

CHRIS ANDERSON

Directeur des conférences TED

**PARLER
EN PUBLIC**

TED

LE GUIDE OFFICIEL

**La méthode
qui va révolutionner
vos prises de parole**

Flammarion

CHRIS ANDERSON

Directeur des conférences TED

**PARLER
EN PUBLIC**

TED

LE GUIDE OFFICIEL

**La méthode
qui va révolutionner
vos prises de parole**

Flammarion

Chris Anderson

Parler en public :
TED
Le guide officiel

Traduit de l'américain
par Martine Devillers-Argouarc'h

Flammarion

Chris Anderson

Parler en public :
TED
Le guide officiel

Flammarion

Copyright © 2016 by Chris Anderson – All rights reserved
© Flammarion, 2016 pour la traduction française

ISBN Epub : 9782081407947

ISBN PDF Web : 9782081407954

Le livre a été imprimé sous les références :
ISBN : 9782081363342

Ouvrage composé et converti par [Pixellence](#) (59100 Roubaix)

Présentation de l'éditeur

Qui ne connaît pas les conférences TED ? Courtes, percutantes, émouvantes, elles ont bouleversé les codes de la prise de parole en public. Une intervention réussie enthousiasme, bouleverse, électrise, et c'est ainsi que les idées circulent et changent le monde.

Ce que cet ouvrage nous montre, c'est que nous en sommes tous capables. Bien sûr, chaque présentation est singulière : il n'y a pas de recette pour réussir à tous les coups. Mais il existe des outils éprouvés, que l'équipe de TED partage ici pour la première fois.

Du contenu de votre conférence jusqu'à l'arrivée sur scène, ce guide vous dévoile les secrets d'une bonne prise de parole : réussir son introduction, préparer ses notes, choisir sa tenue... mais aussi structurer son PowerPoint, créer la surprise, communiquer son enthousiasme, transformer son trac en atout. Chaque conseil s'appuie sur les témoignages des conférenciers coachés par TED. Personnalités stars de leur domaine ou anonymes devenus célèbres après leur conférence, tous s'accordent à le dire : cette expérience a transformé leur vie. Alors, à vous de jouer !

CHRIS ANDERSON organise et dirige les conférences TED depuis 2001. Avec ses équipes, il a formé des milliers de conférenciers. Le succès phénoménal de leurs interventions, regardées sur Internet par des millions de spectateurs partout dans le monde, en a fait un outil extraordinaire au service de la diffusion des idées.

Parler en public :
TED
Le guide officiel

*Pour Zoe Anderson (1986-2010),
qui m'a inspiré tout au long de ce livre.*

*La vie est éphémère.
Ce qui demeure : les idées, l'inspiration, l'amour.*

SOMMAIRE

Prologue

LES BASES

1. - L'exposé oral (Une compétence à votre portée)
2. - L'idée qui prend forme (Une perle à découvrir)
3. - Les pièges classiques (Quatre types à proscrire)
4. - L'épine dorsale (À la recherche du fil conducteur)

LES OUTILS

5. - Établir le contact... (par des allusions personnelles)
6. - Raconter... (des histoires irrésistibles)
7. - Expliquer... (des concepts difficiles)
8. - Convaincre... (et faire changer d'avis)
9. - Faire des révélations... (à couper le souffle !)

LA PRÉPARATION

10. - Les supports visuels (Adieu, les slides rasoir)
11. - Le texte (L'apprendre par cœur ?)
12. - Les répétitions (Un mal nécessaire !)
13. - Commencer et conclure (L'art de faire impression)

SUR SCÈNE

14. - Dresscode (Comment s'habiller ?)
15. - Se préparer psychologiquement (Gérer son stress)
16. - La configuration des lieux (Pupitre, prompteur, fiches ou... rien !?)
17. - La voix et la présence sur scène (Faites vivre votre texte)
18. - Les nouveaux formats (Splendeurs (et misères) des conférences « à large spectre »)

RÉFLEXIONS

19. - La renaissance de la parole (L'interconnexion des savoirs)
20. - Une grande richesse (L'interconnexion des personnes)
21. - À vous de jouer (Le secret du philosophe)

Remerciements

Liste des conférences mentionnées

Prologue

LE NOUVEL ÂGE DU FEU

L'éclairage s'estompe. Une femme s'avance sur la scène, les mains moites, les jambes légèrement tremblantes. Brusquement, un projecteur illumine son visage : 1 200 paires d'yeux sont braquées sur elle ; 1 200 personnes à l'affût, percevant son angoisse. La tension devient palpable. La femme s'éclaircit la gorge, et commence à parler.

Ensuite, c'est une étonnante réaction en chaîne : les 1 200 cerveaux derrière ces 1 200 visages, 1 200 individualités, ont un comportement étrange : ils deviennent synchrones. Un charme opère, comme si la femme leur avait jeté un sort. Ensemble, ils succombent, rient, pleurent. Et il se passe autre chose : des segments d'information codés dans les neurones de cette femme sont en quelque sorte copiés et transférés vers les cerveaux des 1 200 personnes du public... Un transfert irréversible et qui pourrait influencer, pour de longues années, leurs comportements à venir.

La femme qui est sur scène n'a envoûté personne, mais ce qu'elle a fait tient du prodige – un genre de sorcellerie.

Nous autres humains ne sommes pas comme les fourmis, dont le comportement dépend des messages chimiques qu'elles envoient. Debout les uns face aux autres, les yeux dans les yeux, nous gesticulons et émettons des sons étranges. La communication d'homme à homme est la huitième merveille du monde : elle se reproduit chaque jour à notre insu et sur scène elle atteint son paroxysme.

Découvrons ensemble les tenants et les aboutissants d'une prise de parole en public réussie et tous les outils nécessaires pour passer cette épreuve brillamment. Mais d'abord, je voudrais insister sur un point : **il n'existe pas qu'une seule façon de donner une bonne conférence.** Le monde des

connaissances est infini et l'éventail des orateurs, des spectateurs et des situations beaucoup trop large pour généraliser. Suivre une recette à la lettre, c'est le meilleur moyen pour que la mayonnaise ne prenne pas ; le public n'est pas dupe et il se sentira manipulé.

Vous avez trouvé la formule gagnante ? Ne vous réjouissez pas trop vite : elle ne le restera pas longtemps. Pourquoi ? Tout simplement parce que dans ce domaine, c'est la nouveauté qui compte. Les spectateurs n'aiment pas qu'on leur serve du réchauffé. Une conférence calquée sur le modèle d'une autre perdra fatalement une partie de son impact. Rien n'est pire que d'entonner la même musique que les autres, ou de passer pour un imitateur.

Évitez donc de prendre les conseils que je vous donne ici pour paroles d'évangile. Considérez-les plutôt comme une trousse à outils qui doit vous aider à élargir l'éventail de vos possibilités. Ne prenez que ce que vous jugerez utile. L'important, c'est d'avoir quelque chose à dire, de le formuler en restant authentique, à votre façon à vous, qui est unique.

Vous serez peut-être surpris de voir à quel point cela vous semblera naturel. La prise de parole en public fait partie des arts oratoires anciens, ancrés dans la nuit des temps. Des découvertes archéologiques de lieux de rassemblement communautaire datant de centaines de milliers d'années nous ont révélé que nos ancêtres aimaient se réunir autour d'un feu de camp. Et depuis l'invention du langage, il n'est pas une culture ou civilisation sur terre dans laquelle les gens ne partagent pas leurs histoires, leurs espoirs et leurs rêves.

Imaginez la scène : la nuit est tombée ; sous le ciel étoilé, un feu de camp, le bois qui crépite et crache des étincelles. L'un des Anciens se lève et tous les regards se tournent vers lui, scrutent son visage ridé par les sillons de la sagesse, éclairé par la lumière vacillante des langues de feu. Il commence son récit. Suspendus à ses lèvres, les autres imaginent la scène, et ces images provoquent en eux les mêmes émotions que chez les personnages. Cet alignement des pensées d'un grand nombre d'individus au sein d'une conscience partagée est un phénomène d'une puissance extraordinaire. L'espace d'un instant, tous les êtres rassemblés autour du feu de camp agissent comme un seul homme, se lèvent et dansent ou chantent ensemble, peut-être. Entre cette scène de communion et le désir de s'embarquer dans une même aventure – voyage, bataille, chantier, réjouissance – il n'y a qu'un pas, et il est vite franchi.

Cela fonctionne encore aujourd'hui. Pour un leader politique ou le défenseur d'une cause, la prise de parole en public est le sésame qui va faire naître l'empathie, déclencher l'enthousiasme, permettre de partager des connaissances et des idées, donner à tous un même rêve.

La prise de parole a pris de l'envergure. Notre feu de camp brûle désormais sur une scène grande comme le monde. Avec Internet, une seule conférence en un point quelconque de la planète devient accessible à des millions d'individus. Souvenez-vous des effets de l'invention de l'imprimerie, de cette manière fabuleuse d'amplifier le pouvoir de l'écriture ! Aujourd'hui, le Web donne aux orateurs un formidable écho. Il permet à ceux qui disposent d'un accès Internet (et dans une dizaine d'années, les coins les plus reculés du globe seront quasiment tous connectés) de s'inviter aux conférences des plus grands spécialistes pour suivre leurs enseignements en direct. En gagnant la terre entière, cet art que l'on disait ancien a pris un caractère résolument moderne et régénéré la prise de parole en public. Les cours universitaires assommants, les discours politiques prévisibles et rasoirs que l'on subissait comme une fatalité, tout ça, c'est du passé.

Une conférence bien faite peut électriser le public et transformer sa vision du monde. Elle a plus d'impact que l'écrit : l'écrit, ce n'est que des mots, mais l'oral met à notre portée d'autres outils d'une richesse incroyable. Plonger notre regard dans celui de l'orateur, écouter le son de sa voix, ressentir sa vulnérabilité, son intelligence, son enthousiasme, tout cela nous donne accès à des ressorts inconscients, finement réglés pendant les milliers d'années de l'évolution humaine. L'oralité nous galvanise, elle nous rend autonomes : elle nous inspire.

Et il y a mieux : nous disposons de moyens inimaginables du temps des Anciens. Nous pouvons diffuser, immédiatement et en très haute résolution, toute photo ou image, créer des vidéos et des sons, et utiliser des outils de recherche qui mettent le savoir universel à la portée de tout détenteur d'un smartphone.

Cerise sur le gâteau : tout ça s'apprend. En clair, nous disposons d'un outil d'une puissance incroyable – le b.a.-ba de l'exposé oral – et tout le monde, jeunes et moins jeunes, peut en profiter. Nous vivons une époque où le meilleur moyen d'imprimer sa marque n'est sans doute plus d'avoir sa signature dans le courrier des lecteurs ou de publier un livre. Désormais, il suffit de monter au créneau et de prendre la parole... parce que les mots et

l'enthousiasme qui les porte peuvent aujourd'hui circuler dans le monde entier à la vitesse de l'éclair.

En ce début de XXI^e siècle, il faudrait inscrire l'enseignement des rudiments de l'exposé oral dans les programmes scolaires. D'ailleurs, avant la révolution de l'imprimerie, cela faisait partie des arts dits libéraux¹, sous une appellation maintenant désuète, la *rhétorique*. Aujourd'hui, dans un monde connecté, qu'attendons-nous pour la sortir du placard et l'intégrer aux disciplines de base que sont la lecture, l'écriture et le calcul ?

Sémantiquement, la rhétorique est « l'art de bien parler ». Ce qui est aussi, au fond, l'objectif du présent ouvrage : **refondre l'enseignement de la rhétorique pour l'adapter à l'usage moderne**. Offrir des tremplins vers un nouvel art du discours.

À cet égard, notre expérience des dernières années, avec les conférences TED, est riche d'enseignements. Pour cet événement annuel au départ, l'organisation voulait associer technologie, divertissement (Entertainment, en anglais) et design (d'où l'acronyme, TED). Mais elle a récemment décidé d'élargir sa mission à l'exploration de tout sujet d'intérêt public. L'objectif des intervenants est de rendre leurs connaissances accessibles aux néophytes grâce à des conférences soigneusement préparées, mais de courte durée. Et nous avons eu le bonheur de voir cette nouvelle forme de prise de parole en public faire le buzz : en 2015, le nombre global de vues a dépassé le milliard.

Avec mes collaborateurs, nous avons aidé des centaines d'intervenants à peaufiner leurs idées et la manière de les présenter. Au contact de ces étonnantes personnalités, notre vision du monde a complètement changé. Au cours des dix dernières années, nous en avons beaucoup parlé ensemble. Étant aux premières loges, nous avons été tour à tour intrigués, exaspérés, édifiés et inspirés. Nous avons eu la chance, aussi, de pouvoir leur demander directement des conseils sur la manière de préparer et de donner une bonne conférence. Grâce à leur compétence, nous avons rassemblé des dizaines de recettes pour réussir une prestation extraordinaire en seulement quelques minutes.

Le manuel que vous avez entre les mains est donc le produit d'une fructueuse collaboration, non seulement avec les intervenants mais aussi avec mes talentueux collaborateurs, Kelly Stoetzel, Bruno Giussani et Tom Rielly, co-organisateurs et co-présentateurs de la plupart des conférences. Tout au long de ces années, ils ont joué un rôle primordial dans notre

approche des conférences TED, la définition de leur format et la sélection de personnalités remarquables.

Nous avons aussi puisé dans les milliers de conférences TEDx organisées indépendamment à l'échelon local². Souvent surpris et aussi ravis de leur contenu, nous avons pu, grâce à elles, ouvrir le champ des possibilités de la prise de parole en public.

TED s'est donné pour mission de propager de grandes idées. Pas seulement dans son cadre, ou celui des TEDx, mais aussi dans toute autre forme de prise de parole en public. D'autres conférences s'approprient le style de TED ? Nous n'y trouvons rien à redire, au contraire : nous en sommes heureux. Les idées ne sont pas des objets qu'on garde pour soi. Elles ont une vie propre. Et nous sommes ravis de participer à la renaissance de l'art oratoire, peu importe où et avec qui.

L'objectif de notre manuel dépasse largement le sujet des conférences TED. La méthode s'applique à toute forme de prise de parole en public visant à expliquer, inspirer, informer ou convaincre des auditoires variés dans des domaines aussi disparates que les affaires ou l'école. Les exemples cités sont pour la plupart extraits des conférences TED, d'abord parce que ce sont celles que nous connaissons le mieux, mais aussi à cause de l'engouement qu'elles ont suscité ces dernières années : nous pensons qu'elles apportent un vrai plus à l'art oratoire d'aujourd'hui. Et j'ai la certitude que les principes qui les sous-tendent constituent les fondamentaux de l'exposé oral.

Vous cherchez une recette toute faite pour savoir quoi dire au mariage de votre fille, quand votre chef vous demandera un pitch de vente, ou pour donner un cours ? Refermez ce livre : vous n'y trouverez rien. Mais si vous cherchez des idées ou des outils qui pourraient vous servir en ces occasions-là ou d'autres, il vous sera très utile. Mieux : j'espère sincèrement qu'il vous convaincra de penser l'oralité autrement, d'une manière passionnante et stimulante.

Les feux de camp des Anciens sont peut-être éteints depuis longtemps, mais de leurs cendres est née une nouvelle forme de feu, d'intellect à intellect et d'écran à écran. Lorsque leur heure est venue, les idées s'y embrasent.

Car toutes les grandes étapes de l'humanité, nous les devons à un partage d'idées entre des hommes qui ont su ensuite coopérer pour les concrétiser. Depuis la nuit des temps, lorsque nos ancêtres conjuguèrent leurs forces

pour tuer un mammoth, jusqu'aux premiers pas de Neil Armstrong sur la Lune, les hommes ont transformé de simples paroles en accomplissements collectifs.

Aujourd'hui plus que jamais, nous en avons besoin. Certaines idées pourraient contribuer à résoudre les problèmes majeurs de notre époque, mais elles restent souvent au second plan parce que les hommes de génie qui les conçoivent les gardent pour eux, par manque de confiance peut-être, mais aussi parfois parce qu'ils ne connaissent aucun moyen de les partager efficacement. Pour moi, c'est une véritable tragédie. À l'heure où l'idée salvatrice, présentée de la bonne façon, pourrait ricocher dans le monde entier à la vitesse de la lumière et se démultiplier dans des millions de têtes pensantes, nous avons tous intérêt à réfléchir à la manière de la répandre, vous, l'orateur en coulisse, autant que nous autres, spectateurs encore ignorants de ce que vous allez nous révéler.

Vous êtes prêt ? Alors allons-y : allumons le feu !

Chris Anderson, février 2016

LES BASES

1.

L'EXPOSÉ ORAL **Une compétence à votre portée**

Alors, on a le trac ?

La perspective de monter sur scène en ayant des centaines de paires d'yeux braqués sur soi donne plutôt envie de prendre ses jambes à son cou... Qui n'a jamais redouté d'avoir à faire une présentation devant ses collaborateurs ? Et si tout à coup, tétanisé par le trac, vous butiez sur chaque mot... le trou de mémoire, le black-out, le blanc... Humiliation, coup dur pour votre plan de carrière. Et vous pouvez dire adieu à la brillante idée que vous comptiez développer. Pas étonnant que vous en fassiez des nuits blanches !

Il n'y a rien de plus naturel que d'avoir peur de prendre la parole en public. C'est le lot du commun des mortels... Regardez les sondages : l'exposé oral arrive en tête des calamités les plus redoutées, devant les serpents, les montagnes et même la mort...

Pourtant, personne n'a caché de tarentule derrière le micro ; de là où vous serez perché, le risque de chute mortelle est tout à fait nul. Quant aux auditeurs, personne ne les laisserait entrer avec des fourches ou des tomates pourries.

Alors d'où vient cette angoisse ? des enjeux. Pas dans l'immédiat, mais à long terme, car enfin, il y va de votre réputation ! C'est vrai, nous sommes extrêmement sensibles à l'opinion des autres. L'homme est un animal intrinsèquement social. Il a un grand besoin d'affection, de respect et de soutien. C'est son bonheur qui en dépend, à un point qui en est presque

choquant, et pour un intervenant, leur valeur est intimement liée à sa prestation sur scène : pour lui, c'est quitte ou double !

En réalité, tout cela est une question d'état d'esprit, de prédisposition à faire de notre peur un incroyable atout, un moteur qui nous aidera à préparer comme il faut notre intervention.

Voyez la conférence de Monica Lewinsky : difficile de trouver contexte plus lourd. Dix-sept ans auparavant, la toute jeune fille qu'elle était avait dû se soumettre à une exposition médiatique des plus humiliantes, et faillit en sortir brisée. Ce jour-là, sur la scène de TED, elle tentait un retour à la vie publique ; elle voulait se réapproprier son histoire.

Seulement, n'étant pas une conférencière chevronnée, elle savait qu'elle courait le risque d'un échec aux conséquences désastreuses :

Nerveuse ? Le mot est bien trop faible. Ravagée, oui. Verrouillée de partout. La peur au ventre. Si on avait pu capter la tension dans mes nerfs ce matin-là, je crois qu'on aurait pu en finir avec la crise énergétique mondiale. Non seulement je me retrouvais en face d'un public distingué et brillant, mais en plus tout était enregistré, et il y avait de fortes chances que la vidéo soit diffusée sur un site important. Cela m'a renvoyée illico au traumatisme subi en continu pendant toutes ces années de pilori sur la place publique. En proie à un sentiment d'insécurité profond, parachutée au centre de la scène, je ne me sentais pas à ma place. Mon ressenti à ce moment, c'est ça – je livrais une rude bataille, je vous assure.

Pourtant ce jour-là, Monica a trouvé un moyen de contourner la difficulté en recourant à des procédés étonnants sur lesquels je reviendrai au chapitre 15. Pour l'instant, disons simplement que ça a marché. Sa prestation lui valut une standing ovation et en l'espace de seulement quelques jours, la page de sa conférence a enregistré plus d'un million de vues, sans compter les commentaires, dithyrambiques ! Elle a même eu droit aux excuses publiques d'Erica Jong, écrivain féministe qui n'avait cessé de l'accabler.

Voyez Jacqueline Novogratz, une femme géniale (et accessoirement, mon épouse), hantée elle aussi par la peur de s'exprimer en public. À l'école et même à l'université, la perspective de se retrouver devant un micro et des regards scrutateurs lui fichait une telle frousse qu'elle en perdait tous ses moyens. Or elle savait que pour les besoins de son programme contre la pauvreté, elle devait faire preuve de persuasion : elle s'est donc jetée à l'eau. Aujourd'hui, les discours sont quasiment devenus son pain quotidien – et les standing ovations aussi.

De fait, les exemples de personnes mal à l'aise à l'idée de prendre la parole en public et devenues des pros de la communication ne manquent

pas : voyez Albert de Monaco, Gérard Depardieu ou Lady Di. La jeune femme timide que tout le monde appelait « Shy Di » et qui détestait prendre la parole en public a surmonté sa peur en s'exprimant avec naturel et le monde entier est tombé sous le charme.

Mais revenons à nos conférences et à l'incroyable effet positif qu'elles peuvent avoir. Je ne citerai que l'intervention d'Elon Musk face à ses employés de SpaceX, le 2 août 2008.

Chef d'entreprise d'origine sud-africaine, Musk n'a pas la réputation d'être un grand orateur. Mais ce jour-là ses mots ont tellement porté qu'ils ont marqué un tournant décisif dans l'histoire de sa société. Les deux premiers lancements du Falcon s'étaient soldés par un échec, et tout le monde savait que si ça ratait cette fois encore, c'était le dépôt de bilan assuré. Or après avoir quitté la rampe de lancement et passé la première étape, la fusée a explosé. La retransmission vidéo s'est arrêtée net, en même temps qu'une chape de plomb s'abattait sur les 350 employés rassemblés autour de l'écran. C'est du moins ce qu'a raconté Dolly Singh, le responsable du recrutement et de la gestion des talents. Pris de court, Musk s'est adressé directement à ses employés. Il leur a rappelé que la difficulté faisait partie du job, que ce n'était un secret pour personne et que malgré tout, ils avaient accompli ce jour-là un exploit quasiment inédit : passer le cap de la première étape et entrer dans l'espace. Donc il ne leur restait plus qu'à relever la tête et à retrousser leurs manches. Voici comment Dolly Singh a rapporté l'atmosphère paroxystique de ce discours au pied levé :

Puis, avec toute la force d'âme et l'énergie farouche d'un homme qui a laissé passer presque deux tours de cadran sans dormir, il s'est écrié : « Moi, je n'abandonnerai jamais, vous entendez ? J-A-M-A-I-S. » Je crois bien qu'après cela, la plupart d'entre nous l'aurions suivi jusqu'en enfer – bon, d'accord, avec une bonne couche de crème protectrice, mais tout de même. C'est le plus bel exemple de leadership auquel il m'ait été donné d'assister. En l'espace de quelques instants, on est passé du défaitisme et du désespoir à un sursaut d'énergie qui a gagné toute l'assemblée : tout le monde a décidé de s'y remettre, sans regarder en arrière.

Une seule intervention a suffi pour produire ce résultat stupéfiant. La preuve que, chef d'entreprise ou pas, un exposé oral peut réellement ouvrir de nouvelles portes ou transformer une carrière.

Les intervenants que nous avons accueillis nous ont rapporté de belles histoires sur l'impact de leurs prestations, qui ont parfois débouché sur un livre, un film, de meilleurs honoraires ou encore un soutien financier inattendu. Mais les cas les plus intéressants sont ceux qui ont déclenché un foisonnement d'idées ou un changement de vie radical. Après sa

conférence, extrêmement populaire, sur l'adéquation entre langage corporel et confiance en soi, Amy Cuddy a reçu plus de 15 000 messages du monde entier lui disant le bien qu'ils en avaient retiré.

Et il y a la conférence du jeune inventeur malawite William Kamkwamba, qui à quatorze ans seulement a construit un moulin à vent pour son village ; de fil en aiguille, elle lui a permis d'intégrer une grande école d'ingénieurs aux États-Unis.

Le jour où TED a bien failli disparaître

Cette fois, c'est de moi qu'il s'agit : au moment où j'ai repris la direction de TED, fin 2001, je me relevais à peine de l'effondrement de Future, une société d'édition de magazines que j'avais passé quinze ans de ma vie à mettre sur pied, et j'étais terrifié à l'idée d'un nouvel échec public. Je m'étais battu pour convaincre la communauté TED d'adhérer à ma vision des choses et je craignais que tout ça ne tombe à l'eau. Jusqu'alors, la conférence TED était un événement annuel qui se tenait en Californie, sous l'égide de son fondateur Richard Saul Wurman, architecte dont le charisme et l'extraordinaire présence en imprégnaient les moindres détails. Environ huit cents personnes s'y retrouvaient chaque année et la plupart s'apprêtaient déjà à en faire le deuil après le départ de Richard. La conférence de février 2002 était donc la dernière, et ma seule et unique chance de convaincre les participants de conserver ce rendez-vous annuel. Seulement voilà, je n'avais jamais organisé pareille manifestation, et malgré plusieurs mois d'efforts pour promouvoir l'événement, on ne comptait encore que soixante-dix inscriptions.

Le dernier jour – c'était un matin, d'assez bonne heure –, je disposais d'à peu près 15 minutes pour plaider ma cause. Je dois vous avouer que le talent d'orateur ne fait pas partie des dons que m'a attribués Dame Nature. Vous ne me croyez pas ? Pourtant :

- Je ponctue toujours mes phrases d'un nombre effarant de « hum » et de « voilà ».
- Je m'interromps à tout bout de champ pour chercher le mot juste, lequel m'échappe, bien entendu.
- Mes propos ont parfois l'air trop sérieux, trop mous, trop théoriques.
- J'ai un sens de l'humour un peu décalé, auquel tout le monde n'est pas sensible.

Vous imaginez mon stress – ma peur de laisser éclater ma maladresse au vu de tous ! J'étais tellement mal que je ne tenais même pas debout : j'ai dû récupérer une chaise de bureau en coulisse pour m'asseoir, et puis j'ai commencé.

En y repensant, je frémis d'horreur. Si je devais refaire ma prestation aujourd'hui, il y a des tas de choses que j'évitais (à commencer par le tee-shirt blanc mal repassé que je portais ce jour-là). Et pourtant, j'avais soigneusement préparé mon texte et je savais qu'il se trouvait dans la salle au moins une poignée de gens prêts à tout pour la survie de TED. Si je parvenais à leur donner une seule raison de rester enthousiastes, ils pourraient peut-être renverser la vapeur. Beaucoup avaient souffert autant que moi de l'explosion de la bulle Internet, peut-être que j'avais une petite chance de les atteindre...

Je leur ai parlé du fond de mon cœur, avec toute la franchise et la conviction dont j'étais capable. J'ai tout débballé : mon fiasco, économique et personnel, mon impression d'avoir marqué « LOSER » sur le front, et la seule façon que j'avais trouvée pour garder les idées claires – me plonger à fond dans le monde des idées. Je leur ai dit que TED était devenu très important pour moi, un espace unique où partager des idées de toutes sortes, dans n'importe quel domaine, et que je ferais mon possible pour en préserver les valeurs essentielles. Cette marmite en ébullition d'où jaillissaient l'inspiration et le savoir méritait bien qu'on s'y accroche, non ?

Pour détendre l'atmosphère, j'ai raconté une anecdote (plus ou moins) authentique à propos de l'épouse de Charles de Gaulle. Lors d'un dîner en l'honneur de l'ambassadeur britannique, quelqu'un demande à Tante Yvonne ce qu'elle attend le plus, désormais, de sa vie à Colombey ; et voilà qu'elle choque tout le monde en répondant : « Un pénis. » Nous autres Anglais voulons aussi le bonheur, ai-je ajouté – mais nous accentuons ce mot différemment : [hæpinis] (*happiness*). Et TED m'avait apporté un bonheur à la mesure de mes espérances.

Je suis tombé de l'armoire en voyant le patron d'Amazon se lever et applaudir – et toute la salle renchérir. Pour moi, c'était comme si la communauté TED avait décidé en une poignée de secondes de donner le feu vert à ce nouveau départ. Pendant l'entracte – d'une heure –, environ deux cents personnes sont venues s'engager à acheter un billet-pass pour la conférence de l'année suivante – la garantie du succès.

