentleman farmer*. La finance britannique préfère le noir. En France, peu importe la couleur des chaussures, à condition qu'elles soient discrètes, on préfère traditionnellement les costumes bleu marine. Plus élégant que le noir, plus chaleureux aussi, c'est une couleur chaude qui capte la lumière. Le bleu est la couleur préférée des Français, selon l'historien Michel Pastoureau. Macron suit cette tradition, même s'il a troqué pendant la crise de la Covid ses costumes bleu marine – d'un bleu profond, presque bleu nuit, qu'on a surnommé d'ailleurs « Bleu Macron » – par des costumes gris clair discrets façon Cary Grant ou Mitterrand qui misait souvent sur cette couleur, lors

des déplacements présidentiels importants, comme une valeur sûre (chic, peu salissant, plus gai que les couleurs sombres). Plus récemment, il apparaît souvent dans un bleu plus lumineux, qui se rapproche du « bleu roi⁴⁵ », ainsi lors de la cérémonie du 14 juillet 2021. À vous de vous adapter aux codes de votre univers professionnel, tout en réussissant à trouver votre propre style vestimentaire.

Certains orateurs ont compris ce pouvoir de l'apparence, au point d'en faire une signature, tel Steve Jobs et son fameux trio col roulé-*jean*-sandales. Mais il est loin d'être le premier. Les femmes aussi ont ce pouvoir, comme nous le rappelle la Pasionaria, Dolores Ibárruri, députée communiste qui s'est battue contre Franco et a prononcé ce slogan mythique : « ¡No Pasarán ! » (« Ils ne passeront pas ! »). Elle a su par ailleurs se distinguer par un style reconnaissable entre tous. Elle était toujours vêtue d'une longue robe noire avec ses cheveux tirés à quatre épingles et des perles aux oreilles. Un uniforme qu'elle ne quittera jamais, même lors de sa réélection à quatre-vingt-deux ans comme députée des Asturies.

Parfois, c'est une accumulation d'accessoires qui vous distinguera : Churchill et son cigare, son nœud papillon, son chapeau melon et ce geste incroyable de la victoire qui *faisaient* Churchill, qui *étaient* Churchill. Vous pouvez aussi vous contenter d'une seule marque de fabrique qui vous est propre ou vous inscrire dans la lignée d'une tradition qui vous ressemble. En témoigne la fameuse écharpe rouge du chansonnier Aristide Bruant immortalisée par Toulouse-Lautrec, que l'on retrouvera autour du cou de Mitterrand, du conservateur du Louvre Pierre Rosenberg, de Mélenchon et de Christophe Barbier. Peut-être faudrait-il lancer la mode de l'écharpe verte ? L'ancienne sherpa de François Mitterrand, Anne Lauvergeon, était souvent interrogée sur ses talons, lorsqu'elle dirigeait Areva. Une question qui ne serait sans doute plus posée aujourd'hui. En quoi porter des talons de huit centimètres empêche-t-il de diriger une entreprise ? C'était sa force à elle : assumer sa féminité, après l'avoir gommée plus jeune, de peur d'être accusée d'en jouer. À vous de trouver une signature qui vous renforce !

Maintien, gestuelle, mimiques, sourire, personnalité... tout cela compte, autant que les mots dans l'aventure de la conviction. Il ne s'agit certes pas de contraindre son corps par des gestes rigides et artificiels, d'être ce que

l'on n'est pas, mais en revanche d'être bien conscients que notre corps parle et en dit long, qu'on le veuille ou non.

Une citation

« Le maintien ! Savez-vous ce qu'est le maintien ? Marcher, s'asseoir, se tenir debout, faire un geste, avec grâce ; avec harmonie ! Oui, cela s'enseigne », écrit Sarah Bernhardt à la fin de sa vie. Et l'élégance, dans tout ça ? C'est une façon de bouger, une façon de parler, une façon d'écouter et de regarder. Et « plus la posture est simple et sobre, plus elle sera belle » (Paulo Coelho).

Un dernier conseil

On raconte que Démosthène, avant Sarkozy (peut-être sont-ils cousins éloignés ?), gigotait beaucoup des épaules. Pour se corriger, il s'entraînait avec une lance suspendue au-dessus de lui et préparait ses discours devant un miroir. J'ignore si l'épée de Damoclès est toujours nécessaire (bien qu'il s'agisse d'un bon outil de dissuasion), mais je sais en revanche que s'entraîner à parler devant une caméra fait bien des miracles et des progrès. À bon entendeur, salut !

42. Comprenez : faire une tête de chien battu, en déclarant « *Vous savez quoi ? Je suis heureux* », comme ce célèbre héros de dessin animé créé par Tex Avery.

43. Quintilien, *Une éducation d'orateur*, *op. cit.*, « L'éloquence naturelle du geste », p. 385.

44. Thierry Grillet, « Obama l'orateur, une gestuelle qui en dit long, *Le Figaro*, 31 janvier 2009.

45. Dans son livre passionnant *Les 100 Mots de la couleur* (PUF, « Que sais-je ? », 2017), Amandine Gallienne nous éclaire sur la symbolique de ce bleu : « À partir du XV^e siècle, les rois et les aristocrates portent du bleu. Cette couleur devient réservée à la Cour. Le bleu roi, un bleu soutenu, est la couleur principale des uniformes du régiment des Gardes françaises créé en 1563 pour assurer la protection du monarque », p. 26.

Trouvez votre voix

20 janvier 2021. Le soleil brille sur le Capitole. Biden succède à Trump. Lorsque la voix d'Amanda Gorman surgit d'un manteau bouton d'or, la tête ornée d'un serre-tête rouge. Beaucoup ne la connaissent pas. Très vite, pourtant, elle capte la lumière et nous invite à grimper la colline. *The Hill we climb*, c'est le titre de cet appel vibrant à la réconciliation pour une Amérique divisée. Ce n'est pas un discours, c'est un poème. Ce n'est pas une lecture, c'est une scansion. Ce n'est pas une femme, c'est une apparition. De son timbre solaire, chaque mot se détache dans l'air, comme un oiseau. Chaque syllabe est portée par un souffle inédit, prolongée par une main souple et sûre telle celle d'un chef d'orchestre. C'est une voix qu'on entend par-delà ce visage d'ange qui fait danser les mots. Une voix inouïe et familière à la fois qui a « l'inflexion des voix chères qui se sont tues » et ne ressemble à aucune autre. Man Ray avait donc raison lorsqu'il a vu dans le corps de la femme un violoncelle ? Homme ou femme, nous portons tous en nous un instrument de musique dont il faut découvrir les cordes et savoir jouer la partition. La poétesse Amanda Gorman, âgée seulement de vingt-deux ans, nous montre le chemin.

« Notre manière de parler nous définit mieux qu'un long CV. Tout y est inscrit pour une oreille attentive : nos origines, notre santé, notre caractère, notre humeur du moment... », écrit Jean Sommer dans son très beau livre *La Voix, cet outil du pouvoir*⁴⁶. Notre voix souvent trahit nos émotions, nos peurs, notre milieu social et nos racines que l'on aimerait parfois cacher, notre éducation, nos complexes, nos hésitations, notre timidité. Elle dit quelque chose de notre énergie. Une voix fragile ou lasse se ressent immédiatement et se communique. Plus vous parlerez bas, plus l'autre baissera d'un ton. Une voix porte un auditoire ou au contraire l'éteint. Une voix provoque l'écoute ou au contraire l'empêche. Elle dit un peu de

notre âme, aussi... C'est un tel révélateur ! Alors, comment se réconcilier avec cette voix qui nous fait peur et que souvent d'ailleurs on n'aime pas, faute de l'avoir acceptée et d'en connaître aussi les potentialités ? Comme le corps, notre voix doit devenir une amie, une complice, et non pas cet étranger que l'on rejette.

Pour y parvenir, soyez d'abord certain que la voix se travaille, se sculpte et s'apprivoise. Car, oui, elle s'apprivoise comme le Petit Prince apprivoise le renard. **Apprivoiser votre voix, c'est apprendre à la connaître, à la poser, à la valoriser.** C'est, comme dit Saint-Exupéry, créer des liens avec elle, vous montrer patient, car il faut du temps et, chaque jour, vous asseoir un peu plus près de vous-même, pour échapper à une voix mal aimée ou une voix fautive, c'est-à-dire forcée et discordante.

Alors commençons ! Comprenez tout d'abord que la voix est un extraordinaire instrument de pouvoir et de séduction – au sens d'ailleurs parfois étymologique du terme : du latin *seducere* « détourner du droit chemin » –, comme le montre le même Jean Sommer⁴⁷. Citons pêle-mêle avec lui Hitler et sa voix qui électrisait les foules, Trump et son aplomb d'acier, Jeanne d'Arc qui eut sans doute une voix de mâle pour réussir à convaincre le roi Charles VII de chasser les Anglais hors de France. Jacques Chaban-Delmas, quant à lui, aurait peut-être eu plus de chances de diriger la France s'il n'avait eu cette voix si « flûtée et nasillarde », tandis que Gambetta, par ses discours et sa voix, pouvait littéralement retourner son auditoire⁴⁸.

Certes, les timbres ont changé, le phrasé a évolué, la langue a bougé. On ne roule plus les *r* comme Clemenceau, Renoir, Monet ou de Gaulle – ce que regrettait le regretté Claude Duneton, dans sa merveilleuse rubrique du *Figaro* « Le plaisir des mots ». On ne pousse plus les graves comme Jovet ; on n'a plus le grain de voix moqueur d'un Guitry ; on ne maîtrise plus les subordonnées, la concordance des temps et la règle « après que + indicatif » comme les invités de Jacques Chancel. Et l'on ne pourrait plus faire vibrer sa glotte comme Malraux s'écriant « Entre iciiii Jean Moulin, avec ton terriiiiible cortège ». Cette éloquence passée passerait pour grandiloquente ou archaïque, aujourd'hui. Mais ces grandes voix au

paradis, ces voix vibrantes, chaudes, sonores, malicieuses ou solennelles qui les rendaient reconnaissables entre toutes, doivent nous inspirer sans les copier. Puisse, comme le font Édouard Baer, Guillaume Gallienne et d'autres, dans leur exigence en matière de diction, d'articulation, de variations de ton... et osons-le mot de pouvoir d'expression !

Par où commencer ?

Règle n° 1 : respirez. Très souvent – *trop* souvent – nous sommes en apnée. Comment voulez-vous que la voix porte dans ces conditions ? Il faut respirer avant votre discours et pendant. Avant, d'abord : réapprenez à respirer par le ventre (on gonfle le ventre en inspirant et on le rentre en expirant, et non l'inverse). Entraînez-vous. Faites des inspirations longues et des expirations à peine plus courtes. Cela demande de la pratique dans la durée. Mais quelle récompense ! Ainsi, vous serez sur le chemin pour trouver votre voix profonde qui vient des tripes et non pas seulement de la poitrine (une voix de surface) et vous apprendrez à mieux gérer votre stress pendant votre discours. En faisant des phrases courtes, vous pourrez aussi mieux alterner des temps de parole et des temps de silence, ce qui est clé. Respirer est une condition primordiale pour maîtriser votre voix. Sans souffle, pas de voix possible, et sans silence, pas de son audible.

Règle n° 2 : parlez plus fort. C'est un fait : le premier risque d'un orateur face à son public n'est pas de dire des inepties ou des faits inexacts – c'est le deuxième risque seulement –, mais de l'endormir, car on ne vous entend pas. Trop souvent, nous parlons dans notre barbe car nous sommes plongés dans nos notes, et la voix ne porte pas. Trop souvent, nous manquons de volume, car nous manquons de souffle (tout est lié) faute d'être bien assis sur notre siège ou de nous tenir droit lorsque nous sommes debout. La colonne d'air étant entravée, la voix peine à sortir. Ajoutez à cela quelques facteurs aggravants comme un discours convenu déjà entendu mille fois, des montagnes de chiffres et de schémas en police 10 qui se suivent sur 47 slides d'affilée sans la moindre respiration, et soyez sûr qu'ils dormiront. Et si vous entamez un long monologue avec vous-même, sans jamais solliciter votre auditoire, c'est la sieste assurée. C'est si vrai d'ailleurs que j'ai assisté une fois à un discours où l'orateur s'est endormi lui-même quelques secondes en pleine présentation – si, si. Je ne parle évidemment pas du

supplice de la réunion de 14 h 30, où un dirigeant se heurte à une équipe en pleine digestion qui elle-même bataille, tel Jacob avec l'ange, pour ne pas sombrer dans les bras de Morphée. Bref, l'endormissement du public est le premier danger que vous courez. C'est pourquoi il n'y a plus une seconde à perdre : il faut réveiller votre public, par des discours plus courts, plus forts et plus sonores ! Un bon orateur saura par ailleurs varier le volume en fonction de son discours et de l'attention, quitte à soudain parler moins fort volontairement pour surprendre et capter l'attention. Emmanuel Macron sait en jouer, comme en témoigne son bel hommage à Samuel Paty où il n'hésite pas à répéter plus bas « Ce soir, je veux vous parler de Samuel Paty », en guise de recueillement.

Règle n° 3 : ralentissez. À l'oral, le débit est crucial. Aujourd'hui, tout le monde ou presque parle trop vite, par mauvaise habitude ou peur du vide. Résultat : nous paraissions stressés – ce qui est une réalité, mais inutile de montrer ce qui nous dessert – et notre auditoire s'épuise à tenter de suivre un rythme trop rapide pour lui. En outre, nous courons le risque de multiplier les « euh », ces petits rôles dénués de sens qui parasitent le discours comme des mauvaises herbes sur le chemin de la phrase, car notre parole va plus vite que notre pensée. Le seul désherbant possible est à mon sens d'apprendre à faire des silences, plutôt que de parler en continu, et de s'obliger à faire des phrases courtes. Ainsi, en ralentissant, vous arracherez les « euh » de votre vocabulaire et votre parole gagnera considérablement en fluidité, assurance et clarté.

