

Stéphane André

UNE ÉLOQUENCE NATURELLE

DUNOD

Couverture : Studio Dunod
Éditorial : Delphine Levêque et Églantine Assez
Fabrication : Damien Naranin
Mise en pages : Kepler

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

À Joce,
Alix, Antonin, Jessica, Judith et Léonore.

Sommaire

Préface par Didier Miraton	XI
Note de l'auteur	XV
Prologue	1

PARTIE I

Remontée aux sources de l'éloquence naturelle

Chapitre 1 Face à la mode de l'éloquence.....	9
Le danger d'une mode.....	9
L'obsession de la forme.....	10
Le marché du trac	12
L'éloquence est une performance	13
La prééminence des fonctions.....	14
Une technique universelle de l'éloquence	14
À chaque orateur son style	16
À contre-courant de la mode.....	17
Chapitre 2 Le regard, première source de l'éloquence naturelle.....	21
Le croisement des regards pour que se croisent les intelligences	21
Le regard sur les autres stimule nos paroles.....	23
Les regards, trame naturelle de notre tissu social	24
Un « grand remplacement » vraiment menaçant	25
Une occasion manquée à l'Éducation nationale	27
Comprendre l'auditeur, c'est d'abord physiquement l'inclure dans son regard.....	27

La Nature souffre quand nos regards se perdent	28
Le regard de nos cinq ans	30
Le regard d'intérêt décidé pour l'autre	32
Construire avec plutôt que contre	33
La dynamique du regard.....	35
Du regard d'intérêt décidé au regard d'intérêt provoqué.	36
Le fonctionnement du cerveau	37
Admettre nos complexités.....	39
Chapitre 3 Le dos, deuxième source de l'éloquence naturelle.....	43
Du regard d'intérêt décidé au dos redressé.....	43
Le dos voûté pour survivre	44
La verticalité, privilège de l'être humain	46
Le circuit vital de l'écologie sociale	47
Les deux sens du mot humanité.....	51
L'orateur éloquent, solitaire et solidaire	53
Tonicité dorsale, détente faciale.....	54
Mieux vaut s'exposer que s'imposer	56
L'orateur éloquent, phare pour les marins et marin lui-même	58
Chapitre 4 La voix, troisième source de l'éloquence naturelle.....	63
Un son connu parmi des bruits	63
La texture harmonique des sons	64
Les sons vecteurs des sentiments.....	65
Vocaliser pour atteindre à l'expérience collective	67
Responsable de nos voix.....	69
Conduire la pensée collective.....	71
La voix travaillée est la clé de voûte du discours.....	73
Nous sommes tous des artistes	74
Écouter et juger sa voix	75
L'éloquence élève la pensée.....	76
Le double projet relationnel et musical de l'éloquence	78

PARTIE II

Descente du fleuve de l'éloquence

Chapitre 5	Briefing avant la descente	83
	La découverte de l'instinct de survie collectif.....	83
	L'enjeu historique de l'éloquence	86
	Le harcèlement scolaire, sans jeu de mots un cas d'école	86
	L'éloquence, clé de notre écologie globale	89
	La décision unilatérale d'être éloquent	92
	La paresse structurelle du public et le contrat de la rampe	93
	Le respect du masque pour impliquer le public	96
	L'obligation scénique pour mobiliser sa perspicacité.	97
	Bonne descente du fleuve !	98
Chapitre 6	Première étape : vous faites un discours ...	101
	Entrez dans le discours comme à l'exercice	101
	La métamorphose de votre personne en personnage	102
	Vous accédez à la sensation du collectif	104
	Votre trac a disparu	105
	Des rapides, des obstacles, des tourbillons, mais du rythme.....	107
	Des découvertes	109
	Vous libérez vos mouvements	110
	Votre style masque votre technique	111
	La fin de votre exposé approche... ..	112
	... vous concluez.....	113
	Réflexion sur le pitch	113
Chapitre 7	Deuxième étape : vous débattiez contradictoirement	117
	Entrez dans le débat comme à l'exercice.....	119
	Qui parle le premier ?.....	119
	Vous êtes le leader discret du débat.....	121
	... et le maître de son déroulement	123