Si j'avais raté mon coup, c'en aurait été fini de TED. Il n'y aurait jamais eu de mise en ligne des conférences et surtout pas ce manuel aujourd'hui.

Je vous expliquerai dans le prochain chapitre à quoi j'attribue l'efficacité de ma prestation, malgré tout ce qui clochait et qui sautait aux yeux. C'est une question de méthode, valable pour toutes les conférences.

Alors peu importe qu'aujourd'hui vous vous sentiez incapable de prendre la parole en public : vous pouvez contourner la difficulté. L'éloquence n'est pas un don réservé à quelques privilégiés qui ont eu la chance de voir de bonnes fées se pencher sur leur berceau. L'éventail des talents oratoires est très large : il y a des centaines de façons de donner une conférence, à charge pour chacun de trouver l'approche qui lui convient. Tout le reste, c'est de la technique, et ça s'apprend.

Richard Cœur de Lion

Il y a deux ou trois ans, avec Kelly Stoetzel, notre directrice des contenus, je me suis lancé dans un tour du monde à la recherche d'orateurs de talent. À Nairobi, au Kenya, nous avons rencontré Richard Turere, un jeune Masai de douze ans, auteur d'une invention étonnante. Voyant qu'il ne se passait pas une nuit sans que les lions attaquent le troupeau de ses parents, Richard avait décidé de trouver une solution. Il s'était aperçu que les feux de camp ne produisaient aucun effet dissuasif sur les fauves, mais lorsque lui-même se promenait avec une torche allumée, il obtenait le résultat escompté. Conclusion : les lions avaient peur d'une lumière en mouvement. Ce jeune autodidacte (qui s'était tout de même initié à l'électronique en démontant le poste de radio tout neuf de ses parents) a entrepris de réaliser un système de lampes avec une lumière clignotante pour donner une impression de mouvement. Il a récupéré des panneaux solaires, une batterie de voiture et le clignotant d'une vieille moto, et bingo ! Les attaques ont cessé. La nouvelle s'est répandue, d'autres villages se sont intéressés au procédé. Au lieu de chercher à tuer les lions comme ils le faisaient jusqu'alors, ils ont installé les « lampes anti-fauves » de Richard, ce qui était une bonne chose tant pour les villageois que pour les amis de la nature.

Cette initiative relevait de l'exploit et méritait d'être connue, mais le jeune Richard était à première vue le plus improbable des orateurs. Lorsque

nous l'avons rencontré, ce grand garçon timide était figé dans un coin de la pièce, les épaules rentrées. Il parlait un anglais hésitant et avait toutes les peines du monde à décrire son invention de manière cohérente. Impossible, dans ces conditions, d'imaginer un seul instant le faire passer sur une scène californienne devant 1 400 personnes, entre Sergey Brin et Bill Gates.

Mais, fascinés par son histoire, nous avons décidé de passer outre ces difficultés et de l'inviter. Au cours des mois précédant la conférence, nous l'avons aidé à structurer son discours avec une entrée en matière et une séquence narrative. Grâce à son invention, Richard avait obtenu une bourse d'études dans l'une des meilleures écoles du Kenya, où il a eu l'occasion de s'entraîner à parler devant un vrai public, lui donnant une certaine assurance, assez en tout cas pour laisser transparaître sa personnalité.

C'était la première fois de sa vie qu'il prenait l'avion. Destination : Long Beach, en Californie. Je peux vous dire qu'il n'en menait pas large quand il est monté sur la scène du Performing Arts Center, mais ça ne le rendait que plus attachant. Les spectateurs étaient suspendus à ses lèvres, buvaient littéralement ses paroles, et chacun de ses sourires les faisait fondre un peu plus. Ça s'est conclu par un tonnerre d'applaudissements.

L'histoire de ce jeune garçon nous ferait presque croire qu'il existe une forme d'éloquence universellement partagée. L'idée n'est pas de devenir un Winston Churchill ou un Nelson Mandela, mais d'être simplement soi-même. Un scientifique ne doit pas chercher à devenir militant, et un artiste aurait tort de vouloir passer pour un universitaire : que l'intervenant lambda n'essaie pas de singer le style intello fumeux. Inutile de chercher à enflammer les foules par un discours tonitruant : le ton de la conversation passe tout aussi bien. En général, il convient d'ailleurs bien mieux dans la plupart des cas, et si vous êtes capable de vous adresser à quelques amis au cours d'une soirée, vous en savez assez pour prendre la parole en public.

Sans compter que la technologie moderne nous ouvre de nouveaux horizons. Aujourd'hui, il n'est plus nécessaire de s'adresser à des milliers de personnes à la fois pour avoir un impact planétaire. Il suffit de se filmer chez soi et de mettre la vidéo en ligne.

Savoir faire une présentation n'est pas une compétence de luxe réservée à une élite : c'est une aptitude essentielle pour les hommes et les femmes du XXI^e siècle. Il n'y a pas de méthode plus efficace pour dire qui vous êtes et partager vos centres d'intérêt. L'acquiescer, c'est donner à votre confiance en soi toutes les chances de s'épanouir. Vous serez surpris des répercussions

que cela aura sur votre réussite personnelle, quel que soit le sens que vous donnez à cette expression. Si vous vous montrez tel que vous êtes, avec authenticité, les vertus de l'art oratoire antique rejailliront sur vous. Au fond de vous, toutes les conditions sont déjà réunies, il suffit d'avoir un cœur de lion.

2.

L'IDÉE QUI PREND FORME Une perle à découvrir

En mars 2015, nous avons accueilli Sophie Scott, spécialiste des neurosciences. Vous ne me croirez peut-être pas, mais deux minutes après son entrée en scène, toute la salle s'est mise à rire allègrement. Ce qui s'est passé ? Cette personnalité éminente de la recherche mondiale sur le rire leur a fait entendre un enregistrement audio d'hommes et de femmes en train de s'esclaffer, histoire de montrer à quel point le rire est un phénomène étrange, « qui tient plus du cri animal que de la parole humaine ».

Dix-sept minutes de pur bonheur. Tous les spectateurs ont fini par se laisser aller à la douceur d'une expérience vraiment très agréable. Mieux : dorénavant, aucun des participants ne verra le rire de la même façon. Sophie a su glisser dans un coin de nos têtes son idée-force : dans une perspective évolutionniste, le rire a pour finalité de transformer les tensions en moment de joie et de communion. Pour ma part, quand je croise des gens qui rient, je ne les vois plus de la même façon. Bien sûr, je ressens leur joie (en même temps qu'une furieuse envie d'y prendre part), mais j'y vois aussi un lien social, et le résultat d'un phénomène biologique étrange, ancien, qui rend la chose encore plus extraordinaire.

Sophie m'a fait don de quelque chose de précieux, qui va plus loin que le simple plaisir de l'avoir écoutée. Elle m'a transmis une idée, pour toujours¹.

Le cadeau de Sophie : belle métaphore qui peut s'appliquer à toutes les conférences. Il suffit de bien avoir en tête que **la première mission d'un intervenant est de partir d'un sujet qui lui importe vraiment et de lui**

donner vie dans l'esprit de son public. Cette nouvelle construction mentale, les auditeurs pourront s'y accrocher, pour repartir avec, l'apprécier et la laisser opérer sur eux, en un sens.

C'est la raison profonde du succès de mon intervention de février 2002 (celle qui m'a fichu une frousse si terrible). Souvenez-vous, je disposais d'un petit quart d'heure pour tenter de convaincre mon auditoire de se lancer dans une nouvelle série d'aventures TED sous ma direction. Et malgré tout ce qui clochait, ça a marché. Pourquoi ? Parce que j'ai implanté une idée dans l'esprit de mes auditeurs. Vous vous demandez laquelle ? Eh bien tout simplement que la véritable particularité de TED n'était pas tout entière contenue dans la personnalité du fondateur dont je prenais la relève. TED, c'était aussi un espace où des gens de tous horizons pouvaient se réunir et se comprendre. Cet enrichissement mutuel étant de la plus haute importance pour notre monde actuel, la conférence obtiendrait le statut d'organisation à but non lucratif et serait conservée pour le bien public. Son avenir était aussi le nôtre, à tous.

Cette idée-là a changé la perception que les auditeurs avaient de la passation de pouvoir. Peu importait désormais que le fondateur quitte la scène, le spectacle – si l'on peut appeler ainsi cette manière si particulière de partager des connaissances – continuait !

Au commencement était une idée

Le principe premier tient en une seule phrase : toute personne ayant une idée qui mérite d'être partagée est capable d'une belle performance. La seule chose vraiment importante dans la prise de parole en public, ce n'est ni votre degré d'assurance ni votre présence sur scène ni non plus votre côté enjôleur. Ce qui compte, c'est d'avoir quelque chose à dire.

Lorsque je parle d'« idée », je l'entends au sens large : il ne s'agit pas nécessairement d'une découverte scientifique, d'une invention géniale ou d'une théorie juridique complexe. Une simple méthodologie suffit, ou une réflexion assortie d'une anecdote efficace, ou encore une belle image porteuse de sens, un événement que vous voudriez voir arriver, ou peut-être juste un rappel de ce qui vous paraît le plus important dans la vie.

Par « idée », j'entends tout ce qui peut transformer notre vision du monde. Si vous inculquez à votre auditoire une idée qui le fait vibrer, c'est

déjà un exploit, un cadeau d'une valeur inestimable : vous lui avez réellement donné une partie de vous-même.

La question est maintenant : est-ce que vos idées à vous méritent une telle audience ? Vous seriez surpris de voir à quel point nous sommes mauvais pour nous évaluer nous-mêmes. Beaucoup d'intervenants (souvent des hommes) donnent l'impression qu'ils aiment tellement le son de leur voix qu'ils peuvent parler des heures durant sans communiquer grand-chose de précieux. Mais il en est aussi beaucoup d'autres (et là, il s'agit souvent de femmes) qui sous-estiment leur travail, leurs connaissances et leurs idées.

Ceci pour dire que si vous vous intéressez à cet ouvrage dans le seul espoir de vous pavaner sur scène et de devenir une star des conférences TED, ou pour exercer votre charisme sur les spectateurs, vous pouvez le remettre où vous l'avez trouvé. Et bougez-vous pour trouver un sujet qui mérite d'être partagé : il n'y a rien de plus terrible que les effets de manche sans rien derrière.

Cela étant, dans votre manche à vous se cachent probablement beaucoup plus de cartes intéressantes que vous ne l'imaginez. Pas besoin d'avoir inventé la poudre. Vous avez votre vie à vous, riche en expériences singulières dont vous pouvez tirer des enseignements ou des idées qui valent le coup d'être partagées. Reste à identifier lesquelles.

Vous allez me dire que cela ne vous avance pas beaucoup... Mais imaginons que vous deviez rendre un devoir, ou présenter les résultats de vos travaux à vos collaborateurs, ou encore vous adresser à votre Rotary Club pour solliciter son mécénat. Et vous avez l'impression de n'avoir rien fait qui vaille le coup et soit un sujet de conférence. Vous n'avez rien inventé, vous n'êtes pas particulièrement créatif, vous ne vous considérez pas comme supérieurement intelligent et vous n'avez pas d'idées particulièrement brillantes. Vous n'êtes même pas certain de vous passionner pour quelque chose en particulier.

Je vous l'accorde, ça commence très mal. Nous l'avons dit, le temps des auditeurs est précieux et il se mérite, alors pour la plupart des conférences, il faut du contenu et de la profondeur. Dans ce cas de figure, la meilleure chose à faire semble être de renoncer pour l'instant, de chercher un sujet qui vous captive réellement et vous donne envie de creuser, et d'attendre encore quelques années avant de poursuivre votre lecture.

Mais avant d'en arriver là, pensez à vérifier que vous êtes objectif dans votre jugement, peut-être dû, tout simplement à un manque de confiance en vous. Vous vous voyez de l'intérieur et vos qualités, que les autres jugent remarquables, vous échappent complètement. Pour en prendre conscience, peut-être aurez-vous besoin de discuter en toute franchise avec vos proches. Il y a des facettes de votre personnalité qu'ils connaissent mieux que vous.

En tout cas, il est une chose que vous êtes le seul à posséder : votre propre vécu. Ce que vous avez vu et ressenti hier, par exemple, est unique, au sens propre du terme. Sur sept milliards d'êtres humains, vous êtes le seul à avoir eu cette expérience. Alors si vous en faisiez quelque chose ? Beaucoup des meilleures conférences partent d'une histoire personnelle et de l'enseignement qu'on peut en tirer. Vous avez été témoin d'un événement qui vous a scotché ? Peut-être avez-vous observé deux enfants en train de jouer dans un parc, parlé à un sans-abri ou vu quelque chose susceptible d'intéresser les foules ? Non ? Mon conseil : regardez bien autour de vous en gardant en tête que quelque chose dans votre expérience unique peut être utile et profitable à d'autres.

Les gens aiment les histoires et nous pouvons tous être de bons conteurs. Peu importe que la leçon tirée de votre vécu n'ait rien de révolutionnaire : nous ne sommes après tout que des hommes, qui avons besoin de piquûres de rappel. Pourquoi croyez-vous que les hommes d'Église ressassent chaque semaine les mêmes sermons, servis chaque fois dans un emballage différent ? Une réflexion capitale, rafraîchie par une nouvelle histoire, peut faire une belle conférence. Il suffit de savoir la présenter de manière adéquate.

Repensez à votre travail des trois ou quatre dernières années et livrez-vous à une petite introspection. Voyez-vous quelque chose qui s'en détache ? Quel est l'objet de votre dernier grand enthousiasme ou de votre dernière indignation ? Quelles sont les deux ou trois choses dont vous êtes le plus fier ? Souvenez-vous de la dernière fois où, au cours de la conversation, quelqu'un vous a dit : « Ça, c'est super intéressant. » Si vous disposiez d'une baguette magique vous permettant d'insuffler une réflexion à vos semblables, laquelle choisiriez-vous ?

Fini de tergiverser...

La perspective de prendre la parole en public peut être l'occasion de nous motiver pour creuser un sujet qui nous intéresse. Nous avons tous une certaine tendance à laisser traîner les choses. Les sujets intéressants à explorer ne manquent pas... mais nous ne savons pas résister aux sirènes d'Internet et à ses multiples tentations ! Un exposé oral peut donc être le coup de pouce adéquat. Et pas besoin d'aller loin pour chercher les infos : un ordinateur ou un smartphone suffisent à nous livrer une bonne partie des secrets de la planète, à condition de surfer un peu pour les découvrir.

Commençons par un arrêt sur image : les questions qui vous viennent pour lancer la recherche vous serviront de plan directeur. Quels sont les points les plus importants ? Quid de leur interconnexion ? Connaissez-vous une façon simple de les exposer clairement ? Y a-t-il des zones d'ombre – des questions auxquelles on n'a pas encore de réponse ? Et des sujets de controverse ? Soyez certain que ce petit voyage exploratoire va vous livrer toutes les balises de votre intervention.

Autre cas de figure : vous pensez que, *peut-être*, vous tenez un bon sujet, mais vous n'êtes pas certain d'en savoir assez ? Alors pourquoi ne pas sauter sur l'occasion de cette conférence pour approfondir la question ? Et lorsque vous sentez que votre attention se relâche, pensez aux centaines de paires d'yeux braqués sur vous le jour J. Rien de tel pour faire repartir la machine !

En 2015, au siège, nous avons décidé d'accorder aux membres de l'équipe une journée de congé supplémentaire par quinzaine afin de leur permettre de se consacrer à l'étude d'un thème particulier. L'idée de ces « mercredis savants », c'était de montrer l'exemple en incitant nos collaborateurs à plancher sur un sujet de prédilection, afin de bien montrer l'objectif de TED : pousser le savoir dans ses derniers retranchements. Restait à faire en sorte que cette journée « off » ne devienne pas prétexte à rester affalé sur un canapé en regardant la télé ! Et pour ça, nous avons décidé de mettre un grain de sable dans les rouages de cette machine trop bien huilée des congés : tout le monde devait donner une conférence, à un moment ou un autre de l'année, devant l'équipe au complet. Nous avons tous à gagner à partager nos connaissances, mais il nous fallait une stratégie pour que les gens accrochent et apprennent vraiment quelque chose. Cette stratégie-là était excellente.

Vous autres lecteurs, vous n'avez pas besoin de mercredis savants pour être motivés : la perspective de parler devant un auditoire distingué

constitue en soi un excellent stimulant. Alors, haut les cœurs ! Vous prétendez ne pas connaître les tenants et aboutissants du sujet qui vous occupe ? Qu'à cela ne tienne ! Profitez de cette occasion unique pour les découvrir !

Et si, après tout cela, vous patagez encore, c'est peut-être que votre premier sentiment était le bon et qu'il vaut mieux déclinier l'invitation. Vous vous rendrez service, et aux autres aussi. Mais il est probable que vous tomberez sur quelque chose que vous serez le seul à pouvoir partager. Un thème que vous aurez à cœur de voir un peu mieux exposé à la face du monde.

Voilà pour le choix du sujet. Maintenant, je pars du principe que vous savez de quoi parler : de ce qui est pour vous une véritable passion, d'une question que vous mourez d'envie d'approfondir, d'un projet à présenter. Je vais donc me concentrer dorénavant sur la méthode et non sur l'objet en soi. J'y reviendrai néanmoins dans mon dernier chapitre, car je suis bien certain que tous autant que nous sommes, nous avons quelque chose d'important à partager avec le reste de l'humanité, et qu'il est même de notre devoir de le faire.

L'étonnante efficacité du langage

Maintenant, donc, vous avez quelque chose d'intéressant à dire et vous voulez inoculer votre idée-maîtresse à un auditoire. Comment faire ?

Entreprise difficile, qu'il ne faudrait pas sous-estimer. Si nous avions étudié la cartographie du cerveau de Sophie Scott au moment où elle se représentait sa théorie sur le rire, nous y aurions probablement vu un maillage extraordinairement complexe de plusieurs millions de connexions neuronales, résultat, sans doute, de ce qu'elle voyait les spectateurs en train de s'esclaffer, de ce qu'elle entendait les bruits qu'ils faisaient, de ce qu'elle pensait en termes de concepts évolutionnistes, de ses efforts pour lutter contre le stress, et de bien d'autres choses encore. Alors comment s'y prendre pour recréer une telle cartographie du cerveau, en l'espace de quelques minutes, chez un groupe de néophytes ?

Pour cela, les êtres humains ont inventé un outil très utile : **le langage**, grâce auquel le cerveau développe des capacités incroyables. Par exemple, lorsque je vous dis : *Imaginez un éléphant qui agiterait sa trompe peinte en*

rouge pétant de manière parfaitement synchro avec les pas de danse esquissés au sommet de son crâne par un perroquet géant, orange, qui piaille à tue-tête : « Dansons le fandango ! », vous concevez mentalement une image qui n'a jamais existé ailleurs que dans votre imagination et celle de ceux qui lisent la même chose. Pour obtenir ce résultat, une seule phrase suffit. Mais, bien évidemment, il faut que préexiste chez l'interlocuteur un certain nombre de concepts : éléphant et perroquet, rouge et orange, peindre et danser, synchro, etc. La syntaxe a permis de relier ces concepts et de former un modèle mental inédit.

Si j'avais formulé ma phrase autrement (*Imaginez un membre de l'espèce Loxodonta cyclotis, dont la proboscis est pigmentée de Pantone, teinte 032U, etc.*), vous n'auriez certainement pas construit la même image mentale – la description est pourtant rigoureusement identique, à ceci près que j'ai eu recours à une terminologie plus scientifique.

La magie du langage n'opère donc que si l'intervenant et les spectateurs le possèdent en commun. La clé du miracle de la duplication d'une idée dans le cerveau d'autrui ? On ne peut utiliser que les outils familiers des auditeurs. En vous servant seulement de votre langage et de vos concepts, hypothèses et valeurs personnelles, vous courez à l'échec. Si vous voulez y parvenir, vous devez puiser dans une base commune. C'est la condition *sine qua non* pour que les spectateurs puissent construire votre théorie dans leur tête.

À l'université de Princeton, un chercheur en sciences cognitives, Uri Hasson, a mené des travaux révolutionnaires pour tenter de découvrir le mécanisme neuronal sous-jacent. En 2015, il a réuni un groupe de volontaires pour participer à une étude par résonance magnétique fonctionnelle (l'IRMf, imagerie par résonance magnétique fonctionnelle, permet d'enregistrer en temps réel l'activité cérébrale liée à la formation d'un concept ou à la mémorisation d'une histoire). L'expérience consistait à passer un film de 50 minutes et à scanner l'activité cérébrale des participants. À certains endroits, les réactions correspondaient, preuve concrète d'un vécu partagé. Puis Hasson leur a demandé quel souvenir ils en gardaient, en enregistrant leur déclaration. Cela a donné des séquences d'une vingtaine de minutes, souvent assez détaillées. Mais le plus étonnant, c'est qu'en passant ces nouveaux enregistrements, audio seulement, donc, à un autre groupe de volontaires n'ayant jamais vu le film, il a constaté que leur activité cérébrale correspondait à celle du premier groupe, qui en avait

une expérience audiovisuelle. Autrement dit, le langage possède à lui seul la capacité de créer le même schéma mental que les images d'un film.

Incroyable, cette efficacité linguistique, non ? Et qui plus est, à la portée de tous !

Oui, les mots ont leur importance

Certains consultants en PPP (prise de parole en public), s'appuyant peut-être sur les travaux du psychologue américain Albert Mehrabian, publiés en 1967, cherchent à minimiser cette importance du langage. En effet, selon la « règle des 3V » de ce grand professeur, 7 % seulement de la communication serait verbale, le « vocal » (intonation et voix) comptant pour 38 % et le « visuel » (comprenez le langage corporel) pour 55 %. Conséquence : certains coaches mettent beaucoup trop l'accent sur le fait de parler d'une voix assurée, le charisme, etc., sans vraiment se soucier des mots.

Malheureusement, les conclusions d'Albert Mehrabian ont été mal interprétées. Ses études concernaient la manière de communiquer des sentiments ou des émotions. Il observait, par exemple, l'effet produit par l'expression « c'est bien », lancée avec colère et accompagnée d'une gestuelle agressive. Certes, les mots ne pèsent pas lourd dans ce cas de figure, mais il était absurde de généraliser cette théorie à toutes les formes de communication (d'ailleurs, Mehrabian en eut tellement assez qu'il finit par ajouter quelques lignes en gras sur son site Internet, priant les visiteurs de ne pas extrapoler – en guise d'avertissement).

Je vous l'accorde, il est important de communiquer ses émotions et à cet égard, le ton et la posture du corps comptent beaucoup, nous en reparlerons. Mais la substance même du discours dépend d'abord des mots que vous employez. C'est cela qui vous permet de raconter une histoire, de construire une théorie, d'expliquer ce qui est complexe, d'argumenter, ou encore d'exhorter à l'action. Alors si l'on vous dit qu'en matière de PPP, le langage corporel importe plus que les signaux verbaux, ayez bien en tête qu'il s'agit d'une interprétation abusive et erronée de la réalité scientifique (ou alors amusez-vous à demander qu'on vous répète la même chose rien qu'avec des gestes – effet comique garanti !).

Notre première partie traitera donc en profondeur de la manière dont opère la magie du langage. Cette façon de transmettre les idées explique l'importance de l'oralité pour l'homme. C'est ainsi qu'il construit et façonne sa vision du monde. Ce sont nos idées qui font de nous ce que nous sommes. Et les orateurs qui parviennent à imprimer les leurs dans l'esprit des auditeurs voient s'ouvrir une réelle possibilité de créer des ondes de propagation aux conséquences incalculables.

Heureux qui comme Ulysse a fait un beau voyage

Voilà une autre belle métaphore qui s'applique aux grandes conférences : pour l'intervenant et son public, il s'agit d'un beau voyage. Écoutons Tierney Thys :

Comme tout bon film ou livre, une bonne conférence nous transporte. Nous aimons cela, partir à l'aventure, nous rendre dans un endroit inconnu avec un bon guide doué d'excentricité, capable de nous montrer des choses dont jusque-là nous ignorions l'existence, de nous faire entrer dans un trou de souris pour rejoindre des mondes étranges, de nous fournir une paire de lentilles pour voir l'ordinaire d'une manière extraordinaire... de nous enchanter et d'éveiller simultanément d'innombrables parties de notre cerveau. Voilà pourquoi, souvent, je planifie mes conférences comme une invitation au voyage.

Cette métaphore a le mérite d'exposer clairement pourquoi l'orateur, comme n'importe quel guide touristique, doit aller chercher son public là où il se trouve et s'assurer que l'itinéraire proposé ne nécessite pas d'acrobaties impossibles et ne comporte pas de changements de cap inexplicables.

La finalité du voyage – exploratoire, explicatif ou persuasif – importe moins que le fait d'emmener les auditeurs dans un bel endroit qu'ils ne connaissent pas et ça aussi, c'est un cadeau.

Quelle que soit la métaphore, l'essentiel est de vous concentrer sur ce que vous allez offrir à votre public. C'est la meilleure des bases pour une conférence réussie.

3.

LES PIÈGES CLASSIQUES

Quatre types à proscrire

Il y a d'innombrables façons de réussir une présentation... à condition de respecter quelques règles élémentaires. Sans ces sages précautions, vous courez le risque de passer pour un piètre orateur et d'incommoder votre public. Voici quatre écueils à éviter à tout prix.

Le boniment

Certains conférenciers s'y prennent à l'envers et cherchent à s'imposer, au lieu de se mettre au service du public.

Je pense notamment à un auteur de renom – vous me pardonneriez de ne pas le citer – qui s'était proposé pour une TED. Connaissant ses compétences de consultant, j'étais impatient de l'entendre exposer ses méthodes – et le résultat m'a atterré. Notre expert a commencé par retracer ses faits d'armes, énumérant un tas d'anecdotes à son avantage sur plusieurs entreprises ayant eu recours à ses services.

Au bout de cinq minutes, l'auditoire montrait des signes d'agacement et moi, j'en avais assez entendu. Je me suis levé pour l'interrompre. Les regards se sont braqués sur moi, je ne faisais pas le fier.

Moi :

Peut-être pourriez-vous nous en dire un peu plus sur la logique de vos interventions ? Ce qui nous intéresse, voyez-vous, c'est de savoir comment ça marche en réalité, pour nous donner des idées. Tel que vous nous présentez les choses, cela fait un peu baratin publicitaire.

[Applaudissements nerveux suivis d'un silence embarrassé]

X. :

Mais pour décrire tout le process, il me faudrait trois jours. En un petit quart d'heure, il m'est impossible d'entrer dans le détail. Mon propos est de vous dire que ce genre de chose peut marcher, et donc de vous inciter à aller y regarder de plus près.

Moi :

Mais nous sommes déjà convaincus : dans votre domaine vous êtes une vraie star ! Donnez-nous juste un exemple ! S'il vous plaît !

Heureusement, ma demande a été appuyée par une salve d'applaudissements qui ne lui ont pas laissé le choix, et je dois dire que j'ai été sacrément soulagé de l'entendre exposer les prémices d'une sagesse à la portée de tous. Pour autant, sa ladrerie intellectuelle ne lui a été d'aucune utilité, car je doute que sa prestation lui ait apporté un seul client. Inutile de préciser que nous avons décidé de ne pas mettre sa conférence en ligne.

Réputation est donc bien le maître-mot. La clé est de se bâtir celle d'une personne généreuse, qui apporte un vrai plus à son auditoire. Surtout, ne soyez pas ce type assommant qui cherche d'abord à se mettre en valeur. Devoir subir un boniment est ennuyeux et frustrant, surtout lorsqu'on attend autre chose.

Toute forme d'autopromotion (comme un visuel de la couverture de votre dernier livre ou même une brève allusion au déficit de votre association) est donc à proscrire absolument.

