

Madame Yolaine Bôle, membre du comité, présente l'orateur de la soirée M. Marcel Dunand, professionnel de la communication et spécialiste mondial de la communication managériale. En outre, il bénéficie d'une expérience professionnelle chez Mac Kinsey ce qui l'a confronté aux demandes de clients parmi les plus exigeants. Un challenge majeur a relevé qui était la parfaite compréhension d'un contexte complexe en un laps de temps très court. En outre, l'orateur exerce les fonctions de conseiller en communication d'entreprises internationales, de chargé de cours à l'IMD ainsi que dans différentes Universités européennes. Depuis, directeur du cabinet de communication qu'il a créé, sous l'appellation « Cabinet conseil en communication d'affaires (BCD) ». À cela s'ajoute l'écriture de différents ouvrages précisément sur le thème qu'il va aborder dans la soirée.

1. Tous les messages ne sont pas universels

L'orateur projette une petite histoire : *Un commerçant venait d'éteindre la lumière dans le magasin quand un homme apparut et demanda de l'argent. Le propriétaire ouvrit une caisse enregistreuse. Le contenu de la caisse enregistreuse fut ramassé et l'homme s'enfuit. Un agent de police fut averti immédiatement.*

Lecture faite, M. Dunand pose plusieurs questions aux personnes présentes qui doivent répondre par : vrai, faux ou discutable.

- Après que l'homme, qui avait demandé de l'argent, eut ramassé le contenu de la caisse il s'enfuit.
- Le voleur ouvrit la caisse enregistreuse.
- La caisse enregistreuse contenait de l'argent, mais l'histoire ne dit pas combien.
- Le voleur n'emporta pas d'argent.
- L'homme s'enfuit du magasin en emportant avec lui le contenu de la caisse.

Une véritable scène de roman policier ou de tribunal. Le conférencier procède par votation à main levée. Les mains se lèvent dans le désordre. C'est dire si la communication est difficile.

2. Entre ce que je pense... et ce que vous comprenez...

Tout est là. Puis l'orateur, pour illustrer son propos, projette une série de dessins de têtes avec au pied (de chaque tête !) une petite légende : ce que je veux dire – ce que je crois dire – ce que je dis – ce que vous entendez – ce que vous croyez comprendre – ce que vous voulez comprendre. Naturellement les physionomies changent au fur et à mesure des sentiment exprimés pour finir à représenter une silhouette de femme nue. Rires. Soyons sérieux, la démonstration avait pour mission de démontrer qu'un message une fois émis est souvent complètement déformé. Cela ne veut pas dire que ce soit de la faute de l'émetteur, en fait la responsabilité est, la plupart du temps, partagée entre l'émetteur et le récepteur.

3. Parlons technique

L'orateur cite Boileau : « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement,
et les mots pour le dire nous viennent aisément. »

Oui, mais ! Boileau a écrit :

« Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,
Et les mots pour le dire arrivent aisément. »

L'Art poétique, 1

Remarque : L'alexandrin est un schéma métrique à 12 positions, concaténation de deux segments métriques à 6 positions chacun.

Donc, il n'est pas question, dit le conférencier, de travailler des techniques de mises en forme, de rédaction, de dessins, mais plutôt des techniques qui permettront d'avoir un meilleur contrôle sur le fond de la formation. Souvenez-vous : « c'est le fond qui manque le moins ! » Certes, c'est très bien de rédiger un texte, de bien faire une bonne présentation, pour autant qu'au préalable le sujet ait été bien préparé.

Les statistiques démontrent que le 100 pour cent des managers ne lisent que le résumé de direction, l'introduction et la conclusion et que tout ce qui a donné beaucoup de mal à mettre en forme, c'est-à-dire le développement et les appendices ; c'est ce qui est le moins lu. D'où l'importance de communiquer les synthèses. En effet, c'est ce que le lecteur recherche à première vue. Tout le monde a l'habitude de lire un journal, des revues culturelles, sportives, professionnelles, médicales, scientifiques, or, dans toute cette publication, journaux, revues, les journalistes utilisent toujours la même technique. L'orateur de citer l'exemple d'un type qui achète son journal et jette son dévolu sur la rubrique « En bref » dans laquelle trois nouvelles lui sont présentées sous cette forme-là : MOBILE – CHIMIE - ALIMENTATION (texte illisible voulu à la projection). Est-ce ainsi que l'on présente l'information dans un journal ? Si toutes les informations étaient présentées comme ça, on n'achèterait jamais un journal. Qu'est-ce que le lecteur cherche : les en-têtes. Pourquoi ? parce que cela lui permet de parcourir rapidement le journal, de repérer les rubriques qui l'intéressent et puis ensuite d'aller feuilleter le reste de l'information d'un œil distrait.