Règle n° 4 : AR-TI-CU-LEZ. Cette règle est totalement corrélée à la précédente. Étrangement, nous ne goûtons plus les mots, nous les mangeons, tels les Américains nous semblent parfois les avaler, à la différence des Anglais qui mettent un point d'honneur à prononcer chaque lettre. Ce n'est pas toujours le cas. Admirez comme Alexandria Ocasio-Cortez, la plus jeune députée outre-Atlantique élue au Congrès, brille par son élocution remarquable, lors de ses interventions. Outre sa maîtrise parfaite de l'interrogatoire et de la maïeutique, celle qu'on surnomme AOC a l'art de parler lentement pour mieux choisir des mots très simples et les prononcer de manière très articulée. Ainsi l'audience arrive parfaitement à la suivre et chaque mot porte. C'est dire combien une bonne diction peut

permettre à de bons arguments de remporter les suffrages. C'est un précieux adjuvant dont la députée américaine a fait sa force. Et elle n'a que trente-deux ans. C'est dire que ce n'est pas une question de génération mais d'exigence et qu'il faut s'entraîner, comme Démosthène ou AOC, pour avoir une bonne diction. Et gare au pataquès ou erreurs de liaison ! Non, le chiffre *quatre* ne prend pas de s et « quatre-z-habitudes » ne se dit pas. Non, « milles » hommes dirigés par Giuseppe Garibaldi n'ont pas conquis la Sicile en 1860. Mille seulement !

Règle n° 5 : variez l'intonation. Rien de pire qu'un texte dit de manière monocorde. Il faut mettre le ton. L'une des solutions est bien sûr de ne pas lire un texte, en privilégiant l'absence de notes ou la présence d'une fiche avec seulement quelques idées clés, gage d'un discours plus vivant. Et si le texte s'avère nécessaire – ce qui est le cas pour les discours officiels ou de longue durée –, apprenez à alterner lecture (où vous ne parlez pas) et temps de parole (où vous relevez la tête pour vous adresser à votre auditoire). Varier l'intonation est une nécessité absolue pour maintenir votre public en éveil. Pour cela, il existe d'autres techniques très utiles. Mettre l'accent sur les mots en début et en fin de phrase est un premier réflexe à adopter. Tout comme on appuie sur l'accélérateur en voiture lorsque le feu devient vert, il faut appuyer sur les tout premiers sons de chaque phrase. Ne laissez pas vos fins de phrase en l'air, en suspens, partir dans les aigus, ainsi qu'on a pu l'observer chez François Hollande. Mettez au contraire l'accent tonique en fin de phrase pour redynamiser votre propos et bien le clore. N'hésitez pas non plus à mettre l'accent sur les mots qui vous semblent importants pour mieux les faire entendre et ainsi les valoriser. C'est que j'appelle « l'effet Stabilo » dans le discours qui est l'art du surlignement par la voix.

Autre procédé très efficace pour varier l'intonation et mobiliser votre auditoire : la question qui permet une voix ascendante et rompt le ton déclaratif ou affirmatif. Alexandria Octavio-Cortez ne cesse de la pratiquer dans ses audiences comme dans ses interrogatoires, d'une manière très particulière. C'est la championne des questions courtes, très explicites et fermées – qui appellent un « oui » ou un « non » – et des questions de validation. « *Est-ce bien exact ?* » demande-t-elle souvent dans ses commissions d'enquête. Ce faisant, elle fait de ses interlocuteurs des acteurs et non pas seulement des spectateurs, du moins en apparence. Car, il

faut l'avouer, outre le fait de réveiller son public par ce changement d'intonation lié à la question, cette pratique permanente de la maïeutique lui permet d'abord de s'assurer du bon suivi de sa démonstration. Mais, surtout, elle a compris que cette parole très vivante fondée sur l'interaction favorise l'adhésion, car un auditoire est toujours moins enclin à critiquer une conclusion à laquelle il a explicitement contribué. Sous des dehors participatifs, AOC tient son public par la question qui lui permet d'aller là où elle veut avec qui elle veut quand elle veut. Elle écoute d'ailleurs peu les réponses et laisse peu de temps de parole à ses interlocuteurs qui finissent par parler de moins en moins. Zuckerberg en a fait les frais. En cela, la députée américaine est une redoutable oratrice.

Respirer, parler plus fort, ralentir, articuler, varier l'intonation... sont les premiers pas pour faire entendre votre voix.

Deux mots pour finir. Selon une étude publiée en 2015 par l'université de Miami⁴⁹, les électeurs – hommes et femmes – sont plus enclins à voter pour des candidats – hommes et femmes – avec une voix grave, car ils l'associent à la force et à la compétence. Souvent aussi, les voix graves rassurent et dénotent l'autorité, là où l'aigu est plus aisément associé à la fragilité ou à une perte de contrôle, dans l'imaginaire collectif. Il ne faut certes pas en tirer de conclusions hâtives car cette étude réalisée sur des électeurs américains n'est peut-être pas valide partout, mais je trouve toujours intéressant pour les femmes de travailler les graves, de même que, pour les hommes, les aigus. De la même façon qu'il existe des sopranos coloratures, soyons des orateurs coloratures, capables d'un large répertoire. En effet, chaque voix mérite qu'on l'explore et la travaille pour en accroître les potentialités d'expression, sans pour autant rendre sa voix artificiellement grave pour s'imposer dans un monde d'hommes. Le risque est alors de se créer une voix dure, dénuée de féminité, presque en apnée et qui sonne faux, à l'instar de Ségolène Royal dans sa course à la présidence.

En effet, il ne s'agit certes pas de s'inventer une voix, mais de savoir jouer de son instrument avec art pour faire entendre de manière authentique et maîtrisée sa détermination, ses convictions, sa personnalité et tout ce qu'on veut bien laisser transparaître derrière une voix – l'esprit, le charme, l'émotion, la sensualité, etc. À cet égard, n'ayez pas peur de faire entendre vos expressions, vos particularismes ou votre accent, en assumant qui vous

êtes. Et pourquoi pas en jouer lorsque ça vous arrange, comme Pasqua et sa verve marseillaise ?

Une citation

« Le plus bel instrument, le plus vieux, le plus vrai, la seule origine à laquelle notre musique doit son existence, c'est la voix humaine », disait Wagner.

Un dernier conseil

Quintilien recommande l'absorption de suc de poireau et les voyages en mer, pour s'exposer au tangage, bon pour les cordes vocales. Si vous n'avez pas prévu de traverser l'Atlantique en paquebot dans les jours qui viennent, commencez par vous filmer. Écouter votre voix avant un discours est la meilleure manière d'avoir un regard objectif et de cibler votre travail pour mieux affûter votre puissance vocale et bien vous préparer.

46. Jean Sommer, *La Voix, cet outil du pouvoir*, JC Lattès, 2020, p. 38. Je vous recommande en particulier la partie « Les voix du pouvoir », p. 177-241, qui offre une analyse très intéressante des voix de grandes figures politiques ou engagées, de De Gaulle à Xavier Niel.

47. Jean Sommer, *La Voix, cet outil du pouvoir*, *op. cit.*, p. 180-187.

48. *Ibid.*, p. 187.

49. Casey A. Hofstad, « Candidate Voice Pitch Influences Election Outcomes » in *Political Psychology*, University of Miami, 2015. Jean Sommer fait allusion à cette étude dans son ouvrage déjà cité, *La Voix, cet outil du pouvoir*, *op. cit.*, p. 186.

Devenez un conteur hors pair

On comprend pourquoi le discours de Steve Jobs à Stanford en 2005 a tant marqué les esprits et continue de nous inspirer. Dans ce *commencement speech*, qu'on pourrait traduire par « le grand discours de fin d'études » et d'entrée dans une nouvelle vie ⁵⁰, Steve Jobs nous surprend en nous racontant trois histoires. « C'est tout. Pas grand-chose. Juste trois histoires. » dit-il. Et pourtant ! Ces trois histoires ne cessent de faire le tour du monde.

Dans la première histoire, Steve Jobs raconte pourquoi l'abandon par sa mère puis l'arrêt de ses études ont été une chance. Dans la deuxième, il raconte pourquoi son licenciement d'Apple a été une chance. Dans la troisième, il raconte pourquoi son cancer du pancréas a été une chance. Que retenir de ces trois récits ? Le fil sous-jacent du discours est clair : rien ne se passe jamais comme prévu ; la vie est une suite d'épreuves qui se révèle une suite d'opportunités. Steve Jobs aurait pu le démontrer comme une thèse, par des concepts, des raisonnements, des chiffres. De quoi impressionner les brillants étudiants de Stanford ! Mais non !

Steve Jobs estime que rien ne vaut l'exemple et qu'**une histoire est mille fois plus parlante qu'une longue théorie** pour de multiples raisons. Elle est plus légère, car elle laisse place au champ des possibles et à l'imaginaire. Elle est plus divertissante, car elle contient des anecdotes savoureuses, comme le fait que Steve Jobs – qui l'eût cru ? – faisait dix kilomètres à pied le dimanche soir pour aller faire bombance au Temple Hare Krishna ; ça ne s'invente pas ! Elle est plus mémorable car la mémoire retient surtout les détails, là où le concept n'imprime pas parce qu'il est trop flou. Elle est plus crédible, car comment contester une histoire vécue ? Elle est plus amusante ou émouvante, enfin. En témoignent les bruissements et sourires lorsque Steve Jobs déclare : « Si vous vivez chaque jour comme si c'était le dernier, un jour viendra qui vous donnera raison. » Puis l'on

entend un grand silence lorsqu'il évoque son cancer du pancréas. Ainsi, en empruntant le détour du récit, Steve Jobs ne fait pas que parler. Il parle à tous – aux étudiants mais aussi à *nous* qui l'écoutions en 2005 ou aujourd'hui plus de quinze ans après – et continue de nous parler car les bonnes histoires ne vieillissent pas, contrairement à de nombreux concepts ou théories.

Grâce au *storytelling*, vous avez ce pouvoir extraordinaire de toucher le plus grand nombre, surtout lorsqu'il s'agit d'évoquer des sujets aussi universels et fondamentaux que la naissance, la famille, l'éducation, l'argent, le travail, la passion, l'amour, la maladie et la mort. Que l'on soit américain, français, guatémaltèque, turc, ouzbek, tadjik, bellifontain, corse ou papou, ces sujets nous touchent et nous concernent. Par ailleurs, l'histoire vous permet de ne pas seulement mettre en avant les réussites mais les failles, les échecs, les trébuchements pour mieux montrer qu'on se relève... C'est l'histoire de Steve Jobs et c'est aussi la vôtre, probablement. Quoi qu'il en soit, c'est la force de l'exemple qui n'impose pas de conclusion définitive, mais se partage et se médite, avec sa part d'irrationnel et de surprise. Enfin, nous l'avons parfois oublié, le *storytelling* a ce triple pouvoir d'émouvoir, d'instruire et de charmer dont parlait Horace, qui en fait un des meilleurs outils de conviction. Les écrivains le savent, les professeurs nous l'enseignent, les cinéastes en ont fait leur métier. « Pour faire un film, premièrement une bonne histoire, deuxièmement une bonne histoire, troisièmement une bonne histoire », disait Henri-Georges Clouzot, le réalisateur des *Diaboliques* et de *Quai des orfèvres*. Alors, qu'attendons-nous pour devenir des conteurs hors pair ?

Mais quelle est donc la recette d'une bonne histoire, à l'oral ? Sa réussite repose, selon moi, sur quatre secrets de fabrication qui sont des ingrédients indispensables.

Premier secret : un fait marquant. Une bonne histoire, c'est d'abord un fait marquant – ou que vous allez rendre marquant. Ce fait doit résonner à l'oreille de votre auditoire et signifier quelque chose en lien avec ce que vous voulez faire passer dans votre discours. Un chien qui se fait écraser dans la rue, ce n'est pas une bonne histoire... sauf si c'est le chien de la

reine d'Angleterre, le 123^e chien écrasé de la journée – façon *Un poisson nommé Wanda* en pire –, ou si ce chien a sauvé un enfant – type *Belle et Sébastien* –, ou aurait un talent hors du commun, par exemple. Bref, une bonne histoire peut être un fait extraordinaire ou ordinaire, à condition de lui donner du relief et un sens. Cette histoire peut être la narration de votre récit familial ou personnel – comme s'y emploient Steve Jobs et très souvent Barack Obama⁵¹ –, ou une histoire qui n'a rien à voir avec vous. Elle peut être vraie ou rêvée. Elle peut être joyeuse, savoureuse, tragique, bouleversante... tout sauf insignifiante. L'important est qu'elle soit très évocatrice pour votre public et par rapport à ce que vous voulez démontrer.

Deuxième secret : un récit structuré qui se résume en une phrase. Une bonne histoire, c'est un récit efficace avec un début, une fin et surtout un fil directeur qui doit permettre de la résumer très facilement. Les trois récits de Steve Jobs ont chaque fois un angle structurant qui les cadre et les rend très clairs : la nécessité de relire et relier les accidents de la vie pour en comprendre le sens, l'importance de l'amour pour réussir, l'échéance de la mort pour agir et vivre sa vie. Et toutes ces histoires sont liées, d'ailleurs, car, à travers ces trois récits, Steve Jobs retrace, l'air de rien, sa chronologie, de la naissance à la mort. Tellement mieux qu'un CV ! Dans ce cadre, votre histoire peut prendre des formes différentes. Selon le sémiologue Patrick Pajon, il existerait deux grands archétypes d'histoire. L'archétype chrétien propose une situation initiale, une épreuve et une résolution, dans une logique ascensionnelle où se distingue clairement un avant et un après. C'est le schéma du conte, avec un héros, des opposants et des adjuvants. Beaucoup de conférences TED fonctionnent sur ce modèle et racontent comment on a fait d'une épreuve une réussite. L'archétype asiatique procède différemment, sans doute faute de croire au paradis. L'ascension est possible mais l'histoire se reproduit en spirales avec des hauts et des bas, ce qui correspond peut-être plus à la réalité de nos vies, de nos sociétés, et à celle des entreprises. Le cinéaste Takeshi Kitano construit la plupart de ses films sur ce principe du mouvement et de l'éternel recommencement.