Le principe de base des conférences TED réside dans l'idée que l'orateur apporte quelque chose à son auditoire, le partage éventuellement, mais en aucun cas ne le lui soutire. Les spectateurs ne sont pas là pour se voir « fourguer » un produit. Dès qu'ils ont cette impression, ils se réfugient sur la messagerie de leur portable. C'est comme si vous acceptiez de prendre un café avec une amie pour découvrir avec horreur que son seul véritable objectif est de vous expliquer l'opportunité d'investir dans une multipropriété. À la première occasion vous filez à l'anglaise, non ?

On pourrait discuter de l'endroit où placer la ligne de démarcation entre le partage sincère d'une idée et l'argumentaire commercial, mais l'essentiel n'est pas là. Le principal, c'est que vous compreniez bien qu'il s'agit de donner et non de prendre.

Vous demandez pourquoi ? Parce que la générosité provoque des réactions. Je ne citerai que Bryan Stevenson. Quand cet avocat défenseur des droits de l'homme est venu faire sa conférence, il s'occupait d'une

ONG qui avait besoin de fonds pour poursuivre son action contre la Cour suprême. Cela urgeait sérieusement, mais à aucun moment il n'en a fait état, préférant raconter au contraire des histoires pleines d'humour qui nous apprenaient un tas de choses. Notre façon de voir l'injustice en Amérique en a été complètement transformée. Sa prestation lui a valu une standing ovation de plusieurs minutes et plus de 1,3 million de dollars de dons.

Le délayage

Tout aussi inefficace, mais bien plus pénible encore : le délayage. J'ai connu ça dès ma première série de conférences. Après avoir donné la parole à l'un des intervenants, j'ai eu la surprise de l'entendre divaguer. Il a commencé par : « En réfléchissant à ce que j'allais pouvoir vous dire, dans la voiture qui m'amenait ici... » et énuméré toutes les idées qui lui étaient venues. Pas de quoi s'enfuir en courant, pas de quoi s'endormir non plus, mais rien de vraiment marquant : aucun argument massue, pas de quoi crier « Eurêka », et au final, rien qui vaille la peine d'être retenu. Le public s'est contenté d'applaudir poliment, faisant contre mauvaise fortune bon cœur.

J'étais furax : bâcler la préparation d'une conférence est une chose, le montrer ouvertement en est une autre. Cette façon de se moquer du temps que les spectateurs vous accordent, et de la conférence de ce fait, a quelque chose d'insultant.

Vous seriez étonné du nombre effarant de conférenciers qui se perdent dans les méandres de leur pensée sans avoir de ligne directrice, croyant fasciner leur auditoire en explorant vaguement quelques facettes d'une réflexion qu'eux-mêmes, bien sûr, jugent absolument brillante. Seulement ça ne marche pas comme ça et, quand 800 personnes vous consacrent 15 minutes de leur temps, vous ne pouvez vraiment pas vous contenter d'improviser. Comme le dit mon collaborateur Bruno Giussani, directeur de TED Europe :

En s'asseyant dans la salle, le public nous fait l'offrande d'un bien extrêmement précieux et non récupérable : quelques minutes de son temps et de son attention. Notre devoir à nous, conférenciers, est d'utiliser au mieux ce temps qui nous est imparti.

Si géniale que soit la teneur du propos, on ne le communique pas sans avoir bien préparé son exposé : le « bla-bla » n'est pas une option. À cet égard, ce conférencier nous a été d'une vraie utilité : grâce à lui, nous

sommes deux fois plus vigilants sur la qualité de la préparation des intervenants.

Le pensum

Prenez une organisation, une entreprise ou une association, peu importe : qui croyez-vous qu'elle intéresse avant tout ? Ceux qui en font partie ! Pour tous les autres ou presque, des informations un peu spécifiques s'avèreront d'un ennui mortel. Qu'on se le dise ! Le conférencier qui vous balance à coups de superlatifs bien choisis l'histoire de son entreprise, ONG ou labo, vous détaille un organigramme aussi complexe qu'impressionnant ou cherche à vous persuader du caractère incroyablement photogénique de son équipe endormira son auditoire plus sûrement que la quatrième fée ne plongeait dans le sommeil les occupants du château de la Belle au bois dormant. Mais si son discours s'articule autour de la nature du travail accompli et de la puissance des idées qui l'imprègnent, ça change tout.

Certes, c'est parfois plus facile à dire qu'à faire. La plupart du temps, les dirigeants d'entreprises sont leurs propres porte-parole et restent en mode « vendeur », ne serait-ce que pour faire honneur à l'équipe dynamique qui les entoure. Et comme l'activité qu'ils souhaitent évoquer est au cœur de l'entreprise, il leur semble nécessaire de l'ancrer dans des précisions d'ordre organisationnel :

En 2012, nous avons créé un nouveau département à Lille, dans ce bel édifice que vous voyez ici [l'écran affiche l'immeuble à facettes conçu par Perrault]. Notre objectif est de trouver le moyen de réduire de manière drastique nos dépenses énergétiques. J'ai donc demandé à notre vice-président...

Là, c'est sûr, on commence à piquer du nez.

Voici, en substance, le même propos, mais présenté sous un autre angle :

En 2012, nous avons fait une découverte tout à fait étonnante : nous nous sommes aperçus que chaque bureau pouvait réduire de 60 % ses dépenses énergétiques sans vraiment perdre de sa productivité. Vous vous demandez comment ?

Deux effets contraires pour deux formulations différentes : l'une capte et retient l'attention, l'autre la fait retomber plus sûrement qu'un soufflé. L'une intéresse, l'autre est intéressée. L'une est dynamique, l'autre atrocement pesante.

L'inspirationnalisme

J'hésite à parler de ce piège-là, mais cela me semble nécessaire. Soyons clairs : incontestablement, en tant qu'auditeur, les moments les plus forts sont ceux où l'on se sent inspiré, quand le travail de l'orateur et ses mots nous vont droit au cœur et que notre esprit mis en ébullition voit s'ouvrir de vastes horizons. Tout à coup, nous voulons plus, nous voulons devenir meilleurs. C'est ce qui fait le succès des TED, cette capacité d'inspirer un désir. C'est d'ailleurs ce qui m'a amené à TED : je crois au pouvoir de l'inspiration.

Mais attention, il y a des précautions d'usage à respecter ! Rien de tel qu'une standing ovation et des applaudissements à tout rompre pour galvaniser le public et l'intervenant qui vient de terminer une belle conférence. L'un est sous le coup d'un enthousiasme débordant et l'autre ne se sent plus de joie devant une telle marque de reconnaissance (permettez-moi de vous dire que l'une de nos pires expériences fut celle où le conférencier, quittant la scène après avoir été mollement applaudi, laissa échapper cette confidence malheureuse : « Il n'y en a pas un qui s'est levé ! » Commentaire tout à fait naturel au demeurant, à ceci près que le micro était toujours branché, et que tout le monde a profité de son amertume).

Qu'elles l'admettent ou non, les personnes qui prennent la parole en public rêvent de quitter la scène sous les acclamations des spectateurs emballés et de voir ensuite un flot de tweets envahir l'écran, attestant leur prouesse. C'est là qu'est le piège : l'immense attrait de la standing ovation peut amener l'orateur à prendre les mauvaises décisions. À regarder les conférences données par des intervenants doués et à vouloir les reproduire, par exemple... mais seulement dans la forme. En cherchant par tous les moyens à manipuler le public, intellectuellement et émotionnellement.

Nous en avons eu un pénible exemple il y a quelques années. Un Américain d'une quarantaine d'années, devenu un grand fan des TED, avait envoyé une très intéressante candidature vidéo¹ nous pressant de le mettre sur la liste des intervenants. Comme le principe fondamental de sa conférence correspondait exactement au thème de l'année et que cet orateur nous avait été chaleureusement recommandé, nous avons décidé de lui donner sa chance.

Les débuts de son intervention furent assez prometteurs, il avait une forte personnalité et beaucoup de charisme. Ses remarques introductives étaient pour certaines assez amusantes, sa vidéo astucieuse, et ses visuels étonnants. Il donnait l'impression d'avoir étudié toutes les conférences TED dans les moindres détails en en retenant le meilleur. Assis dans le public, j'étais confiant : nous tenions un gros succès.

Et tout à coup je me suis senti un peu mal à l'aise. Quelque chose ne tournait pas rond. Il aimait un peu trop être sur scène, s'arrêtait tout le temps, comme s'il attendait des applaudissements ou des rires, et quand il y en avait, il s'arrêtait encore et avait une façon de remercier qui en redemandait. Il a commencé à glisser des petites réflexions qu'il voulait amusantes. Il était clair qu'elles l'étaient pour lui, mais pour nous pas tant que ça. Et ça ne s'est pas arrangé : la conférence elle-même n'avait aucune substance. Il disait avoir travaillé d'arrache-pied pour démontrer le bien-fondé d'une idée capitale, mais les arguments avancés étaient tous fantaisistes et anecdotiques. À un moment, il a même montré une image retouchée avec Photoshop de manière à ce qu'elle paraisse illustrer sa démonstration. Et comme il s'était laissé griser par les feux de la rampe, il avait pris beaucoup de retard.

Vers la fin de son speech, il a commencé à dire aux spectateurs qu'il était en leur pouvoir de le suivre sur la voie de la sagesse. Il leur a parlé de rêves et d'inspiration et pour finir leur a tendu les bras. Comme ils avaient compris l'importance pour lui de cette conférence, une partie d'entre eux s'est levée pour applaudir. Moi, ça m'avait donné la nausée. Je venais d'assister à tout ce que nous nous efforcions d'éviter à tout prix : du style mais pas de substance, ou si peu.

Le problème n'est pas seulement qu'on se fait duper, c'est que ça décrédibilise tout le monde. Et du coup, quand un orateur digne de ce nom se présente, il se trouve face à un public plus hermétique. Pourtant un nombre toujours croissant d'intervenants, attirés par les sirènes du succès médiatique, se lancent dans l'aventure.

Alors s'il vous plaît, épargnez-nous cela.

La capacité d'inspirer se mérite. Ce n'est pas en regardant le public avec de grands yeux et en lui demandant de trouver dans son cœur de quoi croire à votre rêve que vous y arriverez, mais en ayant réellement un rêve qui a tout pour séduire. Et ça ne tombe pas du ciel. Il faut du sang, de la sueur et des larmes.

L'inspiration, c'est comme l'amour : ce n'est pas en la cherchant qu'on la trouve. Si vous passez votre temps à courir après l'amour, on vous traitera d'obsédé – dans des cas moins extrêmes on dirait « mort de faim », « désespéré » ou « importun », ce qui n'est pas vraiment mieux. Et malheureusement, vous obtiendrez exactement l'inverse du résultat espéré et serez systématiquement rembarré.

Idem pour l'inspiration. Si vous croyez gagner du temps en gagnant la faveur du public avec votre seul charisme, ça pourra marcher au début mais on aura tôt fait de découvrir le pot aux roses et vous perdrez tout le bénéfice acquis. Dans l'exemple que je vous ai donné, l'intervenant a eu beau recevoir sa standing ovation, le feed-back des personnes sondées après la conférence a été si féroce que nous avons décidé de ne pas la publier. Le public s'est senti manipulé (à raison, d'ailleurs).

Alors si vous rêvez d'être une vedette et de galvaniser l'auditoire, d'arpenter la scène en insistant sur votre côté génial, changez de cap. Ayez des rêves qui vont bien au-delà de votre petite personne. Travaillez dessus aussi longtemps qu'il le faudra pour aboutir à quelque chose qui vaille le détour. Et venez ensuite le partager avec le public de la conférence TED, en toute humilité.

Être inspiré ne se commande pas : c'est une réaction à une prestation sincère, courageuse, désintéressée, à une authentique sagesse. Si votre conférence l'est, vous serez émerveillé du résultat.

Mais assez parlé des pièges et des écueils, concentrons-nous sur les clés du succès !

4.

L'ÉPINE DORSALE À la recherche du fil conducteur

C'est un grand classique : tu es là au milieu des spectateurs, tu écoutes l'intervenant et tu sais pertinemment que la conf qu'il te sert, ce n'est pas ça, alors qu'il a tous les éléments en main pour en faire une bien meilleure, génialissime même, et qu'elle est là, prête à sortir.

C'est encore une fois Bruno Giussani qui parle. Notre directeur Europe ne supporte pas de voir des orateurs à fort potentiel rater leur coup.

Le but d'une conférence, c'est... de dire quelque chose de probant. Ça paraît évident, mais vous ne devineriez jamais combien se perdent en route. Du discours, il y en a, mais curieusement, l'orateur nous laisse les mains vides, sans rien à se mettre sous la dent. Les superbes slides, le charisme, c'est très bien, mais si l'on n'en retire rien, ce n'est rien de plus qu'un agréable divertissement.

La raison première de cette lamentable banqueroute, c'est l'**absence de plan**. L'intervenant peut avoir préparé sa conférence point par point et même vérifié chaque phrase une par une, il ne s'est pas vraiment intéressé à l'arc narratif.

Le concept d'épine dorsale, très utile à l'analyse de pièces de théâtre, films ou romans, s'applique aussi à nos conférences : c'est le thème ou fil conducteur qui relie les éléments narratifs. Un ingrédient indispensable.

Vous voulez transmettre une idée extraordinaire à vos auditeurs ? Alors voyez cette épine dorsale comme une grosse corde hérissée d'hameçons auxquels vous attacherez tous les éléments un par un.

Loin de moi, cependant, l'idée d'imposer un seul thème par conférence, ou une seule histoire, ou même une direction unique, sans dérivation. Je dis

seulement que toutes les pièces constitutives doivent être reliées. Voici un exemple où l'on sent dès le début qu'il n'y a pas de fil conducteur :

Je voudrais vous faire part de quelques expériences vécues lors de mon récent voyage au Cap. Puis j'ajouterai quelques remarques sur la vie de routard...

À comparer avec ceci :

Lors de ma dernière visite au Cap, j'ai appris quand on peut faire confiance aux étrangers et quand il faut vraiment s'en méfier. Pour cela, si vous le permettez, je vous ferai part de deux expériences personnelles très différentes...

La première mouture conviendrait très bien pour une réunion de famille mais pour le grand public, la seconde, qui commence par annoncer la couleur du fil conducteur, est bien plus alléchante, non ?

Je vous conseille donc de vous livrer à un petit exercice : obligez-vous à rédiger votre fil conducteur en une quinzaine de mots maximum. Et faites en sorte que le contenu de cette « capsule sémantique » tienne la route ! Bannissez les phrases du genre « je veux inspirer mon public » ou « mon objectif est d'obtenir des fonds pour poursuivre mes travaux » : ciblez davantage votre propos et formulez de manière précise l'idée que vous voulez voir poindre chez les spectateurs. Définissez le contenu de la leçon qu'ils retiendront.

Autre point crucial : le fil conducteur ne doit être ni trop prévisible ni trop commun. Évitez les clichés du genre « l'importance d'un travail intense » ou « mes quatre grands projets récents ». Mais si, vous pouvez le faire.

Voici quelques-uns des fils conducteurs qui ont donné de belles conférences TED. Vous verrez que dans chacun d'eux se cache une part d'inattendu.

- Multiplier les choix possibles entraîne une diminution du bien-être.
- La vulnérabilité est un bien précieux, pas un vice qu'il faut dissimuler.
- Vous cherchez un moyen de transformer votre potentiel éducatif ? Centrez votre attention sur la créativité des enfants – extraordinaire (et qui plus est, hilarante).
- Le langage corporel permet de cultiver le faux pour forger le vrai.
- Une petite histoire de l'univers en 18 minutes : où l'on va du chaos à l'ordre.
- Même d'une laideur atroce, les drapeaux municipaux nous apprennent des choses étonnantes en matière de design.
- Une expédition à ski au pôle Nord m'a fait risquer la mort et revenir sur la notion d'objectif à atteindre.
- Déclenchons une révolution silencieuse – un remaniement du monde pour les introvertis.

- À partir de trois outils technologiques simples, on peut créer un sixième sens époustouflant.
- Des vidéos en ligne pour humaniser l'enseignement et réinventer l'école.

Barry Schwartz, le conférencier du paradoxe du choix (premier de la liste ci-dessus), est convaincu de l'importance du fil conducteur :

Beaucoup d'intervenants ont avec leurs idées une sorte de lien fusionnel, et de ce fait ils ont du mal à imaginer la difficulté que peuvent avoir ceux qui n'en ont jamais entendu parler. Pour éviter cet écueil, ils devraient se contenter d'en présenter une seule, de manière aussi exhaustive que possible, en un temps limité, et se demander ce qu'ils veulent que le public comprenne, sans ambiguïté, une fois qu'ils auront terminé.

Le dernier fil conducteur de la liste est celui de Salman Khan, l'homme qui veut réinventer l'école :

La Khan Academy a réalisé beaucoup de choses intéressantes, mais les énumérer simplement, ça faisait un peu trop m'as-tu-vu. Ce que je voulais, c'était prendre de la hauteur, partager des idées comme la pédagogie fondée sur l'accumulation d'acquis et l'humanisation des cours par l'abandon de l'enseignement magistral. Si je peux donner un conseil aux futurs intervenants, c'est de se cantonner à une seule grande idée qui dépasse leur propre personne ou leur société, et de l'appuyer en même temps sur leur expérience, pour montrer qu'il ne s'agit pas d'une coquille vide.

Vous n'avez pas besoin d'un fil conducteur aussi ambitieux. En revanche, l'aspect singulier ou inattendu est absolument nécessaire, pour susciter l'intérêt. Au lieu de parler de l'importance de travailler dur, pourquoi ne pas expliquer qu'on peut passer à côté du succès même en travaillant d'arrache-pied, puis dire comment éviter ça ? Et au lieu de s'étendre sur quatre grands projets, peut-être vaut-il mieux orienter la conférence uniquement sur le lien étonnant qui, du moins à ce qu'il paraît, relie trois d'entre eux.

C'est exactement ce que Robin Murphy avait en tête lorsqu'elle a commencé son intervention dans le cadre des TEDxWOMEN :

Les robots sont en passe de devenir les premiers intervenants sur les lieux d'une catastrophe, œuvrant de concert avec les hommes pour aider un pays à se relever. Grâce à ces machines sophistiquées, l'aide humanitaire prend un nouveau visage, épargnant vies humaines et moyens financiers. Aujourd'hui, j'aimerais donc vous présenter trois de ces nouveaux robots...

Il n'est pas nécessaire d'être aussi explicite, il y a bien d'autres manières de capter l'attention et d'inviter au voyage. Mais il n'y a pas de doute : quand le public sait où vous allez, il lui est beaucoup plus facile de vous suivre.

Revenons encore une fois sur cette image d'un voyage où l'intervenant servirait de guide aux spectateurs. D'abord, il lui faut convaincre l'assistance de le suivre et pour cela lui donner une idée de la destination en

s'assurant que chaque étape l'en rapprochera. Je trouve la métaphore tout à fait appropriée : on peut comparer le fil conducteur à un itinéraire tracé en fluo sur une carte, un moyen d'éviter les obstacles infranchissables et autres écueils pour que l'intervenant et son public arrivent ensemble à destination.

Beaucoup d'orateurs attaquent la conférence en s'imaginant qu'il leur suffira de donner les grandes lignes de leurs travaux, de décrire l'organisme pour lequel ils travaillent ou encore d'explorer le sujet choisi. Mauvaise idée, car vous avez toutes les chances de ne tenir qu'un propos un peu flou et sans grand effet.

Rappelez-vous toujours qu'il ne faut pas confondre fil conducteur et simple énoncé d'un sujet. L'invitation que vous avez reçue est peut-être d'une clarté limpide (« Chère Mary, nous aimerions vous entendre au sujet de la nouvelle technique de dessalinisation que vous avez développée » ou « Cher John, pourriez-vous nous raconter vos aventures en kayak dans les gorges du Kazakhstan ? »), mais cela ne vous dispense pas de réfléchir à une « épine dorsale ». Pour une conférence sur une randonnée en kayak, ce pourrait être l'endurance requise, la dynamique de groupe ou les risques inhérents à la navigation dans des eaux agitées. Pour la dessalinisation, il pourrait être question de rupture technologique, de la crise mondiale de l'eau ou d'un exemple d'ingénierie remarquable.

Comment constituer cette épine dorsale ? Pour commencer, tâchez d'en savoir le plus possible sur votre public : Qui sont ces gens ? Connaissent-ils le sujet, et si oui, à quel point ? Quels sont leurs attentes, leurs centres d'intérêt ? Quels étaient les thèmes des conférences précédentes ? Pour faire d'une idée un authentique cadeau, il faut s'assurer que son destinataire est prêt à la recevoir. Avant d'évoquer les bienfaits de la consommation collaborative devant des chauffeurs de taxi parisiens, il vaut mieux savoir qu'Uber les prive de leur gagne-pain !

Attaquons-nous maintenant à l'obstacle majeur, celui qui vous barre l'accès au fil conducteur et vous arrache ce cri du cœur aussitôt qu'on aborde la question : *Mais j'ai beaucoup trop de choses à dire et si peu de temps !*

Une objection récurrente. Les conférences TED sont en effet limitées à 18 minutes. (Je vous entends déjà : pourquoi 18 ? Eh bien parce que c'est assez court pour maintenir l'attention, en direct comme en vidéo sur Internet, et d'une précision suffisante pour faire sérieux. Mais c'est aussi assez long pour délivrer un message important.) Néanmoins, comme la

plupart de nos intervenants ont l'habitude de parler pendant 30 à 40 minutes, voire davantage, ils ont vraiment beaucoup de mal à s'imaginer sur la sellette pendant un laps de temps aussi court.

Mais attention, courte durée ne veut pas dire préparation bâclée. Là-dessus, je vous renvoie au président Woodrow Wilson, interrogé sur le temps qu'il lui fallait pour écrire ses discours : « Cela dépend de leur durée. Pour 10 minutes de temps de parole, il me faut deux semaines entières, pour une demi-heure, une semaine, et si je ne suis pas limité dans le temps, je suis tout de suite opérationnel. »

Ce qui rappelle une réplique bien connue, attribuée à moult penseurs et écrivains : « Si j'avais eu plus de temps, j'aurais écrit quelque chose de plus court. »

Il n'y a pas vraiment de débat : pour être réussie, une conférence de 18 minutes exige un réel effort. Concentrons-nous sur les façons de procéder : une bonne et une mauvaise. Commençons par la seconde.

La méthode à éviter

La mauvaise façon de s'y prendre pour condenser votre exposé est de noter tout ce que vous voulez dire avant d'opérer des coupes. Vous aurez ainsi sous la main tout ce que vous voulez dire, mais en version tronquée. Dans la poche ! Peut-être même aurez-vous l'illusion qu'une bonne colonne vertébrale relie l'ensemble, et le sentiment d'avoir donné le meilleur de vous-même et fait de votre mieux pour rentrer dans le créneau imparti.

C'est oublier que des concepts variés ne peuvent se rattacher à une même épine dorsale. Pour obtenir une forme abrégée, vous lissez toutes les aspérités et, en fin de compte, votre propos perd de sa force. Vous, vous connaissez le contexte et l'arrière-plan, et de ce fait, la profondeur des idées que vous avancez vous semble évidente. Mais le public est novice et il n'entendra pas les choses de cette manière. Votre conférence lui paraîtra probablement trop conceptualisée, aride ou superficielle.

L'équation est simple :

Surcharge = manque d'explications.

Pour susciter l'intérêt, deux conditions préalables :

- Montrez en quoi ce que vous dites est important... Quelle est la question à laquelle vous allez essayer de répondre ? Le problème que vous allez tenter de résoudre ?

- L'expérience que vous vous proposez de partager ?
- Étoffe vos arguments à l'aide d'exemples, d'anecdotes et de faits réels.

Voilà comment des idées auxquelles vous tenez peuvent s'implanter dans l'esprit d'autrui. L'ennui, c'est que traiter du pourquoi et du comment en s'appuyant sur des exemples concrets prend du temps. Il ne vous reste donc qu'une seule méthode...

La méthode recommandée

Pour garantir l'efficacité de votre propos, réduisez l'éventail des sujets que vous voulez aborder à un seul fil conducteur que vous développerez ensuite. Ce que vous sacrifiez en variété, vous le gagnerez largement en impact.

Si l'on en croit Richard Bach, le célèbre auteur de *Jonathan Livingstone, le goéland* : « Le mot qu'on supprime possède un indéniable pouvoir, c'est le secret d'une belle écriture. » La même chose vaut pour l'oral : le secret d'une conférence réussie se cache souvent derrière les omissions. Soustraire peut être un plus.

Beaucoup d'intervenants nous l'ont confirmé : la clé du mystère est là. Écoutons la musicienne Amanda Palmer :

J'ai découvert le piège que me tendait mon ego ; je me disais : « Si ma conf est mise en ligne, il faut que les gens sachent quelle pianiste je suis ! Et pas seulement ça ! Que je suis aussi compositeur et peintre ! Que j'ai plusieurs cordes à mon arc ! C'est la chance de ma vie ! » Mais ça ne marche pas comme ça. Pour que jaillissent les idées, il faut d'abord clouer le bec à son ego et accepter de n'être qu'un simple vecteur. Un soir, à dîner, j'ai demandé à Nicholas Negroponte, un habitué des TED, s'il pouvait me donner un conseil. Ce qu'il m'a dit, mon mentor bouddhiste ne cesse de me le répéter depuis des années : « Libère l'espace et dis-en moins. »

L'économiste Nic Marks rappelle une recommandation souvent donnée aux jeunes auteurs :

Virez ce à quoi vous tenez le plus. Je devais me préparer à ne surtout pas parler de mes sujets de prédilection, que j'aurais bien aimé introduire, mais ils ne faisaient pas partie du texte narratif principal. C'était difficile, mais essentiel.

L'une des intervenantes les plus populaires, Brené Brown, a dû elle aussi se faire violence pour respecter cette contrainte temporelle. Sa formule est simple :

Faites un plan. Scindez-le en deux parties. Une fois que vous avez fait le deuil de la moitié perdue, sabrez encore 50 %. Ne succombez pas à la tentation de réfléchir à tout ce que vous

pourriez caser en 18 minutes. Pour moi, il y a plus intéressant : que peut-on utilement exposer en 18 minutes ?

Peu importe la durée des conférences, la prescription est la même. Prenons mon exemple personnel, si vous le voulez bien. C'est une expérience que j'ai faite en public. Voici deux façons de me présenter en deux minutes.

1^{re} version :

Je suis Britannique, mais né au Pakistan, d'un père chirurgien oculiste missionnaire. J'ai passé là-bas mes premières années, puis j'ai vécu en Inde et en Afghanistan. À treize ans, on m'a envoyé en pension en Angleterre et je suis ensuite entré à Oxford. Après avoir obtenu un diplôme de philosophie, politique et économie, j'ai commencé à travailler comme journaliste dans la presse locale au pays de Galles, puis aux Seychelles, dans une petite station de radio pirate, où pendant deux ou trois ans j'ai rédigé et présenté les infos.

Revenu en Angleterre au milieu des années 1980, je me suis découvert une passion pour les ordinateurs et j'ai lancé une série de magazines spécialisés en informatique. J'ai adoré cette période de ma vie. Pendant sept ans, la taille de ma maison d'édition n'a cessé de doubler chaque année. Ensuite je l'ai vendue pour m'installer aux États-Unis, où une fois de plus, j'ai tenté ma chance.

En 2000, je dirigeais une société de 2 000 employés, pour 150 magazines et sites Web. Mais nous avons failli être emportés par la vague qui a suivi l'éclatement de la bulle technologique. Qui s'intéresse encore aux magazines à l'heure d'Internet ? Je me suis retiré des affaires à la fin de l'année 2001.

Heureusement, j'avais investi dans une fondation à but non lucratif, ce qui m'a permis de reprendre la conférence TED, un événement annuel tenu en Californie. Depuis lors, je me consacre à plein-temps à cette nouvelle passion.

2^e version :

Remontons le temps ensemble. Nous sommes en 1977, à Oxford. Devant nous, une porte, qui donne dans une chambre d'étudiant. Ouvrons-la. À première vue, personne.

Attendez ! Regardez, là-bas dans le coin, ce garçon couché par terre, en train de fixer le plafond. Une heure et demie qu'il est comme ça... Vous ne devinerez jamais : c'est moi à vingt et un ans. Et là, je suis en train de réfléchir. Intensément. Je cherche à (merci de ne pas rigoler) résoudre la question du libre arbitre. Vous savez, ce grand mystère sur lequel butent les philosophes du monde entier depuis au moins deux millénaires... Eh ouais.