Quatre positions tactiques, dont deux pour vous ...	124
Vos coupures de parole sont réussies.....	130
... vos réceptions de coupure aussi.....	132
Vous savez faire entendre les nuances.....	133
Vous êtes imprévisible et toujours dans l'axe de votre objectif.....	134
Peu importe l'instant de la fin	135
Chapitre 8 Troisième étape : vous négociez.....	139
Vous entrez dans la négociation comme dans un débat.....	140
Sans tactique prévue, vous êtes un négociateur intuitif	141
Vous exposez d'instinct vos intérêts	141
Votre partenaire avait un accord en tête	143
Votre créativité est sans limite	144
La tentation du contre	146
Vous amenez votre partenaire à négocier	147
Parfois vous transigez.....	148
Débriefing.....	149
Deux modélisations intelligentes de votre négociation réussie	150
Votre négociation vue dans le prisme du jeu de Go...	152
... ou de la négociation raisonnée :	154
Chapitre 9 Quatrième partie : vous dirigez une réunion.....	157
L'équipe, plus petite unité de structure collective	158
Vous entrez dans la réunion comme dans une négociation.....	159
Vos collaborateurs modèlent leurs personnages sur le vôtre	160
À vous de parler le premier, la Nature l'exige	161
Vous créez le contexte.....	162
Vous régulez le contexte	165
Votre éloquence fait de vous un leader plutôt qu'un chef	167

Sommaire

Ne pas descendre dans l'arène	168
La réunion se termine, vous la clôturez et vous décidez	170
Dernier débriefing	171
La primauté du corps sur l'esprit dans la vie publique.	172

PARTIE III

Des mers puis un océan de l'éloquence

Chapitre 10 Des fleuves convergents font une mer.....	177
La situation de départ et notre action	177
Des entrées en scènes comme à l'exercice	178
Le chef de projet et ses ingénieurs tiennent leur personnage	179
La vigilance sur le RDV ne se relâche pas	180
Les coupures de paroles disparaissent	181
Le processus de production n'est pas linéaire	182
Chaque orateur médium de la pensée du groupe..	183
Un système unique à cerveaux multiples.....	185
Chapitre 11 Des mers feraient un océan	187
Il sera bientôt trop tard	187
Un orateur pour le village	188
La stratégie n'est pas l'éloquence.....	191
Les leaders, les chefs, les coachs et les experts	193
Des assemblées de leaders à la tête de nos organisations	196
Du local au global, mais d'abord du global au local	198
Les orateurs comme des funambules, confiants dans leur technique	200
Épilogue	203
Remerciements	205
Bibliographie	207

Préface

Partir à la rencontre du public, sans texte rédigé ni notes, est un saut impressionnant. Un peu comme le font les enfants qui se lancent du haut d'une falaise dans un trou d'eau. Il faut sauter... Une fois ce pas franchi, on entre dans un monde nouveau. La réalité devient merveilleuse.

Dans cet ouvrage, Stéphane André nous apprend à franchir ce pas, il nous accompagne sur ce chemin, pour le meilleur de nous-mêmes. Il met en lumière l'éloquence, cet art mal connu, mal compris, peu pratiqué par celles et ceux qui ont pour mission de diriger.

Peut-on être un leader sans le pouvoir du verbe ? Peut-on constituer une équipe soudée sans le partage du verbe ? Certains orateurs sont naturellement verticaux, d'autres sont appuyés, courbés, fuyants. Des leaders naturels, et les autres, ignorants de ce que signifie incarner...

« *On naît poète, on devient orateur.* » De ces mots de Cicéron, Stéphane a tiré la belle devise de son École de l'Art Oratoire. Au fil des années, il m'a formé à devenir orateur et je peux témoigner de l'exigence de cette pratique. Pas de doute, l'éloquence est un art de la parole, le fruit de beaucoup de travail et d'amour. L'instrument de l'artiste n'est pas un artefact, piano ou violon, mais son corps lui-même : son regard, son écoute, sa verticalité, sa voix. L'oreille capture les vibrations de la salle, le regard accueille les regards, le dos est tenu dans une verticale entre terre et ciel, la voix projetée de l'arrière du crâne s'élève dans une vibration singulière. D'abord fugace, l'émotion devient vertigineuse à mesure que l'on découvre la résonance avec un public. On abandonne le contrôle des mots, on renonce à la préséance

invalidante de la pensée, pour n'être plus qu'intention, instrument d'une musique composée, ici et maintenant, avec le public : je suis le souffle, il est le souffle.

Ainsi se forge une pratique de la parole publique. On en découvre la présence partout, solennelle à la tribune, implicite mais tout aussi essentielle et exigeante dans les réunions de travail.

« Qu'est-ce qu'une table de réunion ?

— C'est la rampe entre toi et moi, alternativement public et acteur. »

Le regard est porté, le corps est vertical, le vouloir est vocal. Ainsi s'opère le passage de la personne au personnage. Dans ce surcroît d'exigence et d'énergie surgit la création partagée.

