

**Jean-Charles Cachon**

**Professeur titulaire**

**École de Commerce et d'Administration  
Université Laurentienne de Sudbury**

**GUIDE PRATIQUE  
DE  
PRÉSENTATION ORALE**

Édition 2003

## SOMMAIRE

1. <u>PRÉPARATION DE LA PRÉSENTATION</u>	<u>Page</u>
1.1 AGENCEMENT DES LIEUX .....	3
1. Installations physiques* .....	3
2. Composition du groupe .....	4
3. Proxémique .....	4
4. Promotion de la présentation .....	6
1.2 MATÉRIEL AUDIO-VISUEL .....	6
1. Caractéristiques d'un bon support* .....	7
2. Utilité* .....	7
3. Sélection d'un instrument approprié* .....	7
4. Conseils pratiques* .....	8
1.3 HABILLEMENT* .....	11
1.4 PRÉPARATION DU CONTENU .....	12
1. Stratégie* .....	12
2. Plan* .....	12
3. Texte ou message* .....	12
4. Supports audio-visuels* .....	13
2. <u>LA PRÉSENTATION</u>	
2.1 VÉRIFICATIONS ET POINTS IMPORTANTS* .....	15
1. Avant la présentation* .....	15
2. Pendant la présentation* .....	15
3. Après la présentation* .....	16
2.2 PARTICIPATION DU GROUPE .....	17
1. L'interrogation* .....	17
2. Quelques conseils* .....	17
3. Réactions du leader aux réponses des participants .....	18
4. Neutralité ou prise de position .....	18
5. Pièges à éviter .....	19
2.3 CONTRÔLE DU GROUPE .....	21
1. Quatre problèmes courants* .....	21
2. Problèmes impliquant un individu .....	22
3. Problèmes impliquant le groupe .....	23

## ANNEXE

1. Attitudes communiquées non verbalement .....	25
<u>BIBLIOGRAPHIE</u> .....	26

## INTRODUCTION

Ce guide se veut suffisamment général pour pouvoir être utilisé aussi bien lors de la préparation d'une courte présentation que pour la planification d'une conférence de plusieurs heures. Les étudiantes et les étudiants pourront principalement se référer aux sections ou sous-sections identifiées dans le sommaire par un astérisque pour préparer les présentations effectuées dans le cadre des cours.

La matière contenue dans ce guide résume les techniques en vigueur à l'American Management Association et s'inspire de plusieurs guides cités dans la bibliographie. Elle est aussi le résultat de plus de vingt-cinq années d'expérience dans l'enseignement et la recherche universitaires de la part de l'auteur.

Ce guide n'est pas un code précisant à jamais une étiquette à respecter; il vise plutôt à présenter un certain nombre de techniques souhaitables qui devraient faciliter la tâche de présentation et rendre plus agréable l'apprentissage des personnes qui participent.

Ce guide a été rédigé en tenant compte des hypothèses suivantes:

- Nous parlons de présentations didactiques, où les personnes sont présentes pour apprendre une technique ou des acquis précis et définis à l'avance;
- Les participantes et les participants sont venus volontairement (c'est-à-dire qu'ils ne risquent pas de pénalité, de blâme, de critique ou de rétribution négative dans l'exercice de leur travail);
- Les participantes et les participants acceptent de travailler dans le cadre d'une déontologie professionnelle qui inclut le respect des droits de la personne (quels que soient le sexe, la couleur, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle etc.) et le respect des règlements de l'organisation où a lieu la présentation.

PRÉPARATION  
DE LA  
PRÉSENTATION

## 1.1 AGENCEMENT DES LIEUX

Une première condition en vue du succès d'une présentation réside dans l'existence d'un agencement des lieux qui maximise l'intérêt et l'enthousiasme de l'auditoire. L'agencement des lieux comprend:

- les installations physiques
- la composition du groupe
- la proxémique
- la promotion de la présentation

### 1. Installations physiques

a. **Éclairage:** Vérifiez que tout fonctionne; si vous prévoyez de projeter un film ou une cassette vidéo choisissez une salle qui peut être obscurcie, sans pour autant empêcher les participants de pouvoir prendre des notes. Vérifiez la possibilité d'avoir suffisamment de prises de courant en état de fonctionnement et des câbles suffisamment longs pour les rejoindre.

b. **Taille de la salle:**

Choisissez une salle qui procure suffisamment d'espace pour asseoir les participants et loger le matériel nécessaire aux endroits requis sans gêner la vue des personnes présentes. Si la salle a été choisie d'avance et ne convient pas il est important de le dire (votre performance en dépend ainsi que son évaluation).

c. **Instruments audio-visuels:**

Vérifiez la disponibilité et le bon fonctionnement de tableaux, projecteurs, ordinateurs, écrans, films, ainsi que les craies, crayons, et autres accessoires. Vérifiez que les deux ampoules des rétro-projecteurs (aussi appelés diascope) fonctionnent. Vérifiez l'heure de fermeture du service des media si vous devez utiliser de l'équipement après les heures normales de bureau.

d. **Confort:** Vérifiez la disponibilité des rafraîchissements, repas, salles de bains, porte-manteaux. Vérifiez la possibilité de fermer la ou les portes afin d'assurer votre tranquillité. Assurez-vous que la salle sera adéquatement aérée et chauffée. Si l'on a le droit de fumer dans la salle, décidez d'avance d'une politique à ce sujet. Dans la plupart des pays industrialisés, la majorité des groupes accepteront d'attendre les pauses pour aller fumer.

e. **Disponibilité:**

Vérifiez que la salle choisie sera bien libre au jour et heure fixés, auprès du service compétent.