Troisième secret : faire court et très vivant. Dans tous les cas,

privilégiez les histoires brèves avec peu de personnages (parfois un ou deux suffisent) dessinés en quelques traits et des détails concrets qui les font tout de suite exister et se distinguer. Il faut en effet que votre récit soit simple, tangible et immédiatement évocateur pour que l'auditeur comprenne, imprime et puisse lui-même raconter ce récit, être porteur d'histoire. C'est en cela que votre histoire sera vraiment forte.

À cet égard, comment ne pas saluer les bouleversantes synthèses du procès des attentats du 13 novembre par la chroniqueuse judiciaire du *Monde*, Pascale Robert-Diard, dans le podcast « Le temps du procès » ? Un procès hors norme avec 1 750 parties civiles, 20 prévenus et des centaines d'avocats et de journalistes. Comment raconter l'inracontable : la douleur et la perte, les blessures de l'invisible, le poids de la culpabilité ? Delphine Horvilleur dit que « seul le cassé peut raconter le cassé ». En voici un très court extrait. Écoutez : « Hélène est une jeune veuve de trente ans, le 13 novembre, elle s'était sentie fatiguée et avait renoncé à accompagner celui qu'elle venait d'épouser. “ Quentin a réussi à vendre ma place à moitié prix trente minutes avant le début du concert. Je ne sais pas qui l'a achetée, je voudrais savoir. Je vis avec la culpabilité d'avoir donné ma place pour un massacre.” [...] La voix de Michel lutte pour parvenir à rapporter les mots que son petit-fils de cinq ans a murmuré au policier qui l'a extirpé du charnier où sa mère et sa grand-mère ont péri : “Vous êtes gentil, monsieur, vous êtes gentil”⁵² ».

On voit ici à l'œuvre la force du témoignage, du détail vrai, de la parole rapportée au style direct entre guillemets, comme les mots de ce petit garçon au policier. Car c'est cela, raconter : saisir la vie par le petit bout de la lorgnette, la faire ressentir, appuyer là où c'est important, laisser glisser lorsque ça ne résonne pas. C'est l'art de décrire un homme, une situation, une couleur, un mot, un parfum... et tous ces microdétails qui font qu'on entre dans la réalité et qu'on s'identifie à un autre, au lieu de rester à l'extérieur, sur le pas de la porte d'une vie, parce que c'est trop abstrait, trop froid, trop impersonnel... en un mot, trop loin de nous. Impossible toutefois de donner trop de détails. On s'y perdrait. Apprenez à saisir ce qui compte.

Quatrième ingrédient : l'art de raconter. Tout le monde ne sait pas raconter une histoire. Or, pour qu'un récit nous touche, il doit être partagé

avec art. Il ne suffit pas d'avoir l'intrigue, le détail qui fait mouche, la chute, le bon mot. Il faut savoir mettre le ton, adopter la bonne cadence, ménager des pauses, créer du suspens, poser sa voix, jouer de son corps, broder davantage ou abrégé, dialoguer avec le public... bref, apprendre à faire vivre une histoire et non pas seulement à la dire pour qu'on y croie et qu'on en redemande.

Delphine Horvilleur, conteuse-née, a confié récemment que le plus beau discours de deuil qu'elle ait jamais entendu n'est pas dans son livre sur les morts⁵³. C'est celui d'une jeune fille pour l'enterrement de sa grand-mère. Elle déplie lentement son papier sur lequel il n'y a presque rien d'écrit. Puis elle commence lentement, patiemment, méthodiquement... Je l'imagine :

« 500 grammes de fromage blanc
10 cl de crème liquide. N'oublie pas.
150 grammes de sucre. À peine.
200 grammes de spéculos. Les meilleurs si tu peux : ceux de Dandoy.
50 grammes de beurre doux. Très doux.
2 pots de farine. Pas plus.
4 œufs bien frais.
Une belle gousse de vanille.
Un citron vert surtout.
Un coulis de fruits rouges maison juste à la fin... »

Dans ce discours, comme dans tout bon discours, la manière importe autant que la matière. Ainsi cette jeune fille décrit-elle pas à pas, ingrédient après ingrédient, mot à mot... fidèlement, comme si sa grand-mère la lui murmurait à l'oreille, sa fameuse recette de gâteau au fromage blanc pour la faire exister une dernière fois. Un gâteau unique au monde qui décrit cette femme disparue parfaitement. Les plus beaux discours de deuil sont ceux qui ont le goût de la vie passée. D'ailleurs, comme nous le rappelle encore Delphine Horvilleur, « cimetièrè » en hébreu (*beit hahayim*) se dit « maison de la vie » ou « maison des vivants », car c'est dans ce lieu que se joue le récit de la vie de ceux qui nous ont quittés. Comme si notre devoir de proches et de témoins était précisément de rendre hommage à la singularité

de l'existence de tout être cher qui vient de s'éteindre. Et les plus beaux discours de vie sont ceux qui ont la saveur du réel.

Une citation

« Les bonnes histoires, ce n'est pas ce qui manque, mais les meilleures, ce sont les vraies », nous confesse Walt Disney.

Deux derniers conseils

Ne dites jamais avant une histoire drôle qu'elle sera drôle, cela la rendrait aussitôt décevante. Entraînez-vous à raconter des histoires en lisant des contes à des enfants. *Eux* vous feront remarquer si vous êtes un bon conteur ou non. S'ils ne disent pas « Une autre » après la première histoire, c'est que vous n'y êtes pas encore. S'ils en redemandent après la troisième, c'est que vous commencez à être bon. Et s'ils vous supplient de continuer à la cinquième, c'est le signe que vous êtes prêt.

50. Cette tradition chère aux universités américaines consiste à inviter une personnalité forte pour faire un discours aux étudiants diplômés qui vont commencer un second cycle ou entrer dans la vie active. Ce discours, tenu par une grande figure du monde de la politique, des affaires, de la culture, du sport ou autre, est généralement très attendu par les étudiants. C'est aussi un très grand honneur pour celui ou celle qui tient ce discours et un événement souvent médiatique car ces discours sont très préparés.

51. Dès son premier discours à la Convention démocrate en 2004, Obama raconte son histoire personnelle. Il le fera ensuite dans presque tous ses discours, comme si l'exemple avait force de loi. Dans sa défense de l'*Obama care*, il commence aussi par donner l'exemple de sa mère, au lieu

d'avancer une litanie de données chiffrées sur la précarité des Américains en matière de protection et de couverture santé.

52. Ceci est un extrait du 6^e épisode du podcast « Le temps du procès ». Tous sont plus saisissants les uns que les autres.

53. Delphine Horvilleur, *Vivre avec nos morts*, Grasset, 2021.

Prenez de la hauteur, il y a moins de monde

De Gaulle avait raison : la prise de hauteur est bonne conseillère, surtout sur des sujets sensibles. L'activiste irlandaise Panti Bliss a retenu la leçon. Son discours à l'Abbey Theater de Dublin le 1^{er} février 2014 ne peut laisser indifférent. Pas à pas, sans jamais céder au règlement de comptes ou à la haine, cette militante de la première heure nous livre sa lassitude des attaques homophobes dont elle pâtit, avec habileté et empathie. Elle termine sur ces mots son étonnant discours :

« Je ne vous déteste pas.

Je crois, c'est vrai, que la plupart d'entre vous est certainement homophobe. Mais je suis moi-même homophobe. À vrai dire, ce serait incroyable que nous ne le soyons pas. Grandir dans une société majoritairement homophobe sans avoir subi de séquelles relèverait du miracle. Je ne vous déteste pas parce que vous êtes homophobes. En réalité, je vous admire. Je vous admire parce que la plupart d'entre vous sont juste "un peu" homophobes. Ce qui, tout compte fait, est un bon début.

Mais parfois je me déteste. Je me déteste parce que je m'examine sous toutes les coutures sur ces putain de passages piétons. Et parfois, je vous déteste pour ce que vous me faites subir.

Sauf aujourd'hui.

Aujourd'hui, je vous aime parce que vous m'avez accordé un peu de votre temps et je vous en remercie⁵⁴. »

Consciente du poids des préjugés et de l'éducation, Panti Bliss réussit à mêler le constat, l'analyse, le questionnement, la franchise, la nuance, l'émotion, l'humour, la tolérance et, osons le mot, l'amour, déjouant ainsi tous les codes et chausse-trapes du discours activiste (l'agression, la

culpabilisation, le dogmatisme, le fait de dresser un camp contre un autre, le discours victimaire poussé à l'extrême, la violence parfois) ? Avait-elle tort ? L'histoire lui a donné raison. Ce discours, traduit dans plus de trente langues, a fait le tour du monde et bouleversé la société irlandaise. En 2015, l'Irlande a été le premier pays au monde à adopter le mariage homosexuel par référendum (62,1 % des votants), et son icône était Panti Bliss. Après avoir été l'objet du scandale, elle est aujourd'hui une figure publique qu'on érige en exemple.

Comment trouver le chemin d'une communication ferme sans être agressive et en quoi cela vous concerne-t-il ? **La communication, vous le savez, n'est pas un long fleuve tranquille.** Dans certaines situations, c'est même un torrent semé d'embûches où il faut apprendre à naviguer sans trop d'à-coups pour frayer son chemin et atteindre son but. Cette communication qui a « le courage de la nuance », pour reprendre le magnifique titre du livre de Jean Birnbaum, n'est pas aisée mais ô combien intéressante pour convaincre dans certaines situations délicates. Il s'agit en quelque sorte de ne pas céder à l'agressivité face à l'agressivité, voire de tenter de rendre l'autre plus intelligent, par un discours qui déjoue les pièges, en ne versant ni dans l'attaque ni dans la soumission. Cette position n'est pas toujours tenable et le dialogue peut se révéler impossible, tel que le débat avec une personne de parfaite mauvaise foi, un pervers, un paranoïaque ou un fou, qui exigent de pratiquer la dialectique ou de choisir le silence, le retrait ou l'action par d'autres moyens. Parfois, il vous faudra ouvertement dénoncer l'attaque avant de revenir au rationnel. Mais il existe aussi d'autres stratégies pour tenter de préserver le dialogue dans des cas de désaccord

Pour maintenir le dialogue, voici six stratagèmes pouvant figurer dans votre boîte secrète, en plus de la stratégie de Panti Bliss qu'on pourrait appeler une blissade : l'art de se mettre un instant dans la position de l'autre – en l'occurrence l'homophobe – pour lui montrer qu'il peut aussi adopter notre position et changer de point de vue puisque nous avons des points communs. Ces stratagèmes sont chaque fois une stratégie de contournement de l'opposition pour mieux parvenir à vos fins par d'autres moyens.

Tout d'abord, n'hésitez pas à emprunter le détour de la question,

plutôt que de naviguer à vue ou de vous opposer systématiquement de manière frontale en cas de désaccord. C'est un fait : parfois votre parole ne passe pas la rampe. Vous sentez en observant votre public que vous n'êtes pas compris ou pas suivi (même si parfois rien n'est formulé). La question est le meilleur moyen de vérifier si vous avez été clair ou non. C'est aussi une stratégie habile pour savoir vraiment ce que pense l'autre, au lieu de supputer le fond de sa pensée, car parfois notre imagination nous trompe. Mais encore faut-il savoir interroger l'autre. La question « Avez-vous des questions ? » n'obtient que très rarement une réponse. Pourquoi ? Parce que à mauvaise question, mauvaise réponse. Souvent, personne n'ose intervenir de peur de poser une question idiote ou à laquelle on aurait déjà répondu. Souvent aussi, on préfère laisser les autres répondre, puisque la question n'est pas adressée.

Mais qu'est-ce donc qu'une bonne question ? En premier lieu, elle doit être adressée à quelqu'un explicitement. Il convient également qu'elle soit précise, courte, claire pour susciter une réponse ayant les mêmes qualités. Les questions trop larges entraînent souvent des réponses de même nature qui n'apportent rien à la discussion car elles reposent sur des généralités, par nature contestables. Évitez aussi l'avalanche de questions du questionneur engagé qui ne peut s'empêcher d'enquiller les questions, créant ainsi inmanquablement l'envie chez l'interlocuteur de ne pas répondre... Une question suffit amplement. Pour rendre l'échange fluide, il est toujours préférable d'énoncer lentement une question afin de ne pas avoir à la répéter, quitte à la paraphraser si elle n'est pas comprise d'emblée. Que faire si la personne se trouve en difficulté pour répondre ? N'hésitez pas à solliciter une autre personne ou esquissez vous-même un début de réponse pour délier la parole de l'autre.

La question est également le meilleur moyen de contrer un point de vue sans vous heurter à l'autre frontalement, pour le faire douter par exemple : « Mais si on fait cela..., est-ce que tu ne crois pas que... ? » La question ici amène l'autre à réfléchir. Elle a souvent d'autant plus de poids si vous prenez un air surpris, avec le sourire. J'appelle cette démarche la stratégie de la blonde qui feint une certaine naïveté pour mieux faire douter l'autre sans passer ouvertement pour un contradicteur. Avec certaines personnes qui refusent la contradiction, cette astuce est utile.

La question est aussi un moyen ingénieux d'amener progressivement votre

interlocuteur à changer d'avis par paliers successifs pour mettre en avant les contradictions de sa pensée, comme l'a bien compris Socrate. En voici un exemple dans *Le Banquet* où Socrate veut infléchir la position d'Agathon sur l'amour :

« Selon tes propres paroles, l'amour est l'amour de la beauté ?