« Parler m'épuise.

— C'est parce que tu n'aimes pas assez ton public. »

Dans l'accueil de l'autre, même imaginaire lors de répétitions devant un mur blanc, l'énergie monte. L'orateur s'alimente de l'énergie transmise par le public. Il a travaillé ; il sait pourquoi il est ici. Il a posé ses idées, tracé son chemin, mais, en entrant sur scène, son corps en place, il accepte de tout oublier, sauf le public, sauf le but.

Il y a dans la pratique de ces règles de l'art oratoire des réponses troublantes, des évidences qui apparaissent. En apprenant à respecter nos corps, en en faisant s'exprimer la nature, nous devenons plus humains, ouverts au monde, ouverts aux autres. Il ne s'agit pas de croire, mais d'essayer et de constater. Une prise de parole est une rencontre. L'art emmène à l'autre.

Le leader mûrit, dans une longue rumination, des convictions et l'ambition d'un but. Il les partage par le verbe. Mais il lui reste à emmener vers ce but, à trouver le chemin. Il faut que le verbe devienne création d'un comment partagé. Le leadership n'est plus l'attribut d'un seul. Il s'incarne dans chaque membre de l'équipe qui partage ses idées et le savoir qu'il s'est forgé au contact du réel.

Nous avons fait un jour ce pari de mettre en œuvre les techniques de l'art oratoire au service de l'activité d'un groupe. Étrange pari, étrange aventure : découvrir collectivement un chemin pour réaliser l'ambition d'un but. Chacun a une part de la réponse, dans son domaine, par son expertise et surtout dans la confrontation féconde de ses idées à celles des autres. Faire que dans un mouvement de rebonds successifs, chacun devienne orateur et puise dans son public la fulgurance des mots qui disent le nouveau.

Stéphane et une professeure de son école guidaient tour à tour du geste le regard de ceux qui prenaient la parole, du geste aussi ou par des touchers discrets ils les maintenaient dans leur verticalité, du geste encore ils soutenaient leur voix et, par magie, tout changeait ! L'idée montait, rebondissait, se métamorphosait dans un élan collectif dans lequel les individus se fondaient. Métamorphose d'attitudes fermées et défensives, de silos bien gardés dans l'exclusion de l'autre, en accueil, en confiance, en envie, en curiosité, en audace. Comment est-il possible, avec si peu de préparation, en corrigeant seulement l'attitude des corps, de faire surgir cela ? C'est un peu comme l'hypnose : tant qu'on n'a pas vu, on ne croit pas. Et cela, je l'ai vu.

L'écologie du corps pourrait-elle servir notre humanité ? Nous ne sommes pas que raisons raisonnantes. Stéphane a lu Antonio Damasio : *L'erreur de Descartes, Le sentiment même de soi*. Les neurosciences découvrent aujourd'hui tant de choses sur les interactions à l'œuvre au sein de notre cerveau, sur le rôle des émotions. Tant de choses que Stéphane démontre empiriquement dans l'enseignement de son art. Sa pratique nous emmène aux marges des terres inconnues de nos capacités.

Didier Miraton, professeur au collège des ingénieurs,
auparavant gérant du groupe Michelin.

Note de l'auteur

Dans cet ouvrage, la Nature est gratifiée d'une majuscule. Je la regarde en effet comme notre mère, notre origine que les êtres humains ont trahie et continuent de trahir trop souvent. Ils ont toujours tellement privilégié leur confort qu'ils ne se sont jamais vraiment souciés de la voir et de la préserver, chez leurs enfants en les éduquant, chez eux dans leurs paroles publiques et autour d'eux.

Aujourd'hui, il est indéniable que la Nature est en grand péril et l'espèce humaine avec elle. C'est sans doute la raison pour laquelle les êtres humains se penchent – depuis trop peu de temps hélas – sur des solutions pour éviter la catastrophe. Ils ne les trouveront toutefois et ne les mettront en œuvre qu'en s'unissant. Les conflits que connaît notre société à l'heure actuelle montrent malheureusement bel et bien qu'ils n'en prennent pas le chemin.

Notre écologie globale menacée n'est *in fine* que le symptôme le plus saillant du mauvais état général de notre écologie sociale, de notre collectif. Disons-le sans détour : les êtres humains doivent apprendre à se parler pour ne plus se battre. La Nature leur permet de construire pour cela des organisations auxquelles ils sont censés donner corps dans leurs paroles publiques afin de prendre les bonnes décisions. Il nous faut aujourd'hui mettre l'éloquence au cœur des entreprises, des arènes politiques, des associations et des médias.