### 2. Composition du groupe

Une présentation peut échouer parce que le groupe qui y participe est mal constitué. Si vous avez un mot à dire dans la sélection des personnes participantes, utilisez les points de référence suivants:

a. Connaissances de base:

Les participants doivent avoir un degré minimal de connaissance du sujet traité si vous souhaitez obtenir d'eux une participation intéressante aux discussions. Pour cela, des lectures peuvent être distribuées dans un délai raisonnable préalablement à la présentation.

b. Taille du groupe:

Le groupe doit être suffisamment important pour permettre des discussions approfondies; cependant, la taille du groupe doit être étudiée de manière à permettre à chaque personne de participer et profiter au maximum de la présentation. L'expérience montre que les groupes chez lesquels l'apprentissage a été le plus efficace comportent entre 10 et 25 participants et participantes.

c. Relations entre participants:

Chaque personne doit se sentir l'égale de l'autre. A cet effet, évitez d'avoir la participation simultanée d'un supérieur et un subordonné directs. Évitez également la présence d'observateurs externes ou d'une personne qui se sent très différente des autres.

d. Horaire:

Assurez-vous que la date et l'heure prévues pour la présentation sont acceptables par les participants. Tenez compte de leur horaire d'études ou de travail ainsi que de la durée des déplacements vers le lieu de la présentation.

### 3. Proxémique

La proxémique est la science des distances dans l'espace. Nous nous intéressons ici aux distances entre individus, c'est-à-dire leur répartition dans une salle. Les spécialistes en proxémique ont démontré que la situation des individus dans une salle de conférence avait des répercussions psychologiques importantes influant sur leur comportement réciproque.

Nous avons vu plus haut qu'il est souhaitable que, dans un groupe d'apprentissage, chaque personne se sente l'égale de l'autre. C'est donc cet objectif que nous poursuivons en proposant quelques formules:

a. Le cercle

Le cercle constitue l'arrangement idéal puisqu'il provoque une entière égalité des distances. On peut répartir les personnes par tables circulaires de six à huit personnes, chaque table constituant un groupe de travail.

b. Autres arrangements acceptables:

La table carrée ou rectangulaire est une autre manière de placer les participants, en plaçant la personne qui présente en tête de table.

Le fer à cheval consiste à placer des tables de manière à former ce genre de configuration; il comporte un danger particulier: le leader ou présentateur ne doit en aucun cas y pénétrer et tourner ainsi le dos à une partie des participants. On peut aussi fermer le fer à cheval et créer ainsi un grand carré autour de la pièce. Ce genre d'arrangement ne facilite cependant pas la communication, à cause de la distance trop grande entre les participants.

c. Le pire arrangement proxémique:

Le pire arrangement proxémique possible est celui de la classe traditionnelle "en rangs d'oignons" où les personnes se tournent mutuellement le dos. Il est malheureusement fréquent de le voir encore dans le milieu scolaire et universitaire.

d. Barrières physiques;

Vous pouvez, si nécessaire, ôter les barrières physiques (tables) qui séparent les participants.

e. Places:

Deux options sont possibles:

- Laisser les participants s'asseoir où ils le veulent;
- Déterminer des places d'avance. Dans ce dernier cas, vous le ferez pour tous les participants sans exception. Cela peut être utile si vous souhaitez structurer de petits groupes, séparer des bavards ou encourager des personnes à mieux participer.

#### 4. Promotion de la présentation

Il s'agit ici d'annoncer la présentation ou la conférence de la manière la plus efficace possible, c'est-à-dire celle qui vous assurera le plus grand nombre de participants. Dans le cadre d'un cours universitaire, le problème promotionnel est relativement mineur puisque la présentation fait partie du cours et de l'apprentissage de la matière. Par contre, un travail plus important doit être accompli pour promouvoir une conférence ou un cours dans une organisation. Voici donc quelques étapes à suivre dans ce dernier cas.

a. La conférence ou le cours doit être annoncé à l'ensemble de l'organisation et plus particulièrement aux futurs participants et à leurs supérieurs. Les individus qui sont susceptibles de participer doivent recevoir une information complète sur:

- Pourquoi devraient-ils suivre cet événement?
- Quels sont les objectifs poursuivis?
- De quoi va-t-on parler?
- Comment va-t-on présenter la matière?
- Quel en est l'horaire et le lieu?

b. Transmission de l'information:

Cette information peut généralement être transmise de trois façons:

1. Envoi d'une lettre à chaque participant potentiel.
2. Information complète transmise par le supérieur individuellement.
3. Information transmise lors d'une réunion.

