

Chapitre 2

Circonstances professionnelles

« ... nous ne pouvons plus continuer à jouer à un jeu dès que l'on nous en a appris un nouveau. [...] Nous voyons alors quelque chose de différent et il nous est désormais impossible de poursuivre naïvement l'ancien jeu. »

Ludwig Wittgenstein

S'entraîner : une loi et une voie

Nous l'avons souligné en tout début de cet ouvrage, le jeu n'est pas seulement une action de divertissement, c'est aussi une manière d'apprendre des comportements nouveaux. L'auteur que je suis et qui vous transmet ces pistes de progrès dans le domaine de l'échange a fait un travail analytique pendant de longues années. J'ai également beaucoup découvert et appris sur moi-même et les relations aux autres grâce à d'autres approches comme la sophrologie, le tai-chi, la pratique du jeu de go, la lecture de très nombreux ouvrages, et aux très nombreuses entreprises nationales et internationales où j'ai animé des ateliers. Toutes mes rencontres, d'ordre pédagogique, théâtral et événementiel, m'ont beaucoup fait progresser. Mais rien ne m'a plus transformée que la pratique du jeu d'improvisation dans les centaines de matchs que j'ai joués partout en France et en Europe. J'ai pu vérifier la remarque de Wittgenstein en me délestant de mes vieux schémas comportementaux et de mes anciens réflexes de pensée. Le jeu d'improvisation nous met en prise

directe avec ce que j'appelle la rencontre immédiate. Rien n'est écrit ni préparé. Les répliques sont produites en temps réel, l'interlocuteur(trice) doit être immédiatement considéré comme un allié et non un ennemi et ce, quelles que soient les répliques qui vous seront adressées. La dimension ludique d'une telle situation permet d'entrer dans ce risque-là avec jubilation. Et, plus pertinent encore, cette construction d'un échange en temps réel nous a tous obligés à créer des dialogues vifs, fondés sur l'imagination et la métaphore. Nous avons réappris à nos deux cerveaux (gauche et droit) à travailler ensemble.

Tout changement vise une amélioration. Tout changement engendre donc plusieurs étapes de réactions normales. Nous avons un mental dont l'approche est avant tout intellectuelle. Pratiquement, tout le monde comprend l'intérêt des changements, qu'ils soient individuels ou collectifs. Celui qui nous intéresse ici est un changement individuel. Croire que l'art de la répartie est un « truc » extérieur que l'on s'approprierait est une erreur. Pour apprendre à bien répartir, il nous faut, vous l'avez déjà saisi dans le chapitre précédent, modifier un certain nombre de croyances sur nous-même, donc il nous faut modifier notre langage intérieur. Il faut également modifier notre vision du monde extérieur, de cette *réalité* que chacun d'entre nous fabrique à partir de son histoire singulière. Répartir avec efficacité, cela renvoie aussi à une certaine affirmation de soi, comme on dit volontiers dans les milieux de formation. Mais nous avons vu en dernier point que nous devons aussi réveiller notre « cerveau droit » ! S'il est vérifié que les *process* et les organisations internes n'aident effectivement pas beaucoup l'acteur d'entreprise à proposer ses idées novatrices, nous savons en revanche que l'interrelationnel est un champ quotidien de nouvelles pratiques possibles. Il suffit pour cela d'être motivé intimement. Et pour être motivé par un processus de changement de soi, il faut déterminer les gains que ce changement nous apportera.

Nous allons donc maintenant aborder les situations les plus fréquentes dans l'entreprise où une bonne répartie sera toujours un « plus » dans nos relations. Vous ne trouverez aucune phrase clé ni répartie toute faite pour répondre à telle ou telle remarque. Vous avez parfaitement bien compris que la piste est bien celle que nous

construisons individuellement par nos réajustements et apprentissages personnels. Les bonnes reparties seront celles que vous ferez au moment où l'occasion se présentera. C'est l'objectif unique de cet ouvrage que de vous permettre de trouver votre style, et non d'imiter qui que ce soit. Permettez-moi cependant, au risque d'être redondante, de vous rappeler que seule la répétition des pratiques (exercices proposés ou d'autres que vous pouvez trouver ailleurs) crée un nouveau comportement. Si vous vous contentez de chercher une *recette* quelque part, vous serez fatalement déçu. C'est aussi la raison pour laquelle je vous invite fortement à pratiquer ces petits exercices comme des jeux. Faites-les seuls ou avec des amis, cela confère une légèreté utile. Votre vie professionnelle est truffée d'occasions où les remarques à peine dissimulées sont légion, profitez-en et, surtout..., soyez votre propre ami, acceptez les ratages du début, cela n'en donnera que plus de saveur aux meilleures premières reparties réussies que vous lancerez !

**À
retenir !**

Soyez curieux, modifiez consciemment vos habitudes en commençant par les petites, vous pousserez ainsi votre cerveau à construire de nouveaux circuits synaptiques.

« Plus que tout autre organe, le cerveau est conçu pour évoluer en fonction de l'expérience : une fonctionnalité appelée la neuroplasticité. »

Roland Jouvent, directeur du Centre émotion
du CNRS à la Salpêtrière

Les présentations publiques

Les présentations publiques sont un des exercices les plus fréquents en entreprise. Qu'il s'agisse de présenter un projet, une nouvelle organisation, une mission, un bilan, un plan d'action stratégique, la présentation est souvent faite devant un public. Pour le moment,

nous nous intéresserons aux présentations devant un public restreint, nous verrons plus loin les prises de parole devant un auditoire plus important. Dans les deux cas, il n'est pas rare qu'il y ait une séquence dite de « questions-réponses », et c'est souvent à ce moment-là que le manque de repartie peut nous poser quelques petits soucis !

Avant même d'être sûr de mieux maîtriser la repartie, faisons déjà en sorte de *gérer* le terrain. Pour cela, faites quelques repérages stratégiques :

1. Veillez à ce que votre auditoire soit bien installé, mais, surtout, à ce que chaque personne soit visible pour vous. Cela vous permettra de repérer tout de suite la ou les personnes de la part de qui vous savez qu'une remarque pourra surgir en cours ou à la fin de votre présentation. Bien voir le visage, et donc les expressions d'un interlocuteur(trice) inattendu, est important pour vos futures reparties !
2. Vous êtes censé bien connaître le sujet que vous allez présenter ; cela dit, une question ou une remarque *qui tue* est effectivement toujours possible. Ayez donc clairement à l'esprit les sujets que vous savez ne pas forcément maîtriser. Nous verrons plus loin pourquoi...
3. Si vous pensez qu'une séquence « questions-réponses » s'imposera, déterminez alors le moment que vous considérez le plus confortable pour vous. Annoncez à votre public qu'il y aura cette séquence à tel moment de votre présentation. Cette décision évitera que vous soyez surpris par les éventuelles questions imprévues qui surgissent sans que vous soyez prêt. C'est vous qui décidez du moment !

Si, lors de votre prochaine présentation, vous savez que vous ne serez pas encore prêt à gérer votre repartie, suivez le processus suivant :

- Écoutez jusqu'au bout la question (remarque) inattendue ou embarrassante ;
- Validez systématiquement ce que l'on vient de vous dire... même si vous n'avez pas la réponse ! Vous pouvez le faire par une reformulation ou une simple réponse du genre : « Oui, j'ai bien entendu votre remarque » ;

- Puis annoncez clairement et avec assurance que vous notez la remarque ou la question et que vous en discuterez après la présentation.

Ce petit processus est un classique qui fonctionne plutôt bien dans la mesure où c'est vous qui *gardez la main*, ce qui est fondamental lorsque l'on fait une présentation. Il confirme à votre public que vous vous exprimez et que vous êtes bien à l'écoute de votre auditoire. Les déstabilisations dans ces circonstances de présentation viennent souvent du fait que l'orateur(trice), tout occupé à dérouler son contenu, perd le contact avec son auditoire. Il/elle s'isole sans s'en rendre compte. Nous sommes là au cœur d'un des paradoxes de l'art de la repartie et de la réplique. Il est fondamental de rester en relation avec son interlocuteur ou son public. Demeurer en résonance avec l'autre ou le public est un comportement nécessaire pour savoir répondre avec efficacité. C'est pourquoi nous devons bien comprendre l'importance capitale de l'écoute dans toute forme d'échange. Les présentations classiques où l'orateur(trice) ne crée pas la relation d'écoute avec son public sont systématiquement des présentations ennuyeuses. Une absence d'observation des comportements du public est sans appel sur ce point. Qui d'entre nous n'a pas traîné les pieds pour se rendre à une présentation, persuadé(e) qu'elle serait ennuyeuse et que nous allions perdre encore un temps précieux ?

Lorsque se présente enfin la séquence « questions/réponses », si vous remplissez les trois points ci-dessus mentionnés, voici le processus qui vous permettra alors de progresser dans vos reparties ; repérez bien qui vous pose la question : est-ce un allié ou un « opposant » ?

- **C'est un « allié » !** Tant mieux, cela vous évitera le petit stress de l'inconnu... :
 - Écoutez d'abord en totalité la question ou la remarque ;
 - Prenez toujours une petite inspiration avant de répondre¹ ;

1. La plupart des gens ont oublié de bien respirer. L'intensité de nos états de stress est proportionnelle à nos apnées inconscientes. Tout bon orateur ou repartiteur sait d'instinct quand prendre une petite inspiration.

- Pensez à sourire... Je vous assure, ce n'est pas si fréquent et ça change souvent l'échange ;
- Amorcez votre réponse par quelques mots qui rappellent la complicité professionnelle ou amicale entre vous et le questionneur ;
- Puis proposez votre réponse sous forme d'une répartie en rebondissant sur l'idée centrale de la question posée ou sur un mot contenu dans la question.

Faites court si vous pouvez. La répartie a cela de particulier, c'est qu'elle est une réponse faite d'esprit (ou d'humour). Elle est souvent imagée (métaphore) et confirme en positif la remarque qui vient de vous être adressée. Elle est une sorte de reformulation amusante qui prolonge et conforte la complicité entre vous et le questionneur.

- **C'est un « opposant » !** En tout cas, il s'agit de quelqu'un que vous savez être un « piègeur » volontaire. Dans ce cas... :
 - Faites le même accueil que ci-dessus en écoutant jusqu'au bout et en respirant calmement ;
 - Si la question piège est un peu longue – il arrive que les piègeurs prennent un certain plaisir à diluer leur attaque comme pour embarrasser volontairement l'orateur ! –, profitez-en pour conscientiser votre respiration en l'approfondissant tranquillement ;
 - Comme précédemment, captez dans la remarque ou la question l'idée centrale et, si elle n'est pas très claire, choisissez un mot qui vous accroche en particulier ;
 - Puis répondez à partir de ce mot en le reformulant en vous aidant d'une métaphore.