Pour qui regarde cette scène d'un œil objectif, la conclusion est simple : la personnalité de ce garçon montre une curieuse alchimie où se mêlent arrogance et illusions, ou peut-être simplement inadaptation sociale et solitude, ce qui lui fait préférer la compagnie des idées à celle des hommes. Ma conclusion à moi : je suis un rêveur. J'ai toujours été obsédé par la force des idées. Et je suis bien certain que cette introversion m'a aidé à survivre aux années passées dans les internats d'Inde ou d'Angleterre, loin de mes parents missionnaires. Et qu'elle m'a donné l'assurance nécessaire pour me lancer dans l'édition de magazines. Et c'est encore le rêveur, j'en suis sûr, qui s'est pris de passion pour TED.

Plus récemment, j'ai rêvé de révolutionner la prise de parole en public, pensant à tout ce que cela pouvait apporter...

Alors selon vous, laquelle des deux versions vous parle le mieux de moi ? La première est plus factuelle, c'est certain. Elle résume correctement les grands moments de ma vie en deux minutes. Pourtant quand je fais le test, on me répond que la deuxième est beaucoup plus intéressante, plus révélatrice aussi.

Que le temps imparti soit de 2 ou de 18 minutes, voire d'une heure, mettons-nous bien d'accord : **on ne parlera que des points susceptibles d'être suffisamment explorés pour fasciner l'auditoire.**

Et c'est là qu'intervient le concept d'épine dorsale. En choisissant un fil conducteur, vous créez une sorte de filtre qui fait naturellement le tri dans tout ce que vous pourriez dire. Avant d'aborder la seconde phase de l'expérience, je me suis demandé : quels aspects de ma personnalité se prêtent à un examen approfondi ? Décider de suivre l'idée du « rêveur » m'a permis d'ancrer ma deuxième version en Angleterre, à Oxford, à l'époque où j'y étudiais la philo. Je me suis donc débarrassé de tout le reste. Si j'avais opté pour « entrepreneur », « geek » ou encore « âme errante », j'aurais fait d'autres impasses.

Pour avoir votre fil conducteur, il faut donc commencer par repérer une idée que vous pourrez développer correctement dans le temps imparti. Ensuite il faut s'occuper de l'ossature : tous les éléments de votre speech doivent s'y rattacher.

De l'épine dorsale à l'ossature

Arrêtons-nous un moment sur ce concept capital d'ossature. Selon le type de conférence, les « ossatures » sont parfois très diverses. Prenons un exemple : l'intervenant commence par introduire le problème qu'il souhaite aborder et l'illustre par une anecdote. Il retrace ensuite l'historique des tentatives de résolution en mentionnant deux échecs. Il pourrait continuer avec la solution qu'il propose, étoffée d'une nouvelle preuve appuyant sa théorie, et enfin terminer par des implications pour l'avenir, pourquoi pas trois ?

Ce type d'ossature est un peu comme une arborescence avec un tronc principal bien vertical auquel se rattachent des branches, chacune étant une extension du fil narratif : une à la base pour l'anecdote introductive, deux

juste au-dessus pour l'historique, une autre encore pour la solution proposée et trois au sommet (les implications futures).

Autre conférence, autre forme : on pourrait se contenter d'évoquer l'un après l'autre cinq projets rattachés à un thème particulier pour terminer par celui que l'intervenant mène aujourd'hui. Cette fois, l'ossature prend la forme d'une boucle qui relie cinq cases différentes, une par projet.

Au moment où j'écris ce livre, les conférences les plus regardées en ligne sont celles de Ken Robinson, spécialiste de l'éducation et de l'éveil créatif. Ken m'a confié que toutes ses interventions avaient la même ossature très simple :

- Introduction : on établit le sujet.
- Contexte : on en explique l'importance.
- Idées principales.
- Implications pratiques.
- Conclusion.

Il m'a rappelé la vieille recette qu'on nous donnait à l'école pour faire une bonne rédaction : Quoi ? Alors quoi ? Et maintenant quoi ?

Bien sûr, la simplicité de cette structure ne suffit pas à expliquer le succès de ses conférences, et ni lui ni moi ne songerions un instant à la généraliser. Ce qui compte, c'est de trouver une ossature pour étoffer le plus efficacement possible votre fil conducteur dans le temps imparti et de faire ressortir clairement la manière dont chaque élément s'y rattache.

Comment s'attaquer à un sujet difficile

Il y a des sujets lourds, pour lesquels vous devez faire particulièrement attention à la manière de traiter le fil conducteur : la tragédie des réfugiés, l'explosion du diabète, la violence envers les femmes en Amérique du Sud. Lorsqu'on choisit ce genre de sujet, c'est en général dans l'intention de braquer les projecteurs sur une cause méconnue. L'ossature type de ces conférences consiste donc en une énumération de faits illustrant l'horreur de la situation et la raison pour laquelle il faut agir. Et effectivement, il y a des fois où ça convient parfaitement... à condition d'être sûr que le public soit prêt à entendre des choses pour le moins dérangeantes.

L'ennui, c'est que si ce genre de conférences se répète un peu trop, les spectateurs, épuisés par un trop-plein d'émotions, finissent par décrocher.

Leur compassion s'émousse, et si vous passez après, vous parlez dans le vide.

Vous pouvez cependant contourner la difficulté. Tout d'abord, dites-vous bien que votre conférence n'est pas axée sur un problème mais sur une idée. Mon ancienne collaboratrice, June Cohen, faisait une distinction très nette entre les deux : une conférence centrée autour d'un problème se place d'emblée d'un point de vue **moral** et celle qui traite d'une idée pique d'abord la **curiosité**. D'un côté un problème, de l'autre une solution. Du problème on dit : « C'est affreux, non ? », et de la solution : « Intéressant, hein ? »

Il est beaucoup plus facile d'attirer l'auditoire en structurant la conférence comme la résolution d'une énigme qu'en lui donnant la forme d'un simple plaidoyer. Dans le premier cas, on est dans le don, l'offrande, et dans le second dans la demande.

La check-list

Voici une check-list qui vous aidera à trouver votre fil conducteur.

- Est-ce un sujet qui me passionne ?
- Suscite-t-il la curiosité ?
- Est-ce qu'il apportera quelque chose aux spectateurs ?
- S'agit-il d'un don ou d'une demande ?
- Ce que je dis est-il nouveau ou est-ce du réchauffé ?
- Suis-je réellement capable d'expliquer tout ça dans le temps imparti, en trouvant les exemples adéquats ?
- Est-ce que je connais suffisamment mon sujet pour ne pas faire perdre leur temps aux spectateurs ?
- Ai-je suffisamment de crédibilité pour m'y attaquer ?
- Comment le résumer en quinze mots ?
- Est-ce que ces quinze mots parviendront à éveiller suffisamment l'intérêt pour qu'on ait envie d'assister à ma conférence ?

Consultante en communication, Abigail Temembaum recommande de tester verbalement votre fil conducteur sur un auditeur type : « Le dire tout haut permet souvent de cristalliser ce qui est clair, ce qui manque, et les idées à affûter. »

Elizabeth Gilbert, auteure à succès, préconise elle aussi cette conférence en tête à tête :

Prenez quelqu'un que vous connaissez bien et préparez votre conférence comme si vous la faisiez pour lui seul. Évitez de prendre quelqu'un qui travaille dans le même domaine que vous, mais choisissez quelqu'un qui soit intelligent, curieux, engagé, expérimenté. Il faut que vous l'appréciez vraiment. Cela donnera de la chaleur et un côté cordial à la conférence. Et surtout, assurez-vous de ne parler qu'à une seule personne et pas à une tranche de la population (rien du style : « Mon discours s'adresse aux 20-40 ans qui travaillent dans les logiciels »). Une tranche de la population, ce n'est pas une personne, c'est une abstraction, et si c'est à elle que vous vous adressez, vos paroles ne résonneront pas comme si vous parliez à un être humain. Pas la peine d'aller chez cette personne et de vous entraîner avec elle pendant six mois. Elle n'a même pas besoin de savoir ce que vous faites. Prenez le spectateur idéal et faites de votre mieux pour pondre une conf qui le surprenne, le bouleverse, le captive ou l'enchanté.

Mais, dit-elle encore, le plus important, c'est de choisir un sujet qui vous prend aux tripes. Parlez de ce que vous connaissez – et que vous aimez. Ce qui m'intéresse, en tant que spectateur, c'est de vous entendre parler de ce qui vous importe le plus, dans votre vie, pas d'un sujet que vous prenez au hasard parce que vous croyez à l'attrait de la nouveauté. Un thème qui vous passionne depuis des années, un vieux truc éculé, c'est ça que je veux, et là je me laisserai embarquer.

Considérons à présent que vous tenez votre fil conducteur. Maintenant vous êtes prêt à y rattacher vos idées et à les transmettre. Il existe de nombreuses façons de procéder, mais nos intervenants utilisent cinq outils majeurs sur lesquels nous allons revenir dans les prochains chapitres.

- Le contact
- La narration
- L'explication
- La persuasion
- La révélation

Vous pouvez en associer plusieurs, vous cantonner à un seul, ou les utiliser tous (la plupart de nos intervenants « pluralistes » les prennent dans l'ordre). Mais étant donné leur spécificité, je crois utile de les passer en revue un par un.

LES OUTILS

5.

ÉTABLIR LE CONTACT... par des allusions personnelles

On n'introduit pas de force les connaissances dans la tête des spectateurs, il faut que quelque chose les attire et qu'ils vous délivrent une sorte de laissez-passer. Les gens sont naturellement circonspects lorsqu'il s'agit d'ouvrir leur pensée – leur bien le plus précieux – à de parfaits étrangers. C'est une première barrière à abattre, et le meilleur moyen d'y parvenir est encore de vous mettre à nu (si je peux dire).

Écouter une conférence et lire un essai sont deux choses radicalement différentes, et pas pour des questions de vocabulaire ni de syntaxe. Ça tient plutôt à la personne qui s'exprime. Pour faire impression, établir le contact est indispensable. C'est par là qu'il faut commencer. Sinon, vous pouvez faire la prestation la plus brillante, avec des explications limpides et une logique au cordeau, ça ne donnera rien. Et même si vos auditeurs intègrent le contenu de votre conférence, ils n'en feront rien et finiront par le jeter dans les oubliettes de leur mémoire.

L'être humain n'est pas un ordinateur. C'est un être sociable, avec toutes sortes de bizarreries subtiles. Il a conçu des armes redoutables pour se protéger des idées susceptibles de polluer sa vision du monde : le scepticisme, la méfiance, l'aversion, l'ennui, l'incompréhension.

Précieuses défenses ! Imaginez un instant que votre intellect soit ouvert à toute idée que l'on formule autour de vous : votre vie deviendrait vite un enfer. « Le café donne le cancer ! », « Ces étrangers sont dégoûtants ! », « Achetez mes beaux couteaux, vous ne le regretterez pas ! », « Je sais

comment te donner du bon temps, chérie... » Nous passons au crible la moindre chose vue ou entendue avant d'en faire une idée recevable.

Donc, en tant que conférencier, vous devez avant tout établir un lien de confiance avec le public, pour qu'il accepte de laisser de côté cet arsenal défensif et de vous donner libre accès à son esprit pendant quelques minutes – et de bonne grâce.

Si vous n'êtes pas à l'aise avec cette métaphore militaire, on peut reprendre celle du voyage. Vous voulez embarquer votre public avec vous et vous avez en tête un bel itinéraire pour rejoindre une destination de rêve. Avant de mettre les voiles, il faut faire de ce périple une perspective alléchante. D'abord, savoir dans quelles dispositions se trouvent vos futurs compagnons de voyage. Ensuite, emporter l'adhésion générale : faire comprendre que, oui, vous êtes un guide en qui on peut avoir confiance. Sans ces préliminaires, l'entreprise risque de capoter avant même d'avoir commencé.

TED promet aux intervenants un auditoire chaleureux et accueillant, certes, mais je peux vous assurer qu'entre ceux qui savent établir un lien, et ceux qui font naître scepticisme, ennui ou aversion, inconsciemment bien sûr, l'effet produit n'est pas le même et la différence est énorme.

Il existe heureusement de nombreuses façons de s'y prendre pour entrer en relation assez vite avec le public. En voici cinq.

1. Établissez d'emblée un contact visuel

L'espèce humaine n'a pas son pareil pour les jugements hâtifs entre pairs : ami ou ennemi, aimable ou antipathique, sage ou ennuyeux, sûr de soi ou affreusement hésitant. Ces jugements radicaux sont souvent fondés sur des critères d'une superficialité désolante : la manière de s'habiller, de marcher, de se tenir, l'expression du visage, le langage corporel, l'attention.

Les grands orateurs savent établir vite un lien avec leur public. En se déplaçant sur scène d'un pas assuré, tout simplement, ou en regardant autour d'eux, en établissant un contact visuel avec deux ou trois personnes et en leur souriant. Prenez les premières secondes de la conférence de Kelly McGonigal sur les avantages du stress : « Je dois vous faire un aveu », dit-elle en guise de préambule, et là, elle s'arrête, se tourne d'un côté puis d'un autre, baisse les bras, prend des airs de connivence. « Mais d'abord, j'en

attends un de *vous*. [Elle s'avance vers le public.] Quels sont ceux d'entre vous qui l'an dernier n'ont pas connu de stress, ou très peu ? [Elle se tourne légèrement et cherche le regard des auditeurs.] Je vous demande juste de lever la main. Personne ? » [Elle esquisse un sourire, énigmatique d'abord, mais qui devient vite un tantinet moqueur.] Le contact avec le public est instantané.

Nous n'avons pas tous l'aisance naturelle de Kelly, sa décontraction, ni sa belle plastique, mais nous pouvons tous établir un contact visuel avec les spectateurs et au moins esquisser un sourire. La différence est énorme. Les champions du contact visuel sont l'artiste indien Raghava KK et l'Argentine Pia Mancini, militante pour la démocratie. Quelques secondes à peine leur suffisent pour vous embarquer avec eux.

Ça vous étonne ? Il ne faut pas ! Nous autres, êtres humains, avons la faculté de lire dans les yeux. Notre subconscient est capable de détecter le moindre mouvement oculaire de notre interlocuteur et à partir de là, de deviner ses sentiments et d'évaluer si on peut lui faire confiance (et pendant ce temps, bien sûr, l'autre en fait autant).

Des chercheurs ont montré que le simple fait de se regarder l'un l'autre déclenche l'activité de neurones miroirs qui reproduisent parfaitement l'état émotionnel de la personne en face. Si je suis rayonnant, je déclenche en vous un sourire intérieur. Juste un petit sourire, mais un petit sourire chargé de sens. Si je suis tendu, vous allez vous aussi ressentir une certaine anxiété. En nous observant mutuellement, nos esprits s'accordent.

Jusqu'où ? C'est en partie déterminé par la confiance que nous plaçons instinctivement dans notre interlocuteur, et vice versa. Pour engendrer cette confiance, la meilleure arme – vous l'avez deviné – c'est le sourire. Un sourire naturel : attention aux sourires factices, ils sont vite détectés et donnent immédiatement l'impression d'être manipulé. Regardez la conférence de Ron Gutman sur le pouvoir caché du sourire – sept minutes trente de votre temps, mais ça les vaut bien.

Un contact visuel, appuyé de temps à autre par un sourire chaleureux : procédé remarquable pour transformer l'atmosphère d'une conférence. Malheureusement, l'éclairage de scène nuit parfois à son efficacité. Ébloui, l'orateur ne voit pas son public. Pensez à vérifier ce point à l'avance auprès des organisateurs. Si, sur scène, vous ne pouvez pas établir de contact visuel, n'hésitez pas à demander qu'on règle l'éclairage autrement.

C'est le premier conseil que nous donnons à nos intervenants le jour J : être chaleureux, présent, et rester soi-même. C'est le sésame de la confiance et de la sympathie, et à partir de là, les spectateurs pourront commencer à partager votre passion.

En montant sur scène, vous devriez n'avoir en tête que cette seule pensée : « Quelle chance de pouvoir partager ma passion avec tous ces gens assis là, à quelques mètres de moi ! » Pas de précipitation, surtout. Vous avez du temps avant de prononcer votre phrase introductive. Dirigez-vous là où vous voyez votre public, posez votre regard sur une ou deux personnes, regardez-les en face, faites-leur un petit signe de tête et souriez. Ensuite, vous pouvez y aller, la voie est libre !

2. Montrez votre vulnérabilité

L'une des meilleures façons de désarmer le public, c'est de lui montrer qu'on est vulnérable. Souvenez-vous de ces westerns américains où le cowboy justicier entre dans le saloon manteau ouvert pour montrer qu'il ne porte pas d'arme. Ça détend tout le monde dans le saloon !

Brené Brown a donné une excellente conférence à TEDxHouston sur le thème de la vulnérabilité, et elle l'a fort bien introduite :

Il y a deux ans, une organisatrice m'a appelée un peu avant la conférence que je devais donner, pour me faire part de son embarras : elle ne savait pas quelle fonction m'attribuer sur le flyer. J'avais à peine eu le temps de me demander où était le problème qu'elle poursuivait déjà : « J'ai assisté à l'une de vos interventions et j'aimerais bien mettre chercheur, mais je crains fort que du coup personne ne vienne, parce que les gens vont s'imaginer un truc rasoir, loin de leurs préoccupations. »

Comment ne pas la trouver merveilleuse ?

De la même façon, votre angoisse, votre incapacité à surmonter votre trac, peut jouer en votre faveur. Le public le sent tout de suite et il est loin de vous en tenir rigueur, comme vous pouvez le craindre. Bien au contraire, c'est comme s'il avait besoin de ça pour vous plébisciter ! Nous encourageons souvent les intervenants qui nous semblent émotifs à se tenir prêts, le cas échéant, à le reconnaître. Vous sentez que ça coince, que vous n'arriverez plus à sortir un mot ? Faites une pause, allez chercher votre bouteille d'eau, prenez une gorgée et mettez des mots sur ce qui vous arrive : « C'est ce qu'on appelle un petit coup de mou, ça ne vous a pas

échappé hein ? Mais ne vous en faites pas, c'est passager, la connexion sera bientôt rétablie. » Attendez-vous à une salve d'applaudissements ; vos auditeurs donneront beaucoup pour vous aider.

La vulnérabilité est un atout puissant, à n'importe quel moment. L'un des plus grands moments que nous ayons connus sur la scène des TED est le jour où Sherwin Nuland, neurochirurgien et auteur à succès, est venu nous parler des électrochocs. Au moment où il achevait l'historique d'une thérapie qui consiste à soigner la maladie mentale en envoyant des décharges électriques dans le cerveau du patient, sujet qu'il avait traité avec humour et compétence devant un public visiblement intéressé, ce spécialiste réputé s'est brusquement interrompu. « Pourquoi je vous raconte cette histoire aujourd'hui ? Richard m'a demandé de parler de quelque chose d'original, mais... [On aurait pu entendre voler une mouche.] ... la vraie raison, c'est que vous avez devant vous un homme à qui, il y a trente ans, deux longues séries d'électrochocs ont sauvé la vie. » Il a alors raconté sa terrible dépression, le gouffre sans fond, au point que les médecins envisageaient une lobotomie. Finalement, ils ont opté pour les électrochocs ; et au bout de vingt séances, obtenu le résultat escompté.

En se rendant aussi vulnérable devant son public, Nuland a pu terminer sa prestation avec une force et une assurance extraordinaires.

Je me suis toujours vu quelque part comme un imposteur, car mes lecteurs ignorent tout de cette histoire. Alors si je vous la raconte aujourd'hui, franchement et très égoïstement, c'est pour me soulager d'un poids et dire à tous que ces livres n'ont pas été écrits par un auteur serein. Mais surtout, et c'est là le plus important je crois, une grande partie d'entre vous avez moins de trente ans et vous avez presque tous, me semble-t-il, une belle carrière devant vous. Alors sachez que tout peut arriver. Les choses bougent. Les accidents de parcours, ça existe. Un bout d'enfance qui vous saute à la figure, un déraillement... Si j'ai pu en revenir, croyez-moi, tout le monde peut le faire, quels que soient les coups du destin. Les plus âgés d'entre vous se reconnaîtront sans doute dans mon histoire s'ils sont déjà passés par là, s'ils ont tout perdu comme moi, puis tout recommencé. Alors voilà : sachez qu'on peut guérir. Que « rédemption » n'est pas un vain mot. Et « résurrection » non plus.

Tout le monde devrait regarder cette conférence. Sherwin Nuland nous a quittés en 2014, mais sa vulnérabilité et ce qu'elle a inspiré nous sont restés.

Se montrer sans défense est l'un des outils les plus puissants qui soit à la portée d'un orateur. Mais comme toute arme de gros calibre, il faut la manier avec délicatesse. Brené Brown a constaté que, souvent, les intervenants interprétaient ses conseils de travers.

Si les confidences sont trop convenues ou carrément inventées, le public se sent manipulé et l'on sent poindre réticence et hostilité à l'égard de l'orateur et de son message. Excessive, la

vulnérabilité ne peut pas se partager. Une vulnérabilité tous azimuts n'en est pas vraiment une. Ce peut être une tentative pour forcer le contact ou rechercher de l'attention ou que sais-je encore, mais ce n'est pas de la vulnérabilité et ça ne permet pas l'entrée en relation. Le meilleur moyen de ne pas se fourvoyer est de procéder à une véritable introspection. L'info partagée sert-elle l'objet même de la conférence ou n'est-ce qu'un moyen de nous assumer ? Dans le premier cas, c'est un outil puissant, mais dans le second, vous risquez de perdre définitivement la confiance du public.

Brené Brown insiste : NE JAMAIS partager ce que l'on n'assume pas.

Nous devons nous être approprié notre histoire pour que la partager soit perçu comme un don. Une anecdote n'est communicable que si le bien-être du narrateur ne dépend pas de la réaction du public.

Oui à une vulnérabilité authentique. Non à l'outrance. Et en cas de doute, testez la méthode sur un ami.

3. Faites-les rire – mais pas jaune

Rester concentré pendant une conférence n'est pas toujours évident, et l'humour est un outil fabuleux pour se mettre le public dans la poche. Si l'on en croit Sophie Scott, le rire s'inscrit dans la théorie évolutionniste en ce sens qu'il a pour but, en partie du moins, de tisser un lien social. Quand deux personnes rient ensemble, elles ont le sentiment d'être du même côté de la barrière. Rien de tel pour établir le contact.

On a vu des orateurs chevronnés se servir de l'humour comme d'une arme ultra-sophistiquée. En 2015, l'intervention de Ken Robinson sur la faillite d'un système scolaire et son échec à encourager la créativité a atteint les 35 millions de vues. Elle avait eu lieu le dernier jour de la TED 2006, et Ken Robinson y était allé très fort, commençant par : « C'était super, non ? Moi, ça m'a soufflé. Tellement, d'ailleurs, que je n'ai plus qu'à m'en aller. Que voulez-vous que je vous dise après ça ? » Le public a explosé de rire : c'était gagné. L'humour sape les résistances. En commençant par de petites pointes d'humour, vous envoyez un message presque subliminal : Allez les amis, on ne va pas s'ennuyer !

Un public qui rit est déjà à moitié conquis et n'en sera que mieux disposé à engranger ce que vous dites. Le rire fait exploser les défenses : c'est une belle fenêtre de communication authentique qui s'ouvre !

Il y a un autre avantage à provoquer le rire dès les premiers instants : c'est un signe qui ne trompe pas et vous montre que le contact est bel et bien en train de s'établir. Monica Lewinsky m'a confié que son angoisse avait complètement disparu lorsque l'auditoire avait éclaté de rire. Le signal ne vaut pas que pour l'orateur, mais aussi pour toute la salle. En clair, pour Monica, les rires signifiaient que l'assistance l'avait prise en sympathie. Et chacun lui accordait une attention particulière.

Vous remarquerez que les meilleurs orateurs consacrent une bonne partie de leur temps de parole à établir ce contact. Ken Robinson a passé quasiment les onze premières minutes à provoquer l'hilarité générale avec les bons mots des enfants quand ils parlent de ce qu'ils font à l'école. Ça ne faisait pas vraiment avancer la présentation de sa théorie, mais il n'y avait pas mieux pour gagner la faveur du public. Si l'on avait pu lire dans la pensée des spectateurs, voici ce qu'on aurait vu : « Ce type-là est rudement drôle. Je n'aurais jamais cru me marrer autant en parlant de l'école. » Et quand Robinson est passé aux choses sérieuses, dénonçant le peu d'intérêt du milieu enseignant pour la créativité, tous étaient littéralement suspendus à ses lèvres.

Quand il nous a régautés de sa conférence sur le thème de l'injustice, Bryan Stevenson a commencé par nous expliquer pendant cinq minutes comment sa grand-mère lui avait extorqué la promesse de ne jamais toucher à l'alcool. La chute de l'histoire était si drôle que le public est parti dans un grand éclat de rire. On était avec lui.

Prudence tout de même, car il faut être rudement doué pour raconter longuement des anecdotes assez drôles : ce n'est pas faire à tout le monde. Si vous n'êtes pas certain d'y arriver, essayez d'en trouver juste une, histoire de déridier l'assemblée. Ça devrait suffire pour donner une belle tournure à votre prestation.

Auteur de science-fiction, Rob Reid a employé une autre forme d'humour : la satire. D'un sérieux imperturbable, il a prétendu faire une analyse pondérée des « calculs de copyright ». Au bout d'une minute, les gens ont commencé à comprendre qu'en réalité il se moquait de l'absurdité de la législation sur le copyright, en vertu de laquelle une chanson piratée équivalait à un vol de 150 000 dollars. Ça a fait rire, et c'était dans la poche.

Bien sûr, ça ne marche pas toujours. Il y a quelques années, un intervenant a cru être très drôle en racontant un tas d'histoires de plus en plus glauques sur son ex-femme. Il a peut-être réussi à déclencher quelques

petits rires chez ses amis, mais l'assistance est restée très crispée. Une autre fois, l'un de nos invités a voulu édulcorer ses citations en imitant l'accent de leurs auteurs. Je ne sais pas si sa famille trouvait ça génial ou quoi, mais sur scène c'était vraiment très embarrassant (à moins que vous n'ayez des talents d'imitateur avérés, je vous conseille fortement de bannir tout autre accent que le vôtre !).

Il y a trente ans, les conférences étaient émaillées d'un tas de blagues d'un goût parfois douteux : le genre, la couleur de peau, le handicap... Oubliez, on a changé d'époque !

L'humour est un art qui requiert une aptitude particulière. Ce n'est pas à la portée de tout le monde et il vaut mieux en être totalement dépourvu que d'en avoir un mauvais. Méfiez-vous des blagues trouvées sur Internet, vous risquez un effet boomerang. Si vous ne cherchez qu'à déclencher les rires, vous risquez de tomber dans les clichés, avec des plaisanteries lourdes et simplistes. Ce qu'on recherche ici, ce sont des histoires hilarantes mais véridiques, soit en rapport direct avec le thème abordé, soit attachantes.

La personne la plus drôle de toute notre équipe est Tom Rielly, directeur des partenariats de la communauté TED. Pendant des années, à la fin de chaque série de conférences, il a profité de son discours de clôture pour épingler chacun des intervenants avec son humour vachard. Voici ses conseils.

- Racontez des anecdotes en rapport avec le thème de votre conférence, en gardant un humour naturel. Les meilleures boutades sont celles qui s'inspirent de vos observations du moment, que vous extrapolez et arrangez à votre façon.
- Gardez en réserve une plaisanterie toute prête, au cas où un mot vous échappe, le support audiovisuel vous lâche, ou encore si tout à coup la télécommande vous fait faux bond.
- Mettez de l'humour dans vos slides. La drôlerie peut aussi venir du contraste entre ce que vous dites et ce qui apparaît à l'écran. Les possibilités sont infinies.
- Autorisez-vous la dérision : dites le contraire du message que vous voulez faire passer et corrigez après – assez difficile à réussir.
- Autre difficulté : le timing. Quand vous déclenchez le rire, il faut aussi le laisser retomber. Et pour cela, vous devrez peut-être avoir le cran de vous interrompre un instant... sans pour autant avoir l'air d'attendre des applaudissements !
- Très important : si vous n'avez pas ça dans le sang, n'essayez pas d'être drôle. Testez votre humour sur des parents ou des amis, ou même un collègue. S'ils rient, c'est bon, sinon oubliez.