"If anything can go wrong it will". Loi de Murphy. (Si quelque chose doit mal aller, c'est sûr d'arriver)

### 1.2 MATÉRIEL AUDIO-VISUEL

Le matériel audio-visuel comprend toutes les installations ou équipements physiques qui, par leurs caractéristiques visuelles ou sonores, peuvent renforcer l'efficacité de la communication et de l'apprentissage. Les instruments les plus fréquemment utilisés sont les suivants:

- vidéo (sous une forme ou une autre: film, Internet)
- ordinateur
- diascopie ou rétro-projecteur (transparents)
- tableau
- tableau de papier

Nous examinerons ici quelques critères généraux d'efficacité liés à l'usage de ces instruments, puis un certain nombre de caractéristiques concernant les instruments mentionnés ci-dessus.

## L. Caractéristiques d'un bon support

- il veut dire quelque chose
- lisible
- à propos
- à jour
- correctement préparé
- exact
- facile à utiliser

Tout matériel audio-visuel qui ne correspond pas à ces critères doit être écarté.

## 2. Utilité du matériel audio-visuel

Voici un certain nombre de raisons justifiant l'usage d'un bon matériel audio-visuel:

- stimulation de l'attention et de l'intérêt des participants;
- facilité d'exposition de certaines idées et concepts;
- accroissement du degré de rétention des messages;
- intensification de l'impact d'un nouvel apprentissage;
- gain de temps grâce à une démonstration rapide qui demanderait de longues explications sans
- organisation des idées selon une suite logique;
- élargissement de l'expérience des participants;
- démonstration de l'application d'idées et de principes.

## 3. Sélection d'un instrument approprié

Il faut tenir compte des facteurs suivants pour choisir un instrument audio-visuel pertinent:

- type de présentation, conférence, cours ou programme;
- disponibilité en matériel et installations;
- disponibilité de temps pour préparer l'événement;
- coûts;
- efficacité;
- caractéristiques du groupe auquel vous vous adressez et objectifs de l'apprentissage.

## 4. Conseils pratiques d'usage de certains instruments audio-visuels

### 1. Vidéo

Le video, projeté dans la pénombre (mais pas dans l'obscurité, les gens doivent voir suffisamment pour pouvoir prendre des notes), attire le maximum d'attention et d'intérêt de la part des participants. Il est d'ailleurs aussi efficace d'utiliser des films muets que des video sonores: tout

dépend, bien entendu, de la nature du sujet couvert. Quel que soit le contenu du film, purement didactique ou dramatique, le présentateur doit au préalable préparer les participants au contenu en leur décrivant le sujet du film et en leur indiquant les points importants à observer.

***Évitez les projections video effectuées dans l'obscurité.*** J'ai dû pénaliser déjà des groupes d'étudiantes et d'étudiants qui endormaient leur auditoire en projetant des textes (en caractères blancs sur fond bleu nuit) réalisés avec un logiciel de type PowerPoint dans une totale obscurité.

Vous pouvez préparer un certain nombre de questions à poser après la projection, de manière à renforcer l'apprentissage des notions contenues dans le video. C'est à cette occasion que l'on peut, par exemple, faire le lien entre les images sur l'écran et la théorie exposée au préalable. Dans certains cas, le film présente une étude de cas ou une situation qui peut comporter différentes solutions: il est alors essentiel de laisser les participants proposer leurs propres options et les discuter entre eux.

## 2. Ordinateur et sites Internet

Il est essentiel d'avoir préparé l'ordinateur d'avance, notamment si l'on utilise des sites sur Internet: la manière de faire la plus efficace consiste à visiter d'avance les pages web que l'on souhaite montrer et à les minimiser; il n'y aura plus qu'à les maximiser au moment voulu durant la présentation, ce qui évitera les longues attentes de téléchargement.

## 3. Diascope ou rétro-projecteur

La présentation de concepts complexes sur un transparent est l'une des meilleures façons de clarifier et de simplifier la matière. Contrairement au tableau noir (ou vert, meilleur pour la vue), où les notes sont effacées au fur et à mesure, le transparent permet de revenir en arrière dans la présentation si nécessaire. Un autre avantage réside dans le fait qu'un transparent peut être préparé d'avance (de façon manuscrite grâce à un marqueur approprié ou à la photocopieuse), ou encore rédigé directement devant les participants: dans ce dernier cas toute l'attention du groupe est centrée sur l'écran.

Le transparent permet par ailleurs une variété de formes de présentation. Les deux principales sont les suivantes:

- le "strip-tease", qui consiste à présenter la matière inscrite sur un même transparent peu à peu, ligne par ligne (par exemple lorsque l'on décrit le plan d'une présentation);
- la présentation directe de l'ensemble de la page sous différentes formes dont voici quelques exemples:

- \* organigramme:

- \* histogramme:

- \* texte:

Dans tous les cas, assurez-vous que chacun peut lire ce qui apparaît sur l'écran. Évitez les petits caractères illisibles et les pattes de mouche.

Ne laissez pas traîner le même transparent sur l'écran lorsqu'il est devenu inutile (la lumière de l'écran attire les yeux et distrait/endort votre audience)..

- Attirez l'attention sur les points essentiels, sans lire obligatoirement tout ce qui est écrit.
- Ajoutez des commentaires sur certains points si nécessaire.
- Lorsque vous parlez, regardez vos interlocuteurs et non l'écran ou le transparent.
- Demandez de temps en temps si les gens ont des questions.