Si vous n'avez pas la réponse – c'est souvent le but du piègeur que de vous coincer ainsi ! –, poursuivez votre reformulation métaphorique en proposant d'en reparler après la présentation. Mais, surtout, restez sur une note humoristique. Employer un ton humoristique n'enlève strictement rien au respect que l'on doit observer envers nos interlocuteurs, tout est dans la façon de dire les choses. En agissant ainsi en finale, encore une fois vous reprenez la main, ce qui vous permet de guider l'échange et son issue. En proposant de différer

votre réponse, vous vous donnez le temps de trouver l'information et de provoquer un nouvel échange, mais, cette fois-ci, « entre quatre yeux » !

Ne perdez jamais de vue que nous pouvons avoir de la répartie pratiquement dans toutes les circonstances. Encore une fois, c'est souvent l'idée que nous nous faisons de la situation qui produit l'issue de nos échanges. Relisez le passage du chapitre 1 sur la réalité pour bien comprendre comment nos pensées influencent ce qui nous arrive.

**À
retenir !**

Quels que soient l'interlocuteur et la remarque lancée, *écoutez* d'abord en totalité ce que l'on vous dit. Puis prenez une courte mais profonde inspiration et... répliquez !

L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation, annuel ou ponctuel, reste un exercice peu prisé par les collaborateurs. Il s'apparente dans nos esprits à un passage devant jury avec, bien sûr, l'inconfort d'un jugement en fin d'entretien. Est venu s'ajouter à ce type d'exercice depuis quelques années un système de notation (!) de la personne évaluée. On juge sur les résultats, et la crainte d'une sanction, même si elle s'avère plutôt rare, n'en demeure pas moins une ombre pesante au cours d'un tel entretien. Nous avons tous eu à faire assez tôt avec ce type de situation puisque c'est l'école, en premier lieu, qui instaura un système d'évaluation annuel ou bisannuel qui fait toujours frémir un certain nombre de lycéens ou d'étudiants un peu trop émotifs. Nous avons intégré deux types de comportements pour faire face à cette petite épreuve :

- Savoir par cœur nos leçons ;
- Atteindre nos objectifs (avoir de bonnes notes !) en cours d'année.

Évidemment, c'est la seconde option que l'on retrouve systématiquement dans les entreprises. Atteindre les objectifs, c'est-à-dire

des gains supplémentaires pour l'entreprise, est la mission clairement annoncée aux managers et collaborateurs de toutes les entreprises, d'aujourd'hui. Compte tenu du contexte général économique et social, les fameux objectifs à atteindre ont de quoi donner des migraines à pas mal d'entre eux. Et, par voie de conséquence, les divers rendez-vous sous forme d'entretien d'évaluation sont devenus, plus encore, un moment de stress plus ou moins important selon les responsabilités et les tempéraments.

Une autre caractéristique vient s'ajouter à cette petite épreuve, celle encore une fois issue des cultures. Nous sommes en France, et, dans notre pays, d'une façon générale, on ne badine pas avec le *business*, c'est-à-dire, avec ce que nous considérons comme sérieux ! La nature humaine est faite, entre autres, pour rire et se faire plaisir. Mais un certain courant de pensée est passé par là et nous avons séparé consciencieusement le plaisir et le sérieux. S'il est parfaitement exact que tout apprentissage nouveau donne du fil à retordre à l'élève, prendre un certain plaisir et, pourquoi pas, prendre les choses avec humour n'empêche en aucun cas d'avoir des résultats ni de progresser. Il n'est pas nécessaire de « se prendre la tête » pour apprendre quelque chose de nouveau dans notre vie. Il nous faut, surtout et avant tout, du temps, et donc de la patience. Certes, ces notions ne font *a priori* pas bon ménage avec les temps d'urgence de notre époque, pourtant, à y bien regarder, il n'existe aucun grand succès, quel que soit le domaine visé, qui n'ait été obtenu sans patience et temps. Et, dans ces plus ou moins longs apprentissages d'un nouveau comportement, les moments de plaisir sont assez fréquents. C'est l'une des raisons pour lesquelles je vous suggère fortement d'apprendre à avoir de la répartie en vous amusant. Et, pour vous amuser, dans un premier temps, entraînez-vous avec des proches, des amis, des gens qui aiment les défis et les... enjeux !

L'entretien d'évaluation peut devenir un véritable terrain d'entraînement si vous en avez vraiment le désir et l'intention. Ces deux notions sont également fondamentales dans notre apprentissage d'une meilleure répartie. Personne ne réussit du premier coup dans la pratique d'un nouveau comportement. Vos premières réparties en entretien d'évaluation vous serviront d'observatoire de vous-même. Ainsi,

vous apprendrez à devenir conscient de ce qui se passe en temps réel, ce qui vous permettra de rectifier instinctivement au fur et à mesure de vos propres constats. N'hésitez pas à vérifier à nouveau en vous votre détermination à développer votre propre style de repartie.

« Il ne s'agit donc pas uniquement d'avoir une intention pour en observer aussitôt l'effet, mais il faut que le désir soit maintes fois exprimé, avec une concentration soutenue, pour que la magie se produise¹. »

William Arntz, Jack Forem, Ellen Erwin

Si vous considérez que l'évaluateur est susceptible de vous faire des remarques gênantes, voici quelques suggestions avant de vous lancer...



À vous de jouer !

1. Souvenez-vous de la puissance de notre mental et commencez par considérer votre évaluateur différemment. Pour cela, voyez-le mentalement comme un collègue avec qui vous allez échanger au café du coin ou, encore, imaginez-le dans une situation extérieure plutôt sympathique. Dans cette phase de modification de vision interne, il est impératif d'être absolument sincère dans votre visualisation.
2. Quelles sont les émotions qui vous envahissent avant l'entretien : peur de ne pas savoir quoi répondre ? D'être jugé ? De passer pour incompetent ? De ne pas être pris au sérieux ? Ou d'être considéré comme pas ou peu impliqué ? Déterminez avec précision ce qui vous inquiète le plus et notez-le dans votre carnet de bord.
3. En partant de l'émotion la plus importante que vous avez repérée à l'étape n° 2, reconsidérez mentalement votre relation envers l'évaluateur en vous replaçant dans la situation choisie à l'étape

1. William Arntz, Jack Forem, Ellen Erwin, *Que sait-on vraiment de la réalité ?* Éditions Ariane, 2007.

n° 1. Encore une fois, laissez votre imagination construire littéralement la future scène et incluez un état de détente réelle (ressentez vraiment dans tout votre être les sensations physiques de cette détente).

4. Le jour de l'évaluation, après vous être installé le plus confortablement possible face à votre évaluateur, mettez-vous en posture d'observation. Vérifiez physiquement que vous respirez tranquillement et que vos muscles sont normalement détendus. Prenez le parti de simplement répondre en allant à l'essentiel. Surtout, ne vous mettez jamais en posture de justification compliquée, mais simplement :
 - Installez un échange égal, évitez de vous mettre en position basse ;
 - Écoutez jusqu'au bout les questions ou les remarques ;
 - Et, si une remarque déstabilisante surgit, confirmez d'abord par une très synthétique reformulation en validant ce qui vous est adressé ;
 - Puis rétorquez toujours par un effet « rebond » imagiatif.

Par exemple :

Évaluateur : *Sur les huit départements, vous arrivez en septième position au niveau des objectifs, vous en pensez quoi ?*

Vous : *Que je n'ai pas dit mon dernier mot !*

Évaluateur : *Oui... et, concrètement, vous pensez faire quoi ?*

Vous : *Je vais employer les stratégies qui m'ont bien servi(e) l'an passé !*

Dans ce petit exemple d'échange fictif, vous pouvez, en le relisant, vous rendre compte qu'il y a toujours un non-dit dans une remarque qui vous laisse plus ou moins coi. L'art de la repartie s'appuie presque toujours sur ce non-dit. Les codes sociaux et langagiers permettent à bien des gens d'envoyer des remarques désobligeantes l'air de rien. C'est pourquoi, si vous êtes toujours très motivé pour apprendre à maîtriser cet art, il vous faut apprendre à écouter l'autre de tout votre être pour saisir le sous-entendu. C'est précisément parce que votre cerveau droit a, lui, parfaitement bien capté ce non-dit qu'il faut réapprendre à lui donner la parole *via* la métaphore et le truisme.

**À
retenir !**

Dans vos échanges, apprenez à faire silence en vous pour vous mettre en résonance avec votre interlocuteur. L'art de la repartie n'est pas un règlement de compte, c'est une complicité malicieuse !

À propos de nos deux hémisphères, Didier Balick, coach spécialiste en développement cognitif du cerveau, écrit à propos du cerveau droit qu'il « *va très largement enrichir la relation interpersonnelle par une lecture très approfondie du non-dit, une traduction instantanée du langage corporel et émotionnel de l'interlocuteur* ».

L'allocation de circonstance = improvisation ?

L'allocation de circonstance est l'une des situations qui se rapprochent le plus des mécanismes d'improvisation. C'est souvent l'occasion de prendre la parole d'une façon informelle et peu préparée en s'adressant à des collaborateurs à propos d'un sujet précis. Le locuteur doit prendre la parole au *pied levé*, il se trouve alors dans cet *ici et maintenant* où toutes ses ressources internes sont sollicitées. Rien de plus stressant que d'avoir à faire cet exercice devant des gens dont l'un ou l'autre est susceptible de lancer une remarque déstabilisante. Un peu comme au cours d'un dîner où l'un des convives lance un sujet de conversation délicat générateur de tensions. Dès qu'il y a tension, il y a risque d'affrontement, et les plus provocateurs ne se privent pas toujours d'envoyer des « vannes » aux plus exposés... histoire d'avoir le dessus.

Il y a dans l'allocation de circonstance une idée de légère urgence. En effet, il s'agit, d'abord et avant tout, d'informer à propos d'une circonstance inopinée. C'est donc une situation intéressante pour les apprentis de la repartie que vous êtes ! Faisons un petit parallèle judicieux avec les circonstances d'un match d'improvisation.