Faire de l'humour ne va pas sans risques, même pour ceux qui ont ça dans la peau. À proscrire absolument :

- Les remarques de mauvais goût et le langage injurieux : on n'est pas à un spectacle d'humoriste.
- L'humour de vestiaire ou les poésies pseudo-humoristiques.
- Les calembours.
- Les sarcasmes.
- Le côté lourdingue.
- Toute plaisanterie liée à la religion, à l'appartenance ethnique, à l'identité sexuelle et à la politique. On peut s'y risquer à l'intérieur de ces communautés, mais pas en dehors.

Ces formes d'humour fonctionnent bien lorsqu'elles sont employées à bon escient et dans les bonnes circonstances, mais elles risquent aussi de blesser ou de faire un bide, et dans les deux cas, il sera difficile de rattraper le coup.

Si vous êtes parti pour parler souvent en public, appliquez-vous à trouver une forme d'humour personnel qui fera mouche : ça en vaut vraiment la peine. Sinon, pas de panique, il y a d'autres ressources !

4. Remisez votre ego

Confieriez-vous votre âme à une personne totalement imbue d'elle-même ? Non, alors rien ne vous desservira autant que de jouer les fanfarons – surtout si c'est votre entrée en matière.

J'ai un souvenir cuisant d'une conférence qui remonte à très loin maintenant. Première phrase malheureuse : « Avant de devenir un vrai mythe vivant... » Il ne m'en a pas fallu plus pour savoir que ça finirait mal. L'orateur était encore dans l'euphorie du franc succès qu'il venait de remporter et nous allions en entendre parler dans les moindres détails, ça ne faisait pas un pli. De mémoire de TED, c'est la première fois que quelqu'un s'est fait siffler. Vous avez bien entendu : *il s'est fait siffler* ! Un conseil : vous êtes un authentique génie ? Un sportif dont la plastique superbe fait se pâmer les femmes ? Un meneur d'hommes intrépide ? Laissez au public le soin de le découvrir.

Salman Khan le dit merveilleusement bien :

Soyez vous-même. Les pires conférences sont celles où l'orateur tente de se faire passer pour ce qu'il n'est pas. Si vous avez toujours les pieds dans le même sabot, surtout n'essayez pas de changer. Vous êtes émotif ? Restez-le. Mais si vous êtes arrogant et égocentrique, là oui, faites semblant d'être quelqu'un d'autre. C'est la seule exception qui vaille !

Certains intervenants n'hésitent pas à malmenier leur ego avec humour. Dan Pink est un orateur accompli (sa conférence sur le thème de la

motivation totalise dix millions de vues), mais lorsqu'il est monté sur scène, il avait un petit peu trop d'assurance et le ton de sa voix était juste un chouia trop posé. Il n'empêche qu'en quelques phrases bien assénées, il s'est mis tout le monde dans la poche :

J'ai un aveu à vous faire. Il y a un peu plus de vingt ans maintenant, j'ai fait quelque chose qu'aujourd'hui je regrette, quelque chose dont je ne suis pas fier et que j'aurais aimé laisser dans l'ombre à jamais, mais ici, je me sens obligé de tout vous dire. Voilà, à la fin des années 1980, j'ai commis une erreur de jeunesse... Je me suis inscrit en fac de droit.

Du coup, on lui aurait tout pardonné.

Entre de bonnes mains, l'autodérision fait un carton ! Tony Blair est passé maître dans cet art dont il use souvent pour gagner la faveur d'un public potentiellement hostile. Un jour – c'était avant son élection – il a raconté une histoire qui, dit-il comme pour s'en excuser, pouvait semer le doute dans l'esprit des électeurs sur sa capacité à tenir les rênes du pays. Il s'agit d'une visite aux Pays-Bas, et plus particulièrement d'un dîner avec les hauts dignitaires du pays. Il y croise une femme d'une cinquantaine d'années, élégamment vêtue, qui lui demande son nom. « Tony Blair. » « Et que faites-vous ? », s'enquiert-elle. « Je dirige le parti travailliste britannique. » Puis il lui retourne la question : qui est-elle ? « Béatrix ». « Et que faites-vous ? » [Silence gêné de la dame] « Je suis la reine de ce pays. » Un autre orateur aurait juste rapporté avoir dîné avec la reine des Pays-Bas – et il aurait perdu l'attention des auditeurs avant même de l'avoir captée. En se montrant sous un jour aussi peu flatteur, Blair fait rire son public et du même coup il gagne son cœur, et sa confiance.

L'ego de l'orateur habitué à être au centre de l'attention ressurgit souvent sans qu'il s'en aperçoive... Il se trahira de diverses manières :

- En faisant du *name-dropping*.
- En racontant des histoires dont le seul but est de se faire mousser.
- En mettant en avant tous ses faits d'armes ou ceux de son entreprise.
- En parlant de lui plutôt que d'une idée que d'autres pourraient développer.

À ce stade, je pourrais vous renvoyer à nos fondamentaux, vous rappeler que le but d'une conférence est de faire don d'une idée, et non de faire sa propre promotion, mais je ne suis pas sûr que cela servirait à grand-chose parce qu'il est difficile de voir clair de l'intérieur. Tous les leaders ont besoin d'un feed-back honnête, brut de décoffrage, de quelqu'un qui ne craint pas de les contrarier ou de heurter leurs sentiments si besoin est. Vous êtes fier de vos récents exploits ? Alors vous avez intérêt à tester votre

conférence sur une personne de confiance en vous préparant à entendre des vérités comme : « Il y a beaucoup de bonnes choses mais, pour être franc, tu te mets un peu trop en avant. »

5. Racontez une histoire

Les récits sont si importants que notre prochain chapitre leur est entièrement consacré, mais la principale fonction d'une narration est d'établir un contact avec le public. Notre goût pour les histoires qu'on nous raconte remonte loin, quasiment à notre naissance. Elles génèrent instantanément l'intérêt, l'empathie, l'émotion et la curiosité. Il n'y a rien de tel pour situer une conférence dans son contexte et éveiller l'attention du public.

Vous pouvez glisser une anecdote émouvante à n'importe quel moment. Au début, comme introduction, c'est royal. Idem au milieu, pour illustrer le propos. Et parfois (mais moins souvent) à la fin, en guise de conclusion.

Expert en développement durable, l'Italien Ernesto Sirotti voulait nous donner sa vision d'une aide humanitaire efficace en Afrique. Pour un sujet aussi rébarbatif, mieux valait commencer par établir le contact avec le public. C'est ce qu'il a fait. Et voilà comment :

Pour notre premier projet, [...] nous autres Italiens avons décidé d'enseigner l'agriculture aux Zambiens. Nous sommes donc partis pour le sud de la Zambie, avec dans nos bagages nos bonnes graines italiennes. Arrivés dans cette magnifique vallée qui suit le cours du Zambèze, nous avons appris aux paysans de la région comment cultiver tomates et courgettes... italiennes. Bien sûr, ils s'en moquaient éperdument [...]. Et nous, nous étions effarés de voir que les habitants d'une vallée aussi fertile ne songeaient même pas à exploiter la terre. Mais au lieu de leur demander pourquoi, nous nous sommes contentés de nous congratuler : « Dieu merci, nous sommes arrivés pile-poile pour les sauver de la famine. » Et comme tout ce qui pousse en Afrique donne des fruits magnifiques, nous avons des tomates superbes... nous-mêmes avons du mal à y croire ! Et nous avons fini par dire aux Zambiens : « Vous voyez comme c'est facile, l'agriculture ! » Puis, quand les tomates ont été mûres à point, nos belles tomates bien rouges, quelque chose comme deux cents hippopotames sont sortis du fleuve et ont tout englouti, en une nuit ! Et nous de crier : « M... ! Les hippos ! » Alors les Zambiens nous ont expliqué : « Eh oui, c'est pour ça qu'on ne met rien à pousser ici. »

Quand, dans une seule anecdote, plusieurs ingrédients ajoutent de la saveur à l'idée principale – ici humour et autodérision –, vous partez avec la combinaison gagnante. Les histoires qui favorisent le meilleur contact sont celles qui vous touchent personnellement, vous ou vos proches. Lorsque vous évoquez un échec, un faux pas, un malheur, une catastrophe ou une

situation périlleuse tout en restant vrai, vous pouvez être sûr que votre auditoire passera d'une attention « convenue » à un véritable intérêt. Normal, car dès le début, vous impliquez émotionnellement les spectateurs, alors dès le début ils s'intéressent à vous, et tout de suite ils vous prennent en sympathie.

Mais attention ! Là encore, la prudence est de mise. Certains récits peuvent passer pour des fanfaronnades ou de la démagogie. En expliquant comment vous avez transformé une difficulté en un brillant succès, vous risquez de rebuter vos auditeurs au lieu d'établir un lien. Si à la fin de votre prestation, vous sortez de la poche de votre veston une photo de votre fils aîné en annonçant qu'on vient de lui diagnostiquer une maladie incurable et que cette conférence lui est dédiée, le public sera dans l'embarras plus que dans la compassion.

La ligne directrice, en matière de narration, c'est d'abord et avant tout l'authenticité. Ce que vous dites sort-il vraiment de vos tripes ? Un bon moyen de le savoir est de vous demander si vous raconteriez cette histoire à de bons vieux amis et si oui, comment vous vous y prendriez. Le manque d'authenticité n'échappe pas aux amis (au public non plus). Soyez vrai et tout se passera bien.

Ce conseil s'applique à toutes les rubriques du chapitre sur la manière d'établir le contact. J'ai parfois qualifié mes suggestions d'outils ou de techniques, mais il ne faut surtout pas les penser comme tels, justement. Tous ces procédés doivent participer d'un authentique désir d'entrer en contact. Vous êtes un être humain, vos auditeurs aussi, alors pensez à eux comme à des amis et tendez-leur la main.

Ah, la politique !

Je m'en voudrais de clore ce chapitre sans un mot sur ce qui empêche la formation de liens : la pensée tribale. Qu'il s'agisse de politique, de religion ou de groupements ethniques, les membres d'une communauté qui rejette en bloc les idées que vous voulez défendre font un public difficile, c'est le moins qu'on puisse dire.

Ma référence à Tony Blair énervera peut-être les lecteurs d'outre-Manche. Ses nombreuses années au pouvoir et surtout son soutien à la guerre en Irak lui ont tellement aliéné la population britannique que là-bas,

la simple mention de son nom fait monter la pression. Aux yeux des Britanniques, l'anecdote rapportée dans ce chapitre paraîtra mal choisie, et ils n'écouteront même pas l'idée qu'elle accompagne.

Idem pour les communautés politiques ou religieuses. Certains points de vue sont si solidement ancrés que si un intervenant a l'air d'y toucher, le public, au lieu d'écouter, se ferme comme une huître et rumine.

La difficulté est de taille. Ces dernières années, l'une des prises de parole les plus lourdes de conséquences a été celle d'Al Gore, en 2005, dans *Une vérité qui dérange* (*An Inconvenient Truth*), un documentaire dont le but était d'alerter la population sur le réchauffement climatique. Vous pensez bien que l'ancien vice-président des États-Unis a fait un usage intense de toutes les techniques évoquées ici : slides convaincantes, logique imparable, éloquence, humour, ferveur, ironie dévastatrice à l'endroit des contradicteurs, le tout assorti d'une anecdote émouvante sur sa fille. Plus tard, il est venu présenter ses idées sur la scène de TED, au cours d'une session spéciale « privée », et sa conférence a eu un impact profond sur nombre de spectateurs, au point de convaincre certains de changer de métier pour se consacrer à plein-temps aux problèmes soulevés par le changement climatique.

Le hic, c'était qu'Al Gore était un homme politique dans un pays divisé en deux clans. Et face à la propagande adverse, nos instincts partisans savent dresser des barrières quasi infranchissables. La moitié du pays s'est sentie plus proche d'Al Gore que jamais, saisissant à bras-le-corps cette *Vérité qui dérange*, et sa vision du monde a complètement changé. L'autre moitié est restée complètement hermétique. Le seul fait qu'Al Gore, homme politique, prenne position ôtait toute crédibilité au sujet. Dix ans après, c'est resté un sujet politique. Ce qui devrait n'être qu'un problème scientifique est malheureusement devenu une conviction politique (on peut parier que la même chose serait arrivée si Dick Cheney ou Karl Rove avaient mené la charge dans un dossier similaire).

Nos dialogues ratés sur les questions politiques (et religieuses) sont une véritable tragédie pour notre monde moderne. Quand les gens ne sont ni préparés ni prêts à écouter, il ne peut y avoir de communication.

Vous voulez atteindre des personnes radicalement opposées à votre point de vue ? Glissez-vous dans leurs pantoufles, autant que faire se peut. Bannissez tout langage susceptible de déclencher des réactions tribales. Commencez par regarder le monde avec leurs yeux à eux. Et utilisez tous

les procédés que je viens d'exposer pour établir un contact à partir d'un fond d'humanité en commun.

Fort heureusement, la plupart des prises de parole ont lieu devant un public réceptif : le lien devrait être facile à établir !

6.

RACONTER... des histoires irrésistibles

Ce sont les histoires qui nous ont façonnés, au sens propre du terme. Si l'on en croit les recherches archéologiques et anthropologiques, le cerveau humain semble avoir évolué en même temps que la tradition orale.

Il y a un million d'années environ, après avoir découvert le feu, nos ancêtres en ont acquis la maîtrise, ce qui semble avoir eu un énorme retentissement sur leur développement. Grâce au feu, ils ne craignaient plus le froid, pouvaient se défendre contre les prédateurs et cuire des aliments utiles au développement des neurones – ce qui était déjà remarquable.

Mais le feu a aussi agi comme un nouvel aimant social. Sa chaleur et sa lumière vacillante ont été un élément rassembleur à la tombée de la nuit. Et dans toutes les cultures primitives de chasseurs-cueilleurs, depuis trois cent mille ans, le même phénomène s'est reproduit.

Que faisaient donc les hommes, ensemble, autour du feu ? Il semble que dans de nombreuses cultures, une forme d'interaction a prévalu : le récit.

L'anthropologue américaine Polly Wiessner a passé quarante ans à étudier des chasseurs-cueilleurs et à noter leurs conversations à différents moments de la journée. Ses travaux, publiés en 2014, révèlent une différence fondamentale entre les réunions diurnes et nocturnes. Les conversations tenues de jour, même au sein d'un grand groupe, sont centrées sur des questions économiques et des commérages. La nuit adoucit les mœurs : on danse, on chante, on accomplit des rites, mais surtout, on raconte des histoires. Des histoires où l'imagination convoque des figures venant de très loin s'installer près du feu pour atteindre l'esprit et le cœur

des auditeurs. Des histoires concernant les vivants et les morts, le présent et les époques très lointaines, des histoires qui provoquent l'hilarité, créent des tensions et font peur, avec des conteurs et des conteuses. Les plus grands sont souvent les Anciens : ils ont perdu la vue, mais on les vénère car ils sont les gardiens d'une tradition orale.

Toujours pour Polly Wiessner, ces histoires ont joué un rôle capital dans le développement des capacités cognitives : l'imagination, le rêve et la compréhension des autres mentalités. Elles ont permis à des intellects d'explorer de vastes réseaux sociaux et de construire des communautés imaginaires bien au-delà des limites d'un groupe social donné. Elles ont doté les grands conteurs d'un véritable statut social et, à ceux qui savaient écouter, elles ont fourni des informations fort utiles (ils ont ainsi appris comment échapper à certains dangers et garder la vie sauve). On peut donc raisonnablement supposer que la sélection naturelle a permis à ces facultés narratives et à cette disposition à écouter de parvenir jusqu'à nous.

Il y a donc chez nous beaucoup plus qu'un goût pour les belles histoires. Les contes ont probablement contribué à façonner notre intellect pour lui permettre de partager et de recevoir des informations. Les milliards de dollars investis dans le cinéma, la littérature et les séries TV montrent bien la persistance, encore aujourd'hui, du pouvoir des produits de l'imagination.

Rien d'étonnant, donc, à ce qu'un grand nombre de nos meilleures conférences trouvent un ancrage dans le processus narratif. S'il n'est pas donné à tout le monde de fournir des explications difficiles ou de se livrer à une argumentation complexe, raconter des histoires est à la portée de chacun d'entre nous. Le récit a généralement une structure linéaire qui permet d'en suivre facilement le fil. Il suffit de suivre l'orateur comme on le ferait pour un explorateur, étape par étape. C'est l'évolution qui a inscrit dans nos gènes les veillées au coin du feu ; nos esprits savent parfaitement se plonger dans celui du conteur.

Il y a dans notre aptitude à écouter une prédisposition naturelle à l'**empathie** avec les personnages de l'histoire. Immergés dans leur pensée, nous ressentons leurs émotions de l'intérieur. Nous éprouvons les mêmes sensations physiques : ils sont tendus, passionnés, euphoriques ? Nous aussi. Et du coup, nous attendons la suite, nous nous inquiétons du dénouement, restons attentifs.

Qu'est-ce qui fait une bonne histoire ? Voici la formule classique : un protagoniste vise un objectif particulier mais il rencontre un obstacle imprévu et il s'ensuit une crise. Notre homme tente de surmonter l'obstacle. Les événements atteignent ensuite un paroxysme avant d'évoluer vers le dénouement. Avec parfois, bien entendu, des interruptions et des retournements de situation.

Pour les anecdotes que vous souhaitez partager avec le public des conférences TED, je vous conseille de suivre quatre recommandations.

- Prenez un personnage qui suscitera facilement l'empathie.
- Créez de la tension en éveillant la curiosité (ajout d'une intrigue ou de risques réels).
- Soyez vigilant sur les détails : s'il y en a trop peu, votre récit ne sera pas assez vivant. S'ils sont trop abondants, on s'y enliserà.
- Soignez la chute : débouchez sur une solution satisfaisante (drôle, émouvante ou révélatrice, à vous de voir).

Bien sûr, sans un vrai talent de conteur, votre petite histoire ne donnera rien, mais prenez tout de même la peine d'en peaufiner le texte. Souvent, et surtout en parlant de nous-mêmes, nous encombrons notre récit de détails qui nous semblent importants mais que le public n'a pas besoin de connaître. Ou pire encore, nous oublions un élément essentiel du contexte, et cette lacune ôte presque tout son sens au propos.

Voici une belle histoire :

Un jour, quand j'avais huit ans, mon père m'a emmené à la pêche. Nous étions à bord de notre tout petit bateau, à sept ou huit kilomètres du rivage, lorsqu'une violente tempête s'est levée. Papa m'a enfilé un gilet de sauvetage en me chuchotant à l'oreille : « Tu me fais confiance, petit ? » J'ai fait oui de la tête. Alors il m'a jeté par-dessus bord [le narrateur fait une pause]. Sans blague. Je vous assure, il m'a balancé par-dessus bord, purement et simplement ! Je suis remonté à la surface et j'ai ouvert la bouche pour reprendre un peu d'air. Il faisait affreusement froid. Les vagues étaient terrifiantes. Monstrueuses. Et puis, Papa a plongé pour me rattraper. Nous avons regardé sombrer notre petite embarcation, horrifiés. Mais tout ce temps-là, mon père me tenait, me répétant sans cesse : « Ça va aller. » Un quart d'heure après, l'hélico des gardes-côtes arrivait. Sachant le bateau endommagé, Papa leur avait communiqué notre position exacte. Il pensait qu'il valait mieux me jeter à la mer que de risquer de me voir coincé sous le bateau lorsqu'il chavirerait. Voilà, ce jour-là, j'ai appris le vrai sens du mot « confiance ».

Et voici la même histoire, mais comme il ne faudrait jamais la raconter :

Mon père m'a appris ce qu'était la confiance quand j'avais huit ans et que nous avons été surpris par la tempête au cours d'une partie de pêche au maquereau. Nous n'en avions pas encore attrapé lorsque le vent s'est levé. Papa savait que le bateau allait couler. C'était un canot gonflable de la marque Saturn. D'habitude ils sont plutôt résistants, mais celui-là avait déjà crevé et Papa pensait que ça pouvait arriver encore. De toute façon, la tempête était trop violente pour un bateau gonflable, et déjà il prenait l'eau. Alors Papa a appelé l'unité de secours des garde-côtes qui, à l'époque, était joignable 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Il leur

a indiqué notre position, et ensuite, pour éviter que je ne sois coincé sous le bateau, il m'a enfilé un gilet de sauvetage et jeté par-dessus bord avant de sauter lui-même. Ensuite, nous avons attendu l'arrivée des secours et effectivement, l'hélico s'est pointé un quart d'heure après (si mes souvenirs sont bons, c'était un Sikorsky MH-60 Jayhawk). Nous étions sauvés.

Le premier récit vous prend aux tripes. L'enchaînement des événements suscite l'incrédulité, jusqu'au dénouement, intense et émouvant. La seconde version est un fatras innommable. La révélation prématurée des intentions du père fait retomber l'intensité dramatique. Le narrateur n'essaie même pas de se mettre à la place du petit et le récit est encombré de détails inintéressants. En revanche, d'autres plus pertinents sont passés sous silence, comme les vagues géantes. Pire, l'axe autour duquel tourne le récit, la confiance (« Tu me fais confiance, petit ? ») tombe carrément à l'eau. Alors si vous voulez raconter une histoire, ne perdez pas de vue votre objectif et supprimez tous les détails superflus. Mais laissez-en suffisamment pour qu'on comprenne de quoi il retourne !

Certaines de nos plus grandes conférences tournent autour d'une seule histoire. Cette façon de procéder offre de nombreux avantages :

- Le fil conducteur est maintenu (c'est l'arc narratif du récit).
- Si l'histoire est fascinante, vous pouvez obtenir du public une réaction très forte.
- Si elle vous concerne, vous êtes sûr de créer une forme d'empathie pour ce qui vous tient le plus à cœur.
- Vous n'aurez aucune difficulté à vous souvenir de votre texte, car sa structure est linéaire et le cerveau humain très doué pour retenir des éléments qui se succèdent.

Nombreux sont les intervenants qui, de ce fait, consacrent leur allocution au récit de leur propre histoire. C'est le type de conférence le plus simple et le plus facile à préparer. Sans compter que c'est rassurant : l'histoire étant la leur, ils la connaissent mieux que personne.

Si le « voyage » proposé s'avère remarquable et si l'histoire est cohérente, ce type d'intervention peut fonctionner à merveille. « Peut, seulement ? » me direz-vous... Oui, car ici aussi il y a un piège. Souvenez-vous, le but, c'est de partager. Et certains récits très personnels passent complètement à côté. On y trouve de quoi entretenir ou booster l'ego du narrateur, mais rien qui donne au public quelque chose à se mettre sous la dent : idées, infos pratiques, perspectives intéressantes, éléments contextuels, espoir... C'est vraiment dommage. L'une des raisons majeures qui poussent les organisateurs de TED à refuser certaines propositions d'interventions est l'absence d'idée directrice pour ficeler le récit d'une anecdote par ailleurs fascinante. Ça nous fend le cœur à chaque fois, car les

intervenants sont souvent des gens merveilleux, captivants ; mais sans une idée pour emballer le tout, leur prestation ne serait qu'un coup d'épée dans l'eau.

Et puisqu'il faut un axe principal, le voici : votre « voyage », vous devez le mettre au point savamment, en reliant tous les moments cruciaux de telle sorte qu'un autre que vous puisse en comprendre le sens. Sans cela, si impressionnant qu'ait été votre parcours, le spectateur aura l'impression d'un discours décousu et égocentrique. En revanche, si cette balade orale permet de révéler l'une de vos grandes découvertes et si à chaque étape vous faites preuve d'humilité et d'honnêteté sans cacher votre vulnérabilité, tout le monde se fera un plaisir de vous suivre.

Autre élément clé non négociable lorsqu'on raconte sa propre histoire : sa **véracité**. Vous allez me dire que cela va de soi. Eh bien malheureusement, pas tant que ça ! Les intervenants sont parfois tentés d'exagérer certains points, quand ils ne les inventent pas de toutes pièces. Parfaitement conscients des répercussions possibles, justement, ils veulent braquer les projecteurs sur eux (ou sur leur entreprise), ce qui les amène parfois à franchir la ligne de démarcation entre le vrai et le faux. Tomber dans ce piège est le plus sûr moyen de ruiner votre réputation. Les conférences mises en ligne sont vues par des milliers de personnes. Il suffit que l'une d'elles remarque un couac, « quelque chose qui cloche », et vous vous retrouvez dans la mouise. Ce jeu-là n'en vaut pas la chandelle.

En revanche, quand vous associez altruisme et authenticité, vous faites don à votre auditoire d'un présent extraordinaire.

Eleanor Longden, psychologue britannique, est venue partager avec le public des TED l'histoire d'un passé douloureux. Lorsqu'elle était étudiante à l'université, elle a commencé à entendre des voix, et cela l'a amenée au bord du suicide après qu'elle a été diagnostiquée schizophrène et placée en institution psychiatrique. Rien qu'à l'état brut, cette histoire vous tient en haleine, mais Eleanor a construit son récit de manière à distiller des idées sur la schizophrénie, la maladie mentale et la façon de repenser notre réaction face à elle. Voici sa conclusion :

Il n'est pas de plus grand honneur ou privilège que de faciliter un processus de guérison, d'en être témoin, de tendre la main, de prendre une part du fardeau de la personne qui souffre et de lui faire entrevoir la fin du tunnel. De même, je dirais à ceux qui ont survécu au malheur et au désespoir que nous ne sommes pas obligés de vivre toute notre vie sous les mêmes auspices ravageurs. Nous sommes uniques, et irremplaçables. Ce que nous avons de précieux en nous ne pourra

jamais être vraiment colonisé, déformé ni nous être enlevé. Notre lumière intérieure ne nous quitte jamais.

Voyons maintenant la conférence de l'aventurier britannique Ben Saunders, parti à pied pour le pôle Sud, voyage qui a bien failli lui coûter la vie. Conteur fabuleux, il avait aussi apporté des photos pour illustrer son récit. Vers la fin de sa conférence, bien sûr, nous nous attendions aux avertissements que tout explorateur chevronné se doit de prodiguer aux béotiens prêts à se lancer dans on ne sait quelle entreprise à la découverte d'eux-mêmes. Mais Ben nous a pris par surprise : il a évoqué les moments difficiles vécus depuis son périple et avoué qu'atteindre la destination tant espérée lui avait apporté moins de satisfaction que l'aventure elle-même. Morale de l'histoire : ne conjuguez pas le bonheur au futur.

Si nous ne sommes pas satisfaits de ce que nous avons ici et maintenant, de nos pérégrinations dans une affreuse pagaille, des efforts qui sont notre lot quotidien, de la boucle jamais refermée, de la liste toujours ouverte de toutes les choses qu'il nous reste à faire, de nos « je m'y prendrai mieux la prochaine fois », alors croyez-moi, nous ne le serons jamais.

L'écrivain Andrew Solomon nous a raconté en détail les humiliations dont il a été l'objet durant son enfance, avant même de faire son coming out, et a su faire de cette histoire un exposé hilarant sur la notion d'identité. Tout le monde pouvait s'y retrouver et en tirer des enseignements :

Il y aura toujours quelqu'un pour nous prendre notre humanité, mais il y aura toujours des histoires pour nous la rendre. Si nous vivons au grand jour, nous pourrons surmonter la haine et promouvoir la vie.