### Préparation d'un transparent ou d'une page de type PowerPoint

- Contenu:
- Donnez un titre au transparent.
  - Ne compliquez pas le contenu par un texte inutile, écrit trop petit.
  - Si le transparent est manuscrit que ce soit en lettres d'imprimerie.
  - Équilibrez l'usage de l'espace.
  - Limitez-vous à un maximum de 14 lignes par page.

### Couleurs:

Le noir est la couleur la plus lisible. Les bleu et rouges sont utilisables pour souligner, insister sur certains points ou démarquer des graphiques. Bien entendu d'autres couleurs peuvent également être utilisées. L'on peut également surligner en jaune. La règle d'or est cependant d'éviter la confusion. Il est pire d'utiliser trop de couleurs que pas assez.

### Derniers conseils sur les transparents:

- Ne lisez pas tout ce qui est écrit.
- Entraînez-vous à commenter chaque transparent et à faire la transition entre chacun d'eux.
- Restez sensible aux réactions de vos interlocuteurs; revenez en arrière si nécessaire; répondez aux questions.
- Expliquez ce que veut dire chaque dessin.
- Indiquez les points essentiels à retenir.
- **Ne vous excusez pas** si vous découvrez une erreur au moment où vous présentez, cela aurait pour effet de vous discréditer auprès de vos auditeurs et de réduire l'impact de votre présentation.

- Ne passez pas plus de quatre minutes à commenter un transparent: au-delà, la moitié au moins de votre audience ne vous écoute plus.

#### 4. Tableau noir ou vert

Ce genre de technique est à la fois très facile d'usage et souvent mal utilisée. Voici donc quelques suggestions utiles qui devraient permettre d'en améliorer l'efficacité:

- Assurez-vous d'avance que le tableau est propre et que chaque personne pourra le voir.
- Si vous avez des diagrammes compliqués à présenter, préparez-les d'avance sur papier de manière à pouvoir les coller au tableau par la suite.
- Lorsque vous écrivez au tableau, utilisez des phrases courtes et simples.
- Écrivez en lettres d'imprimerie.
- Soulignez les mots importants.
- Après avoir écrit, tenez-vous de côté et non devant le tableau.
- Taisez-vous lorsque vous écrivez, le tableau n'a pas d'oreilles.
- N'essuyez pas avec vos mains, prévoyez d'avance d'avoir une éponge disponible à cet effet.

#### 5. Tableau de papier

Le tableau de papier a plusieurs avantages: il est facile à utiliser, permet de noter tout ce qui se dit, de revenir en arrière, de modifier, changer, altérer, décomposer, analyser les idées et les concepts. Une partie de la matière à présenter peut y être rédigée d'avance (plan, graphiques détaillés); il peut suppléer à l'absence de diascope ou de tableau noir. Quel que soit son usage, les conseils relatifs aux transparents et au tableau noir s'appliquent au tableau de papier.

#### 6. Photocopies

A moins qu'elles ne contiennent une matière à discuter dans les minutes qui suivent, elles ne doivent être distribuées qu'à la fin de la présentation. Un texte distribué au cours d'une présentation détourne immédiatement l'attention, réduisant d'autant l'efficacité de la rencontre. Par ailleurs, il est essentiel de relire le texte photocopié avant de le distribuer.

### 1.3 HABILLEMENT

L'habillement de celui ou celle qui dirige une présentation peut apparaître comme un élément secondaire. C'en est un en effet et il doit le rester. Pour cela, un certain nombre d'erreurs sont à éviter. Voici donc quelques suggestions qui permettront à la personne qui présente de maximiser son efficacité.

Marshall McLuhan a écrit que "le médium est le message". Dans une situation de salle de classe ou de conférence vous êtes ce médium, vous êtes le principal message; tout ce qui apparaît de votre personne constitue un message. L'habillement sera donc étudié ici sous cet angle.

La règle de base en matière d'habillement est d'éviter tout ce qui pourrait distraire l'auditoire; chapeaux, cravates à dessins exagérés, vêtements de couleurs criardes ou inusitées, perçages distrayants (nombril, langue...) et autres. Votre tenue vestimentaire doit être adaptée au milieu dans lequel la présentation est faite ainsi qu'à l'impression que vous désirez produire. Ne jamais oublier également qu'il est toujours préférable d'être mieux habillé que son auditoire que plus mal.

Il existe dans le monde des affaires une sorte d'étiquette de l'habillement, présentée dans des ouvrages spécialisés (voir bibliographie) ou des séminaires. Cette étiquette varie selon les modes, mais surtout selon les milieux: par exemple, le port de la cravate pour les hommes reste une nécessité dans le milieu des banques mais ce n'est plus le cas chez les architectes. Le port de jeans, longtemps interdit dans plusieurs milieux d'affaires (et clubs nocturnes), est maintenant devenu banal, même dans certaines banques (alors qu'à une époque encore récente il était interdit aux femmes de porter un pantalon dans une banque). La règle d'or de l'habillement est la sobriété, à moins que l'on veuille obtenir un impact bien précis.