Dans un match d'improvisation, deux équipes se font face et doivent improviser en temps réel à partir de thèmes tirés au hasard dans un

barillet par un maître de cérémonie. Bien entendu, les joueurs ne connaissent absolument pas les thèmes à l'avance. Chaque équipe – composée de six joueuses et six joueurs – dispose d'un *coach*, l'équivalent d'un entraîneur, dont le rôle est de soutenir son équipe et de lui proposer des idées et des stratégies de jeu. Détail important, le temps de préparation n'est que de vingt secondes, autant dire qu'il n'y a pas de véritable préparation. Il faut aller vite en étant efficace. La majorité des improvisations sont des « mixtes » c'est-à-dire que le thème est joué par un ou plusieurs joueurs des deux équipes. Il y a aussi des improvisations dites « comparées », c'est-à-dire que chaque équipe jouera une version du thème commun, l'équipe qui jouera la première étant tirée au sort par l'arbitre ; à la fin du temps réglementaire de l'improvisation, c'est le public qui départage en votant. Le principe du vote par le public s'applique à la totalité des improvisations. La durée des improvisations est indiquée sur le carton du thème et elle varie entre trente secondes, minimum, et vingt minutes, maximum. Si l'on récapitule, cela donne le déroulé suivant :

1. Annonce du thème par l'arbitre et de la durée d'improvisation ;
2. Coup de sifflet : vingt secondes de caucus (quel joueur va improviser et avec quelle idée de départ ?) ;
3. Au bout de vingt secondes, nouveau coup de sifflet : au moins un joueur de chaque équipe doit être dans l'aire de jeu et commencer à improviser avec l'autre joueur d'en face...

Inutile de vous dire que le temps dit de préparation ne se résume qu'à un détail suffisamment parlant pour servir de levier à la construction future d'une improvisation de x minutes, avec un interlocuteur dont on ignore tout ! Cette situation exige donc un comportement particulier nécessitant l'observance d'attitudes précises :

- Une écoute absolue de la part des deux joueurs au risque de prendre le *leadership* d'une façon unilatérale et d'oublier l'autre ;
- La validation systématique de toutes les propositions faites par l'interlocuteur qui, comme on ne sait jamais ce que l'autre va proposer, oblige chaque joueur à prendre en compte par l'écoute le (ou les) interlocuteurs(trices) en face de soi ;

- Une négociation pied à pied, toujours par l'écoute et la validation croisée, pour construire ensemble une seule et même histoire ;
- Des propositions claires et ouvertes afin de permettre à l'interlocuteur de rebondir à partir de tout ou d'une partie seulement de ce que vous dites.

Quant à l'imagination, contrairement aux idées reçues, elle se nourrit de deux choses. D'une part, de notre propre culture générale (lectures et autres sujets de culture) et, d'autre part, de notre capacité à entendre ce que tout interlocuteur nous dit, car c'est à partir de ce qu'il/elle dit que nous pouvons développer en enrichissant notre idée de départ. Nous sommes bel et bien dans une logique de coopération constructive ! Lorsque, dans les nombreux matchs d'improvisation qui se jouent maintenant un peu partout en Europe, on voit des improvisations qui partent en vrille ou qui ne sont pas très construites et dont les dialogues flirtent avec le grossier, c'est que les imaginaires n'ont pas été travaillés ni enrichis ni entretenus. Nous nous trouvons alors dans des dialogues quotidiens, volontiers basiques, dont l'intérêt productif reste discutable. Nous nous trouvons alors dans des compétitions stériles à l'opposé de la coopération. Si les reparties visent à *tuer* l'autre, il n'y a plus qu'un monologue, le joueur *tueur* faisant un numéro personnel qui ne nourrit que son ego. Il arrête tout le processus de construction, et donc de progression.

Il suffit de s'essayer une seule fois à improviser avec un interlocuteur en tenant compte d'un objectif coopératif pour comprendre que tout échange basé sur la compétition et la neutralisation de l'autre arrête définitivement toute idée de progrès et de développement. C'est pourquoi, contrairement à l'idée généralement répandue, l'art de la repartie est essentiellement l'art de la réponse courte, en résonance et, si possible, originale par son esprit ou son humour. L'idée de coopération doit rester au cœur de toute repartie.

Mais, me direz-vous, la plupart de ceux qui *envoient des piques* n'ont que faire de cette envie de coopération ! ? Et vous avez raison ! Cependant, apprendre à avoir de la repartie, c'est précisément de rétorquer avec un autre esprit que celui qui vous est adressé. C'est pourquoi les meilleures reparties sont souvent drôles car elles visent

justement à signifier l'inutilité d'une attaque. L'allocution de circonstance offre un terrain très propice à cet entraînement, car, comme nous le soulignons plus haut, elle est souvent demandée à... l'improvisiste !

Imaginons un instant la scène suivante : vous venez de faire une petite allocution spontanée suite à une circonstance imprévue dans le déroulement de votre journée. Vous avez fait au mieux en improvisant en fonction des quelques éléments dont vous disposiez en dernière minute sur cette circonstance. Et, parmi vos auditeurs, un supérieur hiérarchique vous lance :

N + 1 : *Pas très clair, hein, au début ! Je me suis demandé(e) où vous alliez ?*

À cette remarque, vous avez deux options comportementales :



Option 1 : vous êtes mal à l'aise et tentez de garder la face. Seule la sensation de malaise vous envahit. Le « cerveau gauche », celui du langage, ne sait que répondre parce qu'il est gêné par la force émotionnelle.

— *Euh... Oui, pas facile non plus... sans préparation, c'est pas trop mon truc... !*



Option 2 : prenez quelques secondes pour capter l'intention sous-jacente de votre interlocuteur. Souriez en prenant une discrète inspiration profonde. Captez l'image globale (dans cet exemple, on peut visualiser un individu qui avance dans le flou). Rebondissez à partir de cette idée ou image.

— *Exact, mais quand j'ai croisé le regard de (quelqu'un dans l'auditoire), c'était la torche dans le noir !*

Vous l'aurez compris, l'option 2 est une répartie possible parmi d'autres alors que, dans l'option 1, le locuteur est empêtré dans son ressenti. Plus encore que dans les circonstances classiques, la répartie pendant ou à la suite d'une allocution de circonstance n'est possible que si vous validez – avec distance et humour – la spécificité même de la situation, c'est-à-dire le fait que justement rien n'était prévu et, par conséquent vous non plus, pour assumer cet impromptu !

Contrairement aux idées reçues, la repartie n'est pas un règlement de compte. C'est à vous de transformer l'essai en donnant, par votre réponse, une tout autre couleur au court échange qui se produit. La dimension spontanée, donc largement improvisée, d'une allocution de circonstance offre l'avantage de *basculer* vers les fonctions de notre cerveau droit, celui qui n'a pas le langage mais par où s'activent les émotions, les sensations, l'intuition, les images mentales, la captation globale d'une situation. Notre cerveau gauche a besoin de temps de préparation pour analyser par étapes, interpréter et traduire en langage. Il n'est donc pas très à l'aise en mode spontané.

**À
retenir !**

Une repartie efficace n'est jamais un règlement de compte. La repartie est une réponse qui confirme la remarque en entrant en résonance avec l'interlocuteur. Il faut donc impérativement accepter d'être faillible et que l'on puisse nous interpeller.

« La résolution du conflit entre la poussée de l'instinct et les exigences de la conscience morale n'est pas d'ordre psychologique, mais d'ordre spirituel [...]. C'est en partageant avec autrui que les oppositions s'atténuent [...] »

Jean-Marie Pelt

L'entretien commercial

Dans nos sociétés, la notion commerciale s'est répandue dans pratiquement tous les métiers. Ce ne sont plus seulement les commerciaux qui doivent « savoir vendre », mais quasiment tous les métiers, y compris les ingénieurs, scientifiques et autres techniciens en tous domaines. Longtemps le comportement commercial fut assimilé à une forme de manipulation du chaland potentiel. Ce n'était pas totalement faux dans la mesure où, pendant plusieurs années, les formations

1. Jean-Marie Pelt, *La raison du plus faible*, op cit.

commerciales enseignèrent clairement l'art et la manière d'influencer l'interlocuteur. Qui n'a pas vécu au moins une fois dans sa vie le discours d'un vendeur à domicile, ou en magasin, relativement bien structuré selon un déroulement et une interrelation maîtrisée par le vendeur ? Si cette technique est toujours à l'ordre du jour, une nouvelle approche est venue à la fois adoucir et relativiser ce type d'échange. Cette nouvelle approche est tout simplement l'apprentissage de la relation à l'autre. Elle n'est d'ailleurs pas vraiment nouvelle puisqu'elle se pratiquait déjà, et fort bien, à l'époque des premiers grands commerces entre l'Occident et tout l'Orient. L'une des plus belles scènes de commerce se trouve dans le fameux film *Ben Hur*, de William Wyler, lorsque Charlton Heston, alias Judas Ben Hur, revenu en Palestine, rencontre le marchand et éleveur de chevaux de course. Le marchand ne rêve que d'une chose, faire gagner ses chevaux dans la grande arène romaine afin de vaincre Messala, symbole de la soumission des Palestiniens à la puissance de Rome. Lorsque, sous sa tente, le marchand accueille Ben Hur, il lui présente ses magnifiques chevaux et, pour le convaincre de conduire un char tiré par eux, il ne lui parle en aucun cas d'argent ni de technique, mais fait rêver Ben Hur à partir de sa propre histoire émotionnelle.

Nous sommes là au cœur même de la plus efficace des relations commerciales. Rien de neuf dans cette séquence, si ce n'est le constat que la technique moderne a conduit la plupart des vendeurs à employer d'abord un argumentaire prédéfini et des étapes très segmentées. Progressivement, l'interlocuteur a été ramené à une cible étudiée, formatable et standardisée. Ce procédé fonctionne de moins en moins bien dans la mesure où il s'est, d'une part, répandu d'une façon si systématique qu'il est devenu très repérable et, d'autre part, parce que les gens sont devenus plus méfiants, à juste titre. Dans cette standardisation, l'individu a été totalement oublié. L'envie d'apprendre à mieux repartir traduit, entre autres, le fait que celle ou celui qui nous adresse la parole n'est pas réductible à une cible. On ne rétorque pas à une phrase seulement, mais on répond à un individu entier, non préformaté. L'écoute absolue dont nous parlons tout au long de cet ouvrage rappelle également que tout échange direct entre deux ou plusieurs individus est chaque fois un phénomène

unique. Si certains comportements nouveaux sont impératifs pour maîtriser l'art de la repartie, la prise en considération de notre interlocuteur(trice) doit en être la règle première. Le bon repartiteur ne se défend pas contre quelque chose ou quelqu'un, il résonne à partir de ce qui lui est dit et il coopère avec cet autre.

Dans un entretien commercial, vous pouvez être soit le commercial, soit le client potentiel. Quel que soit votre rôle, il s'agit, là encore, d'une relation à deux ou plus. Un commercial peut, à tout moment, user d'une remarque provocatrice pour faire réagir son interlocuteur. De la même façon qu'un client peut lancer une remarque choisie pour déclencher une attitude particulière chez le commercial. Tant qu'un commercial est dans son dossier technique et son argumentaire, il n'est pas en relation et encore moins en résonance avec son client. Avoir de la repartie dans ces conditions relève effectivement du miracle !

Petite
histoire
vécue...