Dès le début de sa prestation hilarante sur l'importance de la créativité chez les enfants, Ken Robinson nous transporte dans les années 1930. Il évoque la réaction d'un médecin consulté par une maman désespérée par l'échec scolaire de sa fille. La petite ne rêve que d'une chose : danser. Au lieu de prescrire une potion quelconque, ce docteur a l'intelligence de convaincre la mère d'inscrire sa fille à un cours de danse. Vous savez comment s'appelait cette petite fille ? Eh bien c'était Gillian Lynne, cette ballerine qui a écrit les célèbres chorégraphies des comédies musicales du compositeur britannique Andrew Lloyd Webber. Cette histoire, racontée dans le style inimitable de Robinson, illustre de manière émouvante les aléas de la condition d'écopier et le peu de cas qu'on fait de la créativité à l'école – c'est là que ça devient inspirant.

Le pouvoir de la parabole

Certains récits sont volontairement placés sous le signe de la métaphore : on les appelle des paraboles. Bien sûr, ce terme évoque d'abord pour nous les Évangiles, de portée morale ou spirituelle, l'outil par excellence des catéchistes, d'une efficacité redoutable. La diffusion des anecdotes concernant Jésus, vous en conviendrez avec moi, dépasse largement celle de la conférence de Ken Robinson. Permettez-moi cependant d'étendre l'acception du mot « parabole » à toute histoire mettant en exergue le principe de la métaphore.

Lawrence Lessig, professeur de droit à Harvard, n'est pas avare de paraboles. Lors de la conférence TED 2013, il est venu nous expliquer comment la politique américaine est désormais irrémédiablement contrôlée par l'argent. Pour nous convaincre de cette « corruption », il nous a proposé d'imaginer un pays fou, Lesterland, dans lequel seuls les gens nommés Lester auraient le droit de vote ; ridicule, non ? Mais, précise-t-il, aux États-Unis – car il s'agit bien des États-Unis –, les personnes prénommées Lester sont à peu près aussi nombreuses que les grands bailleurs de fonds. Et les membres du Congrès définissent leurs priorités en grande partie en fonction des bailleurs de fonds, de sorte qu'effectivement leurs opinions et leur vote sont les seuls qui importent.

Autre spécialiste des paraboles, l'écrivain Malcolm Gladwell. Le chiffre des ventes de ses livres et le nombre faramineux de vues de ses conférences TED reflètent l'attrait de cette forme d'écriture. Vous ne le croirez jamais, mais sa prestation la plus populaire est celle où il raconte l'histoire de la création de nouvelles sauces spaghettis, si, si... Et cette parabole lui permet de faire passer l'idée que des personnes différentes veulent des choses très différentes, mais que souvent, elles ne trouvent pas les mots pour le dire parce qu'on ne leur pose pas les bonnes questions.

La chose la plus intéressante de ce type de conférence est leur mécanisme : comment faire en sorte que la parabole débouche sur un enseignement ? Pas question de faire insulte à l'intelligence des spectateurs en leur mâchant le travail et en énonçant simplement la conclusion. D'un autre côté, vous devez absolument vous assurer que tout est en place pour leur faciliter l'assemblage des pièces du puzzle. Et c'est là qu'une bonne connaissance de votre auditoire est capitale. Un public au fait de vos activités comprendra vite, mais pour d'autres, il sera beaucoup plus difficile de dégager le message caché de la parabole. D'où l'importance d'un essai devant une personne qui connaît la composition de l'auditoire. Elle verra

tout de suite vos maladresses et ce qui est susceptible de gêner la compréhension.

Choisir la parabole, c'est s'engager dans un chemin semé d'embûches. Ce sera parfois une analogie douteuse et le risque d'induire le public en erreur. Ou alors l'intervenant s'étendra si longuement sur sa parabole que les spectateurs n'auront pas le temps d'en tirer la morale. Néanmoins, pour ceux qui sauront s'en servir, cette forme allégorique sera à la fois divertissante, informative et génératrice d'idées.

Une autre fonction importante des petites histoires et des anecdotes est d'expliquer quelque chose. Dans ce cas, n'ayant qu'un rôle accessoire et servant seulement de support, elles prennent la forme de courtes insertions destinées à illustrer ou souligner une idée. Nous reviendrons là-dessus en détail dans le prochain chapitre.

En attendant, n'oubliez pas que les contes et les fables rencontrent toujours un formidable écho. En donnant à votre conférence l'allure d'une histoire, ou en racontant une série d'anecdotes, vous resserrez le lien avec le public, à condition, bien sûr, que chacune d'elles ait un sens.

7.

EXPLIQUER... des concepts difficiles

Pour sa participation aux conférences TED, Dan Gilbert, psychologue à Harvard, s'est donné une tâche bien ardue : expliquer le concept de « bonheur de synthèse », particulièrement compliqué, en une seule intervention de courte durée... et dire pourquoi il nous conduit à des prédictions très inexactes nous concernant. Il a commencé très fort :

Quand on ne dispose que de 21 minutes pour s'exprimer, deux millions d'années, ce n'est pas loin de représenter l'éternité.

On est bien dans l'instant présent, mais déjà intrigués.

Mais en termes d'évolution, deux millions d'années, c'est une quantité négligeable, n'est-ce pas ? Et pourtant, au cours de ces deux millions d'années, le poids du cerveau humain a presque triplé : il est passé d'une livre, chez notre ancêtre *Homo habilis*, au quasi-kilo et demi de cervelle que nous abritons tous ici entre les oreilles. Alors la question qui vient ensuite, c'est : Pourquoi Dame Nature s'est-elle à ce point empressée de nous faire ce cadeau ?

Avouez que ces quelques lignes ont éveillé votre curiosité ! C'est la première étape d'une explication réussie : quand quelque chose vous intrigue, votre esprit s'ouvre en grand et en réclame davantage.

Dan Gilbert continue à nous titiller :

Il s'avère en effet que lorsque la taille du cerveau triple, ce n'est pas seulement une question de volume, mais d'ajout de nouvelles structures. Et si notre matière cérébrale a grossi à ce point, c'est parce qu'elle s'est offert une partie en plus : le cortex préfrontal. Vous vous demandez sans doute ce que le cortex préfrontal peut bien nous apporter qui justifie un tel remaniement de la structure du crâne humain en une seule petite fraction du temps évolutionnaire ?

Regardez comme notre conférencier aime agacer notre curiosité, mais il en profite aussi pour introduire le premier concept qu'il va développer : le

cortex préfrontal.

L'une des choses les plus importantes qu'on doit à ce cortex préfrontal, c'est de nous servir de simulateur d'expériences. Comme ceux qu'utilisent les pilotes pendant leur entraînement, pour éviter de commettre des erreurs en vol. Les êtres humains sont doués de capacités d'adaptation fabuleuses leur permettant d'anticiper et de vivre mentalement ce qu'ils projettent de faire dans la vraie vie – une astuce dont nos ancêtres étaient incapables, et les animaux pas autant que nous aujourd'hui. Oui, une fabuleuse capacité d'adaptation ! Avec la préhension palmaire, la position debout et le langage, elle figure au nombre des évolutions qui ont fait passer notre espèce de la fréquentation des arbres à celle des centres commerciaux.

Une petite note d'humour et c'est parti pour un autre concept génial : le simulateur d'expérience. Un élément clé qu'une simple métaphore permet d'insérer : le simulateur de vol. Et comme nous savons ce que c'est, nous pouvons extrapoler.

Si l'on ne trouve pas de parfum foie/oignon dans les glaces Ben & Jerry's, ce n'est pas parce que les commerciaux l'ont testé et recraché avec un « Pouah ! » de dégoût. C'est parce qu'ils peuvent simuler cette expérience sans bouger de leur fauteuil.

Ça suffit à vous faire piger ce qu'est un simulateur. Ensuite, la conférence prend une autre tournure, tout aussi captivante :

Voyons un peu comment fonctionnent vos simulateurs à vous... Je vous invite à faire un rapide diagnostic avant de poursuivre. Je vais vous exposer deux façons différentes d'envisager votre avenir. Réfléchissez aux deux, faites une simulation et dites-moi laquelle vous préférez. Allons-y : dans un cas, vous gagnez au loto, dans l'autre vous devenez paraplégique.

Cette fois, le public se met à rire franchement (un peu intrigué tout de même, car il se demande ce qui l'attend). Et peu après lui tombe dessus une slide surprenante : Dan Gilbert montre un diagramme où vous pouvez constater qu'un an après les faits, paraplégiques et gagnants au loto s'estiment aussi heureux les uns que les autres. « Là, il va trop loin ! » Pas du tout ! Car avec son nouveau concept génial de simulateur d'expérience, il vous a soudain propulsé en terre inconnue. Un endroit plutôt déconcertant, d'ailleurs, au vu de l'absurdité des chiffres et conclusions. Dan vous a montré une lacune dans vos connaissances et votre intellect n'a plus qu'une seule envie : la combler. C'est exactement le but recherché, et il en profite pour vous balancer un nouveau concept :

Les recherches entreprises par mon laboratoire [...] révèlent une chose tout à fait étonnante que nous appellerons le parti pris de l'impact, c'est-à-dire la tendance du simulateur à amplifier la différence entre les résultats là où, précisément, il y en a peu.

En mettant un nom sur ce phénomène, « le parti pris de l'impact », l'incroyable devient plus crédible. Mais avouez que la curiosité vous

consume encore. Vous vous demandez si vous pouvez vous tromper à ce point en évaluant vos chances d'être heureux dans telle ou telle circonstance, n'est-ce pas ? Et cette brèche, ce « gap » dans nos connaissances, qui vous pousse à vous poser la question, Dan Gilbert va s'y engouffrer – avec sa théorie, que, bien sûr, il a en tête depuis le début.

Les études menées sur le terrain et en laboratoire montrent que gagner ou perdre des élections, trouver un amoureux ou se retrouver seul, obtenir ou non une promotion, réussir ou rater un examen de fac, tous ces événements auxquels on accorde tant d'importance prêtent moins à conséquence et sont nettement moins intenses et beaucoup plus éphémères qu'on se l'imagine. Une étude récente sur l'impact des grands traumatismes de la vie révèle – et moi, ça me sidère – que ce qui nous est arrivé plus de trois mois auparavant n'a aucune incidence – à de rares exceptions près – sur notre faculté d'être heureux.

Ça vous étonne autant que moi, je vois ! Sachez donc que le bonheur peut se fabriquer ! L'espèce humaine possède ce que je définirais comme un système immunitaire psychologique, des processus cognitifs en grande partie inconscients qui nous permettent de modifier notre vision du monde de façon à nous sentir mieux là où nous nous trouvons.

Cette fois vous y êtes : vous l'avez, votre explication du *bonheur de synthèse*. Un concept qui s'appuie sur d'autres, tout aussi complexes, comme *cortex préfrontal*, *simulateur d'expériences* et *parti pris de l'impact*. Et pour en avoir une idée encore plus claire, vous avez droit à une nouvelle métaphore, celle du *système immunitaire*. Vous savez tous ce qu'est le système immunitaire, alors en imaginer un sur le plan de la psychologie n'est qu'un jeu d'enfant. Et voilà comment vous parvenez au concept final : petit à petit, sans brûler les étapes, avec des métaphores pour vous guider et vous montrer comment tous les éléments s'imbriquent.

Et pour finir, au cas où vous seriez encore perplexe, Dan Gilbert vous assène une série d'exemples montrant les bienfaits de cet autre système immunitaire dont vous ignoriez l'existence :

- un homme politique impliqué dans un scandale et contraint de démissionner, qui considère sa disgrâce comme un don du ciel ;
- un détenu libéré après avoir purgé trente-sept ans de prison pour un crime qu'il n'avait pas commis, qui qualifie cette tragique aventure de « glorieuse expérience » ;
- Pete Best, le premier batteur des Beatles, évincé mais heureux, et même « plus encore que s'il était resté avec les Fab Four ».

Ces exemples permettent à son public de faire sienne son idée à lui. Ensuite, il enchaîne sur le caractère universel de ce phénomène et notre capacité à vivre plus heureux et plus serein en sachant cela. Après tout, pourquoi rechercher le bonheur avec autant d'acharnement si l'on possède la faculté de fabriquer sur mesure celui dont on rêve ?

Au terme de cette petite démonstration, vous en savez assez pour que je récapitule simplement les bases d'une brillante explication.

- **Commencer dans le présent.** Littéralement (« Quand on ne dispose que de 21 minutes pour parler... ») et conceptuellement, sans vous encombrer d'hypothèses sur ce que connaît le public.
- **Allumer le feu : éveiller la curiosité.** Vous savez, cette disposition d'esprit qui vous fait rechercher le pourquoi et le comment des choses, la pensée qui s'accroche et vous taraude : ce « quelque chose qui cloche » dont vous ignorez tout mais qui ne vous laisse pas en repos. Le sentiment d'une lacune à combler. Vous le savez dès le début, mais avec la slide sur les gagnants du loto et les paraplégiques, ça ne peut plus attendre.
- **Introduire les concepts un par un.** Il est rigoureusement impossible de comprendre une idée-force sans avoir la notion de certains éléments comme, ici, le cortex préfrontal, le simulateur d'expériences et le parti pris de l'impact.
- **Recourir à la métaphore.** Dans notre exemple, les métaphores comme le simulateur de vol et le système immunitaire psychologique servent à clarifier les propos de l'intervenant. Pour qu'une explication soit satisfaisante, elle doit partir de faits déconcertants et établir la connexion avec la représentation mentale que votre interlocuteur se fait du monde. Vos outils de base seront les métaphores et les analogies. Elles contribuent au montage de l'explication jusqu'au « Eurêka ! » final, quand tout se met en place.
- **Utiliser des exemples.** Les micro-histoires, comme celle de Pete Best, permettent de verrouiller l'explication. C'est un peu comme si l'on disait au cerveau : « Tu crois que tu as compris l'idée ? Alors applique-la sur les faits que j'évoque ici et si tout colle, alors, oui, tu auras pigé. »

À la fin de l'explication, notre représentation mentale de l'univers a été valorisée : plus riche, plus profonde, plus vraie, elle reflète mieux la réalité.

Expliquer, c'est ajouter consciemment un nouvel élément au modèle mental d'un individu, ou réorganiser les éléments existants d'une façon plus satisfaisante. Si, comme je le suggère, l'objectif d'une grande conférence est d'implanter une idée dans la tête de quelqu'un, l'explication en est l'outil par excellence.

Beaucoup de conférences TED ont marqué le public par le caractère extraordinaire d'une explication qui nous a permis de *comprendre*, mot fabuleux, que je définirais comme un rafraîchissement de notre vision du monde afin qu'elle reflète davantage la réalité.

Comme l'attestent de nombreuses sources en neurosciences, psychologie et théorie de l'éducation, c'est ainsi que fonctionne le processus de compréhension, construit comme une hiérarchie de strates dont chacune contient les éléments constitutifs de la suivante. Autrement dit, nous partons de ce que nous connaissons et nous procédons ensuite par incrémentation,

chacun des ajouts étant exprimé dans un langage que nous connaissons et appuyé par des métaphores et exemples. Les métaphores donnent – littéralement, peut-être – la « forme » du nouveau concept, de sorte que l'intellect sait tout de suite où le caser. Sans cette ébauche, il serait impossible de le mettre à sa place. C'est une chose dont vous devez tenir compte pendant votre préparation : veillez à maintenir un équilibre entre les idées que vous voulez introduire et les exemples et métaphores nécessaires à leur compréhension.

La lexicographe Erin McKean apporte un bel exemple de la puissance métaphorique :

Imaginons que vous donniez une conférence sur le thème de JavaScript devant un parterre de néophytes. Vous pourriez tout à fait dire ceci : « Les gens s'imaginent un programme informatique comme une série d'instructions exécutées l'une après l'autre. Mais en JavaScript, les instructions sont parfois asynchrones. En clair, on ne peut pas être certain que la ligne 5 viendra toujours après la 4. C'est comme si en s'habillant le matin on se risquait à mettre les chaussures avant d'enfiler le pantalon (ou le pantalon avant le slip !). Eh bien en JavaScript, ça peut arriver. »

Une seule métaphore et tout devient limpide.

Si l'objet de votre conférence est d'expliquer une idée nouvelle et percutante, je vous conseille cette petite check-list :

- Qu'est-ce que votre auditoire connaît déjà du sujet ?
- Quel est votre fil rouge ?
- Quels concepts utiliserez-vous nécessairement pour monter votre explication ?
- Quelles métaphores et quels exemples utiliserez-vous pour mettre ces concepts à la portée de votre auditoire ?

Maudite science

En réalité, ce n'est pas aussi simple qu'on pourrait l'imaginer en raison de nos préjugés cognitifs. L'économiste Robin Hogarth appelle ça « *the curse of knowledge* », la malédiction du savoir. Pour faire court, nous avons un mal fou à nous mettre à la place de ceux qui ignorent encore ce que nous, nous savons depuis longtemps. Un physicien qui mange, dort et respire littéralement au rythme de ses particules subatomiques a de fortes chances de considérer que le quark n'a plus de secret pour personne et de partir de ce principe. Invité récemment à un cocktail, j'ai été très surpris d'entendre un jeune romancier de talent m'interrompre brutalement, en pleine discussion à bâtons rompus : « Vous parlez constamment de “sélection naturelle”, mais qu'entendez-vous par là au juste ? » Je pensais

que Darwin et sa théorie évolutionniste étaient un passage obligé pour quiconque avait fait un peu d'études.

Dans son opus intitulé *The Sense of Style : The Thinking Person's Guide to Writing in the 21st Century*, Steven Pinker nous dit que pour devenir un écrivain parfaitement clair, il faut d'abord être capable de se protéger de la malédiction du savoir. Si ça vaut pour l'écrit, alors qu'on peut s'arrêter sur une phrase et la relire plusieurs fois, c'est encore plus vrai pour l'oral. Il ne suffit pas d'en avoir conscience : il faut se trouver des cobayes parmi nos amis et connaissances, leur montrer un brouillon et leur demander de nous signaler, sans nous ménager, tout ce qu'ils jugent abscons. Pareil pour les conférences, notamment pour celles qui traitent de sujets complexes. Présentez d'abord une version préliminaire à vos collègues et amis, puis essayez-la en privé sur un public restreint auquel vous demanderez ensuite : Cela fait-il sens pour vous ? Voyez-vous quelque chose qui prête à confusion ?

J'ai une grande admiration pour Pinker et sa capacité à expliquer les grandes manœuvres de notre intellect. Selon lui, pour arriver à faire réellement comprendre une idée, il faut communiquer la totalité de sa structure hiérarchique.

L'une des grandes découvertes de la psychologie cognitive est que pour se souvenir longtemps de quelque chose, il faut une organisation hiérarchique cohérente du contenu de cette chose – une sorte d'emboîtement, comme les poupées russes. Tout le problème de l'orateur, c'est de trouver un moyen d'expression unidimensionnel, linéaire (un mot après l'autre) pour faire passer une structure multidimensionnelle (hiérarchique et réticulaire). Il part d'un maillage d'idées qu'il a dans la tête, et en raison de la nature même du langage, il doit en faire une chaîne de mots.

Cela requiert la plus grande attention, jusque dans les propositions indépendantes et la façon de les relier. Un orateur doit s'assurer que son public repère le lien logique entre chaque phrase, qu'il sait s'il s'agit d'une similitude ou d'un contraste, si on est dans l'énonciation ou dans l'illustration, la généralisation, l'avant et l'après, la cause, l'effet ou la rupture des attentes. Et il doit savoir si ce qu'il a en tête au moment où il parle est une digression, un point particulier de son argumentation principale, une exception ou autre chose encore.

Imaginons un instant la structure d'une conférence à caractère explicatif, avec un fil conducteur central auquel sont reliés d'autres éléments (anecdotes, exemples, amplifications, digressions, clarifications, etc.). Globalement, cette structure est arboriforme, le fil rouge étant le tronc et les

éléments rattachés, les branches. Mais pour qu'il y ait compréhension, l'auditeur doit absolument savoir où il en est.

Et c'est souvent là que la malédiction du savoir frappe le plus fort. Chaque phrase est compréhensible en soi, mais l'orateur oublie de montrer le lien qu'il y a entre elles parce que pour lui, c'est évident. Voici un exemple :

Les chimpanzés ont une force physique beaucoup plus grande que les hommes. Les hommes ont appris à utiliser des outils pour développer leurs capacités naturelles. Bien sûr, les chimpanzés aussi ont recours à des outils.

Là, nous sommes dans la confusion la plus totale. Où l'auteur veut-il en venir ? Essaie-t-il de nous dire que l'usage des outils est plus important que la force, tout en se gardant d'insinuer que les chimpanzés ne connaissent pas cet usage ? Ou sous-entend-il que le savoir simiesque est tel que ces animaux pourraient encore avoir plus de force ? Les trois phrases n'ont aucun lien logique, ce qui engendre la confusion. Voici deux autres formulations, plus claires mais chacune avec un sens très différent.

Les chimpanzés ont une force physique beaucoup plus grande que les hommes, mais ces derniers savent beaucoup mieux manier les outils et grâce à cela, ils ont pu développer leurs capacités naturelles, bien plus que les chimpanzés.

Les chimpanzés ont une force physique beaucoup plus grande que les hommes et aujourd'hui nous avons découvert qu'ils connaissent aussi l'usage des outils, qu'ils pourraient utiliser pour développer leurs capacités naturelles.

Conclusion : les éléments les plus importants d'une conférence sont parfois les petits mots ou expressions qui renseignent sur sa structure globale : bien que, mais, d'un autre côté, tout récemment, faisons-nous l'avocat du diable, par ailleurs, en résumé, etc.

Tout aussi important est le séquençage précis des phrases et concepts afin que la compréhension se fasse naturellement. Lorsque j'ai testé les premières versions de mon livre, beaucoup de mes « cobayes » ont eu cette réaction : « Je pense avoir pigé où tu veux en venir, mais ce serait beaucoup plus clair si tu intervertissais ces deux paragraphes en faisant ressortir un peu mieux le lien entre les deux. » Rien ne doit être nébuleux dans un livre, c'est important, mais cela vaut aussi pour un exposé oral. Vous voulez mettre toutes les chances de votre côté ? Faites appel à des gens qui ne connaissent rien à votre sujet : ce sont les mieux placés pour repérer vos éventuelles lacunes.

Si l'on en croit la biologiste Deborah Gordon, venue nous expliquer que les fourmis peuvent nous en apprendre beaucoup, et du lourd, sur les

réseaux informatiques, une part essentielle de la préparation consiste à traquer le défaut d'explication :

Une conférence n'est ni un conteneur ni une poubelle où jeter ce dont on veut se débarrasser. C'est un processus, un véhicule. L'idée, c'est de prendre le spectateur là où il se trouve et de l'inciter à vous suivre dans un endroit qu'il ne connaît pas. Et cela nécessite de sécuriser l'itinéraire, pas à pas, pour ne pas le perdre en chemin. Il ne s'agit pas de faire dans la grandiloquence : si vous saviez voler et que vous vouliez le faire avec un ami, vous le prendriez par la main sans jamais le lâcher ! J'ai répété mon texte devant des amis et connaissances totalement étrangers à mon sujet, et je leur ai demandé ce qui les déroutait ou soulevait des questions, afin d'y remédier et pour que mon exemple serve à d'autres.

Autre conseil important : éliminez tout jargon ou ajoutez une explication. Les termes techniques ou les acronymes sont parfois difficiles à comprendre pour un lecteur qui n'est pas du métier, et rien n'est plus frustrant que d'entendre parler pendant 3 minutes de TLA quand on ignore de quoi il s'agit¹. Un seul terme barbare ou acronyme non identifié peut éventuellement passer mais plusieurs, les spectateurs décrochent.

Soyons clairs : je ne dis pas que vous devez tout expliquer comme si vous étiez face à de futurs bacheliers. Nous autres, les organisateurs des conférences TED, nous aimons cette phrase prêtée à Einstein : « Il faut tout simplifier autant que possible, mais pas plus. » Évitez donc de faire insulte à votre public en le prenant pour plus bête qu'il n'est. Parfois, en revanche, la terminologie technique s'impose : pour la plupart des auditeurs, il n'est pas nécessaire de préciser que l'ADN est une molécule porteuse d'une information génétique unique. Il n'est pas non plus nécessaire de sur-expliquer : les meilleures explications sont celles qui en disent juste assez pour que l'auditeur ait l'impression que ça vient de lui. N'oubliez pas votre stratégie : introduire le nouveau concept et l'esquisser pour que les spectateurs, bien préparés, puissent se l'approprier en moins de deux. Ça vous fait gagner du temps à vous, et pour eux c'est très valorisant : à la fin de la conférence, ils sont sur un petit nuage d'avoir pigé aussi vite.

Les explications qui éveillent un vif intérêt

Il me reste à vous parler d'un autre outil majeur en matière d'explication : avant de tenter d'implanter une idée, vous devez envisager de la définir par la négative. Dites *ce qu'elle n'est pas*. Peut-être l'avez-vous remarqué : j'ai moi-même utilisé cette technique ici en décrivant le

style de conférences à éviter avant de passer à ce qui marche vraiment bien. Vous verrez qu'en proposant une explication, vous construisez un modèle mental miniature dans le vaste champ des possibles, et par conséquent vous le réduisez. En excluant des éventualités plausibles, vous facilitez le travail à votre public : il appréhende mieux ce que vous avez en tête.

Lorsque Sandra Aamodt, spécialiste en neurosciences, entreprend d'expliquer comment écouter son corps aide à faire un régime, elle commence par : « Je ne vous dis pas d'apprendre à méditer ou de vous mettre au yoga. Je vous parle d'être à l'écoute lorsque vous *mangez*, et ainsi, d'être réceptif aux signaux corporels qui vous indiquent de manger quand vous avez faim et d'arrêter quand vous êtes rassasié. »

Parmi les intervenants des conférences TED, nous avons de véritables experts en explication : Hans Rosling, avec ses graphes à bulles en mouvement, David Deutsch, le physicien qui sort des sentiers battus, Nancy Kanwisher, la femme qui rend les neurosciences accessibles à tous, Steven Johnson, l'homme qui peut vous dire d'où viennent les bonnes idées et David Christian, avec sa *Big History* qui part du big bang. Je vous conseille vivement de les écouter. Tous sèment en nous une petite flamme que nous devrions garder précieusement.

Si vous savez expliquer quelque chose, vous pouvez éveiller l'intérêt de vos auditeurs. Bonnie Bassler, biologiste venue nous parler du langage des bactéries, nous a entraînés dans le labyrinthe de ses travaux en laboratoire. Incroyable. En nous aidant à comprendre, elle nous a ouvert un nouveau monde. Elle a commencé par souligner la pertinence de sa conférence pour nous autres néophytes – après tout, intéresser un public lambda au sort du monde bactérien n'est pas gagné d'avance :

Je sais, Messieurs dames, que vous vous voyez comme des êtres humains, et moi aussi d'ailleurs je vous vois comme ça – enfin, en quelque sorte. Il y a à peu près un milliard de cellules qui font de nous ce que nous sommes et nous permettent de réaliser un tas de choses, mais c'est compter sans les dix milliards de bactéries à qui nous servons de refuge à un moment ou un autre de notre vie. Vous imaginez ? Dix fois plus que nos cellules spécifiquement humaines ! Et ce ne sont pas des parasites. Elles jouent un rôle drôlement important au contraire, car c'est grâce à elles que nous restons en vie. Elles nous revêtent d'une armure invisible qui nous protège d'un environnement dangereux et nous aide à rester en bonne santé. Ce sont elles qui digèrent ce que nous ingurgitons, synthétisent nos vitamines, apprennent à notre système immunitaire comment tenir éloignés les méchants microbes et accomplissent toutes ces choses étonnantes sans lesquelles nous serions morts depuis longtemps. Et tout cela dans le plus parfait anonymat.

C'est donc devenu une affaire personnelle, car dorénavant, ces petites bestioles sont un sujet pour nous. Passons à la suite – une question

inattendue qui pique notre curiosité :

Alors, avec mon équipe, nous nous sommes demandé comment elles pouvaient avoir le moindre effet... Je veux dire, ces petites choses minuscules seulement visibles au microscope, qui ont une vie des plus ennuyeuses, en plus : elles ne font que grandir et se diviser. Et qui sont considérées depuis toujours comme des organismes asociaux, vivant en reclus et trop petits pour avoir à eux seuls le moindre impact sur l'environnement.