— Sans doute.

— Or, ne sommes-nous pas convenus que l'Amour désire les choses qu'il n'a pas ?

— Nous en sommes convenus.

— Donc l'Amour manque de beauté.

— Il le faut conclure.

[...]

— S'il en est ainsi, reprit Socrate, assures-tu encore que l'Amour est beau ?

— J'avoue, répondit Agathon, que je n'avais pas bien compris ce que je disais.

— Tu parles sagement, Agathon, reprit Socrate : mais continue un peu à me répondre. Te paraît-il que les bonnes choses soient belles ?

— Il me le paraît.

— Si l'Amour manque de beauté, et que le beau soit inséparable du bon, l'Amour manque donc aussi de bonté.

— Il en faut demeurer d'accord, Socrate ; car il n'y a pas moyen de te résister.

— Ô mon cher ami, c'est à la vérité qu'il est impossible de résister ; car pour Socrate, c'est bien facile⁵⁵. »

Cet accouchement de l'intelligence qui consiste à faire bouger les certitudes de l'autre par étapes est ce qu'on appelle la maïeutique. C'est un fait, nous n'avons pas toujours les arguments d'un Socrate, et notre interlocuteur n'est pas toujours aussi docile. Mais la méthode est intéressante et doit nous inspirer : écouter l'autre attentivement, poser des hypothèses, ne contester que certains points précis et consentir au reste, mettre notre interlocuteur face à ses contradictions sans l'humilier, ne jamais avoir l'air d'être donneur de leçons mais donner l'impression qu'on

progresses avec l'autre sur le chemin de la réflexion... voilà qui est habile.
Très habile.

Outre la question, c'est l'art de la réponse qui va jouer un rôle déterminant dans le dialogue. Apprenez à répondre calmement voire avec humour façon Jacques Chirac, plutôt que de répondre du tac au tac.

Souvent, par instinct de réaction, par enthousiasme ou par crainte de passer pour incompetent, nous répondons au quart de tour. Mais patience, voyons, vous n'êtes pas aux pièces ! Savoir répondre, c'est d'abord prendre quelques secondes – surtout si vous êtes destabilisé par la question – pour choisir un angle, trouver vos mots, dire moins d'inepties ou ne pas avoir à vous dédire à peine avez-vous commencé à dire.

Par ailleurs, bien souvent la réponse est contenue dans la question. Si quelqu'un vous dit « C'est étrange, vous n'avez pas évoqué le sujet de... ? », ou bien « Ne croyez-vous pas qu'il faut aussi prendre compte le fait que... ? », il n'est souvent pas pertinent de répondre de but en blanc : « Je n'en ai pas parlé parce que ce n'est pas primordial. » Si la question est soulevée, c'est parce qu'elle compte pour celui qui vous la pose. Soyez également attentif aux formulations (« C'est étrange », « Ne croyez-vous pas que... ? ») qui vous indiquent le degré d'attachement à la question posée.

Même lorsque la question est formulée d'un ton agressif, on a souvent intérêt à déjouer l'adversaire en l'accueillant avec bonhomie – « Mais vous avez tout à fait raison de me poser la question... » – ou avec humour – s'il nous en reste –, comme nous l'ont appris de Gaulle puis Jacques Chirac. Le premier a rétorqué « Vaste programme » à l'attaque « Mort aux cons ». Quant au second, après avoir été gratifié de « Connard » lancé haut et fort au Salon de l'agriculture, il aurait répondu : « Enchanté, moi c'est Jacques Chirac. » Qui dit mieux pour couper le sifflet et destabiliser à son tour l'attaquant ?

Autre stratagème à votre avantage : soyez malin comme un renard plutôt que de chercher systématiquement à avoir le dernier mot et à trop vous gargariser de mots, comme le corbeau. Je suis sûre que vous l'avez déjà vécu : parfois une excellente idée ne convainc pas. Vous savez pourtant qu'elle est bonne. Vous en l'êtes l'auteur. Vous êtes sûr de sa

pertinence. Mais d'autres auraient aimé avoir l'idée avant vous ou vivent mal le fait que ce soit vous précisément qui l'avez trouvée. Vous avez alors deux options : vous battre pour revendiquer l'idée, mais c'est parfois peine perdue et l'idée pourrait être définitivement abandonnée ; ou faire croire à l'autre – par exemple votre patron ou votre client – qu'il vous l'a soufflée, voire clairement que c'est son idée, pour faire triompher l'idée plutôt que l'*ego*. Je sais, c'est rageant. Mais c'est intelligent. Et, parfois, le jeu en vaut la chandelle. D'ailleurs, vous n'avez pas dit votre dernier mot... et, peut-être, saura-t-on, un peu plus tard, que vous êtes le véritable instigateur de cette grande idée. C'est la preuve que, parfois, il ne faut pas chercher à avoir raison, mais à être malin, comme notre ami le renard. À cet égard, je constate aussi que la manière la plus efficace d'interrompre l'autre lorsque vous avez affaire à un moulin à paroles est de le flatter habilement pour lui permettre un instant de bomber le torse et récupérer ainsi la balle au bond, sans coup férir. Tentez l'expérience, vous ne serez pas déçu.

Choisissez également d'acquiescer parfois pour mieux écouter, plutôt que de jouer les prolongations. Je n'oublierai jamais cette rencontre avec un Israélien agressé sur une plage par un homme se lançant dans une diatribe contre le conflit israélo-palestinien. Voyant la chose dégénérer sans aucune possibilité de répondre et sans la moindre envie de débattre ou de se justifier, l'Israélien a répondu : « Ce que vous dites, je le dis, amen », avec un grand sourire.

En coupant court à l'agression plutôt que de vous lancer dans un impossible débat, vous décochez la flèche de la paix des braves pour dire : Le confit ne m'intéresse pas... et qui vous dit que je ne suis pas d'accord avec vous d'ailleurs ? Comme cet homme vous pouvez, lorsque vous en avez la présence d'esprit ou aucune envie de vous lancer dans un conflit – quelle idée aussi d'agresser un homme sur une plage ? –, faire comprendre à l'autre que vous n'êtes pas disposé à débattre. N'hésitez pas aussi à dire calmement : « Nous sommes d'accord sur le fait que nous ne sommes pas d'accord. » Admettre le désaccord, sans demander à l'autre de partager votre conviction, est parfois un formidable moyen de gagner du temps, de s'épargner des noms d'oiseau, voire de faire changer l'autre d'avis puisqu'il n'y a plus de lutte en jeu. C'est incroyable comme l'acte de poser une limite explicitement mais sereinement peut avoir des effets bénéfiques. Et quel

soulagement aussi, parfois, de ne plus chercher à convaincre ! C'est ce qu'on pourrait appeler la stratégie de l'esquive. Cela pose aussi la question des moments et des lieux opportuns pour débattre.

Ayez quelques réflexes de communication non violente, comme le fait d'évoquer votre ressenti, plutôt que d'emblée accuser l'autre. Le fait de dire « Je me sens agressé » au lieu de « Tu m'agresses » ou bien « J'ai du mal à comprendre » au lieu de « Vous n'avez pas été clair » n'est pas qu'un réflexe politiquement correct. C'est souvent une stratégie payante pour éviter de crisper inutilement votre interlocuteur qui risque de se braquer et de couper court d'emblée à la conversation.

Enfin, ne craignez pas de reconnaître parfois vos torts et vos contradictions – je sais, c'est difficile, car on craint de passer pour faible ou incohérent – plutôt que de vouloir à tout prix conserver votre étiquette d'irréprochable. C'est souvent un réflexe désarmant et salutaire face à quelqu'un d'intelligent et non pas déviant. Dans cette logique de sincérité assumée, être à la fois humble et décomplexé peut s'avérer une attitude très payante dans le dialogue sur le long terme. J'avais été très frappée à cet égard par la posture de Christine Lagarde qui n'a pas failli à son style direct, dans sa première conférence de presse comme présidente de la Banque centrale européenne (BCE) fin 2019. Étant parfaitement au courant du qu'en-dira-t-on sur son manque d'expérience en matière européenne, elle s'est permis cet effet d'annonce aux médias pour éviter les comparaisons avec son prédécesseur Mario Draghi : « À chacun son style. J'aurai le mien. Ne surinterprétez pas, n'anticipez pas, ne faites pas de comparaison. Je vais être moi-même, donc probablement différente. » Assumer son style, c'est le mot. C'est une grande force dans une discussion. Car ne nous y trompons pas : vouloir comprendre l'autre, l'écouter, éviter de le rabrouer inutilement, ne pas chercher systématiquement à avoir raison, savoir se mettre en retrait quand il le faut... ne signifient certainement pas s'oublier.

Toutes ces astuces sont un moyen de défendre vos convictions avec souvent beaucoup plus d'impact que si vous les aviez imposées par la force. Dans certaines circonstances, mieux vaut plier, abrégé la discussion, prendre un virage surprenant, avancer sans crier gare, faire un pas de côté

ou prévenir les objections, pour éviter que l'autre ne se cabre et ne vous piétine. C'est faire montre de discernement et d'habileté.

Une citation à emporter

« Il ne faut jamais mentir, disait de Gaulle, mais il n'est pas interdit de se montrer astucieux. » Cette nuance est fondamentale.

Un dernier conseil

On aimerait croire avec Audiard qu'il y a d'un côté les cons qui osent tout et de l'autre les intelligents. En réalité, ça se complique. Et parfois un être très intelligent peut s'avérer franchement limité... y compris nous-même. Alors que faire ? Je ne vois qu'une solution : être toujours vigilant, ne jamais penser qu'une discussion est acquise, chercher en permanence à comprendre le fonctionnement de l'autre et de soi-même pour nous sortir des situations dans lesquelles nous risquons de nous empêtrer.

⁵⁴. Je dois cette traduction ainsi que la découverte de ce discours à Aurélie Luneau et Jean Bulot qui sont les auteurs de cette formidable série sur Arte, « Les grands discours ». Un immense merci à eux pour cette pépite et l'analyse très fine qu'ils proposent de quelques grands orateurs du XX^e siècle.

⁵⁵. Platon, *Le Banquet*, traduction de Victor Cousin, tome VII, Pichon et Didier, 1831, [201a] à [201d].

Faites de votre handicap un atout

« Madame, madame, c'est formidable, je n'ai pas le trac », avoue un jour une jeune comédienne à la grande Sarah Bernhardt que Victor Hugo appelait « la voix d'or » et Cocteau le « monstre sacré » du théâtre français. Et la comédienne de lui répondre, après quelques secondes : « Ah ma petite, ça viendra avec le talent. » Elle parlait d'expérience. À la fin de sa vie, elle écrit : « Je suis ce qu'on appelle une traqueuse. J'ai le trac, un trac fou. » Au début de sa carrière, elle éprouvait de la timidité, mais pas de trac. C'est après son premier succès, à la 7^e ou 8^e représentation du *Passant* de François Coppée en 1869, qu'elle a éprouvé le trac lorsqu'elle a découvert que les applaudissements n'étaient pas pour l'Empereur – absent de sa loge – mais pour elle qu'on acclamait comme une reine. On la surnomma d'ailleurs plus tard « l'Impératrice du théâtre ».

« J'eus un succès fou ce soir-là. Et cependant le doute était en moi. Aurai-je assez de talent pour être l'Étoile qu'ils attendent ? me demandais-je. De ce jour, la peur s'empara de moi, le trac me martyrisa ⁵⁶. » Sarah Bernhardt apprit manifestement à dompter ce martyr et à s'en servir, comme le montre la suite de sa très brillante carrière. Elle est la première comédienne française à avoir fait des tournées triomphales sur les cinq continents, de Copenhague au Chili en passant par la Russie et les États-Unis.

Qu'est-ce donc que le trac ? Est-ce la rançon du succès et la peur de ne pas être à la hauteur de votre réputation ou des attentes de votre auditoire ? Ne serait-ce pas aussi le propre des plus talentueux dans leur métier ? Le comédien et réalisateur Guillaume Gallienne avoue sur le tapis rouge des Césars en 2014 : « Dix nominations, ça donne beaucoup le trac. » Avec cinq césars dont le prix du meilleur film et du meilleur premier film, *Les Garçons et Guillaume, à table !* seront justement salués. Quant à Guillaume Gallienne, il recevra quatre césars à titre personnel, devenant la personne la

plus récompensée de cette 39^e édition de la grande messe du cinéma français. Mais rien n'était écrit. Et le sociétaire de la Comédie-Française le sait mieux que personne, car le théâtre, plus encore que le cinéma, est chaque soir un coup de dés. Le trac y est récurrent, permanent, grandissant. Lorsqu'on est jeune comédien, on peut se prendre les pieds dans le tapis. Passe encore. Le public vous le pardonnera. Mais est-ce encore le cas lorsqu'on est tête d'affiche et que le succès d'une pièce repose sur vous tous les soirs ? Assurément, non. Chaque jour, il faut entrer en scène et exceller, par égard pour le public, par respect de ses pairs. Chaque soir, il faut prouver que sa notoriété est bien justifiée. Et ce qui est vrai d'un comédien l'est aussi d'un dirigeant. On ne peut pas faillir... et vous êtes tous, à des degrés divers, sous les projecteurs.