En 2008, j'animais des ateliers sur la relation client pour une grosse compagnie d'assurances française. Cette compagnie devait faire face, comme pratiquement toutes les entreprises nationales, à une réorganisation interne incluant une extension des compétences des managers chargés du commercial. Leurs clients étaient essentiellement les courtiers qui, eux-mêmes, n'hésitaient plus à *ratissier large* pour placer les contrats d'assurance aux meilleures conditions. Les managers de la compagnie française continuaient à pratiquer leur relation comme ils avaient toujours fait, c'est-à-dire en s'appuyant essentiellement sur le contenu technique de leur dossier. L'échange, dans leur esprit, était bien sûr important, mais restait malgré tout secondaire. Je demandai donc à celui ou celle qui jouait le courtier de lancer des questions provocantes, ce qu'ils firent, avec d'ailleurs un amusement certain. Face à ce changement du mode d'échange, la plupart des managers commerciaux se trouvèrent démunis. Ils ne savaient plus comment répondre aux questions précises et envoyées sur un mode humoristique ou avec sous-entendus.

Lisez d'abord le dialogue entre le courtier et le manager puis remplacez les répliques du manager par les suggestions... et voyez ce qui changera automatiquement dans les réponses du courtier !

Courtier : *Mon client, l'entreprise X, a fait construire une extension à ses hangars de stockage, vous les avez visités bien sûr ?*

Manager assureur : *Euh... non... enfin, je n'étais pas au courant... Pourtant c'est un client habituel... (?)*

Suggestion : Non, mais si ça se visite ça doit en valoir le coup, je note !

Courtier : *Vous voulez dire des habitudes mono-annuelles ?*

Manager assureur : *... Pardon ?*

Suggestion : Chaque rendez-vous est toujours unique avec ce client !

Courtier : *Ce n'est pas grave, je lui ai trouvé un contrat avec la compagnie Y, c'est un peu dommage...*

Manager assureur : *Oui mais, eux, ils cassent carrément les prix, moi j'ai une marge de manœuvre plus étroite... sinon j'y laisse ma culotte, ce n'est pas possible, vous le savez bien !* (Tentative de complicité avec le courtier.)

Suggestion : Bien joué, mais j'ai pas dit mon dernier mot ! Puisque c'est comme ça, je vais leur repiquer mon client, ah mais !

Courtier : *Il y a toujours moyen de retailler le costume, cher Jacques ! Bon, voyons notre dossier suivant...*

Ce petit dialogue est extrait d'un échange simulé en atelier. La suite se déroula globalement de la même manière. Le courtier avait réussi à prendre la main dans l'échange en se plaçant en *leader* par des questions posées sur un mode de provocation et d'humour. Pour s'en sortir, il eût fallu que le manager prenne conscience de la posture de défense qu'il avait adoptée dès le début afin de passer en mode d'écoute totale. ●

Une *attaque*, une *vanne* ou une remarque désobligeante ont deux fonctions repérables :

1. Exprimer sa position de « dominant » (le dit) ;
2. Déclencher une certaine réaction (le non-dit).

La répartie s'articule toujours sur le deuxième point, car elle permet de répondre au dit en utilisant un autre canal : l'imagination suscitée par la captation du non-dit. Si vous restez en mode défensif, vous produirez forcément une certaine tension, et votre réponse risque

d'être décevante. C'est exactement la raison pour laquelle, quelqu'un qui reçoit une remarque est destabilisé, voire contrarié. La contrariété vient de notre sentiment d'impuissance. Hormis des esprits malveillants, mais en réalité ils ne sont pas légion, la remarque ou la provocation adressée par un collaborateur ou un N + est avant tout un moyen détourné pour exprimer quelque chose, considéré comme délicat à dire. Même une remarque agressive peut être traitée par la repartie, c'est même là toute la force d'une repartie constructive. La dynamique de la repartie fonctionne comme dans les arts martiaux, l'utilisation de la force d'attaque de l'autre pour esquiver et éviter de porter un coup...



À vous de jouer !

Reprenez le petit dialogue ci-dessus et amusez-vous à imaginer des reparties de votre cru. Lisez à voix haute le dialogue et vérifiez l'efficacité de vos reparties. Laissez votre imagination vous suggérer des répliques à partir de l'idée globale de la question ou de la remarque.

Variante : vous pouvez aussi proposer ce petit jeu d'échange à l'un de vos proches en lui suggérant de vous envoyer des questions pièges de plus en plus provocatrices.

Après ce petit entraînement, si vous avez pris conscience de quelque chose que vous ne saviez pas sur vous, notez-le dans votre petit carnet de bord.

À retenir !

Dans un entretien commercial, quel que soit votre rôle, la remarque ou la provocation traduit avant tout un sous-entendu. Votre repartie aura d'autant plus d'efficacité que vous répondrez à ce non-dit plutôt qu'aux mots.

La repartie commerciale consiste à répondre à une demande non formulée, planquée à l'arrière-plan de la remarque.

L'échange avec un collaborateur

Dans l'échange entre un ou plusieurs collaborateurs, nous allons retrouver, bien entendu, les mêmes mécanismes de base que pour toutes les circonstances précédentes, mais la petite variante vient du type de rapport que nous entretenons avec nos collègues. Ils sont forcément un peu différents de ceux que nous avons avec nos responsables hiérarchiques ou avec des clients et des partenaires. Partons du principe qu'avec nos collègues, nous sommes davantage sur un pied d'égalité relationnelle. Même si nos affinités varient selon les individus, les craintes engendrées par un rapport hiérarchique ne sont pas du même ordre. Nous avons vu au chapitre 1, dans la partie « Vigilance émotionnelle », les divers états émotionnels qu'un manque de repartie peut produire en nous. Avec nos collègues, nos rapports sont souvent plus horizontaux. Cela signifie que l'on peut traiter davantage d'égal à égal si l'on s'en donne la peine et que l'humour est aussi d'un recours plus aisé. En revanche, là encore, il nous faudra sortir de la posture défensive pour adopter un comportement, si ce n'est complice, du moins coopératif.

Profitions de ce cas précis pour souligner que le type de repartie que nous sommes susceptibles de produire varie selon que l'on a en face de soi un homme ou une femme. En matière de *mise en boîte*, femmes et hommes se traitent différemment. Nous allons voir comment, selon notre genre, nous pouvons améliorer l'échange, et donc ouvrir notre capacité de repartie dans les échanges femmes/hommes. L'exercice peut paraître délicat, mais, pour les unes comme pour les autres, il permettra, par la même occasion, d'exercer son empathie. Se mettre dans la peau d'un homme quand on est une femme, et inversement pour un homme, n'est pas l'exercice le plus facile, je vous le concède ! C'est pourtant l'un des moyens les plus efficaces pour modifier un tant soit peu les idées préconçues que nous avons les uns sur les autres...

Que vous soyez femme ou homme, c'est avant tout la perception de vous-même qui entre en jeu dans l'objectif de maîtrise d'une bonne repartie. En effet, si les hommes sont plus sensibles aux remarques faites sur leur place, leur efficacité professionnelle ou leurs compétences techniques, les femmes, en revanche, sont plus vulnérables sur

leurs compétences en tant que femmes en général. Cela peut paraître un peu caricatural, mais, excepté une poignée de femmes à tempérament « fort », toutes les études démontrent clairement que le pouvoir demeure essentiellement du côté des hommes. Des siècles de culture patriarcale ont créé des réflexes comportementaux en défaveur des femmes dans pratiquement tous les pays, malgré les progrès déjà acquis. C'est que les comportements sont plus lents à évoluer que les lois ! Dans les ateliers de développement personnel que j'anime, ce sont majoritairement les femmes qui souhaitent améliorer « l'affirmation de soi ». Avoir une meilleure repartie dans certaines circonstances professionnelles apparaît souvent comme un moyen de s'affirmer face à certains collaborateurs aux jugements un peu courts.

Mes vingt ans de matchs d'improvisation m'ont largement éclairée en la matière. Le match d'improvisation est un spectacle sportif et, comme tel, il fonctionne comme tous les shows sportifs d'aujourd'hui. Ambiance de compétition, affrontement, bataille *pour faire le point*. La conséquence d'un tel choix n'est pas anodine, car il fait dégénérer le jeu en une lutte gagnant/perdant. C'est d'ailleurs la raison qui m'a poussée, avec mes collègues comédiens improvisateurs de la première heure, à délaisser progressivement le match au profit de spectacles d'improvisation théâtrale. Les six meilleures improvisatrices de la toute première génération de joueuses (1985-1991 au Bataclan de Paris puis au Cirque d'Hiver) étaient, à juste titre, considérées comme des femmes ayant un tempérament de *mec* (sic) ! Je fis partie de cette curieuse élite, et ce fut pour moi une occasion unique d'observation des relations homme/femme. Dans une atmosphère, certes, très ludique et créative comme les matchs d'improvisation, il fallait vraiment apprendre à s'affirmer dans l'aire de jeu. C'est ainsi que j'ai personnellement expérimenté la repartie constructive par l'écoute et le rebond créatif, plutôt qu'en affrontant et en résistant par la force. Nous sommes là au cœur même du principe de repartie parfaitement applicable dans certaines circonstances de la vie professionnelle. Après des années de pratique et d'observation, ce sont bien des comportements individuels particuliers et coopératifs qui ouvrent le mieux le champ des reparties ou des répliques efficaces, constructives et, pourquoi pas, souvent drôles.

L'art de la repartie constructive fait assez bon ménage avec l'art de la négociation. Simplement, une négociation est un processus qui peut se dérouler dans le temps puisqu'il y a un enjeu souvent commercial. La repartie est une forme de négociation furtive qui se résume, en général, à un échange bref. L'enjeu de la repartie est aussi un commerce, mais il est relationnel. Nous entendons par « commerce », le principe d'un échange. On peut toujours chercher à *clouer le bec* de l'interlocuteur, ce qui est souvent l'objectif visé par les apprentis débutants, mais l'inconvénient est que la relation n'évolue quasiment jamais entre les deux interlocuteurs. Or, cet ouvrage vise, avant tout, à vous permettre d'apprendre à répondre à des remarques déstabilisantes tout en faisant progresser la qualité relationnelle qui se joue alors. C'est pourquoi, dans la découverte de nos pistes de progrès, que vous soyez homme ou femme, il vous faudra en profiter pour modifier un tant soit peu votre perception de l'autre. Messieurs, n'en profitez pas pour tenter de déstabiliser votre collègue femme en rétorquant sur le fait qu'elle est femme. Au contraire, profitez-en pour être *classe* en développant votre aisance verbale créative à partir de l'idée globale de la remarque qu'elle vient de vous faire, comme nous l'avons vu et expérimenté précédemment. Quant à vous, Mesdames, si une remarque vous semble insidieusement sexiste, sachez d'emblée que la vraie raison sous-jacente est souvent que celui qui vient de vous envoyer une remarque tendancieuse cherche à se rassurer. Sachez répondre en *surfant* élégamment sur cet arrière-plan !