Tiens donc ! Essaierait-on de nous dire que les bactéries chassent en meute ? Mais encore ? Et Bonnie de nous mêler à l'enquête, nous montrant toutes sortes d'indices prouvant que ces bestioles agissent de concert. S'ensuit l'histoire étonnante d'un calamar bioluminescent qui se sert de la conduite synchrone de bactéries particulières pour se rendre invisible et échapper aux prédateurs. Et de fil en aiguille, la biologiste nous amène à découvrir la façon dont les bactéries sont susceptibles d'attaquer l'homme. Elles n'agissent pas en solitaires. Bien au contraire, elles produisent une molécule chargée de la communication entre elles, et à mesure qu'elles se multiplient dans l'organisme, la concentration de cette molécule augmente. Et puis subitement, elles découvrent qu'elles sont assez nombreuses pour attaquer. Alors elles lancent l'assaut toxique, ensemble et en même temps : on dit qu'elles ont « détecté le quorum ». Rien que ça !

Cette découverte ouvre de nouvelles perspectives stratégiques dans la lutte antimicrobienne, puisqu'il ne s'agirait plus de tuer les bactéries mais de couper des voies de communication – une question de logistique en somme. Comme la résistance bactérienne aux antibiotiques ne cesse de gagner du terrain, cette idée ne manque pas d'intérêt.

Puis, c'est l'apothéose :

J'ajouterai que ce qui se joue ici, c'est l'invention de la multicellularité. Les bactéries existent depuis des milliards d'années. À côté d'elles, l'espèce humaine, avec ses deux ou trois cents milliers d'années, est à peine plus qu'un nouveau-né. Nous pensons que ce sont ces micro-organismes qui ont établi les règles de l'organisation multicellulaire... Alors, si nous pouvions en comprendre le fonctionnement en les étudiant de près, peut-être pourrions-nous en déduire celui des maladies et du comportement humain...

La conférence de Bonnie Bassler comporte un certain nombre de strates, chacune servant de base à la suivante. Il n'y a pas un seul terme technique qui ne s'accompagne de son explication, et cela même nous ouvre des horizons. Le raisonnement scientifique est plutôt complexe, mais les spectateurs se sont pris au jeu pour finir enthousiastes, et à son grand étonnement, à la fin, la biologiste a reçu une standing ovation en bonne et due forme.

Vous ne pourrez pas faire passer une idée résolument nouvelle sans apprendre comment l'expliquer : petit à petit, en nourrissant la curiosité. Chaque nouvelle étape doit s'appuyer sur ce que votre auditoire sait déjà. Métaphores et exemples sont essentiels pour montrer l'assemblage des idées. Et prenez garde à la malédiction du savoir : veillez à ne faire aucune hypothèse qui risque d'égarer vos brebis. Vous verrez qu'une explication qui sort de l'ordinaire provoque chez vos auditeurs un formidable élan d'enthousiasme et une vraie bouffée d'inspiration.

8.

CONVAINCRE... et faire changer d'avis

Si expliquer revient à forger une idée résolument nouvelle dans l'esprit d'un individu, convaincre relève d'une démarche un peu plus radicale : avant de construire, il faut d'abord démolir.

Une première étape consiste à faire adhérer le public à l'idée que sa vision du monde n'est pas tout à fait juste, ce qui implique d'en démonter les parties défailtantes et de les remplacer par quelque chose de mieux. Galvanisant pour l'orateur comme pour son public – quand ça marche.

Voyons comment Steven Pinker a fait voler en éclats l'idée que je me faisais de la violence. Les médias actuels nous renvoient l'image d'un monde meurtri par une violence tous azimuts : guerres, assassinats, attaques terroristes... et la situation ne fait qu'empirer. En 18 petites minutes Pinker nous a convaincus que cette idée ne tient pas la route et qu'en réalité, si l'on prend un peu de recul et qu'on regarde les chiffres, les vrais, on constate une baisse progressive de la violence tout au long des décennies, siècles et millénaires passés.

Sa méthode ? Il commence par une petite entreprise de démolition en règle (il faut bien nous préparer avant de pouvoir nous convaincre). On nous rappelle l'horreur de certaines pratiques de jadis, comme quand, il y a cinq cents ans en France, on se divertissait en attachant un chat à un harnais que l'on abaissait progressivement dans un feu pour l'entendre hurler de douleur. Ou encore que dans de nombreuses sociétés primitives, plus d'un tiers des adultes mourait de mort violente. Le message ? Vous croyez peut-être que la violence augmente, mais c'est simplement que vous avez oublié

les horreurs de l'Histoire. Puis il nous montre que les médias ont tendance à faire la une avec des événements tragiques sans se soucier de savoir s'ils sont représentatifs de la vie moderne, ce qui pourrait nous amener à surestimer le véritable degré de violence actuel.

Nous voilà plus enclins à prendre au sérieux ses statistiques et graphiques montrant un net recul de toutes les formes de violence, des meurtres aux grands conflits armés. L'une de ses grandes stratégies consiste à nous présenter les statistiques en les ramenant à la taille de la population. Ce n'est pas le total des morts non naturelles qui importe, mais la probabilité que vous avez, vous, de mourir de mort violente.

Il poursuit en donnant quatre explications possibles à cette tendance inattendue, et termine, par une belle estocade, sur une note optimiste :

Quelles qu'en soient les causes, le recul de la violence a des répercussions profondes, nous obligeant par exemple à ne pas nous contenter de nous demander pourquoi il y a la guerre mais aussi pourquoi en d'autres lieux on connaît la paix. À ne pas simplement nous interroger sur nos mauvaises actions, mais aussi sur les bonnes, car il y en a et ce serait bien de savoir lesquelles.

Cette conférence a débouché, quatre ans plus tard, sur la parution d'un livre devenu un ouvrage de référence : *The Better Angels of Our Nature*, dans lequel Steven Pinker a étoffé son point de vue.

Supposons qu'il ait raison : dans ce cas, il a fait un merveilleux cadeau à des millions de personnes. La plupart d'entre nous passons en effet le plus clair de notre temps à nous dire que les actualités sont de plus en plus sinistres et que les guerres, les actes terroristes et la violence échappent à tout contrôle. Alors, si on adopte subitement une autre perspective, partant du principe que si ça va mal, au moins, on est sur la bonne pente, c'est tout l'horizon qui change et le soleil réapparaît derrière les nuages ! La persuasion est parfois catalyseur de perspectives.

Convaincre et créer l'amorce

Le psychologue Barry Schwartz nous a donné une conférence sur la liberté de choisir qui m'a fait changer d'opinion à ce sujet. C'est vrai : nous les Occidentaux voulons toujours nous réserver un maximum de possibilités. Nous ne jurons que par la liberté. Alors, effectivement, augmenter le nombre des choix possibles nous paraît être une solution. Mais Schwartz n'est pas de cet avis. Dans sa conférence sur le paradoxe du choix, il nous amène progressivement à prendre conscience de

l'insatisfaction que crée un excès d'offres. En réalité, dit-il, ça nous rend malheureux. Rassurez-vous, pour cette opération quasi chirurgicale, il a recours à des instruments qui n'ont rien de barbare. Il se contente de mélanger savamment quelques bribes de psychologie théorique avec une série d'exemples allant du comportement des acteurs de la santé à une expérience de shopping frustrante, le tout émaillé de savoureux dessins humoristiques. Que ses idées aillent à l'encontre de notre intuition profonde n'enlève rien à cette belle partie de plaisir, et à vrai dire, nous n'avons presque pas remarqué qu'il vient de mettre en pièces une conception du monde que nous n'avions jamais remise en cause.

Elizabeth Gilbert est écrivain. Elle nous a brillamment démontré que le talent de conteur est un outil essentiel à l'art de convaincre. Son objectif était de changer notre façon d'appréhender le génie créateur. Au lieu de le considérer comme une composante de l'ADN de certains privilégiés, il faudrait se le représenter comme un don du ciel susceptible de nous être accordé de temps à autre, à condition que nous soyons réceptifs. Énoncé comme ça, ça n'a rien de franchement convaincant, mais Elizabeth Gilbert met son grand talent au service de sa démonstration. Elle commence par nous confier sa crainte de ne pas pouvoir faire aussi bien que *Eat, Pray, Love*, son précédent opus, devenu un best-seller mondial. Puis elle nous balance quelques histoires aussi hilarantes qu'émouvantes sur de célèbres créateurs en proie à un doute existentiel sur leur capacité à s'exécuter à la demande. Elle montre aussi que le terme génie n'a pas toujours eu la signification qu'on lui donne aujourd'hui : chez les Anciens, il ne désignait pas ce qu'on était, mais un esprit qui se déplaçait jusqu'à nous. Quand le terrain est préparé, elle partage avec nous une réflexion de la poétesse américaine Ruth Stone, qui lui disait avoir toujours senti le moment où un poème venait à sa rencontre.

Et elle le sentait venir à la façon dont la terre tremblait sous ses pieds. Alors elle savait qu'il ne lui restait plus qu'une chose à faire – courir comme une dératée jusque chez elle. Poursuivie par le poème, elle savait qu'il était capital de trouver un papier et un crayon assez vite pour pouvoir le coucher sur le papier au moment où il la traverserait de part en part.

Si elle avait commencé par là, Elizabeth Gilbert aurait sans doute fait un flop, tant cela nous aurait paru saugrenu. Mais amenée et bétonnée de cette façon, l'idée a paru parfaitement naturelle au contraire, et elle a fait mouche.

Dans chacun de ces cas, pour obtenir le revirement de l'auditoire, il était essentiel de procéder étape par étape, de nous préparer intellectuellement en attaquant sous des angles différents, avant d'asséner l'argument massue.

Par « préparer intellectuellement », j'entends ce que le philosophe Daniel Dennett appelle une *intuition pump*, une façon de « créer l'amorce » en ayant recours à une métaphore ou à un procédé linguistique permettant à notre esprit intuitif d'accorder plus de vraisemblance à la conclusion : pas une argumentation rigoureuse, mais un petit coup de pouce pour orienter la personne. C'est ce qu'a fait Barry Schwartz avec son histoire d'achat de jeans. S'il avait commencé par dire : « L'excès de choix génère de l'insatisfaction », nous aurions pu lui opposer un scepticisme de bon aloi. Au lieu de cela, il nous met en condition :

Il fut un temps où il n'y avait qu'une sorte de jeans. On les achetait, ils avaient une coupe merdique, étaient affreusement inconfortables, mais après les avoir longtemps portés et beaucoup lavés, on finissait par se sentir bien dedans. Ce jour-là, je voulais remplacer le bon vieux jean que je mettais depuis des années et qui était au bout du rouleau. Je suis donc entré dans une boutique et j'ai dit au vendeur : « Je voudrais un jean, taille 34. » Et voici ce que j'ai obtenu comme réponse : « Vous voulez une coupe slim, straight ou regular ? Braguette boutonnée ou zippée ? Délavé à la pierre ou à l'acide ? Destroy ou colorblock ? Bootcut ou tapered ? » Et bla-bla-bla...

En l'écoutant raconter cet épisode de shopping, nous ressentons son stress et il nous renvoie à nos expéditions interminables en quête de vêtements neufs. Bien sûr, son histoire est un cas précis, mais nous le suivions parfaitement et son argumentation nous paraissait tout à fait vraisemblable.

Selon Daniel Dennett, un grand nombre des passages les plus illustres de nos grands philosophes ne sont pas des argumentations raisonnées, mais rien que des amorces – ô combien efficaces – de réflexions intuitives. Il n'y a qu'à voir la caverne de Platon ou le mauvais génie de Descartes. Voulant soumettre au doute tout ce qui peut l'être, le philosophe français imagine que toute son expérience consciente est l'œuvre d'un malin génie trompeur capable d'inventer la totalité du monde perceptible. Sa seule certitude, c'est le cogito. Ce qui implique son existence : « Je pense, donc je suis. » Sans le coup du mauvais génie, difficile d'en saisir la logique. Nos esprits ne sont pas faits pour ça. Il faut les pousser dans la bonne direction, d'où l'utilité des amorces.

Une fois l'auditoire mis en condition, il est beaucoup plus facile de vous lancer dans votre argumentation principale. Comment ? Tout simplement en utilisant l'outil le plus noble d'entre tous, celui qui est susceptible d'avoir

l'impact le plus fort, et le plus longtemps. Il tire son nom d'un terme philosophique ancien que j'affectionne particulièrement : la Raison.

La raison, un missile à longue portée

Aucun autre processus mental ne nous permet d'aboutir à une conclusion valide et vraie avec autant de certitude, à condition que les hypothèses de départ soient fondées et l'argumentation raisonnée. Si votre conviction est assez forte pour que votre public vous suive dans votre raisonnement, l'idée que vous ferez germer dans son esprit y restera ancrée à jamais.

Mais attention ! Pour que ça fonctionne, il faut procéder par petites touches, toutes aussi convaincantes les unes que les autres, avec chaque fois un point de départ avéré ou qui vient d'être vérifié. Nous sommes donc en présence d'une inférence logique du genre : Si X est vrai, chers amis, alors Y s'ensuit fatalement (car X implique toujours Y).

Parmi nos conférences les plus convaincantes, je retiendrai celle de Dan Pallotta. Ce militant de l'humanitaire soutient que les organisations à but non lucratif souffrent terriblement de notre façon de penser l'action caritative. Et pour enfoncer le clou, il en considère cinq aspects différents : la rémunération, le marketing, la prise de risques, le temps d'impact et l'accès au capital. Son langage incisif, appuyé par une belle infographie, montre une dichotomie absurde entre ce que nous attendons du secteur lucratif et des organisations caritatives. Et sa conférence grouille d'inférences logiques.

Exemple : après avoir souligné que l'on encourage les sociétés à prendre des risques mais que l'on tombe immédiatement sur le dos des OBNL (organisations à but non lucratif) qui osent le faire, il assène : « Nous savons bien, vous et moi, qu'en n'autorisant aucun échec on tue l'innovation. Et en matière de collecte de fonds, tuer l'innovation empêche de générer des recettes. Or sans recettes, il n'y a pas de croissance. Et s'il n'y a pas de croissance, la solution aux grands problèmes sociétaux relève de l'impossible. » CQFD. L'affaire est entendue. Si nous voulons que les OBNL parviennent à un résultat, ne leur interdisons pas l'échec.

Autre forme implacable d'argumentation raisonnée : la preuve par l'absurde. Cela consiste à prendre le contrepoint de la position défendue et à montrer qu'elle ne tient pas la route. Du coup, votre position de départ se

trouve confortée (et même avérée, quand il n'y a pas d'autre option). Il est rare que nos intervenants suivent rigoureusement cette technique du raisonnement par l'absurde, mais souvent ils s'en inspirent en trouvant un magnifique contre-exemple manifestement ridicule. Voici un autre extrait de la conférence de Dan Pallotta. Il juge complètement fou de s'insurger devant les hauts salaires des responsables d'OBNL : « Vous voulez gagner 50 millions de dollars en vendant des jeux vidéo violents à des enfants ? Allez-y, ne vous gênez pas. En plus, vous ferez la couverture des magazines techno-utopistes. Mais si vous voulez gagner un demi-million de dollars en essayant de remédier au paludisme infantile, on vous prendra pour un parasite. » Du point de vue rhétorique, c'est un coup de maître.

Compromettre la crédibilité de la partie adverse est un autre procédé redoutablement efficace, mais à manipuler avec précaution. Mieux vaut s'attaquer au sujet plutôt qu'à ses défenseurs. Je suis tout à fait en phase avec la formulation suivante : « Il n'est pas difficile de comprendre la raison du comportement des médias à ce sujet. C'est le spectaculaire qui fait vendre, pas les travaux scientifiques fastidieux. » Je le suis beaucoup moins avec celle-ci : « Bien sûr qu'il l'a dit. C'est pour ça qu'on le paie. » Cette dernière formule pourrait vite nous entraîner vers la médisance.

Une casquette de détective

Il est une autre méthode, plus attrayante encore, pour faire une démonstration fracassante. Au sein de notre équipe TED, nous appelons ça le « roman policier ». Quelques-unes des prestations les plus probantes suivent ce modèle d'un bout à l'autre. On commence par poser une énigme, on explore un large éventail d'idées susceptibles de la résoudre, et ensuite on les élimine une par une, jusqu'à la dernière, façon Agatha Christie ou Sherlock Holmes.

Prenons la conférence de Siegfried Woldhek. L'illustrateur hollandais voulait démontrer que trois œuvres majeures de Léonard de Vinci ne sont en réalité que des autoportraits à des époques différentes de sa vie. Pour y parvenir, Woldhek a structuré sa conférence comme s'il s'agissait de découvrir le « vrai visage » du Florentin. Il commence par sortir la palette des 120 portraits masculins attribués à Léonard et demande : « À votre avis, s'agit-il d'autoportraits ? Comment le savoir ? » Ensuite, tel un détective

éliminant les suspects, il se met à les passer en revue selon ses critères de portraitiste à lui, et au final, il n'en reste que trois.

Alors il assène l'argument massue : les trois portraits représentent des hommes d'âge différent, peints à des époques différentes, mais les traits sont les mêmes. Et ils correspondent à une statue de Léonard, la seule reconnue comme telle par des tiers.

Si le propos est convaincant, c'est que nous avons l'impression d'être sur le même bateau que l'orateur. Nous n'assistons pas à son enquête, nous y *participons*, au même titre que lui. Mentalement, nous sommes naturellement plus impliqués. Et à mesure que nous éliminons les théories concurrentes, nous devenons plus sûrs de nous. **L'art de convaincre, nous l'exerçons sur nous-mêmes.**

C'est un procédé qui permet d'aborder les thèmes les plus difficiles de manière captivante. Or il arrive fréquemment qu'un orateur donne une conférence dans le but de mobiliser les foules sur un sujet aussi délicat que la maladie, la faim ou l'avilissement de l'homme.

L'économiste Emily Oster voulait nous convaincre que les outils économiques peuvent nous permettre de changer d'opinion sur le virus du sida. Pour ça, au lieu de se cantonner à l'économie, elle s'est mise dans la peau d'un détective, passant d'abord une slide dont le titre était « Quatre idées reçues ». Puis elle est allée de l'une à l'autre, avec quelques étonnantes pièces à conviction, et elle les a réfutées une par une, ouvrant la voie à une autre théorie.

Si cette méthode-là est particulièrement efficace, c'est qu'elle met à profit notre prédilection pour les histoires qu'on nous raconte, car cette conférence en est une. Mieux, on dirait presque un roman policier. Notre curiosité va crescendo jusqu'à ce que nous aboutissions à une conclusion satisfaisante avec, sous-jacente, une logique imparable : si chacune de ces hypothèses est fausse et qu'une seule autre option est possible, alors cette option est certainement vérifiée. Élémentaire, mon cher Watson !

De la logique, certes, mais bien plus encore

Il est parfois difficile de donner du rythme à une conférence de type démonstration-raisonnement. Les auditeurs ne sont pas des ordinateurs et la

logique n'est pas toujours leur tasse de thé. Pour être persuasif, cela ne suffit pas. C'est une condition nécessaire mais non suffisante. La plupart d'entre nous sommes capables de nous laisser convaincre par un raisonnement bien mené, mais de là à nous sentir dynamisés par la force de sa logique, il y a du chemin. Et sans cet effet dynamisant, nous risquons d'oublier rapidement toute l'argumentation et de passer à autre chose. Le langage de la raison doit donc être étayé par d'autres outils qui donneront à la conclusion finale un sens et un intérêt mobilisateurs.

Voici d'autres outils possibles :

- **Recourez à l'humour, dès le début.** Cela permet de faire passer un message fort utile : « Je vais beaucoup solliciter votre réflexion, mais vous allez voir, ça va être sympa. Nous allons nous tordre les neurones ensemble, mais nous allons aussi nous tordre de rire ! »
- **Ajoutez une anecdote.** Ce peut être le récit de la façon dont vous vous êtes laissé prendre par votre sujet. Ça vous donne un côté plus humain. Si vos auditeurs savent pourquoi cela vous passionne autant, ils seront plus enclins à vous suivre.
- **Illustrez votre propos par des exemples frappants.** Si je voulais vous convaincre que la réalité extérieure n'est pas telle que vous la percevez, je commencerais par vous montrer une slide représentant un superbe trompe-l'œil, histoire de vous faire comprendre que la façon dont on perçoit un objet ne garantit rien sur ce qu'il est en réalité.
- **Appuyez-vous sur la validation de votre théorie par des tiers :**
« Avec mes collègues de Harvard, nous avons planché là-dessus pendant dix ans, et nous sommes tous parvenus à la même conclusion. » Ou encore : « Ce n'est pas seulement moi qui vous le dis, n'importe quelle maman d'un enfant de deux ans le sait pertinemment. » Ces formulations doivent être utilisées avec précaution, car elles ne constituent pas une preuve à proprement parler. Néanmoins, selon le public qui vous écoute, elles peuvent donner du poids à vos arguments.
- **Prenez des supports visuels convaincants.**

Revenons à la conférence de Dan Pallotta. Pour mieux montrer à quoi ont abouti les efforts de deux OBNL en matière de collecte de fonds, il utilise des camemberts. Dans le premier, on voit que les frais généraux d'une vente de gâteaux s'élèvent à 5 %. Dans le second, en revanche, pour une entreprise spécialisée dans la collecte de fonds, ils représentent 40 %. En apparence, ce deuxième cas révèle un gaspillage important, jusqu'à ce que Dan nous en donne l'explication.

Voilà ce qui arrive quand on confond moralité et frugalité. On nous a toujours inculqué qu'organiser une vente de gâteaux avec 5 % de frais généraux est moralement préférable au recours à une entreprise de collecte de fonds, dont ces mêmes frais s'élèvent à 40 %, mais on ne nous a pas donné l'info la plus importante, à savoir : quelle est la taille réelle de ces camemberts ? Et si la vente de gâteaux, faute d'investissements à la même échelle, ne rapportait que 71 dollars à l'association caritative, contre 71 millions de dollars pour l'entreprise spécialisée, grâce à ses investissements à elle ? Regardez bien ces camemberts et dites-moi maintenant lequel vous préférez. Pour quelqu'un d'affamé, lequel serait plus attirant ?

Et tandis qu'il parle, vous voyez grossir le second camembert et rétrécir le premier. La portion du second qui ne correspond pas aux frais généraux est désormais beaucoup plus importante que celle du premier. C'était bien joué ; Dan a fait mouche.

Cette conférence lui a valu une longue standing ovation et elle a totalisé plus de trois millions de vues. Trois mois après sa mise en ligne, les trois plus grandes agences d'évaluation des organisations caritatives ont publié ensemble un communiqué de presse reprenant bon nombre de ses arguments, avec cette conclusion : « Les bénéficiaires des organisations caritatives n'ont que faire de la diminution des frais généraux, ce qu'il leur faut, c'est une augmentation des résultats. »

Soyons clairs, toutes les conférences fondées sur un raisonnement logique ne rencontrent pas le même succès immédiat. Elles sont en général plus difficiles à mener à bien et ce ne sont pas celles qui plaisent le plus. Pourtant, je reste convaincu qu'elles comptent parmi les plus importantes de celles que nous avons mises en ligne, parce que le raisonnement logique est la meilleure façon de faire le lit de la sagesse. Même si elle n'emporte pas tout de suite l'adhésion générale, une argumentation solide fera progressivement de nouveaux émules, et puis un jour, ce sera un raz-de-marée.

L'une de nos conférences TED traite précisément de ce sujet. Il s'agit d'un dialogue socratique entre Steven Pinker et la philosophe Rebecca Newberger Goldstein. Cette dernière parvient à convaincre Pinker que la raison est, à travers les âges, la véritable force sous-jacente du progrès moral, même si l'empathie et l'évolution culturelle sont aussi des facteurs qui comptent. Il faut parfois des siècles pour comprendre l'influence de la raison. Au cours de cette conférence, Rebecca Goldstein nous a fait part de quelques réflexions des grands penseurs de l'Histoire sur l'abolition de l'esclavage, l'inégalité des genres et les droits des homosexuels. Or selon

elle, ces réflexions ont été énoncées plus d'un siècle avant l'explosion des mouvements auxquels elles ont donné lieu.

Aucune autre conférence TED n'a sans doute contenu d'argumentation aussi importante que ce dialogue entre Steven Pinker et Rebecca Goldstein, et pourtant en 2015, il totalisait moins d'un million de vues. La logique ressemble plus à un chêne qui prend son temps pour pousser qu'à une mauvaise herbe envahissante. Ses racines sont profondes et solides, et parvenue à maturité, elle peut transformer à jamais le paysage environnant. J'ai hâte de voir ce que donnera ce type de conférence.

L'art de la persuasion, c'est obtenir qu'une personne renonce à sa vision du monde pour une autre, meilleure.

Au cœur de cet art, on trouve la puissance de la logique et son impact à long terme.

À l'appui de votre démonstration, créez « des amorces », proposez des énigmes à résoudre et utilisez des supports visuels (ou autres moyens susceptibles de faire éclater la vraisemblance de votre point de vue).

9.

FAIRE DES RÉVÉLATIONS... à couper le souffle !

Entrer en contact, raconter, expliquer, convaincre... Voilà une panoplie d'outils aussi indispensables les uns que les autres. Mais quelle est la façon la plus directe d'implanter une idée dans l'esprit du public ?

C'est simple : ça doit venir comme une révélation !

Beaucoup de conférences fonctionnent comme ça, en dévoilant aux spectateurs la nature des travaux de l'intervenant de telle façon qu'ils en sortent éblouis et assaillis par un tas d'idées nouvelles. C'est ce qu'on appelle « la révélation ». Si vous décidez d'opter pour ce type de conférence, vous avez plusieurs possibilités :

- Montrer une série de slides et en parler en détail (pour un projet artistique entièrement nouveau).
- Faire une démo (pour un produit que vous avez conçu vous-même).
- Décrire votre idée (comment vous voyez une ville autonome du futur).
- Montrer une cinquantaine de photos à couper le souffle (de votre récent séjour à travers la jungle amazonienne).

Pour ce genre de conférences, la gamme des possibles s'étend à l'infini, et leur réussite dépend de la nature de la révélation.

Si vous partez sur des images, c'est peut-être dans l'idée de créer l'émerveillement. Si vous optez pour la démo, il y a de fortes chances que vous cherchiez à ébahir votre public. Si vous parlez de votre vision de

l'avenir, c'est dans l'idée de la rendre assez vivante et attrayante pour que votre auditoire y adhère.

Je vous invite donc à examiner en détail ces trois grandes catégories.

La promenade hallucinante

Ce que j'entends par là ? Une conférence fondée sur la révélation d'une série d'images ou de moments extraordinaires. Si l'on reprend la métaphore du voyage, la promenade hallucinante peut être la visite de l'atelier d'un artiste où l'on donne un aperçu révélateur de chacune de ses œuvres, ou encore une randonnée dans un décor spectaculaire avec pour guide un grand explorateur. Vous passez par une série d'étapes toutes simples, mais chaque fois on vous en rajoute un peu plus : « Vous aimez ? Alors attendez de voir ça. Épatant, non ? Et j'ai encore mieux ! »

Selon la force des images, le voyage pourra être agréable, informatif ou stimulant. Ce type de conférence est la forme privilégiée par les artistes, designers, photographes et architectes, mais c'est aussi une bonne formule pour les scientifiques.

La brève conférence de David Gallo sur les merveilles des profondeurs sous-marines est, dans le genre, un morceau d'anthologie. L'océanographe nous a offert une plongée au cœur de l'océan, avec des images et des vidéos incroyables montrant des créatures bioluminescentes que même un auteur de science-fiction aurait du mal à imaginer. Vient ensuite une séquence étonnante : une pieuvre disparaît de notre vue en modifiant presque instantanément son apparence extérieure pour se confondre avec le récif corallien. Gallo est ébloui par l'exotisme de la vie des animaux marins et son enthousiasme est communicatif : il ne se contente pas de décrire l'image, il nous met dans un contexte qui provoque notre émerveillement.