Mais le trac, avouons-le, est notre obstacle à tous, notre vulnérabilité universelle. Une fragilité très humaine, en somme. Pour beaucoup d'entre nous, c'est d'abord la peur d'échouer, de ne plus trouver ses mots... et, chez certains, de passer pour un imposteur. Bien sûr, on voudrait éviter le trac qui paralyse, celui qui nous rend muet sur scène, nous fait transpirer ou donne les mains moites. Cette crainte-là exige un travail de fond. Mais il y a aussi le trac qui affole un instant, qui motive, qui nous oblige à préparer. Cet aiguillon est sain et nécessaire. Je dirai même plus : il est vital et c'est une chance. Cicéron va jusqu'à écrire : « Plus un orateur a de valeur, plus il est sujet à la panique. » Il donne à cela deux raisons : d'une part, un discours ne donne pas toujours le résultat escompté ; d'autre part, il arrive très souvent qu'on le juge lorsqu'on n'est pas à la hauteur. Être à la hauteur d'un événement et déjà de soi-même, prendre la mesure de l'enjeu, avoir envie de bien faire... voilà la formidable utilité du trac. Cette prise de conscience est la condition d'un discours de qualité. Il faut donc bien distinguer la « mauvaise trouille » qui paralyse et la « bonne trouille » qui est la condition *sine qua non* d'une prise de parole réussie.

Imaginez ! **Un discours sans trac serait une catastrophe**, car alors vous iriez les mains dans les poches, tels des cosaques prétentieux et trop sûrs d'eux qui rechignent à préparer. Vous risqueriez sérieusement de vous brûler les ailes. Et puis, quel manque de respect pour ceux qui vous écoutent, qui prennent la peine d'être présents, qui ont parfois payé pour

cela. Un orateur qui ne prépare pas court le risque majeur, pour ne pas dire inévitable, de rompre le contrat implicite de tout orateur avec son public qui est de répondre à ses attentes et de ne pas lui faire perdre son temps.

Mais rassurez-vous : le trac est tout sauf insurmontable. Il se dissipe grâce au travail. Travailler, tout est là. C'est se mettre en condition optimale pour faire face, c'est prendre le temps de se préparer, c'est avoir le courage de s'y mettre pour être fin prêt. Il n'y a pas de courage sans peur en effet, et il n'y a pas de grande réussite sans effort. Charles Cassuto, qui m'a appris mon métier, me le répète souvent : **les orateurs-nés n'existent pas**. Les femmes et les hommes doués pour parler en public dès leur plus jeune âge sont très peu nombreux. Et ceux qui réussissent le mieux possèdent un brelan d'as : ils ont des prédispositions, ils aiment parler en public et ils travaillent. Sans ce troisième as, la partie est perdue, et ceux qui prétendent le contraire mentent. Les deux conditions les plus importantes sont la volonté et l'entraînement.

Il arrive qu'on ait d'autres difficultés dont certaines peuvent être très lourdes. Comment écrire lorsqu'on souffre de dyslexie ou de dysorthographe (trouble de l'écrit) ? Comment parler lorsqu'on souffre de dysphasie (trouble du développement du langage) ? Comment se mouvoir et se stabiliser lorsqu'on souffre de dyspraxie (trouble du développement moteur) ? Ceux qui réussissent méritent toute notre admiration... d'autant que l'histoire nous prouve le parcours extraordinaire de ces femmes et ces hommes qui ont su réussir dans des domaines auxquels leur handicap aurait dû leur interdire l'accès. Beethoven était totalement sourd quand il a composé la 9^e symphonie qui est considérée comme l'un des plus grands chefs-d'œuvre de la musique occidentale. Alain Robert a le vertige, s'est fracturé en mille morceaux, et il a gravi les plus hauts gratte-ciel de la planète. Emmanuelle Laborit est née sourde-muette et elle interprète la Callas au théâtre. Nick Vujicic fait partie des orateurs les plus populaires au monde : il n'a ni bras ni jambes. Joe Biden est un ancien bègue, atteint de glossophobie – peur de parler en public – sévère. Mais comment font-ils ?

La motivation est parfois si forte qu'elle conduit à surpasser son handicap.

C'est souvent au prix d'efforts considérables, en plus d'un mental d'acier. Joe Biden l'a souvent évoqué durant sa campagne, insistant publiquement sur son bégaiement. Jeune, il était réservé, complexé... et ses troubles de langage lui ont valu bien des brimades durant toute sa scolarité, provoquant sa rage et sa honte. Lorsque Sarah Sanders, alors porte-parole de la Maison Blanche, a raillé sa diction hésitante et saccadée par un *tweet* moqueur en décembre 2019, Joe Biden a eu la meilleure réponse possible : « J'ai travaillé toute ma vie pour vaincre le bégaiement et je suis fier d'inspirer des enfants qui passent également par là. Cela s'appelle l'empathie. » Réalisant soudain son erreur, Sarah Sanders a effacé son *tweet* et a prié le candidat d'accepter ses excuses. Biden s'est également référé au roi d'Angleterre George VI, bègue comme lui, et à son orthophoniste extraordinaire : Lionel Logue, le bien nommé. Comme le montre le très beau film de Tom Hooper, *Le Discours d'un roi*, ce dernier a appris au futur monarque à surmonter son handicap grâce à des méthodes peu conventionnelles qui l'ont au départ dissuadé avant de le séduire. Il lui fait réciter Shakespeare en musique pour masquer sa voix, lui impose des exercices de relaxation musculaire une heure par jour sans répit, entreprend avec le roi une sorte de thérapie vocale pour comprendre les origines physiologiques et psychiques de son trouble. Le roi George VI aurait eu plus de 80 consultations avec l'orthophoniste australien entre octobre 1926 et décembre 1927, puis a continué de solliciter ses services dans les années 1930 et 1940 pour préparer ses grands discours radiophoniques à l'Empire britannique. Songez au magnifique discours de la fin du film où le roi annonce l'entrée en guerre de l'Angleterre presque sans hésiter, dans une sorte d'apothéose qui laisse les spectateurs sans voix devant pareille victoire d'un homme sur lui-même. Biden avoue écrire ses discours comme George VI, les rythmant de la même façon – par groupe de mots entrecoupés de silences – et s'évertuant à ne jamais parler trop vite. Cette méthode vous sera toujours utile, si les mots vous échappent. Et n'oubliez pas : nombreux sont les bègues qui ont réussi comme Moïse, Démosthène, Rousseau, Lewis Carroll, Roger Blin, Jacques Lanzmann, François Bayrou, Stanislas Niox-Château, Amanda Gorman et d'autres qu'on ignore... Tout comme les dyslexiques, beaucoup se sont illustrés par un talent d'expression qu'ils ont conquis par la force de la volonté.

Corriger son handicap est une chose, l'utiliser comme marque de fabrique pour savoir en jouer en est une autre. Pourquoi ne pas en faire votre signature ? Le comédien Francis Perrin butait sur les mots. Il a exagéré ce léger handicap pour se distinguer. « On se construit sur ses défauts », avoue-t-il... et cela ne l'a pas empêché d'entrer à la Comédie-Française. Louis Jouvet a gardé d'un phrasé asthmatique sa diction si singulière qui faisait la joie de son public. Lorsqu'il voulait s'y soustraire, on lui disait « S'il te plaît, fais du Jouvet ! ». Churchill, qui n'était pas un orateur-né, a développé un style oratoire unique qui à la fois masquait et employait ses difficultés d'élocution de sorte que son « zézaiement » devenait un accessoire, pas un obstacle. Alors qu'elle est amputée de la jambe droite des suites d'une gangrène en 1915, Sarah Bernhardt continue de jouer assise (elle refuse de porter une jambe de bois ou une prothèse en celluloïd) et va rendre visite aux poilus sur une chaise à porteurs, lui valant le surnom de « Mère La Chaise ». Elle ne s'épanche jamais sur son infirmité, sauf pour en rire : « Je fais la pintade. » Charles Aznavour n'avait aucun succès. Trop petit, pas beau, une voix rauque épouvantable, disait-on. L'autodidacte s'est accroché, il a persisté, et tout a basculé avec sa chanson « Je m'voyais déjà » qui se termine sur ces mots : « On ne m'a jamais accordé ma chance/D'autres ont réussi avec peu de voix et beaucoup d'argent/Moi j'étais trop pur ou trop en avance/Mais un jour viendra je leur montrerai que j'ai du talent. »

S'accrocher, persister, surmonter les obstacles, c'est le lot de nombreux talents. D'aucuns doivent travailler très dur pour compenser une faille. D'autres, grâce au handicap, peuvent atteindre une forme d'éloquence peu usuelle, différente, qui est très belle à certaines oreilles. Ce qui nous émeut le plus parfois, c'est lorsque les choses sont dites simplement, sans artifices. Un ami me racontait récemment que son frère sourd l'avait bouleversé en lisant un texte lors d'une cérémonie religieuse. « Il nous a transpercés, dit-il. Il était comme détaché des codes et des artifices. » Et il l'a comparé à l'immense acteur Laurent Terzieff, lisant des textes de manière éblouissante, parce qu'il lisait, un point c'est tout. De même Emmanuel Levinas, un an avant sa mort, parlait tout bas et l'on devait tendre l'oreille pour entendre ses mots foudroyants. Ce naturel, cette éloquence qui ne se dit pas, parfois nous fait défaut. Nous sommes loin ici de la verve d'un Fabrice Luchini ou des grandes plaidoiries d'avocats, par ailleurs si

séduisantes. L'éloquence peut prendre des formes variées. Mais dans tous ces cas, il est bien question de parler le mieux possible.

Je voudrais terminer ce chapitre par ce que Virginie Delalande appelle le « handicap power ». Cette femme n'a jamais entendu le son de sa propre voix. On lui a dit qu'elle n'aurait jamais son bac, ne pourrait jamais se marier, n'aurait pas d'enfant, et *tutti quanti*. Quand elle a formulé son rêve de passer le barreau, on lui a ri au nez. Et pourtant, à force de détermination, elle est devenue la première femme avocate sourde en France. Elle a même appris l'anglais et l'espagnol et n'est pas loin d'être bilingue, comme elle le dit modestement. Difficile de ne pas la croire. On écoute ses propos avec admiration. C'est le fruit de vingt ans d'orthophonie et une piqûre de rappel tous les trois-quatre ans quand elle constate qu'on lui fait trop souvent répéter ses propos. C'est un signe, et elle s'y connaît en signes. Elle lit sur nos lèvres. Elle voit ce que nous ne voyons pas. Virginie Delalande a fait de son handicap une force et a montré qu'on pouvait briser tous les tabous. Sourde et avocate ? Virginie Delalande a clairement choisi le défi le plus inaccessible pour elle, comme si c'était précisément l'ampleur de la tâche qui allait lui permettre de réussir. Il fallait viser haut, très haut, pour se hisser jusqu'au sommet et peut-être un jour prouver qu'une malentendante pourrait plaider aussi bien – voire mieux – que les meilleurs ténors du barreau. Son credo : « Abandonner ? Jamais ! » C'est le titre de son livre⁵⁷. Et lorsqu'on lui demande comment on fait pour braver son handicap, elle nous livre trois clés comme un cadeau : être persévérant (ce qui exige un objectif très fort), avoir confiance en soi (cette confiance se construit), demander de l'aide et donner en retour (c'est cette solidarité étudiante qui lui a permis de décrocher le barreau, sans se sentir redevable). Aujourd'hui, Virginie Delalande est conférencière et coach car elle est convaincue que le handicap est une source incroyable de créativité.

Une citation

« L'art, c'est le travail, effacé par le travail », disait Herbert von Karajan. À force de corriger, de répéter et de recommencer, on devient naturel. Le beau s'impose alors comme une évidence. On croirait presque que c'est facile. C'est peut-être le *summum* de l'éloquence.

Un dernier conseil

Nous avons tous un handicap, plus ou moins visible et contraignant. On peut en faire une force. On peut aussi le compenser par d'autres talents. Dans son très beau roman *Des aveugles*¹, Hervé Guibert raconte comment les aveugles compensent leur cécité en surdéveloppant d'autres sens, tels que l'ouïe, par exemple². À chacun de nous de ne pas regarder seulement nos failles mais nos talents, et de les développer, les amplifier, en être fier. Ceux qui vous écouteront finiront par ne voir que cela.

⁵⁶. Sarah Bernhardt, *L'Art du théâtre*, La Coopérative, 2017, p. 123.

⁵⁷. Virginie Delalande, *Abandonner ? Jamais !*, Kawa, 2020.

⁵⁸. Hervé Guibert, *Des aveugles*, Gallimard, 1985.

⁵⁹. J'ai eu la chance d'être jurée d'un concours d'éloquence avec maître Juglar, aveugle de

naissance. Rien n'échappe à son oreille délicate.

Ne soyez pas jaloux des meilleurs, copiez-les

Le saviez-vous ?

La phrase inimitable de Churchill – « Je n’ai rien à offrir que du sang, du labeur, des larmes et de la sueur » – est en réalité une paraphrase de Garibaldi et de Theodore Roosevelt⁶⁰ également inspirée des grands poètes anglais Lord Byron et John Donne⁶¹. Les phrases les plus mémorables ne seraient-elles donc pas des inventions pures ? Et Churchill de continuer : dans son discours du 4 juin 1940, le Vieux Lion se souvient du Tigre. Entre félins, on parle la même langue. L’incessante répétition « nous nous battons » suivie de « nous ne nous rendrons jamais » rappelle étrangement la chute d’un discours de Clemenceau auquel a assisté le Premier Ministre anglais à Paris en juin 1918 : « Nous nous battons sur la Loire, nous nous battons sur la Garonne, s’il le faut, et même sur les Pyrénées ! Si nous en sommes chassés, on continuera la guerre sur mer, mais quant à faire la paix, jamais ! » On retrouvera la même emphase chez George Bush imitant Churchill dans son discours après les attentats de septembre 2001⁶². Plus récemment, l’expression qui a fait connaître Greta Thunberg à Davos en 2019 (« Notre maison brûle ») n’est pas d’elle, mais de Jacques Chirac en 2002.