D'une façon générale, toute attaque émanant de la part de quelqu'un de votre entourage, qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme, traduit avant tout, chez celui (ou celle) qui *attaque*, une petite déstabilisation non exprimée et dont les raisons, souvent complexes, se perdent dans l'histoire singulière de l'individu. Bien sûr, il y a de temps en temps dans notre entourage des personnes que tout le monde considère comme les *rigolos* de l'équipe. Ces derniers aiment d'ailleurs entretenir leur réputation en *vannant* dès que l'occasion se présente. Rien de plus agaçant que ces vanneurs chroniques qui, souvent, ne savent pas mesurer les occasions ! Les grosses remarques *lourdingues* émanent souvent de ce type de

profil. Il faut savoir écouter pour entendre le fond d'une remarque. La nuance est importante. Encore une fois, votre repartie sera d'autant efficace qu'elle répondra à ce sous-entendu capté, plutôt qu'au premier degré de la réflexion.



À vous de jouer !

Cet exercice est à pratiquer avec des amis proches et de confiance. Choisissez de préférence un partenaire masculin si vous êtes une femme et l'inverse pour un homme. Vous créez ainsi d'emblée un rapport d'altérité *ad hoc*.

1. Un homme lance des remarques à une femme.

L'homme lance des remarques courtes, imagées, à une femme. Celle-ci doit répondre le plus vite possible sans aucune hésitation, ce qui lui vient à l'esprit à l'écoute de chaque remarque. L'intérêt de cet exercice est que les remarques faites par l'homme soient à la fois légèrement orientées sur le fait qu'il a une femme en face de lui et que l'échange remarque/repartie soit rapide.

À la fin de cet échange, créé en temps réel et très vif, faites un petit débriefing mutuel :

- Qu'avez-vous ressenti en tant que femme ?
- Est-ce l'émotion qui vous inspire la repartie ou avez-vous réussi à répondre à l'idée globale de la remarque ?
- Si c'est l'émotion qui prend le dessus, à quoi cela vous renvoie-t-il ? (Les réponses sont souvent en rapport direct avec ce que vous pensez de vous-même !)

Notez dans votre petit carnet de bord ce à quoi cela vous a renvoyé sur vos croyances, envers vous et sur l'image que vous avez de vous-même.

Laissez *travailler* en vous ces remontées et associations émotionnelles, vous saurez ultérieurement et instinctivement que faire de ces informations liées à votre propre histoire.

2. Une femme lance des remarques à un homme.

Même principe que ci-dessus, avec des remarques orientées et courtes. Enchaînez toujours les remarques/reparties le plus rapidement possible.

Débriefez après quelques minutes de jeu :

- En tant qu'homme, qu'avez-vous ressenti ?
- Vos reparties répondent-elles à l'idée globale ? Sous-jacente ? Glissent-elles vers le règlement de compte ?
- Si c'est un rapport de force qui s'installe progressivement, à quoi cela vous renvoie-t-il ?

Notez également dans votre carnet personnel ce que cela vous évoque, et tachez de garder vos conclusions à l'esprit.

Vous pouvez apporter des variantes à cet exercice. Par exemple, en vous amusant à changer de partenaire de jeu. Jouez avec des ami(e)s au tempérament provocateur. Suggérez que les remarques soient plutôt décalées, mais efforcez-vous toujours de maintenir une coopération productive et non une dialectique d'affrontement. Vous sentirez vous-même la différence !

Plus vous parvenez à faire des échanges courts et rapides, plus vous *saturez* votre cerveau gauche au profit de votre cerveau droit. Ce dernier met alors en fonction sa capacité de captation globale d'un dit ou d'une situation, et propose ensuite des images en réponse. Le langage se manifeste alors différemment, et cela prend souvent une tournure plus ludique et imaginée.

« Dans le plaisir au quotidien, on est en mode solution plutôt qu'en mode problème¹. »

Jean-Luc Tremblay

**À
retenir !**

Les remarques de la part de nos proches et collègues nous renvoient souvent à l'image que nous avons de nous-mêmes. Elles traduisent aussi l'idée qu'ils se font de nous. Vous seul pouvez modifier *l'effet jugement* qu'une remarque déclenche en vous, et cela en prenant conscience que cette remarque ne reflète aucune vérité sur vous.

1. Jean-Luc Tremblay, *La performance par le plaisir*, Éditions Transcontinental, 2006.

Elle n'est qu'une interprétation subjective. Apprenez à rire des remarques, en décodant le non-dit de celui ou celle qui vous l'adresse, et servez-vous de cette information décodée pour rétorquer.

En réunion

La réunion est devenue, pour pratiquement toutes les entreprises, un véritable rituel. Dans une société où chacun se vit plutôt isolé, malgré la dimension toujours plus importante des organisations, ce rituel traduit la nécessité de se regrouper pour partager, échanger, faire le point et décider ensemble. Il fut une époque où les entreprises en usaient un peu trop, créant alors une manie qu'on appelait la « réunionite ». Aujourd'hui, il semblerait que le rythme des réunions ait sensiblement diminué pour le bonheur de tous ceux *qui courent après le temps* ! Dans les nombreuses entreprises où j'ai animé des ateliers, j'ai souvent constaté une certaine réticence à participer aux diverses réunions imposées dans les processus d'information et de décisions stratégiques. Intriguée, j'ai donc fait une petite enquête personnelle auprès de divers participants dont j'avais la charge. J'ai collecté un certain nombre de doléances dont les plus fréquentes sont :

- Sentiment de perdre un temps précieux ;
- Frustration de ne pouvoir exprimer ce que l'on considère comme important ;
- Peur d'être jugé si l'on sait devoir prendre la parole sur un sujet technique ;
- Sentiment de ne pas être considéré par certains responsables hiérarchiques présents ;
- Sentiment que les propositions innovantes ne sont pas souvent prises en considération ou qu'elles sont infaisables ;
- Ennui engendré par des exposés techniques peu vivants dans lesquels le participant ne se sent pas impliqué ;
- Difficulté à répondre à des remarques susceptibles d'être faites par un hiérarchique ;
- Sentiment de ne pas savoir comment gérer les échanges, en particulier pour tous ceux qui doivent organiser et animer une réunion...

Beaucoup d'autres remarques ont été exprimées lors de cette petite enquête de terrain. Le mode réunion pourrait à l'évidence faire l'objet d'une étude exclusive, tant elle traduit, d'une manière pertinente, l'état de santé d'une entreprise au niveau interrelationnel. Pour ne pas perdre de vue notre objectif d'une meilleure repartie dans le déroulement des réunions, nous allons nous focaliser sur les séquences liées à l'expression orale où la repartie peut devenir à l'évidence un moyen d'exister différemment au cours d'une réunion. Pour cela, nous devons avant toute chose vérifier certains points incontournables pour toute personne qui doit participer à une réunion. Nous commencerons par prendre en compte les deux rôles majeurs à tenir lors d'une réunion :

1. Vous êtes seulement participant et, en tant que tel, vous êtes amené à devoir répondre à des questions précises ;
2. Vous êtes l'animateur(trice) de la réunion et, à ce titre, vous devez non seulement conduire la réunion, gérer les échanges, mais également lancer les thèmes de l'ordre du jour.

Dans les deux cas, la parole et les échanges sont le cœur même de la réunion, et son intérêt découlera évidemment de votre capacité à rendre les présentations, les exposés explicatifs et les débats vivants et productifs. La tâche n'est pas aisée, et, sauf pour les tempéraments extravertis, apprendre à avoir une repartie efficace en réunion vous renvoie une fois encore à une certaine affirmation de vous-même. J'utilise volontiers la notion d'affirmation de soi, et il est important de comprendre que s'affirmer ne signifie nullement que l'on doit devenir une *grande gueule* ! S'affirmer, c'est, avant tout, faire sa place parmi un groupe d'individus. Pour ce faire, il faut apprendre à assumer ses opinions, oser s'exprimer clairement et, bien sûr, savoir repartir avec élégance mais efficacité lorsqu'on nous interpelle d'une façon provocatrice ou déstabilisante.

Pour avoir moi-même participé à de nombreuses réunions, dans le domaine artistique ou dans le cadre d'une intervention en entreprise, je sais, ô combien, notre culture française diffère de celle des Anglo-Saxons pour ce qui est de l'organisation et de l'atmosphère des réunions. Ni l'une ni l'autre n'est meilleure, mais elles ont

respectivement des codes d'organisation et comportementaux différents qui influencent l'issue et le mode des échanges. On pourrait d'ailleurs suggérer un mode de réunion qui marierait habilement le meilleur des deux cultures ! Nous, les Français, avons un goût prononcé pour les débats interminables. L'esprit français est complexe mais ingénieux, volontiers râleur, mais finissant toujours par faire ce qu'il faut. La fameuse *arrogance française* vient surtout du fait que nous avons d'abord une attitude de méfiance devant l'innovation, surtout si elle vient d'ailleurs. Nous baignons dans une culture de la suspicion, ce qui nous pousse malgré nous à douter. On dit des Français « qu'ils croient détenir la meilleure solution », et, à ce titre, nous sommes donc volontiers considérés comme un peu prétentieux. Bien sûr, c'est une analyse très générale, et, heureusement, nous évoluons comme tous les autres, mais sans doute en rechignant davantage ! Du coup, nous perdons du temps avant d'agir. Les Anglo-Saxons sont les rois de l'action, ce qui restreint forcément le temps d'une réflexion approfondie. Ils ont une préoccupation majeure : être efficace tout de suite. Or, nous vivons une époque où *le temps, c'est de l'argent*, et, à ce jeu, les Anglo-Saxons sont souvent imbattables. Là où un Français tente de comprendre le *pourquoi* d'une situation, un Anglo-Américain se demandera *comment* agir. C'est le fameux pragmatisme anglais ! Mais il faut *toujours raison garder*, et, si nous apprenons à agir un peu plus vite, il y a de fortes chances pour que nos entreprises en bénéficient.

Dans les ateliers que j'anime en management ou autres thèmes, je me suis rendu compte que partout où du nouveau se pointe, les discussions vont bon train. On discute, on tente d'analyser et on s'affronte idéologiquement, tout cela, bien souvent, pour éviter de passer à l'action. Agir, en particulier dans un domaine inconnu, n'est pas rassurant, cela produit un certain stress, alors nous tentons de *gagner du temps* pour différer au maximum le moment où il faudra quand même agir. Tout cela est humain, mais un individu progresse dès qu'il accepte d'agir différemment. Et, pour agir différemment, il faut penser différemment, et pour penser différemment, il faut voir les événements sous un nouvel angle ! Il vous faudra donc, pour cette rubrique, de la repartie en cours de réunion, accepter une fois de plus

de revisiter la vision de vous-même, mais également l'idée que vous vous faites de vos réunions. Même dans la réunion la plus ennuyeuse qui soit, il y a toujours quelque chose à prendre. C'est d'un pragmatisme basique, mais cela permet de vivre les choses autrement.