### 1.4 PRÉPARATION DU CONTENU

La préparation du contenu d'une présentation s'articule en quatre phases:

1. Stratégie
2. Plan
3. Texte ou message
4. Supports audio-visuels

#### 1. Stratégie

La définition de la stratégie commence par les six questions suivantes:

QUI? QUOI? QUAND? OÙ? POURQUOI? COMMENT?

A partir des réponses à ces questions, vous pouvez définir les objectifs à atteindre. Si vous êtes étudiant et que la note que vous obtiendrez pour la présentation représente 30% de votre note finale, il est évident que l'importance du résultat constitue pour vous une partie de la réponse au POURQUOI? Dans ce même exemple, vous pourrez compléter votre réponse à cette question en reconnaissant que votre présentation doit également constituer une expérience d'apprentissage pour votre auditoire: cela influera sur les recherches que vous allez faire, le langage utilisé, le matériel audio-visuel choisi.

## 2. Plan de la présentation

Lorsque l'objectif ou les objectifs sont définis vous pouvez rédiger la liste des principaux points à couvrir. Evitez le piège qui consiste à écrire une liste d'idées sans suite dans l'espoir d'en faire un tout cohérent.

Préparez un plan simple et logique. Identifiez trois ou quatre éléments majeurs que vous pourrez faire ressortir, suivis de leurs différentes conséquences.

Quel que soit le contenu de la présentation prévoyez:

1. DE DONNER UN PLAN AU DÉBUT
2. DE PRÉSENTER LE CONTENU
3. DE RÉSUMER LES POINTS PRINCIPAUX A LA FIN

Le résumé à la fin d'une présentation est essentiel pour deux raisons:

1. Les gens ont tendance à se souvenir des dernières idées qui ont été exprimées. Le résumé renforcera donc la mémorisation de l'ensemble de votre présentation.
2. Si la présentation doit déboucher sur une action ou un comportement nouveau de la part des participants le résumé permettra d'encourager ceux-ci ou de leur préciser ce qu'ils doivent faire et pour quand.

## 3. Texte ou message

Préparez votre texte en fonction du plan établi et en suivant les règles méthodologiques particulières à votre discipline.

## 4. Supports audio-visuels

Choisissez si nécessaire les supports audio-visuels qui permettront de mieux répondre aux objectifs fixés.

## LA PRESENTATION

## LA PRÉSENTATION

### II.1 VÉRIFICATIONS ET POINTS IMPORTANTS

#### 1. Avant la présentation

- Connaissez-vous les objectifs de la présentation?
- Le matériel audio-visuel est-il prêt?
- Avez-vous visionné d'avance le video, vérifié les sites web?
- Avez-vous distribué les documents préparatoires aux participants?
- Avez-vous répété la présentation?
- Arrivez suffisamment en avance pour pouvoir tout vérifier.
- Vérifiez qu'il y a une ampoule de rechange sur le projecteur et que vous saurez la remplacer.
- Vérifiez les composantes de l'agencement des lieux (voir section I.I).
- Vérifiez votre tenue.
- Disposez vos documents de manière à pouvoir les atteindre rapidement au moment requis.

#### 2. Pendant la présentation

- Présentez le plan de la présentation.
- Décrivez les procédures que vous allez utiliser.
- Précisez l'objet de la présentation.
- Introduisez le sujet.
- Tentez d'obtenir une participation égale de la part de toutes et de tous.
  
- Tenez-vous debout, sans être séparé des personnes participantes par un bureau ou un pupitre. S'il y a un podium et que seule votre tête en dépasse, prenez le micro en main et tenez-vous à côté (à moins que le podium ne soit transparent).
  
- N'utilisez pas de symboles d'autorité ou de menace comme une règle ou un pointeur (certains présentateurs utilisent un rayon lumineux) .
  
- Parlez à un rythme normal, donc pas trop vite (le trac, ou nervosité des personnes publiques, est un état d'excitation nerveuse qui nous incite toujours à parler plus vite que lorsque nous sommes dans notre état normal). Seule la pratique permet de parler en public de manière naturelle, les meilleurs acteurs et les personnes habituées à parler en public vous le diront.
  
- Variez le ton de votre voix de manière appropriée, ne soyez pas monotone.
  
- Variez le débit de votre voix, en utilisant des pauses si nécessaire.

- Posez vos notes sur un bureau ou une table.
- Regardez ceux qui vous écoutent: le contact visuel doit durer quelques secondes lorsque vous regardez une personne.
- Restez en place lorsque vous parlez. Taisez-vous si vous vous déplacez.
- Ayez toujours au moins une main sortie de vos poches (voir annexe: Attitudes communiquées non verbalement).
- Ne parlez pas du même sujet plus de vingt minutes.
- Utilisez le comique de situation (par exemple si quelqu'un pénètre dans la salle par erreur) mais ne racontez jamais les histoires que vous croyez drôles (elles ont la plupart du temps pour effet de placer l'auditoire dans l'embarras)
- Parlez avec conviction, de manière positive (si nécessaire, répétez les points les plus positifs)
- Donnez la parole aux participants le plus souvent possible.
- Résumez ce que les gens ont dit et intégrez leurs idées dans la matière s'il y a lieu.
- Récompensez verbalement les bonnes interventions.
- Ne vous excusez jamais.
- Répétez plusieurs fois les points importants.
- Limitez le volume d'information que vous donnez.
- Terminez votre présentation à l'heure prévue.
- Ne lisez pas vos notes mais présentez en improvisant sur la base d'un plan détaillé que vous consultez de temps en temps.
- N'allez pas trop vite, laissez aux gens le temps de réfléchir, de prendre des notes.
- Si vous posez une question, attendez que quelqu'un réponde: ne cherchez pas à combler le silence trop rapidement.