Que dire après cela, sinon être tenté comme le jeune Musset de nous écrier : « Je suis venu trop tard dans un monde trop vieux » ? En effet, tout est dit, déjà dit et redit. Les meilleurs orateurs seraient-ils des imitateurs ? Tous ? Oui, vous dis-je. Faut-il le déplorer ? Non ! Car l’emprunt n’exclut pas le talent. Nous sommes tous les héritiers de ceux qui nous ont précédés. Aussi, autant suivre leur exemple pour gagner du temps. Comment ? Voici cinq conseils pour faire votre miel des meilleurs et devenir à votre tour un plus grand orateur.

En premier lieu, soyez curieux. Partez à la rencontre des plus grands orateurs, comme on part en voyage, et observez-les attentivement pour décrypter, comprendre et imiter leur talent.

Ils peuvent être comédiens, politiques, sportifs, dirigeants, militants, professeurs, artistes, écrivains, missionnaires, jongleurs, chanteurs, commerçants, paysans, parents, amis, voisins, étrangers, jeunes ou âgés, hommes ou femmes, vivants ou morts... Peu importe ! Écoutez-les d'une oreille attentive, ces champions du verbe et du charisme qui frappent vos têtes et vos cœurs. Regardez leur accoutrement, leurs gestes, leurs mimiques, leur entrée en scène. Traquez leurs silences. Voyez comment ils rebondissent lorsqu'ils trébuchent. Décortiquez leur art. Demandez-vous pourquoi ils retiennent votre attention, un peu, beaucoup, passionnément ou pas du tout, car les antimodèles aussi sont inspirants. Est-ce par leurs convictions, leur posture, leur façon de poser leur voix, leur arrogance, leur humilité, leur intelligence, leur bêtise, leur débit ? Réfléchissez bien et concentrez-vous ensuite sur celles et ceux que vous admirez le plus. Pas de temps à perdre. Il faut aller vers ce qui nous correspond. Demandez-vous alors comment vous en inspirer sans verser dans la reproduction plate et maladroite. On ne peut plus parler comme Malraux, mais on peut se souvenir de son art d'employer des mots forts et de bien les détacher pour qu'ils vibrent. On ne peut pas copier Amanda Gorman, mais on peut oser être poétique, après l'avoir entendue. On ne peut pas singer Jacinda Ardern, mais on peut se risquer à parler dans deux langues, comme elle le fait si souvent lorsqu'elle s'adresse à son peuple, d'abord en maori, puis en anglais. On ne peut pas avoir l'humour inimitable de Winston Churchill, mais on peut comprendre la nécessité d'exercer sa repartie, comme on musclerait son corps en salle de gym (pauvre Winston, lui qui détestait tellement le sport, il doit se retourner dans sa tombe). On ne peut pas prétendre avoir le charisme d'une Michelle Obama, d'une sœur Emmanuelle ou d'une Christine Lagarde – même si on en rêverait –, mais on peut les connaître si bien qu'elles guident nos paroles et nos pas.

C'est tout cela, s'inspirer des meilleurs. Les humanistes de la Renaissance nommaient cet art du beau mot d'*innutrition*, l'art de se nourrir littéralement des Anciens, que vous pouvez étendre à tous ceux qui vous inspirent, vivants ou morts. Les autres en effet sont un réservoir immense

dans lequel puiser pour faire entendre votre propre style. À vous de faire votre miel parmi ces exemples et d'identifier vos maîtres à penser, vos maîtres à rire et à pleurer, dans un formidable pot-pourri qui vous ressemble, pour transposer avec vos mots la réalité qui est la vôtre. Car évidemment, le but n'est pas de vous cacher derrière des références dans lesquelles vous ne vous reconnaissez pas, mais bien d'alimenter et enrichir vos convictions par celles et ceux qui vous parlent et que vous admirez. Ces affinités électives seront comme des compagnons de route qui peuvent changer au fil du temps.

En deuxième lieu, cultivez votre sens de la repartie et du bon mot au contact des orfèvres de la langue et autres génies du bel esprit. En effet, faire votre miel ne suffit pas : il faut du sel. Je ne peux que vous recommander de lire et relire Montaigne pour son sens extraordinaire de l'analyse et des tournures vives et brillantes sur les sujets les plus universels : le pouvoir, la guerre, l'éducation, l'amitié, la politique, la morale, la maladie, la société, les inégalités, la vieillesse, la mort, la religion, la peur... et tant d'autres encore. Montaigne est exigeant à comprendre et, à chaque page, surprenant, mais on sort toujours plus intelligent des heures passées à découvrir ses pensées. Flânez dans les pages des moralistes comme La Bruyère, La Rochefoucauld ou Chamfort qui ont le don de saisir en dix mots des vérités sans concession. Savourez les perles de Churchill et d'Oscar Wilde qui feront sourire votre public, tout en le déniaisant. Aiguiser votre sens de l'irrévérence auprès des humoristes, de Desproges à Blanche Gardin, en passant par Jean Yanne, Francis Blanche, Alphonse Allais, Groucho Marx, Sandrine Sarroche et tant d'autres.

Enfin, tournez-vous vers les génies du dialogue comme Michel Audiard et sa langue inimitable, à la fois brute et poétique. Revoyez *Les Tintons flingueurs* et son festival de répliques cultes. « C'est curieux chez les marins ce besoin de faire des phrases ! » ; « Faut reconnaître... C'est du brutal ! ». Replongez dans les premiers Woody Allen, parce que « l'éternité, c'est long, surtout vers la fin ». Découvrez, si vous ne la connaissez pas, l'œuvre jubilatoire de Sacha Guitry :

« Messieurs, vous allez être augmentés.

— Ahhhh !

— Vous étiez trois, vous serez quatre.

— Ohhh...⁶³ »

Tous ces esprits vifs et malicieux sont des compagnons merveilleux pour exercer votre sagacité et apprendre quelques bons mots.

En troisième lieu, maniez la citation avec adresse.

Je n'oublierai jamais ce concours de talents à Versailles en compagnie de mon juré, feu Gonzague Saint Bris. J'avais été sélectionnée en finale dans la catégorie « femmes de culture ». Après un interrogatoire sélectif (deux heures de questions debout par 35 °C alors que j'étais enceinte de huit mois, avec comme consigne « Étonnez-moi ! Je vous préviens : rien ne m'étonne »), il m'avait livré son secret d'éloquence, me voyant prête d'accoucher : apprendre un dictionnaire de citations par cœur pour littéralement « épater la galerie ». C'est ainsi qu'il ne cessait d'étonner son auditoire et de séduire, au point qu'on en oubliait son cheveu sur la langue, telle une coquetterie assumée et jamais corrigée. Gonzague, il faut l'avouer, avait tout compris. Par les mots d'esprit, les anecdotes, la repartie empruntés à l'histoire dont il était connaisseur et friand, il triomphait. Sa mémoire était étourdissante. Il la cultivait comme une parure.

Quels sont donc l'art et la manière de citer correctement ? Évitez les citations longues, impossibles à retenir et fastidieuses. Vous pourrez citer littéralement une phrase en donnant votre source sans en abuser. Pour éviter toute lourdeur, je vous déconseille de nommer l'auteur lorsque la paternité est connue de tous dans l'assistance. « Je pense donc je suis » se passe volontiers de la mention de Pascal – surtout si c'est Descartes. L'expérience montre que c'est souvent sur les propos les plus célèbres que l'on commet une erreur de citation ou d'attribution. Vérifiez donc toujours vos citations par deux fois. Pour plus de légèreté, votre emprunt peut aussi se fondre directement dans un propos que vous ferez vôtre. On parlera alors d'appropriation. En derniers recours, dans des circonstances légères comme un anniversaire ou un mariage ou lorsque vraiment vous ne trouvez pas la citation qui exprime avec justesse votre idée, libre à vous d'inventer des citations imaginaires. Mais attention : inventer, ce n'est pas céder à la médiocrité. C'est afficher clairement l'artifice par une citation délibérément grossière dans le procédé. Plus c'est gros, plus ça passe ! Il faut y aller

franchement, avec humour, avec panache, avec insolence... Bref, on se doutera que c'est vous et c'est très bien ainsi. Car comme dit un célèbre proverbe chinois, « la raison du plus fin est toujours la meilleure ».

En quatrième lieu, musclez votre capacité de synthèse et votre culture. Trop de citations tuent la citation. Gare au vernis pour éviter de passer pour pédant, usurpateur ou faible d'esprit. Les grands éloquents sont souvent des mémoires vivantes qui, loin des dictionnaires, vous frappent par leur capacité de synthèse, leur culture, leur connaissance intime de la vie politique et leur verve, sans prétention. C'était évidemment l'une des grandes qualités du philosophe Raymond Aron, l'une des consciences les plus éclairées de l'après-guerre. C'est encore aujourd'hui ce qui relie le journaliste Alexandre Adler, l'académicien Alain Finkielkraut, l'historien Jean-Noël Jeanneney ou le député Jean-Louis Bourlanges. Hypermnésiques capables de faire des correspondances, ils ressuscitent à chaque instant les temps forts de la V^e République et l'histoire des idées qu'ils connaissent si bien. Ce sont des conteurs-nés et des analystes hors pair. Même lorsqu'ils se trompent, qu'on n'est pas du même avis ou que la réalité dément leur analyse, on apprend à leurs côtés. Un dîner avec Jean-Louis Bourlanges dissertant sur l'Europe, c'est mieux qu'un documentaire sur Arte. C'est la politique qui se raconte sous vos yeux. Que retenir de ces exemples ? Qu'il s'agisse de vos mots – à la Bourlanges – ou de ceux des autres – à la Gonzague –, appropriiez-vous les références que vous convoquez pour qu'elles deviennent un prolongement de vous-même et se glissent dans votre discours sans forcer.

Enfin, ne soyez jamais sectaire. Cultivez l'esprit large. Constituez votre propre dictionnaire de citations, de références établies et de bizarreries, de bon et de mauvais goût, et surtout de tous horizons. C'est la définition de la culture générale : la capacité à faire des ponts et la curiosité. Dès que vous croisez une phrase intelligente qui vous marque, notez-la, qu'elle vienne d'un article, d'une bande dessinée, d'une émission télé, d'une publicité, d'un *podcast*, d'un *tweet*, d'un livre scientifique, d'une fiction, d'une série, d'un bon ou d'un mauvais film... Citez Nadal, Elon Musk, Eiichirō Oda, le pape ou Ariana Grande, peu importe... Ce qui prime, c'est que leurs mots

soient suffisamment forts et expressifs pour dire mieux que vous ce que vous pensez et soutenir avec force votre propos. Cultivez cette exigence d'éclectisme dans vos choix. L'intelligence, comme la bêtise, n'a pas de frontières, et le cerveau est un muscle qui vieillit moins vite si on le stimule par des influences extérieures. Et surtout, restez gourmand : gourmand de saveurs variées, gourmand de rencontres improbables comme Kléber Haedens, cet auteur passionné d'une histoire de la littérature qui donnerait envie de dévorer tout Diderot, tout Corneille et tout Clément Marot au plus réticent des lecteurs. Sous la plume de cet amateur éclairé, chaque écrivain français est une fête de l'esprit, délectable comme une pavlova, savoureux comme une saucisse de Morteau avec un vin du Jura.

Une dernière citation pour la gourmandise

« Qui vole un œuf ferait mieux de voler un bœuf. » Ne soyez pas chiche dans vos lectures et vos emprunts. Devenez un vrai bandit ! Ouvrez les livres comme des trésors, les discours comme des coffres-forts. Ne cessez jamais d'apprendre auprès des meilleurs sans jamais les singer. C'est à ce prix que votre parole s'enrichira.

Un dernier conseil

Lisez une fable de La Fontaine tous les jours. Vous y trouverez et la grâce et l'esprit. Tout ce qu'il dit éclaire encore la société d'aujourd'hui.

60. Le premier déclarait à ses troupes ralliant sa cause à Rome le 2 juillet 1849 : « J'offre la faim, la soif, des marches forcées, les batailles et la mort. » Le second rappelait aux officiers de l'École navale en 1897 : « Chacun d'entre nous est plus apte à assumer ses devoirs et ses responsabilités suite

aux périls que nous avons bravés par le passé, grâce au sang, à la sueur et aux larmes, au travail et à l'angoisse qui a permis à nos ancêtres de triompher. »

61. Churchill, qui connaissait bien ses classiques, a dû mobiliser également ses souvenirs de collègue comme ces mots de Lord Byron – « Du sang, de la sueur et des millions de larmes » (1823) – ou de John Donne, invoquant « tes larmes, ou la sueur, ou le sang » (1611).

62. L'écho est très net dans les derniers mots de l'allocution du président américain le 7 octobre 2001 sur l'état de l'Union : « La bataille est désormais engagée sur plusieurs fronts. Nous n'hésiterons pas ; nous ne lâcherons pas ; nous ne faiblirons pas ; et nous n'échouerons pas. La paix et la liberté gagneront. »

63. Sacha Guitry, *Le Diable boiteux*, 1948.

Par cœur ou pas ?

C'était il y a presque trente ans. Le 8 avril 1993, mon père reçoit la Légion d'honneur de François Mitterrand. Mes souvenirs sont précis. Nous arrivons à l'Élysée et entrons dans une petite salle sur la droite. Il y a environ dix impétrants, parmi lesquels le photographe Robert Doisneau, l'écrivain Daniel Pennac, la comédienne Sabine Azéma, le futur bâtonnier Jean-Marie Burguburu, mon père, plusieurs chefs d'entreprise et d'autres. Nous attendons en silence. Le président de la République est annoncé et la cérémonie débute. Que dis-je ? Le spectacle commence. Mitterrand est un orateur hors pair. Il consacre environ dix minutes à chacun. Pas plus. Chaque accroche est forte, simple, percutante. « Vous avez fait du noir et blanc une couleur », dit-il à Doisneau, visiblement ému. Puis, c'est le tour de mon père. Il multiplie les détails justes et amusants. Il semble parler à un ami. Il ne verse jamais dans le *curriculum vitae* plat et ennuyeux dont on nous rebat les oreilles à chaque Légion d'honneur. Il est imaginatif, drôle, incisif. Il dresse un portrait bien à lui. Mais, surtout... il parle sans notes. Dix discours d'affilée à 7 heures du soir. Et pas une fiche. Pas un souffleur. Pas une hésitation.