Nous allons voir maintenant comment se donner plus de confort pour une meilleure répartie :

- **Vous êtes seulement participant ?** Mettez en pratique ce petit protocole initial :
 - Sachez qui sont les autres participants à la réunion, cela vous permettra d'avoir à l'esprit les comportements de celles et ceux que vous connaissez ;
 - S'il y a des invité(e)s dont vous ne connaissez rien ou pas grand-chose, repérez-les lorsqu'ils/elles seront installé(e)s autour de la table. Prenez quelques minutes pendant la présentation pour les observer sans jugement. J'insiste sur le *sans jugement*, tout simplement parce que c'est le seul moyen pour que votre intuition (cerveau droit) vous transmette une information. Une intuition se manifeste par une impression générale émanant de la personne que vous observez ;
 - Soyez également conscient de votre propre état émotionnel. Vous sentez-vous détendu, crispé, impatient, amusé, distant... ? Selon la réponse, tâchez de rectifier consciemment en direction de plus de confort. Profitez-en pour respirer profondément si vous êtes légèrement en apnée (ne souriez pas, c'est plus fréquent que vous ne l'imaginez !).

Après ce petit tour de vérification extérieure et intérieure, vous pourrez pressentir plus facilement de la part de qui pourrait arriver une remarque ou une interpellation en cours de réunion. Gardez cet état d'éveil le plus possible si des échanges se produisent, et, si c'est le cas, répondez en appliquant les mêmes conditions que pour toute circonstance de bonne répartie : écoutez d'abord et tâchez de capter le non-dit ou le message sous-jacent, puis... rétorquez avec élégance et malice !

- **Vous êtes l'animateur(trice) de la réunion ?** C'est donc vous qui avez la responsabilité de la réunion quant à son dynamisme

(l'animation), son contenu (l'ordre du jour) et son issue. Vous aurez aussi à gérer les échanges et les gens qui les ont.

Concernant le protocole préparatoire, les conseils mentionnés ci-dessus vous seront utiles, mais nous ajouterons quelques points très importants, compte tenu de votre rôle :

- Gardez toujours à l'esprit que c'est vous qui *avez la main* puisque vous êtes l'initiateur et l'animateur de la réunion, et, à ce titre, vous devez toujours écouter celles et ceux qui sont susceptibles de vous interpeller à un moment donné ;
- Si l'un des participants vous lance une remarque, une question déstabilisante ou une provocation, validez d'abord la remarque avec des ouvertures du genre : « Vous venez bien de me dire ceci... ou de m'interpeller sur tel sujet ? »
- Rétorquez seulement après avoir écouté et validé par une reformulation interrogative et après que votre interlocuteur(trice) aura confirmé. Si vous avez su saisir le fond de la remarque, vous saurez alors repartir, et, si possible, avec humour et pertinence ;
- N'oubliez jamais que, quelle que soit la réponse que vous offrirez, vous devez habilement et élégamment rappeler à vos interlocuteurs(trices) que c'est vous qui menez la danse. Il n'est absolument pas nécessaire d'user d'un ton autoritaire ni même directif pour produire un effet sur ce point. Tout est dans la façon dont vous répondrez. Mais, attention, pour y parvenir ne vous faites pas piéger par vos émotions mais apprivoisez-les et, surtout, n'entrez jamais en *mode défensif* !

**À
retenir !**

« *L'affirmation de soi, c'est la capacité de prendre sa place avec bienveillance et fermeté au milieu des autres, de communiquer clairement, d'accepter et de refuser*¹ », selon les propos de Rosette Poletti et Barbara Dobbs.

1. Rosette Poletti et Barbara Dobbs, *Petit Cahier d'exercices d'estime de soi*, Éditions Jouvence, 2008.



À vous de jouer !

Si vous faites partie de celles ou ceux qui ont un petit souci avec l'affirmation de soi, voici un petit exercice amusant d'improvisation pour vous entraîner à vous affirmer.

Je vous préconise de pratiquer cet exercice comme un jeu collectif et d'inviter, pour cela, vos proches à jouer avec vous.

Demandez à vos proches de se positionner comme un public de journalistes. Leur rôle consistera, pour chacun, à vous poser des questions pièges.

Placez-vous devant eux à la façon d'un comédien et commencez à jouer en mimant une petite situation de votre choix (par exemple, prendre son vélo en le sortant d'un garage pour aller quelque part...). Peu importe que votre mime ne soit pas parfait, l'essentiel étant que vous proposiez visuellement une situation permettant aux *journalistes* de saisir, même approximativement, un début de petite histoire mimée.

Puis l'un des *journalistes* vous pose une question piège, c'est-à-dire une question en relation avec ce qu'il voit, mais il est totalement libre d'interpréter ce qu'il veut ! Demandez aux *journalistes* de ne pas hésiter à vous lancer des questions délirantes, décalées, inattendues, issues de leur imagination. Attention ! Toutes les questions doivent impérativement être faites avec une sincère bienveillance. On piège avec malice, mais on ne torpille pas.

Dès que la première question vous est posée, vous pouvez parler. Vous devez apporter une réponse courte et affirmée. Votre argumentation doit être totalement sincère, même si votre réponse est également surréaliste. Je vous recommande même d'oser des réponses les plus imaginatives possible. Plus vous inventerez en étant convaincu, plus vous vous sentirez sûr de vous. Mais restez cohérents dans vos échanges, malgré tout.

Lorsque vous avez répondu à une question, vous devez continuer votre mime pour faire avancer votre petite histoire, et ce, après chacune de vos réponses.

Si vous souhaitez arrêter le jeu, mimez alors une dernière petite séquence en annonçant que c'est la conclusion. À la fin, interrogez vos proches sur ce qu'ils ont ressenti de vous dans vos réponses.

De votre côté, tâchez de lister les états émotionnels que cela a produits en vous. Repérez l'état qui vous a paru le plus difficile à gérer et notez-le dans votre carnet de bord. Vous pouvez aussi en discuter avec vos partenaires de jeu et leur demander de vous faire des suggestions de progrès.

Les conventions ou les grands rendez-vous

Dans cette partie, nous parlerons essentiellement d'un auditoire important, c'est-à-dire des situations type convention ou grand séminaire. Les moments qui nous intéressent sont ceux où vous êtes impliqué dans le déroulement d'une de ces conventions et où vous participez soit à une *table ronde*, soit à une séquence *questions-réponses* entre vous et le public. La table ronde se déroule généralement sur le plateau, en présence d'autres responsables, elle est souvent animée par un journaliste extérieur ou un collègue habitué à animer. La séquence questions-réponses est souvent lancée à partir du plateau, mais il arrive que l'intervenant descende dans la salle pour répondre au plus près des gens.

Dans les deux cas, nous retrouvons, bien sûr, les pistes comportementales développées plus haut, mais nous devons prendre en compte un paramètre nouveau : l'effet salle de spectacle ! En effet, vous êtes quasiment dans les mêmes conditions qu'un comédien mis en pleine lumière face à un public perçu comme une impressionnante masse humaine qui regarde et écoute. L'exercice oral dans de telles conditions exige sans aucun doute une bonne maîtrise de la prise de parole. J'ai rencontré et coaché bon nombre de responsables pour qui ce type d'exercice posait un véritable problème. Deux types de préoccupations sont exprimés :

- Être en scène d'une façon qui impacte ;
- Être capable de faire face aux éventuelles interpellations du public lors des échanges avec l'auditoire.

Être en scène

Pour le premier point, nous sommes, bien entendu, dans le domaine de la maîtrise de l'expression orale publique. Beaucoup d'ouvrages

sérieux et bien faits sont disponibles dans les librairies spécialisées, nous nous contenterons donc de rappeler les principes de base, tels que :

- Vous devez bien connaître votre sujet : quelqu'un qui connaît parfaitement bien son sujet peut, en principe, en parler sans notes ;
- Si l'on vous a demandé le fameux PowerPoint (un diaporama), faites en sorte de limiter le nombre de vos *slides* (diapos). Créez des contenus aérés et percutants. Évitez les colonnes de chiffres accompagnées de *camemberts* ou autres diagrammes complexes que les publics ne retiennent jamais ;
- Les diapos doivent uniquement servir votre démonstration, mais ne doivent jamais devenir l'essentiel de votre présentation ;
- Évitez le langage technique, souvent abscons, qui donne l'impression d'une certaine *technicité*, mais qui plombe rapidement un exposé ;
- Apprenez à parler à des gens, plutôt que d'exposer à la façon d'un grand cours magistral. Plus vous serez accessible, imaginatif et vivant dans vos explications, plus vous captiverez votre public ;
- Soignez toujours votre ouverture de prise de parole en parlant normalement aux gens. Les ouvertures du style « bonjour et merci d'être venus à ce grand rendez-vous... » sont sympas mais totalement convenues. Parlez avec vos tripes et votre conviction, cela est toujours apprécié et remarqué !

D'une façon générale, les conditions de ces grands séminaires et conventions exigent que vous preniez vraiment en compte l'espace scénique, mais aussi l'*agora* où se tient le public. N'oubliez jamais que la plupart des conviés à ce genre de manifestation savent que les exposés seront longs, techniques, et que les messages seront affichés (diverses projections vidéo). *A priori*, ils ne viennent pas pour s'amuser, mais il est dommage que la plupart de ces conventions soient aussi lourdes et ennuyeuses. En modifiant un tant soit peu votre façon de parler et de transmettre, vous obtiendrez des réactions différentes. On peut même expliquer des choses complexes, parler de sujets lourds ou annoncer des nouveautés stratégiques importantes en restant vivant, impliqué, passionné, constructif et à l'écoute de son public ! C'est votre propre état émotionnel qui entre en jeu

dans ce genre d'exercice. Les sous-entendus, les non-dits et les langues de bois sont largement identifiables dans ce type de grosse manifestation, car tout est amplifié. La mise en scène est volontairement spectaculaire, *stricto sensu*, elle augmente donc aussi bien les interventions vivantes que les discours-fleuves...

En bref, nous dirons que ces grands rendez-vous ont une fonction d'information, mais aussi de motivation et de stimulation. Or, si l'information est effectivement souvent d'ordre technique (processus, chiffres, plans d'action, organisation...), la motivation est d'ordre émotionnel et énergétique. Cela signifie avant tout que c'est la conviction réelle et l'énergie positive des orateurs(trices) impliqué(e)s sur scène qui produisent un impact sur le public. Quant au souci de vouloir *rester sérieux*, il faudra bien, tôt ou tard, que les responsables des entreprises, du DRH au collaborateur, comprennent que sérieux ne veut pas dire ennuyeux ! Plus un sujet est technique et plus il faut être imaginatif et vivant pour embarquer un public.