Prenons la rubrique MOBILES, propose le conférencier. Le titre, c'est bien, mais ça ne suffit pas, car ce qui intéresse le lecteur, c'est ce qu'il y a de neuf sur les mobiles aujourd'hui. Le titre à lui seul ne suffit donc pas, ce n'est qu'un sujet, il y manque le raccourci de l'information. Or, ce que le lecteur cherche dans un journal, c'est justement le chapeau des articles parce qu'il n'a pas le temps (puisque le temps, c'est de l'argent). Et c'est ainsi qu'ayant lu le titre accrocheur, puis le chapeau, qui l'intéressera ou pas, que le lecteur aura envie ou non de lire l'information. Le conférencier de se demander, puisque cette démarche est si naturelle, pourquoi ne pas l'utiliser dans la communication professionnelle. En conclusion, la technique des messages, c'est un peu le concept de l'iceberg : la partie visible, c'est ce qui intéresse (1/10 de l'information), le reste ce sont des détails. Si vous voulez parcourir l'information, vous allez faire un survol en hélicoptère (au figuré) et vous allez regarder toutes les pointes des icebergs, car ce serait complètement stupide de faire le *survol* de l'information en sous-marin (au figuré), parce qu'à chaque fois vous allez buter dans un détail. Or, ce n'est pas ça qui vous donnera le raccourci de l'information.

4. Un titre doit faire la synthèse du contenu :

Généralement, dit l'orateur, on voit des affiches avec un certain contenu et avec un titre. Et quand on les regarde les unes derrière les autres et quand on lit les titres eh bien ! on a ce qu'on a vu précédemment avec les articles du journal : Mobiles, etc., c'est tout. Présenter ce type de message à un public, ce n'est guère attractif. Ce qu'il faudrait faire, c'est de passer de ce type, qui est un sujet, à un type qui est déjà le résultat de l'analyse. Finalement toute information présente une analyse, donc c'est celle-ci qui intéresse le lecteur. Exemple (projection) : Le marché est mature. Alors, dit l'orateur, je comprends pourquoi il y a quatre points qui supportent la même idée : 1) croissance annuelle 2%, 2) 2 nouveaux produits introduits en 3 ans, 3) une seule innovation technologique majeure depuis dix ans, 4) 15 concurrents représentent 90% du marché. Je me souviendrai de ça, mais peut-être pas de tous détails. Maintenant imaginons la même présentation avec le même contenu, mais présenté sous forme de titre-message. Le gros avantage de cette technique, c'est une contrainte pour l'auteur parce qu'avant de la rédiger, il faut qu'il y réfléchisse.

Et souvent, on a des informations et on se dit bon cette information il faut que je la mette dans ma présentation, dans ma communication, dans ma note, sans se poser la question du lecteur, qui n'est pas familiarisé avec le sujet, et dont on ignore ce dont il a besoin pour y être intéressé !

Il y a quelque temps, en Grande-Bretagne, M. Dunand de raconter être tombé sur un article de journal pleine page au sommet de laquelle figurait un grand bandeau composé de sept petits graphiques. Chacun de ces graphiques racontait un point de détail. Dans le premier graphique un problème de transport qui montrait l'évolution du nombre total de voyageurs entre 80 et 2000. Le second, la même comparaison, mais pour le volume des marchandises qui ont été véhiculées. Le troisième, traitait de la répartition de cette croissance entre la route et le rail pour les passagers et la même comparaison pour le trafic fret. Ensuite était analysé le nombre de voitures par foyer en GB entre 80 et 2000 : les foyers sans voiture, à une voiture, à deux voitures. Après, il était question du nombre de poids lourds immatriculés tous les ans et enfin de la répartition des types de routes empruntées par les camions. Ces graphiques, s'ils sont présentés comme ça, c'est qu'ils racontent une histoire – mais quelle histoire l'auteur veut-il faire passer à travers eux qui sont des faits bruts. Si le lecteur veut bien se donner la peine de prendre le temps, il va retrouver l'histoire. A-t-on toujours le temps de reconstituer l'histoire ? Donc, en fin de compte, c'est à l'auteur de donner la clé au lecteur pour qu'il puisse la comprendre. Et la clé est tout simplement donné par ces fameux titres-messages.