Mais comment fait-il pour tout mémoriser, lui dont les journées font plus de vingt-quatre heures ? L'adolescente que j'étais est éblouie et la femme que je suis devenue l'est encore. Mitterrand était connu pour cela. Chirac aussi, dans une moindre mesure. Quel était leur secret ? On préparait à Mitterrand des fiches qu'il lisait une heure avant. Il retenait les données clés, puisait dans sa mémoire ancienne ce qu'il savait⁶⁴ et improvisait le reste.

On raconte que Mithridate connaissait vingt-deux langues, jouissant d'une mémoire extraordinaire, et que le roi Cyrus connaissait le nom de tous ses soldats. Jean-Louis Dumas, l'ancien patron d'Hermès, avait aussi cette

qualité rare de connaître le prénom de tous ses salariés et parfois même des enfants de ces derniers. Il avait ainsi un mot particulier pour chacun, ce qui lui valait une grande considération. Chirac, pour sa part, avait cette méthode formidable lorsqu'il oubliait le nom de quelqu'un ou l'ignorait :

« Rappelez-moi votre nom.

— Macron.

— Non, ça je sais bien sûr. Votre prénom ?

— Emmanuel. »

Et inversement, lorsqu'on lui donnait le prénom, il disait « Non, ça je sais bien sûr. Votre nom de famille ? ». Ingénieux, n'est-ce pas ? Et cela marchait à tous les coups. Mais si l'humour et l'astuce peuvent suppléer la mémoire, elle reste un atout hors du commun.

Comment mémoriser vos discours ? La mémoire étant un muscle comme l'intelligence, il est sage de la stimuler à chaque étape de vos prises de parole en public.

Facilitez-vous la tâche en rendant mémorable votre discours dès sa conception. Cela commence par l'écriture d'un texte imagé. **Rappelez-vous : votre auditoire retiendra surtout les détails, les anecdotes, les histoires, les émotions.** Comme vous, il se souviendra plus facilement d'un grain de beauté que d'un nom de famille et ce qui va l'émouvoir aura comme conséquence d'accroître son attention et d'augmenter ainsi les chances d'encoder ce que vous dites dans ses souvenirs. Sa mémoire est aussi beaucoup plus sensible aux sensations qu'aux concepts, en particulier celles liées à la vue. D'où l'importance d'avoir un discours visuel, sonore et incarné. C'est un préliminaire précieux pour mémoriser votre texte et marquer votre auditoire. Qui plus est, l'association de certains exemples ou certains mots avec des images qui vous sont familières (en lien avec votre quotidien, votre histoire personnelle ou votre culture) sont intéressantes à mobiliser pour activer votre propre mémoire. À chacun de vous de trouver ces « images agissantes » qui vous parlent et vous permettent de ne rien oublier d'essentiel, tout en donnant de la matière et du sel à votre propos.

Pour mieux vous approprier votre texte avant de le dire, je recommande aussi de l'écrire dans les grandes lignes voire intégralement... puis de réécrire une dernière fois les phrases clés à la main, afin de bien fixer vos idées. La mémoire étant souvent visuelle, le fait de coucher deux fois les mots essentiels sur le papier vous permet de mieux les retenir... et de vous passer de texte le cas échéant, lorsque vous prendrez la parole. Si vous parlez sans notes, relisez-les bien juste avant votre discours en vous attachant en particulier à revoir les passages les plus difficiles, ceux dont vous savez à l'avance qu'ils pourraient vous échapper ou qui vous fragilisent parce qu'ils sont délicats à dire.

Comme pour maîtriser une partition au piano ou pour apprendre une poésie, rien ne sert de répéter systématiquement le discours dans son intégralité. Relisez et répétez en priorité lentement les morceaux de bravoure ou terrains glissants, soit pour les assumer pleinement, soit pour les supprimer. Il convient d'alterner ce travail de fourmi sur des passages précis et les répétitions d'ensemble. Enfin, ne craignez pas d'avoir vos notes à portée de main, quitte à ne pas les consulter, mais pour vous rassurer seulement, à l'instar de Churchill.

Une fois le discours écrit et synthétisé, apprenez par cœur uniquement les passages clés. **Ni tout par cœur, ni zéro par cœur, mais un juste milieu.** Je ne préconise pas en effet d'apprendre mot à mot l'intégralité de votre discours. Très rares pour ne pas dire inexistantes sont ceux qui, comme de Gaulle, excellent avec pareille méthode. La plupart des orateurs qui s'y emploient en deviennent raides et peu naturels. Ils perdent souvent beaucoup en impact, car il arrive toujours un moment où l'on voit qu'ils récitent ou cherchent les mots dans leur mémoire au lieu de les incarner et de dialoguer avec leur auditoire. Bref, le texte les encercle, au lieu de les libérer. L'extrême inverse – choisir de ne rien mémoriser – est-il vivable ? Clairement non car vous seriez comme un roi nu à la moindre interruption de votre auditoire ou autre moment de déstabilisation. Attention aussi aux dérives tristement connues de nos politiques qui, s'échappant trop de leurs notes, ont commis plus d'une gaffe, comme celle de Sarkozy en 2006 sur la *Princesse de Clèves* : « Je ne sais pas si cela vous est arrivé de demander à la guichetière ce qu'elle pensait de *La Princesse de Clèves*. Imaginez un peu le spectacle ! » Ou cette phrase malheureuse du président Macron :

« Une gare, c'est un lieu où on croise les gens qui réussissent et les gens qui ne sont rien. »

Le pragmatisme et la sagesse résident comme souvent dans la voie du milieu. Outre la nécessité d'une grande concentration doublée de vigilance pour limiter les sorties de route, il me semble judicieux d'apprendre toujours par cœur votre première phrase et la conclusion car elles sont censées refléter au mieux la substantifique moelle de votre discours et correspondent aux pics de votre stress. Maîtrisez aussi les phrases de transition pour égrener avec clarté vos arguments et retrouver le fil du discours en cas d'interruption. Ce sont comme des béquilles ou des repères sur le chemin. En un mot, je vous conseille de toujours bien mémoriser l'itinéraire de votre discours du point de départ au point d'arrivée, en passant par les étapes clés.

Cet apprentissage très ciblé permettra à votre discours de respirer, comme autrefois on bâtissait les cathédrales en créant des contreforts en arc-boutants pour soulager les murs et absorber la poussée des voûtes par le vent. Ces espaces où l'air peut se glisser sont nécessaires pour que votre parole préserve son équilibre entre maîtrise et naturel. Tout l'enjeu de la mémoire est là : savoir où l'on va, sans être prisonnier de son texte. Nous sommes proches ici de ce que Castiglione et avec lui les Italiens de la Renaissance nommaient la *sprezzatura*, cette désinvolture étudiée ou « Je ne sais quoi » qui fait que le discours est solide sans être raide, préparé sans être récité, fluide et non pas rigide. Car n'oubliez pas : vos idées doivent primer sur la perfection de la formulation. Si vous avez bien en tête le cheminement de votre démonstration, vous trouverez ou retrouverez les mots justes.

Pour mettre votre discours en bouche, n'hésitez pas à le répéter au moins une fois à voix haute comme le faisait Churchill. Ainsi les mots se graveront à vos oreilles, ce qui en facilitera l'imprégnation. Réciter votre discours debout en marchant, à l'instar du Premier Ministre anglais, vous permettra aussi de libérer votre voix, tout en ménageant les effets vocaux et gestuels désirés. Ne parlez pas trop vite pour retrouver vos mots en cas d'oubli ou masquer vos hésitations. Et si votre mémoire vous trompe ou que votre parole s'égaré trop, n'hésitez pas à rectifier votre discours. Vous en avez l'entière liberté.

Enfin, parler avec aisance, c'est exercer votre mémoire constamment, comme le faisaient les Anciens, de Gaule, Churchill ou Mitterrand. L'idée répandue selon laquelle nous n'utilisons que 10 % de notre cerveau serait erronée. En revanche, il semblerait que nous ayons une capacité de stockage extraordinaire, autrement dit une énorme capacité de mémoire, et plus vous exercerez votre mémoire, plus elle sera performante. Aussi, entraînez votre mémoire ainsi qu'on apprend à lire ou à écrire. Mémorisez à nouveau par cœur des numéros de téléphone et des codes. Apprenez des textes entiers telle *La Marseillaise* pour ne plus l'ânonner comme 99 % des Français. Réapprenez des poèmes, à la manière de Pompidou qui en récitait dans sa voiture pour se détendre et en émaillait la plupart de ses discours.

Et lorsque vous serez bien préparé, vous pourrez vous offrir le luxe d'improviser à l'instar du général François Lecointre, ancien chef d'état-major des armées françaises, devant un parterre de l'Institut des Hautes Études de défense nationale. On l'attendait sur la cybersécurité, la réorganisation du monde, les grandes opérations en cours, la stratégie militaire de la France... Il s'est avancé vers la scène, s'est mis au lutrin et a posé le discours qu'on lui avait préparé loin de lui. Au dernier moment, il a choisi de ne pas dire ce qu'il avait prévu. Et pendant quarante-cinq minutes, il a évoqué la philosophie du soldat de l'Antiquité jusqu'à nos jours. Pourquoi fait-on la guerre ? Est-ce vouloir annihiler l'ennemi ? Un soldat a-t-il vocation à mourir pour la France ou apprendre à tuer sur ordre ? Pendant quarante-cinq minutes, le Général ne s'est pas contenté de parler. Il a fait chavirer des certitudes. Était-ce totalement improvisé ? Non, bien sûr. C'était assurément un message qu'il portait en lui depuis longtemps pour avoir une pensée aussi claire et structurée.

Une citation

« S'entraîner, c'est cultiver l'art de paraître improviser, qui rassure toujours un juge », écrivait Quintilien. Comme pour un bel objet, le travail de l'artisan ne doit pas se voir. La mémoire qui en fait partie doit donc rester dans l'atelier de l'orateur sans jamais ne laisser transparaitre le labeur.

Un dernier conseil avant d'oublier

Si votre mémoire vous fait souvent défaut, munissez-vous de fiches, autrement dit d'aide-mémoire. Si vous êtes meilleur sans filet et que soudain votre cerveau vous joue des tours, ne cherchez pas à tout prix à retrouver les mots exacts du texte que vous aviez écrit. Respirez, passer à l'argument suivant, dites-le autrement ou faites appel à votre culture – « ce qui reste quand on a tout oublié », disait Malraux. En un mot, continuez en parlant lentement pour cacher votre trouble. L'auditoire, souvent, n'y verra goutte.

64. À Bernard Pivot qui lui demanda un jour quand il avait le temps de lire, François Mitterrand répondit que c'était essentiellement les beaux restes de ses lectures passées.

N'ayez plus peur, soyez vous-même

On aurait rapidement entendu les mouches voler s'il y avait eu des mouches, ce samedi 24 mars 2018 à Washington. Ils étaient des dizaines de milliers d'hommes et de femmes venus manifester leur soutien à cette Marche pour la vie. Elle était seule sur la scène, cheveux très courts et tee-shirt blanc, bombers recouvert de pins. Une inconnue du grand public. Dix-sept ans à peine. Une adolescente au printemps de la vie... Lorsque soudain Emma González a ouvert la bouche pour nous captiver tous.

Son discours est la preuve qu'on peut parler remarquablement sans avoir les codes, lorsque l'urgence et la nécessité l'imposent. Mieux : lorsqu'il faut se dépasser au nom d'une cause plus importante que sa propre histoire. Ici : la lutte contre la vente d'armes aux États-Unis, suite à un terrible drame.

Ce n'est pas un discours, c'est un éloge funèbre de la seule rescapée de la fusillade du 14 février 2018 qui a fait dix-sept victimes dans un lycée de Parkland en Floride. Ce ne sont pas des mots, c'est une mitraillette. Cette jeune fille, qui revient de l'enfer, parle si vite que ses paroles ne se contentent pas de dire la fusillade. Elles *sont* la fusillade. Après avoir évoqué l'horreur, les corps à terre abandonnés, le chaos et l'incompréhension... Emma González fait revivre une dernière fois les dix-sept victimes de la fusillade de Parkland, ses dix-sept camarades dont elle va dresser la liste, en parlant de plus en plus vite, les yeux et le timbre dévastés par les larmes. Les premiers noms surgissent accompagnés d'un seul détail – en apparence anecdotique mais en apparence seulement : « Mon amie Carmen ne pourra plus se plaindre de ses leçons de piano, Aaron Feis ne pourra plus appeler Kiera “Mademoiselle rayon de soleil”. Alex Schachter ne pourra plus accompagner son frère Bryan à l'école... ». Les derniers se définissent par leur absence, dans une parole tronquée qui est comme une vie arrachée : « Alaina Petty ne pourra plus, Carol Lungren

ne pourra plus, Chris Hixon ne pourra plus, Luke Hoyer ne pourra plus, Martin Duque Anguiano ne pourra plus. Peter Wang ne pourra plus, Alyssa Alahdeff ne pourra plus, Jamie Guttenberg ne pourra plus, Meadow Pollick ne pourra plus. » Cette incessante répétition de l'expression « ne pourra plus » qui prive le verbe de son objet est comme une interruption brutale de la vie.