Mes recherches depuis cinquante ans sur tous ces théâtres me permettent de conclure que la Nature nous a donné les moyens d'une *éloquence naturelle* essentielle à l'harmonie de nos vies publiques. Elle n'a pourtant jusqu'à nos jours jamais été

enseignée, sans doute parce que l'urgence ne s'en est jamais autant fait sentir qu'aujourd'hui. Essentiellement physiques, les moyens de cette éloquence sont le canal indispensable d'un dialogue fructueux entre les êtres humains. Par une technique *écologiquement juste* – dont enfants, nous n'avons pas besoin – nous pouvons les réveiller en nous pour nous parler.

Prologue

A partir des années 1970, j'ai été confronté à des demandes de formation à ce qu'on appelait à l'époque « l'expression orale ». En 2008, les réponses que nous y avons déjà apportées pour des milliers d'élèves m'ont conduit, à partir du modeste cabinet de formation où nous étions peu de professeurs, à créer L'École de l'Art Oratoire. Puis nous avons progressivement isolé dans l'art oratoire « l'éloquence », devenue aujourd'hui pour nous son cœur battant.

Cinquante années d'expérience de formation à la parole en public et de recherche sur les tenants et les aboutissants de l'éloquence me permettent aujourd'hui de proposer des réponses que je crois pertinentes à un certain nombre de questions : Comment se construit l'éloquence naturelle et à quoi sert-elle ? Nous exprimons-nous dans nos paroles publiques de façon *écologiquement juste*, c'est-à-dire de façon conforme à ce qu'a prévu la Nature ? Notre conception de l'éloquence est-elle bénéfique à la santé des relations humaines dans les environnements où nous la pratiquons ? Lorsque nous pensons parler pour convaincre, notre conception du convaincre est-elle bonne pour notre *écologie sociale* ?

Par les tenants de l'éloquence, il faut entendre ses sources naturelles : puisque la Nature nous a offert le cadeau de la parole, elle nous a, comme je vais le montrer, équipé des moyens pour bien exprimer ce que nous voulons dire. Il semblerait néanmoins que nous en ayons quelque peu perdu l'usage. Par les aboutissants de l'éloquence, il faut entendre les effets qu'il faut en attendre, par exemple le renforcement de l'attention, sur les publics auxquels elle s'adresse.

Enfin, par écologie sociale, il faut entendre l'état de santé d'une équipe ou d'une nation par exemple, c'est-à-dire la qualité des relations humaines dans cette société. Plus les conflits se multiplient au sein de celle-ci, plus son écologie sociale se détériore. Une société à l'écologie sociale parfaite, sans conflits, peut-elle exister ?

Les désaccords à eux seuls ne peuvent expliquer l'existence des conflits, et il n'est pas écrit que les désaccords doivent nécessairement déboucher sur des conflits. La mesure de l'écologie sociale est en outre difficile à faire : certes, le ton qui monte dans une équipe de travail, un conflit social dans une entreprise, une guerre civile, une guerre entre nations... tous ces conflits ne sont manifestement pas des signes de bonne santé des relations humaines. Et lorsqu'ils éclatent, les désaccords qui les ont vus naître sont faciles à identifier. Mais il en existe d'autres – sans doute plus nombreux – qui n'éclatent pas et restent larvés. Ils détériorent tout de même les relations, empêchent la bonne exécution des décisions prises en réunion et empoisonnent aussi notre écologie sociale. Le coût du conflit larvé qui n'a pas éclaté peut d'ailleurs plus tard faire regretter le coût moindre qu'il aurait entraîné s'il avait éclaté.

Et puis, somme toute, les désaccords sont bien normaux dans une société où chacun occupe une position qui lui donne un point de vue particulier. Bien plus que dans les désaccords, l'origine des conflits se trouve donc dans *l'expression* des désaccords, chaque fois qu'elle n'est pas écologiquement juste et aujourd'hui elle l'est rarement. Si elle l'était toujours, s'instaurerait alors une sorte de paradis sur Terre rendu possible par une écologie sociale de qualité parfaite. C'est ce que ce livre se propose de démontrer. À condition qu'elle remonte à ses sources naturelles, l'éloquence nous semble aujourd'hui indispensable pour éliminer les conflits de nos sociétés et ainsi garantir la bonne santé des relations entre leurs membres.

Posons au préalable quelques principes indispensables à notre démonstration.