### 3. Après la présentation

- Notez dans votre guide les nouvelles idées ou suggestions reçues.
- Notez (si ce n'est déjà fait) et respectez les engagements pris et les promesses données au cours de la présentation (par exemple, une référence de livre à donner à quelqu'un, une photocopie à envoyer).
- Évaluez votre performance en fonction des objectifs que vous vous étiez fixés.

## 2.2 PARTICIPATION DU GROUPE

La relation entre le leader et les participants s'exerce sous deux formes:

- Les questions posées de part et d'autre.
- Le contrôle du leader sur le groupe (étudié à la section 2.3).

### 1. L'interrogation

L'interrogation comprend deux parties: question et réponse. Nous examinerons donc, en premier lieu les types de questions que le leader peut poser puis les réactions possibles du leader aux réponses données par les participants.

#### 1. La question directe

Adressée à une personne en particulier, elle permet de choisir le répondant. Ce genre de question facilite l'ouverture d'un débat ou d'une discussion. Si la première personne ne répond pas, il suffit d'interroger quelqu'un d'autre.

Exemple: "Nathalie, que pensez-vous de cette idée?"

#### 2. La question générale

C'est une question adressée à l'ensemble du groupe. Souvent un groupe "froid" sera lent à répondre à une question générale cependant, si le présentateur tient à en poser une (et à obtenir une réponse), la seule chance de succès est de rester silencieux et d'attendre que quelqu'un se manifeste. Il a été démontré que, dans un groupe, il y a toujours au moins une personne qui ne peut tolérer le silence et se met à parler, au maximum au bout d'une minute.

La question générale est utile pour obtenir l'opinion du groupe, tester son climat, encourager la controverse (à condition que le groupe connaisse bien le sujet traité). Si la question générale fonctionne mal il est alors possible de revenir à des questions directes.

Exemple: "Quels sont les autres facteurs importants, mis à part ceux que nous avons déjà trouvés?"

#### 3. La question relais

Elle est utilisée lorsqu'un participant pose une question et que le leader demande à une autre personne de répondre. Cela permet d'encourager la participation et, dans certains cas, d'éviter au leader d'avoir à répondre.

Exemple: "Jean, pourriez-vous répondre à Julie?".

#### 4. La question retournée

C'est une question posée par une personne que le leader lui renvoie. Dans ce cas, le leader peut éviter encore de répondre, tout en incitant la personne concernée à réfléchir elle-même à la question qu'elle pose.

Exemple: "Vous-même, quelle a été votre expérience dans un cas de ce genre?".

## 2. Quelques conseils

- Posez des questions claires et concises.
- Appelez les participants à utiliser leur expérience.
- Encouragez les gens à donner leur point de vue.
- Essayez de débiter les questions par "pourquoi", "quel", "comment".
- Posez des questions qui demandent une explication, plutôt qu'une réponse en un seul mot du style "oui" ou "non".
- Evitez les questions qui reflètent votre opinion ("Ne pensez-vous pas que"...).
- Evitez les questions directes qui placent une personne mal à l'aise ("Jacques, je suis sûr que vous saurez répondre..." ou "Lisa, peux-tu nous dire ce que tu disais l'autre jour à propos de...") ou vous placeraient mal à l'aise si on vous les posait.

N'oubliez jamais que le fait de présenter devant un auditoire n'est pas un "trip de pouvoir" mais une responsabilité de partager une expérience d'enrichissement personnel et collectif par l'apprentissage. En tant que personne leader, vous avez la responsabilité du succès du temps que chacun passe sous votre responsabilité.

## 3. Réactions du leader aux réponses des participants

Il existe cinq façons de réagir:

### 1. Réaction neutre

Cette réaction encourage la personne à continuer et montre l'intérêt porté par le leader à ce qu'elle dit, sans qu'un jugement ne soit émis.

Exemples: "Je vois", "Je comprends", "C'est intéressant", "On peut dire cela", "Peut-être".

Une réaction neutre peut aussi être non verbale, sous forme d'un hochement de tête par exemple.

## 2. Réaction exploratoire

Le leader essaie d'obtenir une réponse plus complète. Il pose alors des questions sur qui, quoi, comment, où, pourquoi, quand.

Exemple: "A quelle époque cela s'est-il produit?"

## 3. Reformulation

Le leader reformule la réponse et encourage la personne à continuer. La reformulation peut aussi permettre de démarrer une discussion plus approfondie.

Exemple: "Si je comprends bien, vous avez pris cette décision parce que..."

## 4. Réflexion

Dans cette autre forme de reformulation, le leader exprime le sentiment émis par la personne en cause, l'encouragement ainsi à poursuivre.

Exemple: "Ainsi vous avez l'impression que..."