Après cette fusillade de mots qui aura duré moins de deux minutes, vient le temps du silence. Un interminable silence de quatre minutes et demie qui laisse l'assistance sans voix. Retenant ses larmes, Emma González pointe le regard vers l'horizon, comme on tient tête à la mort en la fixant des yeux. Elle est impeccablement droite, l'allure digne. Pas un mot ne sort de sa bouche. On entend quelques applaudissements puis quelques bruits dans la salle, aussitôt étouffés par ce silence qui revient de lui-même. Emma González sert son papier, imperturbable. Elle doit tenir. Elle tient. Six minutes et vingt secondes plus tard précisément – ce fut le temps du massacre – le téléphone d'Emma González sonne. Et elle conclut : « Depuis que je vous parle, six minutes et vingt secondes se sont écoulés. Le tireur a maintenant cessé de tirer et va bientôt lâcher son fusil. Échappez-vous avec les étudiants ; marchez en liberté pendant une heure avant l'arrestation. Battez-vous pour vos vies avant que quelqu'un d'autre ne vous l'enlève. »

Dans ce discours éclair, Emma González nous fait pleinement revivre – est-ce le mot ?, « traverser » serait plus exact – l'assassinat de dix-sept adolescents comme s'il se déroulait sous nos yeux et que nous en étions tous les victimes. En quelques minutes, elle réussit à faire de *son* histoire *notre* histoire, car elle mesure l'importance de l'enjeu. En quelques minutes, elle est devenue la voix et le visage de l'Amérique qui lutte contre les armes, par la force et l'épure de son discours sans aucune fioriture et par le silence comme pièce maîtresse afin de faire ressentir à chacun de nous la mort et l'absence.

Les circonstances dramatiques nous donnent parfois ce courage d'être simples et vrais, sans ajouter un mot de trop, qui nous fait souvent défaut en temps ordinaire. Or cette parole juste et courageuse a souvent une immense portée si votre émotion est sincère, dictée par un impératif supérieur.

En témoignage le discours bouleversant de Robert Kennedy le jour de

l'assassinat de Martin Luther King, le 4 avril 1968, qui est pour moi l'un des plus grands discours du XX^e siècle. L'Amérique était alors en proie à l'une des périodes les plus sombres de son histoire. Le soir même, le sénateur de l'État de New York et candidat à l'investiture démocrate en vue de l'élection présidentielle se rend à Indianapolis où il annonce la mort de son très grand ami. Il sera lui-même assassiné deux mois plus tard, le soir de sa victoire à la primaire de Californie.

Pourquoi Robert Kennedy prend-il la parole dans cette ville déchirée par les tensions entre les Noirs et les Blancs ? On lui avait pourtant fortement déconseillé d'y aller. La police l'avait prévenu qu'elle ne pourrait pas assurer sa sécurité en cas de débordement et qu'il risquait d'être lynché. Mais Robert Kennedy n'a pas hésité. Il s'est rendu, sans protection, dans un ghetto composé à majorité de femmes et d'hommes noirs pour annoncer lui-même la tragédie. Il s'est mis derrière un camion, et il a commencé à parler sans lumière et sans regarder son texte qu'il triturait entre ses mains, les mots heurtés par l'émotion⁶⁵.

Ce soir-là, Robert Kennedy aurait pu faire éclater sa colère, partir en croisade contre le racisme qui mine son pays et surtout ne pas parler, anéanti par la douleur. Il choisit au contraire de lancer à ses compatriotes un appel au calme, à l'union, à la tolérance et à la prière dans l'espoir de jours meilleurs, en hommage à celui qui fut prix Nobel de la paix, grand défenseur des Noirs et de la justice sociale. L'histoire lui a donné raison : Indianapolis fut la seule grande ville des États-Unis à ne pas connaître d'émeutes ce soir-là.

Pourquoi partager avec vous ces discours ? Parce qu'ils mêlent tous les deux l'humilité et la grandeur. Dans le cas de Robert Kennedy, comme dans celui d'Emma González, il s'agit de dire des vérités que peu osent dire, avec une grande force et une grande sobriété à la fois. Ni l'un ni l'autre ne se mettent en avant, mais tous deux servent la cause qu'ils défendent. Comme eux, **vous saurez trouver les bons mots si vous êtes habité par des convictions plus fortes que la colère et la douleur** : la conviction que vos paroles sont supérieures à la haine, la conviction que votre discours ne peut se contenter de dénoncer mais doit poser les bases d'une reconstruction – on ne convainc pas sur du négatif –, la conviction que vous devez parler si

vous êtes audible pour le faire... parce que, si vous ne le faites pas, qui s'en chargera ? Robert Kennedy savait qu'il était le seul Blanc légitime ce soir-là pour parler à la communauté noire, comme l'ont reconnu plus tard de grands leaders noirs. Face à la haine et la violence qui sont le langage des imbéciles ou des impuissants, « se taire est impossible » pour reprendre le beau titre de l'essai d'Elie Wiesel et de Jorge Semprún. Mais encore faut-il avoir le courage de parler.

Être vous-même, au sens noble du terme, c'est avoir la force de dire la vérité et de l'assumer, avec calme et détermination, quitte à être impopulaire et à en payer le prix. Robert Kennedy aurait pu être lynché. Il le savait. D'autres hommes et femmes politiques ont eu cette exigence et cette rigueur de dire ce qu'ils pensaient et de placer la vérité au-dessus parfois de leur intérêt personnel.

Pierre Mendès France fut de cette trempe-là. Il était le plus jeune avocat de France, le plus jeune député, le plus jeune membre du gouvernement. Il n'aura dirigé la France qu'à peine plus de sept mois. Il demeure pour beaucoup un exemple de rectitude, de rigueur, d'authentique volonté de servir, et de conception très exigeante du pouvoir. Au micro de Jacques Chancel en 1973, il se livre. Sa conviction principale était qu'un homme ou une femme politique a le devoir de dire ce qu'il ou elle pense. Parfois, sa parole ne sera pas écoutée et n'aura pas gain de cause. Mais il ne faut pas craindre d'être impopulaire et de dire la vérité, dit-il. Il ajoute : « Surtout en démocratie ! Pour juger, le peuple a besoin d'entendre le pour et le contre. Si ceux qui viennent s'exprimer devant lui jouent de démagogie et d'habileté, ils ne fournissent pas à l'opinion publique une opinion valable. En démocratie, rien n'est plus important que la vérité. » Mendès France en a payé le prix. Et peut-être cette vérité est-elle aujourd'hui comme hier extrêmement difficile à dire, si l'on brigue le pouvoir ou un deuxième mandat. Mais il est bon de se rappeler que certains ne s'en sont pas privés, comme Mandela, appelant toujours à l'abolition de l'apartheid après vingt-sept ans de prison, sans jamais céder à la haine, ou Kennedy ayant l'humilité de reconnaître que la paix avec l'Union soviétique ne se fera pas tout de suite dans son discours d'investiture : « Nous n'accomplirons pas tout cela dans les cent premiers jours. Ni dans les mille premiers jours, ni sous ce gouvernement, ni même peut-être au cours de notre existence sur

cette planète. Mais nous pouvons commencer. » Commencer à agir, avoir l'humilité de reconnaître que ce n'est qu'un début... sans doute est-ce là le point de départ d'un discours de franchise et de vérité qui n'exclut pas l'action, bien au contraire.

Enfin, ne craignez pas de sortir du cadre, comme l'a fait Martin Luther King, pour dire vos convictions les plus chères et être aligné entre vos convictions, vos valeurs, vos discours et vos actes, ce qui est peut-être la plus juste équation de l'éloquence. Cette honnêteté de soi à soi et vis-à-vis d'autrui en paroles et en actes est loin d'être simple, eu égard aux convenances et à nos propres contradictions. Mais elle n'est pas inatteignable, comme nous le prouve Martin Luther King dont le discours reste le plus marquant du XX^e siècle.

Ce n'était pourtant pas gagné d'avance.

Il était le dix-septième à prendre la parole ce 28 août 1963, devant cette foule de 250 000 personnes, Noirs et Blancs réunis à Washington depuis le matin même pour manifester en faveur de l'emploi et de la liberté des Noirs. Seize voix se sont élevées avant lui. La sienne sera la dernière. Il sait qu'il doit être bref et il s'est préparé. Son entourage proche lui a dit de ne pas parler du rêve qu'il avait déjà ressassé dans des discours précédents. Le thème – son thème de prédilection – est éculé et il doit l'éviter.

La première partie du discours est très politique : elle dépeint une Amérique qui ne parvient pas à respecter sa promesse d'être une nouvelle Jérusalem capable d'accueillir tous les enfants de Dieu. Elle a offert un chèque sans provision.

Mais tout à coup, un événement inattendu se produit au milieu du discours : la chanteuse et amie du pasteur, Mahalia Jackson, qui est aux premières loges, lui crie : « Parle-leur du rêve, Martin ! Parle-leur du rêve. » C'est ainsi que le thème absent du texte initial surgit. Et Martin ose dire ces mots qu'il voulait prononcer aux yeux du monde, sans avoir osé : « *I have a Dream* ». Il reprendra la formule à huit reprises, d'une voix vibrante et habitée, comme si, soudain, ce n'était plus l'orateur politique, le militant qui parlait, mais le pasteur inspiré qui reprenait la parole, avec ferveur et enthousiasme au sens biblique du terme – « Dieu en lui ». Ce discours, on le sait, a joué un rôle primordial dans le vote de la loi sur les droits civiques

(*Civil Rights Act*) de 1964 et de la loi sur les droits de vote national (*US Voting Rights Act*) de 1965. Il nous conforte dans le courage d'oser parler. « Les mots justes trouvés au bon moment sont de l'action », disait Hannah Arendt. C'est aussi l'art d'être en accord avec soi-même. Steve Jobs dirait qu'il faut apprendre à relier tous les points qui nous constituent, au lieu de chercher toujours à être un autre. « Relier les points », c'est le mot !

Citation

La vérité n'est jamais simple, nous dit Montaigne, car « jamais deux hommes ne jugèrent pareillement la même chose et il est impossible de voir deux opinions semblables exactement, non seulement en divers hommes, mais en un même homme à diverses heures ». Mais, ajoute-t-il, « La vérité est chose si grande que nous ne devons dédaigner aucune entremise qui nous y conduise ».

Un tout dernier conseil

L'art de s'exprimer et de convaincre, vous l'aurez compris, est un long chemin... et bien vaniteux serait celui qui prétendrait en maîtriser tous les secrets. Ce modeste ouvrage n'est que l'once de la moitié du quart du début de cette belle fabrique où l'on apprend à parler qu'on appelle l'éloquence.

65. Il faut voir et non pas seulement lire cet extraordinaire discours de Bob Kennedy en prêtant bien attention à son visage et à ses mots, car c'est un exemple de discours courageux dit avec une extraordinaire pudeur et dignité.

Achevons

Le choix du mot juste, la connaissance des subtilités de la langue, l'art de jouer avec les mots, la conversation, l'esprit, le sens de la repartie, le raisonnement, le partage d'idées, le débat bien mené, l'intelligence des situations... sont, avouons-le, l'un des grands bonheurs de la vie.

Outre le plaisir et la gourmandise de parler, l'art d'exprimer ses idées avec soin et discernement est l'un des fondements du dialogue, sans lequel les liens entre chacun d'entre nous se distendent et se rompent. Parler avec aisance est donc un fabuleux trésor, outil de pouvoir et instrument de liberté. De plus, à l'heure de la montée inquiétante des *fake news*, de la *cancel culture*, du sectarisme, du complotisme et des extrêmes, la parole claire, intelligente, argumentée et nuancée est plus que jamais un bien précieux à cultiver.

Ces 25 règles pour convaincre sont là pour en témoigner et dévoiler quelques secrets de fabrication, comme on se réunirait autour d'une table entre amis pour partager quelques bons mets, en échangeant nos plus précieuses recettes. Je n'ai pas abordé ici la prise de parole à distance, mais ces règles demeurent et nécessitent un surcroît d'énergie afin de compenser la déperdition d'une communication désincarnée.

Pour ceux qui n'auraient pas la patience de lire cet ouvrage ou même de le picorer, en voici un abrégé. Nourrie dès l'enfance par les 10 droits du lecteur de Daniel Pennac, j'ose formuler ces 10 commandements de l'orateur :

1. À l'oral, jamais tu n'ennuieras.

2. Par l'essentiel, toujours tu commenceras.

3. Tu pèseras le choix des arguments et des mots.

4. Tu parleras avec ton corps et ton cœur autant qu'avec ton esprit.

5. Tu seras toujours attentif à ton public.

6. Tu te préparereras systématiquement.

7. Tu feras toujours plus court et parleras moins vite.

8. Tu sauras te taire et t'exprimer quand il le faut.

9. Tu chercheras à clarifier, à simplifier, à embellir.

10. Tu continueras d'apprendre pour mieux parler et dialoguer.

Remerciements

Je remercie Charles Cassuto qui me transmet si généreusement son savoir depuis plus de quarante ans. Ce livre lui est dédié.

Je remercie mes parents qui m'ont donné l'amour des discours et des mots.

Je remercie mon éditeur, Grégory Berthier-Saudrais, qui est le premier à m'avoir fait confiance.

Je remercie mon merveilleux Elie de m'avoir soutenue tous les jours.

Je remercie le père de mes enfants, Nicolas d'Estienne d'Orves, qui m'a poussée à écrire ce livre et fait rencontrer mon éditeur.

Je remercie mes fils Valentin et Victor de m'avoir encouragée dans l'écriture comme si je parlais sauver des ours en Arctique.

Je remercie mon amie Charlotte Hellman, en pensée avec moi dans cette belle aventure.

Je remercie mon ami Lionel Bounoua d'avoir été si présent à mes côtés tout au long de ce livre.

Je remercie toute l'équipe des éditions Plon et de Bureau 121 pour leurs précieuses relectures.

Je remercie Hélène Peyroles qui sait si bien mettre des mots sur l'indicible.

Suivez l'actualité du livre

sur :

bureau121.com

Suivez-nous sur Instagram

(bureau.121)

et LinkedIn (Bureau 121)

Suivez toute l'actualité des Éditions Plon sur
www.plon.fr



et sur les réseaux sociaux