Petite
histoire
vécue...

Une étonnante petite histoire française...

Il y a quelques années, mon équipe d'improvisateurs et moi-même avons été engagés pour illustrer une très grande convention annuelle organisée par une très importante entreprise française. Les sujets exposés étaient lourds, car il s'agissait de stratégie nationale et de haute technologie militaire. L'auditoire était essentiellement masculin, et ce qui nous frappa fut l'uniformité des costumes, tous sombres, et l'atmosphère très sérieuse qui se dégageait de l'ensemble. Nous nous sentions un peu décalés et nous nous interrogeons sur le style à employer pour nos illustrations. Plusieurs intervenants internes à l'entreprise prenaient la parole pour exposer, expliquer et démontrer la pertinence des nouveaux gros matériels militaires et des enjeux commerciaux liés à tout cela.

C'est une heure avant notre intervention d'improvisateurs qu'il se produisit une séquence étonnante. Un conseiller extérieur, mais spécialiste, monta sur le plateau devant ce public de cinq cents personnes, toutes silencieuses et n'applaudissant poliment qu'à la fin de chaque exposé. Efficace, certes, mais d'une lourdeur quasi intenable sur le long terme. L'homme qui se présenta parla pendant environ quarante-cinq minutes. À l'évidence,

l'homme savait parler à ces gens. Variant les temps, sachant laisser des silences opportuns et usant d'anecdotes, son exposé fit un tabac.

En fin de récit, car nous pouvons véritablement parler de « récit », l'homme proposa à la salle de répondre à des questions. Après quelques longs instants d'un silence hésitant, un jeune homme leva la main et osa une question : *« Vous avez évoqué, tout à l'heure, la nécessité d'être plus performant en matière de commercialisation de nos hélicoptères type (modèle technique). Mais ne serait-il pas plus judicieux d'innover dans ce domaine plutôt que de chercher à vendre de l'ancien ? »*

La question fut suivie d'un nouveau court silence très palpable dans la salle. Mes collègues et moi-même, nous nous regardions également en silence en nous demandant chacun intérieurement comment cet homme, qui avait parlé brillamment pendant trois quarts d'heure, allait réagir à cette question quelque peu provocante dans le cadre d'un discours qui avait essentiellement mis en avant la stratégie des hommes plutôt que le matériel.

L'orateur resta très à l'écoute de la question, sourit, puis s'approcha du bord de scène. Son regard resta planté en direction du jeune homme qui venait de poser la question. Curieusement, l'orateur baissa substantiellement la voix et rétorqua avec un ton de sympathie à l'adresse du questionneur :

« Vous avez raison... Dans quel département travaillez-vous, Monsieur ?

— Je viens d'entrer... au service recherche, répondit-il d'une voix qui se voulait claire.

— La recherche, c'est aussi innover avec de l'ancien, et l'entreprise compte beaucoup sur des passionnés comme vous pour ça... »

Puis il enchaîna quelques minutes sur l'importance des stratégies d'organisation et des hommes. À la fin, il y eut des applaudissements, non plus conventionnels, mais réellement enthousiastes. Les visages affichaient pour la plupart des expressions admiratives et nous-mêmes étions scotchés par la capacité que cet homme avait à écouter toutes les questions, quel que soit le contenu, et à y répondre en prolongation et jamais en défensive.

Notre intervention, programmée après la séquence des questions, fut également une vraie réussite. L'orateur avait incontestablement réussi à créer un autre type d'écoute collective, et le ton particulièrement humoristique et décalé de nos improvisations tomba à point nommé, forcément. ●

Cette anecdote véritable de ma carrière d'intervenante artistique en entreprise fut l'une des plus marquantes, car elle déclencha en moi le début de mes recherches sur la question courante en entreprise : qu'entend-on par « sujet sérieux ». La préoccupation à propos des bonnes reparties est au cœur de la réussite de nos interventions scéniques. Trop de personnes pensent que la repartie est l'art de clouer le bec à l'interlocuteur. Plusieurs circonstances, comme celle précitée, m'ont confirmé qu'au cœur de la repartie, il y avait bien une écoute aiguisée et une résonance totale avec ce qui nous est dit.

Je n'ai jamais revu ce brillant orateur, mais cette convention est restée dans ma mémoire comme l'évidence même que plus nous traitons des sujets sérieux, et plus la finesse des stratégies comportementales et cognitives est importante. L'art de la repartie n'est pas uniquement une affaire d'humoriste, mais un véritable art oratoire entre deux personnes. Cet art oratoire, tout à fait maîtrisable lorsque l'on se trouve devant un public, devient souvent plus aventureux dès qu'on y introduit des séquences d'échange entre deux individus. Et, si la séquence se produit devant plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines d'autres personnes, les profils trop émotifs auront tôt fait de perdre une partie de leurs moyens ou de passer sur un mode de tentative de contrôle. Il faut donc, dans de telles circonstances, apprendre à alterner un état d'orateur et une dialectique bienveillante. À propos de la dialectique, nous retiendrons plus volontiers la définition platonicienne qui consiste en « *l'art d'accoucher les esprits qui conduit l'interlocuteur à découvrir la connaissance vraie qu'il porte en lui*¹ ». Répétons-le, encore une fois, il ne s'agit pas d'imposer à autrui son point de vue par une pirouette habile, mais d'être véritablement en résonance avec ce que l'autre nous dit pour rebondir, non pas contre, mais avec les arguments de l'autre.

L'atmosphère d'une grosse convention avec mise en scène, lumières, projections vidéo et succession d'intervenants sur le plateau n'a rien à voir avec les entretiens ou autres échanges plus *conviviaux* réalisés dans la proximité de l'entreprise. Le déroulement d'une grande

1. Définition du *Dictionnaire en ligne*.

convention est censé être réglé au millimètre ; cependant, j'ai souvent constaté que les *surprises* se produisaient forcément plus volontiers dès que le public était pris à partie. C'est d'ailleurs tout à fait normal puisque seules ces séquences au public réintroduisent de la variable, de l'impondérable, de l'improbable, de l'impromptu, bref... de l'improvisation ! Nous nous retrouvons donc une fois de plus dans la nécessité de savoir gérer cet *ici et maintenant* dont l'issue repose systématiquement sur la dynamique qualitative de l'échange et de son contenu spontané. Car, même si la convenance est maîtresse dans le monde de l'entreprise, l'imprévisible demeure, quoi qu'on fasse, maître à bord.

Faire face aux éventuelles interpellations du public

Pour le second point (être capable de faire face aux interpellations du public...), voici quelques comportements simples à retenir et à mettre en pratique :

1. Si c'est techniquement possible, descendez du plateau ou tâchez de vous rapprocher le plus possible de la personne qui pose la question ;
2. Si vous vous sentez pris de court par la question, faites répéter votre interlocuteur. Vous *gagnerez* un peu de temps de réflexion, ce n'est pas inutile !
3. Reformulez sous forme interrogative (nous l'avons déjà vu dans les circonstances précédentes) : « *Vous m'avez bien demandé si... ?* »
4. Si vous sentez que la question est une tentative de piège, ne paniquez jamais. Rebondissez à partir d'un des mots ou d'une des idées contenus dans la question. Partez absolument de l'image que cela produit dans votre esprit. C'est cette image-là qui vous permettra de répondre sous forme d'une répartie ;
5. Gardez toujours, autant que possible, une attitude positive, même si la remarque ou la question semble offensive. N'hésitez jamais à souligner l'habileté de l'attaque en prenant le reste du public à témoin. Il ne s'agit pas d'être *faux cul*, mais sincèrement admiratif. Respecter ses opposants fait partie des cinq règles clés

dans *L'art de la guerre* de Sun Tzu. Cela peut paraître discutable, pourtant dès que l'on intègre cette valeur et qu'on la met en pratique, on est étonné d'en constater les effets sur autrui et, par conséquent, les ouvertures comportementales qui s'ensuivent pour soi.

Comprenez bien qu'une repartie n'est pas une réponse d'ordre informative, c'est une sorte d'accusé de réception oral, fait d'esprit, d'humour et, si possible, d'élégance. Pour être tout cela, nous ne devons jamais être en défensive, mais systématiquement en ouverture... quoi que l'on vous dise. Votre stabilité intérieure dépend de cela.



À vous de jouer !

Faites un petit test personnel sur une semaine en prenant en considération votre vie personnelle aussi bien que professionnelle.

Chaque fois que vous aurez l'impression de recevoir ou d'entendre une remarque offensive, prenez d'abord conscience de votre réaction première :

- Vous ne dites rien et faites comme si de rien n'était ?
- Vous avez une furieuse envie de rembarrer l'auteur de la remarque ?
- Une rétorque vous vient, mais vous n'osez pas l'exprimer de peur d'envenimer la situation ?
- Vous vous sentez blessé et n'avez aucune réponse qui vous vient ?
- Vous répondez par une remarque défensive ?

Quelle que soit votre réponse, apprenez d'abord à être conscient de votre réaction première.

Lorsqu'une prochaine occasion similaire se représentera, dépassez alors, autant que possible, le simple constat conscient et répondez simplement en exprimant une certaine admiration pour la remarque.

Oui, je sais, ça peut vous paraître bizarre mais essayez !

Variante ludique : profitez d'une fin de soirée entre amis ou d'un week-end et proposez quelques minutes de jeu improvisé (deux joueurs au moins).

Le premier joueur lance une affirmation de son cru, sur n'importe quel sujet, et de préférence, provocatrice. Par exemple : *Moi, je suis contre le mariage des géants avec des lilliputiens !*

Le second joueur doit répondre par une surenchère provocatrice. Par exemple : *Tu dis ça parce que tu es toi-même un nain !*

Le premier joueur doit obligatoirement répondre par une confirmation suivie d'une proposition courte et qui fait avancer le petit débat. Par exemple : *Oui, c'est vrai, et seuls les petits ont du charme !*

Et ainsi de suite. Le second joueur peut continuer à lancer des attaques, à charge au premier joueur de conserver ouverture et créativité sans jamais tomber dans le délayage et la redondance.

Pas facile ? Certes ! Mais si vous pratiquez régulièrement ce genre de petit jeu, vous apprendrez vite à faire des synthèses dans vos réponses et vous intégrerez progressivement davantage de métaphores dans votre expression orale.

À retenir !

Les grandes conventions ou manifestations publiques tuent la convivialité par leur mise en scène spectaculaire. Il faut donc créer des *fenêtres* de proximité dès qu'un échange se produit dans cet environnement :

- Parlez directement au questionneur ou au perturbateur ;
- Même si ce n'est pas réglé dans la mise en scène, osez descendre dans le public pour vous rapprocher de celle ou celui qui vous interpelle ;
- Exprimez-vous avec chaleur, souriez, usez de reformulation et de métaphores pour repartir ;
- Rebondissez non pas sur l'ensemble de la remarque, mais sur un des mots ou une des idées du contenu.