5. Le besoin de structuration :

Pour qu'une histoire ou un conte soit intéressant, il faut que le public l'entende. Or nombre de structures, que l'on voit dans des communications, sont trop statiques. La structure de l'information a pour but de replacer chaque détail dans un contexte donné pour finalement constituer un bloc commun. Toute information doit donc être structurée. Imaginez, dit le conférencier, que vous ayez quelqu'un que vous ne trouvez pas en bonne santé, vous vous dites ce serait bien qu'il fasse un peu de sport. Vous essayez donc de le convaincre de faire du footing. Voyons les arguments en faveur du footing. Ils sont au nombre de 9 :

- Est bon à tout âge
- Raffermit les muscles
- Tonifie le cœur
- Peut se pratiquer partout
- Rend plus dynamique
- Améliore le système respiratoire
- Rend plus positif
- Demande peu d'équipement
- Améliore le sommeil

Là, il y a tout, pêle-mêle. C'est un bric-à-brac et on laisse le public se dépatouiller avec ça. Quand l'information est connue du sujet, après avoir lu une telle énumération, celui-ci aura instinctivement tendance à faire sa propre classification.

Les groupements facilitent la compréhension et la mémorisation :

La question est mise au débat et aboutit pour le footing à la classification suivante :

- 1.Est bon pour la santé : raffermit les muscles, améliore le système respiratoire, tonifie le cœur.
- 2.Est bon pour le moral : rend plus dynamique, améliore le sommeil, rend plus positif.
- 3.Est un sport pratique : demande peu d'équipement, est bon à tout âge, peut se pratiquer partout.

Il reste maintenant à faire la synthèse de ces trois points, pour qu'il n'en fasse plus qu'un.

Synthèse : Le footing est un sport indispensable ouvert à tous (sauf aux culs-de-jatte).

Plus le public est ignorant plus la structure doit être simple :

Le conférencier de citer un agenda de transfert de technologie en dix points : 1) définition, 2) importance de l'écart, 3) éléments de transfert, 4) processus de transfert, 5) comment combler l'écart, 6) obligations du

partenariat, 7) obligation du donneur, 8) directives de transfert, 9) obligation du receveur, 10) le pont.

Cela dit, la seule personne capable de structurer ce texte, c'est l'auteur. Donc demande lui est faite de transposer cette liste en un scénario qui va intéresser et disposer les personnes concernées à écouter la suite.

Scénario : Sera défini en trois points : a) définir l'écart, b) bâtir un pont pour combler l'écart, c) consolider le pont.

Avec ces deux exemples sur le footing et la technologie, l'orateur déclare avoir abordé les deux grandes techniques de structuration.

6. Il faut savoir ce que l'on veut obtenir :

Là également, il y a trois étapes. Le conférencier prend l'exemple de sponsoriser un événement UCI. Les trois paliers se décomposent comme il suit : a) informer, c-à-d. décrire les conditions et caractéristiques du sponsoring d'un événement UCI, b) persuader, c-à-d. démontrer que sponsoriser un événement UCI est un des meilleurs retours sur investissement, c) faire agir, c-à-d. obtenir que le sponsor investisse 2 mio d'euros pour la prochaine Coupe du Monde.

7. Le public à convaincre :

Il est en général de trois ordres : les favorables, qui savent que vous êtes en bonne situation, le sujet leur est connu, ils sont prêts à signer les yeux bandés. Les indécis, ne sont pas concernés pour toutes sortes de raisons et les défavorables qui pensent non avant même d'avoir écouté le message. À chacune de ces situations, il s'agit, dit l'orateur, de trouver la parade, la stratégie, qui correspondent le mieux à ces types de public.

Les favorables : Ce sont des gens qui a priori sont d'accord avec vous. Chercher à maintenir leur motivation ? L'accord est plus ou moins acquis, il faut se concentrer sur le résultat à obtenir.

Les indécis : Ce sont des gens qui sont surinformés, connaissent les avantages, n'ont pas encore fait leur choix. La solution est de se concentrer sur un ou deux arguments, de minimiser un point négatif ou d'amplifier un point positif.

Les défavorables : Admettre leur point de vue différent, jouer sur les intérêts communs, s'appuyer sur des faits irréfutables qui ne peuvent être qu'acceptés.

8. Conclusion :

Il y a deux façons d'engager la discussion : commencer par la conclusion puis traiter ensuite les arguments, c'est la pratique de la pyramide, ou, à l'inverse, commencer par les arguments et terminer par la conclusion, ce que l'orateur appelle la pratique du diamant. De toute façon, en communication, il est difficile de vouloir faire boire un âne qui n'a pas soif !

Les personnes présentes se sont vu offrir par HR Neuchâtel, le livre *La Méthode STORYBOARD*, Marcel Dunand, Kerry Choun, et pourront approfondir la matière. Merci pour ce geste généreux.

M. Dunand, après ses arguments, a reçu en conclusion les applaudissements mérités de l'auditoire.

Jacques Maurice Chenux

Neuchâtel, le 20 novembre 2003