## 5. Résumé

Le leader résume les opinions ou les idées émises afin de les replacer dans la perspective de la présentation.

Exemple: "Les principales idées que vous avez exprimées sont..."

## 4. Neutralité ou prise de position

Lors d'une discussion, la personne leader peut être en accord ou en désaccord avec ce qu'une personne vient de dire. Le leader peut réagir de manière neutre ou bien en exprimant son avis. Voici quelques exemples de formulation:

### 1. Le leader est d'accord

Réponse neutre  
"C'est intéressant"  
"C'est possible"

Réponse non neutre  
"C'est exact, André"  
"Vous avez raison"

"Si vous voulez"  
"Qu'en pense le reste du groupe?"  
qu'en pensent les autres?"

"Je suis d'accord"  
"C'est logique"

## 2. Le leader est en désaccord

Réponse neutre  
"Que dites-vous de cela?"  
"Qu'en pensez-vous?"  
"Quelqu'un a-t-il une  
autre réponse à proposer?"  
"Peut-on dire autre chose?"  
"Peut-on aller plus loin?"

Réponse non neutre  
"Oui, mais cela ne s'ap-  
plique pas ici"  
"Ce n'est pas cela, Albert"  
"Ce n'est pas là le point  
essentiel. Avez-vous  
autre chose à proposer?"

## 5. Pièges à éviter

- Attention aux participantes ou aux participants qui cherchent à kidnapper votre attention en monopolisant la discussion ou qui cherchent à paraître supérieurs aux autres. N'oubliez pas de donner à tout le monde l'occasion de s'exprimer.
- Attention à la personne qui pense qu'elle en sait plus que vous et vous contredit sans cesse. Confrontez-la poliment mais fermement. Si les choses s'enveniment, priez-la de quitter la salle ou faites-la contrôler par le groupe (par exemple en posant la question "préférez-vous que ce soit elle ou que ce soit moi qui continue cette présentation?").
- Assurez-vous de regarder chaque personne dans les yeux de façon régulière, plutôt que de regarder toujours les mêmes têtes (ne jamais se contenter de regarder au-dessus des têtes, même devant une assemblée nombreuse, chaque personne doit sentir par votre regard que c'est à elle que vous parlez - et non aux murs).
- Essayez d'être le plus naturel possible. Si vous devez quitter la salle pour une raison quelconque, déclarez une pause de 5 mn. Si vous avez besoin d'un verre d'eau, demandez que l'on vous en apporte un plutôt que de faire perdre ce temps à vingt personnes (pour un total d'une heure quarante minutes!).
- Respectez chaque individu: si quelqu'un bégaie, incitez la personne à participer et incitez le groupe à la soutenir. Si une personne donne une mauvaise réponse, ne dites pas "c'est faux" ou "vous avez tort" mais continuez d'interroger le groupe jusqu'à ce que quelqu'un donne une meilleure réponse (c'est ce qu'on appelle partager une réponse collective).

### 2.3 LE CONTRÔLE DU GROUPE

La principale cause de "trac" chez les présentateurs est bien souvent la crainte de ne pouvoir se débrouiller dans une situation différente de celle à laquelle ils s'attendaient. Diverses situations peuvent en effet se développer dans un groupe et exiger une réaction appropriée de la part du leader. Il est possible de distinguer:

- Des problèmes courants, que l'on retrouve très fréquemment chez les groupes.
- Des problèmes impliquant un individu.
- Des problèmes impliquant l'ensemble du groupe.

### 1. Quatre problèmes courants

#### 1. Un individu parle trop

- \* L'interrompre soit en résumant ce qui a été dit, soit en posant une question à cet individu.
- \* Lui demander de prendre des notes de ce que les autres disent et de résumer leurs opinions par la suite.
- \* Ignorer certains de ses commentaires.
- \* Laisser le groupe le contrôler.

#### 2. Un individu ne participe pas

- \* En lui posant une question directe, le regarder dans les yeux tout en restant assez éloigné afin de réduire chez lui le sentiment de menace.
- \* Lors de travaux par petits groupes, lui demander de présenter le rapport du groupe.

#### 3. Les participants bavardent entre eux

- \* Cesser de parler et attendre qu'ils aient terminé.
- \* Poser une question directe à l'un des bavards.
- \* Demander aux bavards leurs raisons d'être présents.

#### 4. Un individu contredit constamment ce que disent les autres sur un sujet donné

- \* Changer de sujet.
- \* Demander à cet individu de résumer la position avec laquelle il est en désaccord.
- \* Laisser le groupe le contrôler.
- \* Lui parler en aparté après la présentation.

## 2. Problèmes impliquant un individu

### 1. L'individu répond toujours en premier et domine le groupe

- \* Poser une question directe à quelqu'un d'autre.

### 2. L'individu s'écarte du sujet

- \* Attirer son attention sur le sujet écrit au tableau.
- \* Dire: "C'est intéressant mais revenons à ce qui nous concerne".

### 3. L'individu présente un problème personnel

- \* Traiter le problème s'il correspond au sujet discuté, sinon demander à la personne d'y revenir à un moment plus approprié.

### 4. L'individu s'exprime mal ou parle avec difficulté

- \* A tout prix, lui éviter le ridicule. Aider la personne à exprimer ses idées, au besoin en reformulant ce qui a été dit.