Face à un journaliste

Le face à face avec un journaliste ne concerne pas la majorité des acteurs de l'entreprise, mais plus certainement certains responsables hiérarchiques. La nécessité qu'ont les entreprises, aujourd'hui, d'entretenir une image positive a amené les journalistes spécialisés

à proposer de plus en plus d'interviews. Les entreprises savent qu'elles doivent régulièrement communiquer et, de préférence, positivement. Il en va de leur crédibilité et, par conséquent, de la bonne santé de leurs affaires. Un petit coup d'œil dans les kiosques de presse permet de se rendre compte que l'exercice est devenu un véritable rituel et qu'il a même permis l'émergence de magazines spécialisés, dont une bonne part de leur rédactionnel est faite d'interviews thématiques. Les thèmes qui intéressent ces magazines sont bien sûr très nombreux. On interroge sur le management, le *coaching*, les marchés, les crises économiques globales ou locales, les stratégies commerciales, les innovations, les événements politico-commerciaux, les organisations ou réorganisations internes, les fusions et rachats, etc. Selon les sujets, il n'est effectivement pas toujours facile d'*assurer* dans ce type d'entretien. D'autant que les fameuses *petites phrases* ne concernent pas uniquement la gent politique. Un responsable d'entreprise peut déclencher un mouvement social à la suite d'une simple petite remarque exprimée lors d'une interview. Là encore, la puissance d'interprétation des *dits* et des faits peut être dévastatrice, à la fois sur le plan personnel (l'interviewé) et collectif (les salariés, les autres entreprises, la presse spécialisée qui reprend l'information...). On comprend donc qu'un responsable, quel que soit son niveau de responsabilité, soit un tantinet nerveux s'il a accepté une interview !

Les enjeux d'une interview journalistique sont à peu près les mêmes que pour une prise de parole en public :

- Un ou plusieurs messages à faire passer ;
- Un éclairage à propos d'une décision stratégique événementielle ;
- Les causes d'un mouvement social ;
- Une explication sur une nouvelle pratique ;
- Un lancement de nouveau produit ;
- Une nouvelle politique commerciale sur un créneau inattendu...

Les sujets sont donc nombreux et autant positifs que négatifs. L'une des difficultés de l'exercice est de faire en sorte que le rédactionnel du journaliste soit dans l'esprit de ce que l'interviewé aura dit. Les informations seront inévitablement revisitées par le journaliste, qui

a ensuite la charge de respecter un format et un angle de rédaction. Ce n'est pas rien, et nombreux sont les interviewés qui ont découvert dans la presse, après leur entretien, certaines interprétations quelque peu différentes de ce qu'ils souhaitaient dire. Le problème avec l'écrit, c'est qu'une fois écrite, l'information court, et il n'est pas facile de la rattraper. Même un droit de réponse, que l'on peut régulièrement trouver dans certains magazines, ne récupère jamais totalement une interprétation erronée. Il y a effectivement de quoi être un tantinet stressé devant un journaliste !

Alors, me direz-vous, la repartie dans tout ça, ça aide ? Oui, bien sûr, mais dans cet exercice un peu particulier qu'est l'interview, la repartie doit viser un tout autre objectif que celui développé précédemment. En effet, la relation entre un journaliste et vous n'est plus de l'ordre d'un échange conventionnel. Il y a bien sûr coopération, puisque vous allez transmettre des informations, mais il y a aussi, d'un côté, un individu dont l'objectif est de vous questionner pour collecter des informations précises et, de l'autre, vous qui répondez aux questions. Naturellement, ce questionnaire (car c'en est un !) n'exclut en aucun cas que vous puissiez installer entre vous et le journaliste des moments d'échanges. Nous verrons d'ailleurs que c'est même utile et pourquoi.

Quelles sont les circonstances qui pourraient nécessiter que vous sachiez repartir ? D'une façon générale, c'est chaque fois que vous vous sentez un peu débordé ou carrément mené par le journaliste. Au cours d'une interview, il est impératif de conserver une autonomie par rapport au déroulement de l'entretien. Mais, avant tout, listons les règles fondamentales pour tout futur interviewé.

Avant l'interview

Respectez les règles suivantes :

1. Vous devez très bien connaître le sujet sur lequel vous allez être questionné. Si vous avez la moindre zone floue, retravaillez-la. Les réponses approximatives sont celles où le journaliste peut tout naturellement faire du comblement ultérieur !

2. Renseignez-vous sur le journal ou le magazine pour lequel vous allez répondre. Lisez d'autres articles que ce (cette) journaliste a déjà rédigés, cela vous donnera une petite idée du style et de l'angle de développement spécifique au journal.
3. Préparez-vous une petite fiche avec les points que vous considérez comme essentiels à développer. Cela vous permettra de créer un *fil rouge* que vous garderez en tête.
4. Si c'est possible, faites un point avec le (la) journaliste, par téléphone ou en direct, avant l'interview. En principe, cela se fait, mais, dans le cas contraire, pensez-y : quelles questions envisage-t-il de vous poser ? Vous pourrez ainsi trier ce qui vous convient ou pas.

Pendant l'interview

Respectez également celles-ci :

1. Avant de commencer, faites un récapitulatif avec le (la) journaliste sur ce que l'article vise comme sujet et les axes que vous souhaitez personnellement pouvoir développer.
2. Tâchez de ne pas répondre dans la foulée de la question. Respirez d'abord, prenez votre temps pour clarifier rapidement vos idées. Au besoin, reformulez la question pour être sûr que vous êtes bien en phase.
3. Si une question piège est lancée, là encore, ne répondez jamais sur l'humeur qui pourrait en découler (agacement, déstabilisation ou flottement). Rappelez-vous : c'est vous qui devez *garder la main* sur le déroulement.

L'emploi de repartie, dans ce genre de situation, se justifie si vous devez recadrer un entretien ou si le journaliste tente de vous provoquer sur des points précis. Vos reparties seront efficaces si vous employez :

- **Un ton humoristique** : par exemple : *Euh... C'est une question, ça ?* (Cela oblige le journaliste à reposer sa question. Vous pourrez alors reprendre la main car vous inversez le jeu !) Ou encore : *Ah ! pas de chance, vous avez épuisé votre crédit « questions inopportunes » !*

- **Des silences calculés** : trop souvent redoutés, les silences sont aux échanges ce que les pauses sont à la musique. Ils permettent de sentir *un ange passer* ! L'expression n'est pas seulement poétique, elle signifie qu'il se produit une sorte de pause, de trêve, un espace minuscule où les paroles cessent pour laisser place à la *vie*. J'entends par « vie », ce qui manque cruellement à pratiquement tous les discours-fleuves, convenus et souvent trop denses qui se produisent partout où il y a un auditoire. Et entre deux individus qui échangent, le besoin de dire, de convaincre, de transmettre à tout prix ne laisse aucune place aux silences !

Si vous êtes de ceux ou celles qui donnent des interviews de temps en temps dans le cadre de vos activités professionnelles, faites l'essai des silences volontaires. Vous serez étonné des réactions de votre vis-à-vis. Habituellement, c'est le journaliste qui se tait, mais certains journalistes posent des questions interminables... profitez-en pour garder le silence quelques instants puis rétorquez, à la manière d'un humoriste talentueux connu : *Vous pouvez répéter la question ?* (Avec, bien sûr, un ton léger et amusant !) Il n'est pas rare que cela déclenche des sourires, donc une pause, et, par conséquent, un petit relâchement propice à la convivialité.

- **Les questions à double fond** : certains journalistes sont passés maîtres dans l'art de poser une question qui en cache une autre. C'est une manie journalistique et c'est à vous d'être suffisamment à l'écoute du (de la) journaliste pour sentir le piège. Retenez un seul mot ou une seule idée dans l'énoncé de la question et répondez uniquement à cela. Sachez repérer ces petits outils typiques de la langue française que sont les conjonctions de coordination et de subordination. Car, effectivement, ils coordonnent et subordonnent plutôt efficacement !

Si le (la) journaliste glisse, pendant que vous répondez, des : « Et... ? Or... ? Donc... ? », restez sur votre ligne de réponse. Ces petites conjonctions employées en interrogatives servent à vous faire dérouler une suite d'explications que vous n'aviez pas forcément envie de transmettre. En général, elles sont glissées l'air de rien pendant que vous répondez... Alors... achevez votre réponse et... faites silence en souriant !

« *Juge un homme sur ses questions plutôt que sur ses réponses.* »

Voltaire

Dans pratiquement toutes les circonstances d'échange, je ne saurais trop vous conseiller d'apprendre à *écouter* et à faire des *silences*. L'interview où un ou une journaliste vous questionne est une des meilleures occasions pour confirmer le conseil voltairien. Ce n'est pas tant le type de questions que la manière de vous les poser qui vous renseignera. Les questions en elles-mêmes dépendent à l'évidence du sujet à traiter pour le journal. Mais, comme nous l'avons souvent expliqué dans les pages précédentes, la répartie ne naît pas uniquement des mots que vous entendez, elle répond en rebondissant par l'intention contenue dans le dit et en développant notre créativité métaphorique.



À vous de jouer !

Je vous propose de pratiquer ce petit exercice en improvisant totalement. Cela signifie que vous ne devrez pas préparer le thème mais répondre à la volée en tenant compte des quelques suggestions mentionnées ci-dessus : écoute des questions (contenu et intention émotionnelle du questionneur), puis rétorque courte, claire et amusante.

Employez des métaphores pour vos réponses !

Faites cet exercice avec quelqu'un de proche et pratiquez-le comme un jeu.

Demandez à votre partenaire de jeu d'écrire quatre ou cinq thèmes sur des petits papiers. Il devra également noter un temps de jeu sur chaque papier (entre une et dix minutes), plier les papiers et les disposer dans un bol ou un chapeau. Il disposera donc d'un chronomètre et sera seul habilité à écrire les thèmes :

1. Tirez un papier.
2. Annoncez le thème.
3. Votre partenaire lance le chronomètre (temps indiqué sur le papier).
4. Il vous pose la première question en rapport avec le thème tiré.

Le questionneur est totalement libre de la formulation et de l'orientation de ses questions. Naturellement, plus ses questions seront provocatrices et inattendues, plus vous devrez vous concentrer sur le dit comme sur le non-dit (l'intention).

Pour que votre apprentissage soit effectif, il faut pratiquer régulièrement, d'où la suggestion d'en faire carrément un jeu en duo. Les adolescents adorent ce genre de défi ludique car ils sont volontiers dans la tchatche. Cela peut aussi offrir une occasion de les sensibiliser sur l'importance de l'écoute !

Vous pouvez aussi reprendre l'exercice des « journalistes », proposé en page 57 dans la partie « En réunion ».