### 5. Quelqu'un demande au leader son opinion

- \* Retourner ou relayer la question à la personne qui vient de la poser.
- \* Retourner ou relayer la question à un autre participant.
- \* Résumer les pour et les contre
- \* Ne donnez votre opinion que si cela peut améliorer la discussion (la plupart du temps, l'opinion du leader est très difficile à contredire, sans menacer son leadership).

### 6. L'individu s'ennuie visiblement

- \* Tenter de savoir ce qui l'intéresse et lui poser des questions directes qui l'inciteront à participer.

### 3. Problèmes impliquant le groupe

#### 1. Le groupe bavarde

(Situation fréquente immédiatement avant le début d'une présentation; nous nous intéressons ici au cas extrême où le groupe continue à bavarder de façon persistante).

\* Parler d'une voix monocorde, sans arrêter (des mots comme "argent", "examen" sont très efficaces). Au bout de quelques dizaines de secondes les gens écoutent et se taisent. Gardez une attitude ouverte et sympathique, souriez: vous ne voulez surtout pas débiter votre présentation en vous plaçant en conflit avec l'auditoire.

#### 2. Le groupe est hostile et refuse de coopérer

\* Essayer de trouver pourquoi.

\* Discuter franchement du problème avec le groupe et amener les participants à bâtir une solution.

#### 3. Le groupe est lent, passif et poussif, sans participer

\* Poser des questions simples auxquelles le groupe peut répondre à coup sûr, ce qui permettra de valoriser les personnes qui auront répondu et donnera envie aux autres de contribuer aux discussions.

\* Répartir les gens par petits groupes afin de stimuler la discussion et la participation.

\* Montrer de l'enthousiasme.

\* Évaluer le niveau de connaissances du groupe.

**ANNEXE 1**  
**ATTITUDES COMMUNIQUÉES NON**  
**VERBALEMENT<sup>0</sup>**

**OUVERTURE**

Mains ouvertes  
Veste déboutonnée  
Vêtements relâchés

**DÉFENSE**

Bras croisés  
Jambes croisées  
Poing(s) serré(s)  
Doigt pointé  
Gestes de karaté  
Usage d'instruments (pointeur)

**ÉVALUATION**

Tête penchée  
Main au menton  
Regard par dessus les lunettes  
Retrait des lunettes pour les nettoyer  
Branche de lunettes dans la bouche  
Main sur la base du nez

**SUSPICION**

Bras croisés  
Regard de côté  
Frottement du nez  
Toucher du nez  
Frottement des yeux  
Veste boutonnée

**INSÉCURITÉ**

Mains dans les poches  
Mâchage d'un stylo/crayon  
Tournage des pouces  
Rongement des ongles  
Pincement de la peau

**FRUSTRATION**

Respiration courte  
Mains serrées  
Poings serrés  
Index pointé  
Frottement de la main sur la tête

Frottement de la nuque  
Buste penché en avant  
Mains ouvertes  
Veste déboutonnée  
Tête penchée  
Expression d'intérêt

**CONFIANCE**

Mains jointes  
Mains dans le dos  
Dos droit  
Mains dans les poches,  
pouces sortis  
Mains le long du corps  
Regard dans les yeux

**NERVOSITÉ**

Raclage de gorge  
Sifflement  
Main sur la bouche  
Regard évitant les autres  
Pincement de la peau  
Mouvements sur une chaise  
Grattements  
Mouvements rapides des pieds  
ou des mains  
Tiraillement du lobe de l'oreille  
Transpiration  
Jeu avec de la monnaie

**COOP**

---

<sup>0</sup>1 Source: Hyman, 1980.

## BIBLIOGRAPHIE

- Blumenthal, L. A. (1987) Successful Oral and Written Presentations, New York: Putnam.
- Capps, R., Dodd, C.H., Winn, L.J., (1981) Communication for the Business and Professional Speaker, New York, Macmillan.
- Clas, A. (1980) Guide de la Correspondance Administrative et Commerciale. Montréal: McGraw Hill.
- Dufour, H. et L. Lévesque (1987) Communications d'Affaires. Montréal: McGraw Hill.
- Fayet, M. et A. Nishimata (1988) Savoir Rédiger le Courrier d'Entreprise. Paris: Éditions d'Organisation.
- Guth, C.K., Shaw, S.S., (1980) How to put on Dynamic Meetings, Reston, VA., Reston Publishing.
- Harvard Business Review Pockets (1991) The Articulate Executive. Cambridge, MA: Harvard College.
- Huseman, R., Stockmayer, D., Lahiff, J. et J. Hatfield (1984) Business Communication. Toronto: H.R.W.
- Hyman, Beverly, (1980) Guide to Instructing, New York, AMACOM.
- Levitt, Mortimer, (1979) The Executive Look and How to Get It, New York, AMACOM.
- McConnell, John H., (1973) Conference Leadership Manual, New York, AMACOM.
- Prescott, Edith (2002) Parler en Public. Montréal: Transcontinental.
- Van Coillie, B. (1991) Correspondance d'Affaires. Montréal: Transcontinental.
- Westphalen, M.H. (1989) Le Communicator. Paris: Dunod.