Ici, c'est l'inconnu. Jusqu'à présent, nous n'avons exploré que 3 % de ce que l'on trouve sous les mers. Nous avons déjà repéré les plus hautes montagnes, les vallées les plus profondes, les lacs et cascades sous-marines... Et dans cet espace où nous pensions qu'aucune vie n'était possible, nous avons découvert une vie plus riche et plus intense que dans la forêt tropicale. Alors vous voyez, nous ne connaissons vraiment pas grand-chose de notre planète. Il nous reste 97 % des océans à explorer, et si ce n'est pas que du vide, bien des surprises nous attendent encore.

Une conférence simplissime, qui dure à peine 5 minutes... et a été vue plus de 12 millions de fois !

Autre illustration : la conférence de Mary Roach sur l'orgasme. Simple, mais tellement passionnante ! Auteure de livres de vulgarisation scientifique, Mary nous a dévoilé dix choses que nous ignorions encore sur le sujet, pimentant sa promenade-découverte d'une vidéo que je vous conseille de ne pas laisser sous tous les yeux (on y voit les « attouchements » très précis d'un éleveur danois sur une truie). C'est que les promenades hallucinantes ne sont pas nécessairement sérieuses ; elles peuvent aussi être drôles, provocatrices et percutantes.

Pour l'orateur, l'intérêt de ce type de conférence, c'est **la simplicité de sa forme**. Le cheminement est clairement balisé. On passe d'une slide ou d'une vidéo à une autre, avec chaque fois un peu plus de piquant.

Et ça fonctionne encore mieux quand vous avez un « fil rouge », un lien évident qui apporte un plus à cette série d'exemples tirés de vos travaux. Sans cela, vous risquez de lasser les spectateurs. Je vous déconseille particulièrement les platitudes du genre : « Passons maintenant au projet suivant », si vous ne voulez pas les voir se trémousser sur leur siège, ce qui est toujours mauvais signe. Avec votre fil rouge, la transition se fera sans peine : « Le projet suivant reprend l'idée pour lui donner une tout autre portée. »

Le top, c'est quand vous avez un fil conducteur qui relie l'ensemble. Prenez Shea Hembrey : il nous emmène voir « une biennale où sont exposées les œuvres de 100 artistes différents », et chacune d'elles, dit-il, a sa propre originalité. Peintures, sculptures, photographies, vidéos et supports mixtes couvrent un éventail assez large de conceptions artistiques différentes. Le fil conducteur dans tout ça ? Tenez-vous bien : ces 100 artistes, c'est lui, tout seul. Eh oui, il est à l'origine de chacune de ces œuvres. Et du coup, plus on voit les différences, plus on hallucine.

Au premier abord, ce procédé a l'air assez simple, mais il ne faut pas s'y fier. D'abord, prenez garde au langage que vous utilisez pour vos commentaires et évitez le jargon. Certaines corporations ont une fâcheuse tendance à parler de leur travail de manière compliquée, quasi ésotérique, surtout en matière d'art et d'architecture. Alors, si vous faites pareil, ne vous étonnez pas de voir les spectateurs se faufiler discrètement vers la sortie. Vous voulez un exemple ? « En réalisant ce travail, j'ai voulu confronter le paradigme d'identité et celui de communauté dans le contexte de dialectique postmoderne... »

Si un jour vous sentez que vous glissez sur cette mauvaise pente, de grâce arrêtez-vous. Steven Pinker considère que c'est beaucoup plus nuisible que le simple abus de jargon.

Paradigme et dialectique ne sont pas des termes techniques comme ADN, par exemple, inévitable dans la bouche d'un spécialiste. Ce sont des métaconcepts, c'est-à-dire des concepts qui englobent d'autres tout aussi inconnus. Si le baragouin des intellos, des businessmen et des critiques d'art nous bassine autant, c'est précisément parce qu'il grouille de métaconcepts comme approche, hypothèse, concept, contexte, cadre, perspective, process, stratégie, tendance, variable, etc.

Chacun de ces termes a bien sûr un usage qui se justifie, mais il ne faut pas en abuser. En les accumulant, on altère les facultés de compréhension du public.

En revanche, je vous conseille vivement l'*inside scoop*, l'expérience comme si vous y étiez ! En clair, cela veut dire partager avec nous, *dans un langage accessible*, ce que vous rêviez de faire en vous lançant dans l'aventure. Nous montrer votre processus créatif, votre cheminement vers la conclusion, les embûches et vos erreurs... Lorsque David Macaulay nous a présenté ses dessins de Rome, il ne s'est pas contenté de nous montrer sa production aboutie, il l'a accompagnée de toutes ses tentatives malheureuses, nous expliquant les étapes par lesquelles il était passé. Tout créateur présent dans le public pouvait en tirer des enseignements. Dévoiler son processus de création, c'est ce qu'un artiste peut nous offrir de mieux.

Et surtout, n'oubliez pas de concevoir votre conférence pour qu'elle montre un maximum de choses sur votre travail. S'il s'agit d'arts visuels, réduisez votre intervention orale pour insister davantage sur les slides. En 12 minutes de conférence, vous pouvez facilement caser une bonne centaine d'images. Et si vous n'avez que deux secondes pour chacune d'elles, sachez recourir au silence. Faites comme Reuben Margolin, auteur de sculptures en mouvement. Sa voix calme et posée sert de légende et de sous-titre aux œuvres qui défilent, et il a le courage de rester parfois silencieux. Les moments les plus intenses de sa conférence sont souvent ceux où, après avoir « planté le décor » oralement, il se tait pour nous permettre une immersion totale.

Autre façon habile de garantir une attention soutenue : organiser un défilement automatique des slides. Voyez Ross Lovegrove et sa façon attachante de nous balader dans son univers de « design organique » inspiré par son observation de la nature. Il a présenté plus d'une centaine de slides et de vidéos dont il avait programmé l'enchaînement, en se contentant de

les commenter au fur et à mesure, formule qui garantit un rythme dynamique. Louis Schwartzberg a procédé de façon similaire pour sa conférence sur son film *Mysteries of the Unseen World*. Ces mystères du monde invisible, il nous les a presque psalmodiés, avec en toile de fond des extraits de son film ; nous en sommes restés baba.

Bon nombre des conférences données en entreprise seraient bien plus intéressantes si elles étaient pensées comme des « promenades hallucinantes ». Il n’y a rien de plus assommant qu’une présentation laborieuse, point par point, des travaux de tout un département. Mais si, au préalable, vous vous interrogez sur la façon de relier les divers projets en éveillant l’intérêt du public et si vous cherchez à dévoiler leur aspect insolite, charmant ou cocasse, et à passer de « Voilà ce que nous avons réalisé » à « Voyez comme c’est intéressant », alors vous obtiendrez un effet radicalement différent. Supposons qu’au lieu de votre PowerPoint et de sa magnifique série de puces parfaitement centrées, vous choisissiez de baliser chaque étape par une slide singulière, ou encore que vous fassiez un réel effort pour repérer celle de vos brillantes trouvailles qui pourrait profiter à vos collaborateurs, je vous assure que ça nous donnerait envie de couper nos portables.

Que vous soyez businessman, scientifique, designer ou artiste, faites en sorte de ne pas laisser votre public à la traîne. Proposez-lui plutôt un itinéraire engageant, fascinant, instructif, un truc qui le fasse halluciner.

La démonstration dynamique

Supposons maintenant que ce que vous avez à nous révéler ne soit pas simplement visuel, qu’il s’agisse de technologie par exemple, ou d’une invention, d’un procédé inédit. Dans ce cas, l’observation statique ne suffira pas, il faudra voir la chose en mouvement, avec une démonstration. Une démo géniale peut être la partie la plus mémorable d’une conférence parce que le public réussit à avoir en direct, sur scène, un aperçu de ce qui l’attend.

Souvenez-vous. C’était en 2006, deux ans avant la commercialisation du premier iPhone, Jeff Han nous montrait le potentiel de la technologie multi-touch. L’assistance en a eu le souffle coupé. Avec son SixthSense, en 2009, Pranav Mistry a produit le même effet en révélant les possibilités

incroyables de la combinaison d'un téléphone portable et d'un casque vidéoprojecteur équipé d'une caméra qui suit les mouvements. On pouvait prendre en photo un objet à distance rien qu'en dessinant son contour avec les doigts, puis l'exposer sur une surface blanche située à proximité.

Pour ce type de conférence, bien sûr, il importe avant tout d'avoir quelque chose à démontrer. Donc en premier lieu, vous devez impérativement vous interroger sur l'intérêt du sujet. Reste ensuite à déterminer la manière de le dévoiler. Il en existe des tas. L'erreur à ne pas faire, c'est passer la moitié de votre temps de parole à situer votre trouvaille dans un contexte rébarbatif, car le public risque fort de décrocher.

Si ce que vous voulez montrer est vraiment sensationnel, autorisez-vous une petite mise en scène. Je ne vous dis pas de prendre un air désinvolte ou de vous rengorger, mais de nous titiller un peu. Donnez-nous un vague aperçu de ce que nous allons voir, et *alors seulement*, quand le terrain sera préparé, vous introduirez le contexte qui vous permettra de monter en puissance.

Markus Fischer est un inventeur incroyable. Lors de TEDGlobal 2011, à Édimbourg, il a présenté son extraordinaire robot volant, une sorte de mouette gigantesque. Le résultat était tellement réaliste que lorsqu'il l'a fait voler pour nous, pendant le pique-nique qui a suivi la conférence, l'oiseau robot a été attaqué par une trentaine de vraies mouettes, manifestement impressionnées par ce nouveau rival. Malheureusement, Markus a consacré les dix premières minutes de sa conférence à passer en revue tous les détails techniques d'un vol sans nous laisser entendre où il voulait en venir. Le public a décroché. Heureusement, sa stupéfiante démonstration (il a fait voler l'oiseau robot dans l'auditorium) lui a permis de rattraper le coup. Dans la version que nous avons mise en ligne, nous l'avons fait commencer par : « Depuis toujours, l'homme rêve de pouvoir voler comme un oiseau. » Une superbe entrée en matière, et plusieurs millions de vues.

Jeff Han, lui, nous a offert un joli préambule :

Je suis ravi d'être parmi vous aujourd'hui. Vraiment. Je vais vous montrer un truc qui est prêt à sortir de nos labos, au sens propre, et je suis content de vous le présenter en avant-première, parce que je crois que ça va révolutionner notre interaction avec les machines.

Quelques mots suffisent à nous intriguer : il laisse entendre que nous allons avoir un scoop sur ce que l'avenir nous réserve. À partir de là, son explication de la nouvelle technologie ne pose aucune difficulté : il a planté le décor et évoqué un potentiel qui nous a laissés pantois – et donc réceptifs.

L'ingénieur Michael Pritchard a procédé d'une manière analogue, commençant par évoquer ce que serait la vie sans eau potable. Puis il s'est lancé dans l'explication de la technologie qui sous-tend son invention : la « *lifesaver* », une bouteille qui peut « sauver des vies ». D'aucuns se seraient arrêtés là. Mais la force de son intervention était dans le spectacle, pas dans le message. Alors il y est allé franc-jeu, sans rien nous épargner. Il avait disposé sur une table un grand récipient plein d'eau, et devant nous il a ajouté, successivement, l'eau de l'étang qui se trouve près de chez lui, les eaux de ruissellement d'une station d'épuration, et pour finir, des déjections de lapin. Puis il a versé un peu de ce mélange immonde dans sa bouteille, donné quelques coups de pompe et versé l'eau dans un verre... qu'il m'a aimablement tendu. Ouf, c'était de l'eau, potable. Sa théorie, après mise en scène, était vérifiée preuve à l'appui.

La suite de son intervention était consacrée à ce qu'allait apporter cette nouvelle technologie en matière de santé publique et d'aide aux sinistrés en cas de catastrophe naturelle ; mais l'essentiel était fait : la force de sa démonstration avait déjà rallié le public à son idée.

La forme choisie par ces deux derniers orateurs peut s'appliquer à la plupart des démos. Pour cela, il faut :

- un élément déclencheur ;
- un contexte, un décor et/ou l'historique de l'invention ;
- une démonstration (plus elle est spectaculaire, mieux c'est – à condition de rester dans le vrai) ;
- une conclusion évoquant les répercussions.

Parfois, la démo est si époustouflante que le public imagine tout de suite les applications de la nouvelle technologie présentée. On passe alors carrément de la simple démo à une vision du futur : c'est justement notre prochaine étape...

La vision d'un rêve

L'espèce humaine possède une qualité que l'on ne retrouve chez aucune autre. Si précieuse que pour en désigner les différentes facettes, nous avons toute une gamme d'expressions : imagination, inventivité, sens de l'innovation, esprit visionnaire, etc. C'est la capacité à se représenter

mentalement le monde et à créer un autre modèle, qui n'existe pas encore mais relève du possible.

Chose étonnante, nous avons aussi la capacité de partager notre vision avec d'autres, dans l'espoir qu'un jour ils brûlent du même feu. Et il y a plus curieux encore : de temps à autre, nous nous sentons à même de passer du rêve à la réalité. C'est, par exemple, l'auteur d'un scénario qui réussit à obtenir des studios qu'ils en tirent un film. C'est l'inventeur d'un produit qui persuade une entreprise de le fabriquer. C'est l'architecte qui convainc son client de financer la construction de l'un de ses projets. C'est l'entrepreneur qui booste une start-up, confiant dans les capacités d'innovation de sa jeune équipe.

Les rêves, on les partage en se servant d'images, d'esquisses, de démos ou de mots, tout simplement. Vous ne vous êtes jamais demandé pourquoi certains discours de notre histoire ont été si mobilisateurs ? Moi, je crois que c'est précisément parce que leurs auteurs ont su communiquer leur rêve avec une éloquence et une passion irrésistible. Souvenez-vous de Martin Luther King, sur les marches du Lincoln Memorial de Washington, le 28 août 1963. Après avoir bien préparé le terrain et fait naître dans son public un immense désir de mettre fin à des siècles d'injustice, il s'est lancé :

Je rêve qu'un jour notre pays se lève et vive pleinement la réalité de son credo : « Tous les hommes ont été créés égaux et pour nous, c'est une vérité qui va de soi. »

Je rêve qu'un jour, sur la terre rouge de Géorgie, les fils des anciens esclaves et ceux des anciens propriétaires d'esclaves puissent s'asseoir ensemble à la table de la fraternité.

Je rêve que mes quatre jeunes enfants voient le jour où les hommes ne seront pas jugés sur la couleur de leur peau mais sur leur caractère.

17 minutes et 40 secondes. Assez pour changer le cours de l'histoire.

Et Kennedy, avec son rêve d'envoyer un homme sur la Lune :

Si nous faisons le choix d'aller sur la Lune au cours de cette décennie et d'accomplir d'autres choses encore, ce n'est pas par facilité, mais justement à cause de la difficulté...

Je suis bien conscient qu'il s'agit, dans une certaine mesure, d'un acte de foi et d'un projet visionnaire, car nous ignorons encore quels bénéfices nous pourrions en tirer. Mais si je vous disais, mes chers concitoyens, que nous avons décidé d'envoyer sur la Lune, à plus de 300 000 kilomètres du centre de contrôle de Houston, une fusée gigantesque – de plus de 100 mètres de haut et aussi longue qu'un terrain de football – fabriquée avec de nouveaux alliages dont certains n'ont pas encore été inventés, capable de résister à des températures et pressions bien supérieures à tout ce que l'on a connu jusqu'ici, assemblée avec une précision d'horloger, et non des moindres, avec à son bord tout le matériel nécessaire à la propulsion, au guidage, au contrôle, aux communications, à la restauration et à la survie, pour une mission inédite vers un corps céleste inconnu, puis de la faire revenir sur Terre, rentrer dans l'atmosphère à plus de 40 000 km/h, générant une température proche de la moitié de celle qui règne autour du Soleil –,

presque autant qu'ici ! – et d'y parvenir avant la fin de la décennie en plus... Oui, si je vous disais tout cela, je vous paraîtrais certainement d'une témérité folle. Mais c'est pourtant ce que nous allons faire, et d'ici la fin de cette décennie.

Surprenant, non ? On aurait pu penser que la description détaillée du projet, avec ses risques et incertitudes, serait contre-productive. Eh bien non, ça a fonctionné, et pas seulement parce que cela donnait du relief à ce qui allait suivre, mais parce que Kennedy nous a fait rêver que nous devenions des héros. Il nous a fait voyager dans l'avenir pour nous donner à lire ce que l'on dirait plus tard de cette initiative.

La plupart de nos conférences TED se font sur le mode de la conversation, mais esquisser une vision passionnante de l'avenir est l'une des plus grandes choses que puisse offrir un orateur. Cela donne les conférences les plus palpitantes, parce que le monde entrevu n'est pas le monde tel qu'il est, mais tel qu'il pourrait être. Et le public est galvanisé : son cœur et ses pensées vibrent à l'unisson.

Son rêve de révolutionner l'instruction publique grâce à des enseignements vidéo permettant aux enfants de respecter leur propre rythme, Salman Khan l'a révélé étape par étape, et dans la salle, la montée en température était presque palpable.

Pour nous montrer la puissance de l'utilisation de la réalité virtuelle, le réalisateur Chris Milk nous a fait pénétrer dans un camp de réfugiés syriens. À tous ceux qui craignent de voir la simulation par ordinateur nous plonger dans une forme d'autisme, Milk a offert un magnifique contre-exemple : les technologies de réalité virtuelle pourraient bien devenir les dernières machines générant de l'empathie.

La spécialiste de biologie marine Sylvia Earle a eu recours à des images fortes et à un langage éloquent pour décrire la crise que traversent nos océans, trop exploités et trop pollués. Mais elle est allée plus loin, en évoquant l'avenir tel qu'on pourrait l'envisager en créant des zones de protection où la faune marine aurait la possibilité de se régénérer. Elle a mis tant d'enthousiasme dans l'évocation de ces « spots de l'espoir » que dans le public un spectateur lui a immédiatement signé un chèque d'un million de dollars... Six ans après, toujours emporté par cet élan d'un jour, le généreux donateur continue à soutenir son projet. Et au cours de ce laps de temps, le volume des espaces marins protégés a plus que triplé.

Pour gagner votre auditoire au rêve que vous caressez, vous devez :

- en donner une image audacieuse ;

- le faire de telle sorte que du public jaillisse le même élan.

Réussir ces deux choses au cours d'une même conférence est très facile. Le premier point requiert souvent l'utilisation d'un support visuel. Kent Larson a consacré les 18 minutes de son speech à ses idées radicales sur la façon de caser plus de gens en zone urbaine sans générer de surpopulation. Prises individuellement, ces idées, les voitures pliables et les appartements modulables, n'apparaissaient pas vraiment comme des solutions miracles, mais en les illustrant par des images, il leur a donné du poids.

Quant à l'architecte Thomas Heatherwick, il a montré la slide la plus attrayante que j'ai jamais vue chez TED : le plan de masse d'un projet d'immeubles à Kuala Lumpur. On y voit de très hautes structures aux courbes généreuses développées à partir d'une base étroite qui laisse assez d'espace aux arbres pour donner un parc splendide au niveau du sol. La représentation type d'une époque future où j'aurais adoré vivre.

Gardons-nous, cependant, de toute généralisation hâtive. Souvent, lorsqu'on lui présente de nouvelles technologies, le public ne sait pas très bien s'il doit s'en réjouir ou au contraire, en avoir peur. En 2012, la directrice de l'agence pour les projets de recherche avancés de la défense, Regina Dugan, nous a dévoilé les mystères de nouveaux engins volants comme le planeur hypersonique ou le drone-colibri. Ébahis, nous avons été aussi un peu troublés, étant donné leur probable vocation militaire. Et que dire des conférences sur l'ingénierie génétique, la reconnaissance faciale au milieu d'une foule, ou le développement de robots à figure humaine ? Ça donne plutôt la chair de poule, non ?

Dans ce cas de figure, comment éviter de créer un malaise ? Personnellement, je ne vois qu'une seule solution : expliquer les raisons qui justifient ce genre de recherches, ou ne pas se contenter de décrire une technique ingénieuse mais insister aussi sur l'aspect humain.

C'est ce qu'a tenté Bran Ferren en 2014. Artiste et designer, ingénieur en sciences de la technologie, il est venu nous dire à quel point les véhicules autonomes allaient transformer notre avenir. Mais au lieu de rentrer tout de suite dans le vif du sujet, il a commencé par évoquer un souvenir d'enfance, une visite au Panthéon de Rome avec ses parents ; et en guise de conclusion, il a lancé un appel aux enfants de demain, pour les encourager à « trouver leur propre voie, même si elle est très différente de la nôtre. Il faut aussi qu'ils comprennent une chose qui n'a pas l'air d'être appréciée à sa

juste valeur dans ce monde de plus en plus dépendant de la technologie, à savoir que l'art et le design ne sont pas des luxes et surtout pas incompatibles avec la science et l'ingénierie. Ce sont en réalité des choses essentielles à ce qui nous rend uniques. » Savamment pensé, non ? Ce qui aurait pu n'être qu'une simple vision de notre avenir technologique, avec les peurs qu'il engendre, a fini en apothéose, sur une note d'espoir et d'humanité.

L'humour est également un bon allié. Juan Enriquez est un intellectuel américain qui se situe au carrefour de la science, de l'industrie et de la société. Auteur d'une série de conférences TED hallucinantes, il nous a présenté l'évolution future de la biologie et de la génétique. C'était assez pour nous recroqueviller sur nos sièges en appelant au secours, mais il a ajouté une petite pointe d'humour au passage de chaque slide. Avec lui à nos côtés, l'avenir semble plus radieux qu'anxiogène.

En somme, plus l'intervenant ancre sa vision du futur dans la réalité, mieux c'est. David Isay, producteur d'émissions de radio aux États-Unis, est aussi le fondateur de StoryCorps, une ONG qui donne à tous la possibilité d'être écoutés grâce à l'enregistrement de conversations où l'on interroge des proches sur leur vie. Dave a ensuite présenté l'application qu'il a créée pour simplifier l'opération et qui permet d'en envoyer une copie à la bibliothèque du Congrès pour archivage permanent. Sa vision d'un monde où les gens s'écouteraient vraiment a réveillé l'envie de communiquer car, en quelques jours, des milliers de personnes ont enregistré des conversations qu'elles n'auraient jamais eues autrement.

Il est là, le pouvoir de nos rêves : dans cette capacité à gagner les autres, à déclencher leur enthousiasme et à faire qu'ils y croient, pour que ces mêmes rêves deviennent réalité. En augmentant le champ des possibles, les rêves des autres nous donnent plus d'énergie pour poursuivre les nôtres. Personne ne refusera jamais l'invitation au voyage d'un rêveur inspiré.

Un savant dosage

En réalité, la plupart des conférences ne rentrent pas exactement dans l'une de ces catégories que je viens de vous exposer. Il s'agit plutôt d'un mélange de plusieurs ingrédients. Prenons celle dont nous a régalés Amy Cuddy, sur le lien entre langage corporel et confiance en soi. D'une manière

très astucieuse, Amy a intégré ses explications au récit de son expérience personnelle. Quant à Salman Khan, il est parti de sa propre histoire pour révéler à nos yeux éberlués (promenade hallucinante) toutes les caractéristiques absolument remarquables de sa Khan Academy, avant de terminer en nous faisant miroiter les potentialités de cette nouvelle façon d'enseigner (vision de rêve).

Alors j'insiste encore une fois : *les techniques que je viens de passer en revue ne sont absolument pas limitatives*. Ce sont des outils pensés pour vous aider à réfléchir à la meilleure façon d'implanter votre idée dans l'esprit de ceux qui vous écoutent. Opérez toutes sortes de sélections, mélanges, assortiments et amplifications susceptibles d'y contribuer efficacement et avec authenticité.

Vous avez un fil conducteur, de la matière et votre propre combinaison de stratégies oratoires : *what else* ?

Eh bien, c'est le moment de penser au lever de rideau... et de passer en revue les quatre points clés de la préparation, qui vont déterminer si l'ensemble sonne juste ou faux.

- Faut-il des visuels et si oui, sous quelle forme ?
- Faut-il préférer un texte rédigé puis récité, ou la spontanéité ?
- Comment travailler les deux formules ?
- L'ouverture et la chute : comment obtenir le meilleur effet ?

LA PRÉPARATION

10.

LES SUPPORTS VISUELS Adieu, les slides rasoir

Le ^{xxi}^e siècle nous a donné d'incroyables facilités pour ajouter à la parole une impressionnante panoplie de technologies. Bien agencées, elles peuvent élever le niveau d'une conférence à des hauteurs insoupçonnées. Photos, dessins évocateurs, typographies élégantes, graphiques, infographies, animations, vidéos, bandes audio, simulations de données peuvent en augmenter sensiblement la portée explicative et esthétique.

Pourtant, la première chose à se demander est : avons-nous réellement besoin de tout ça ? Prenez les conférences qui totalisent le plus grand nombre de vues : vous verrez qu'une sur trois au moins ne contient aucune slide.

Étonnant, non ? Car vous et moi savons bien qu'avec des « illustrations », une conférence est toujours plus intéressante ! Eh bien, vous et moi commettons la même erreur parce qu'en réalité il n'en est rien. Les slides détournent toujours (*a minima*) l'attention portée au conférencier. Les spectateurs regardent *l'écran*, et si le point fort de la prestation est le lien établi entre eux et l'orateur, les visuels risquent de tout gâcher.

Maintenant, on ne peut pas dire qu'il n'y a pas de répartition de l'attention entre l'écran et l'orateur. Ce que l'on aperçoit en arrière-plan relève souvent d'une autre catégorie mentale que la parole entendue. D'un côté l'esthétique, de l'autre l'analytique. Néanmoins, si pour l'essentiel votre propos est extrêmement personnel, ou si vous avez d'autres cartes à jouer pour donner du rythme à votre conférence (de l'humour et des anecdotes savoureuses par exemple), vous avez tout intérêt à laisser de côté

les supports visuels et à vous contenter de parler. Quoi qu'il en soit, il est préférable de vous passer complètement de slides plutôt que d'en montrer de mauvaises – et cela vaut pour tous les intervenants.

Cela étant, il faut reconnaître que la majorité des conférences gagnent à présenter de beaux visuels, et pour certaines, c'est même ce qui fait la différence entre un franc succès et le fiasco total.

À l'origine, TED était une série de conférences axées uniquement sur la technologie, le divertissement et le design. Alors bien entendu, la présence de designers a vite donné corps à l'idée que des slides ajouteraient de l'élégance à l'ensemble et en augmenteraient l'impact – ce qui a sans doute contribué à notre succès.

Quel est l'intérêt d'un bon visuel ? Il peut être révélateur, explicatif ou esthétique.

Les visuels révélateurs

L'argument massue, pour alléguer l'intérêt d'un support visuel, c'est son aptitude à montrer ce que l'on ne peut décrire sans difficulté, comme les œuvres d'artistes ou de photographes ; cela vaut aussi pour l'explorateur qui raconte une expédition ou le scientifique qui dévoile sa découverte.

Edith Widder faisait partie de l'équipe qui, la première, a filmé un calamar géant. Pour la conférence, elle avait bâti son intervention autour de ce moment crucial. Alors quand l'incroyable créature est finalement apparue sur l'écran, toute l'assistance a sursauté. Mais il n'est pas nécessaire de recourir à des images aussi spectaculaires. L'essentiel est de bien situer le contexte et de préparer le public. Le reste est une affaire de pixels, en plein écran, et avec un minimum de fioritures.

Les visuels explicatifs

Une image équivaut à un millier de mots. Les meilleures explications résultent souvent d'une concordance des mots et des images. L'esprit humain fonctionne de manière globale. Notre univers, nous l'imaginons en grande partie de manière visuelle, alors si vous voulez réellement vous lancer dans l'explication d'un nouveau concept, le procédé le plus simple et le plus efficace est encore de conjuguer l'image et le verbe.

Pour que ça marche, il faut une adéquation parfaite entre ce qui est dit et ce qui est montré. Il arrive qu'un intervenant veuille frapper les esprits en proposant une slide d'une extrême complexité – dans l'espoir peut-être inconscient d'impressionner l'assistance par l'ampleur et les subtilités de son travail. Mais tandis qu'il continue de débiter son texte, le public examine désespérément la fameuse slide, s'efforçant de trouver une concordance entre ce qu'on lui dit et ce qu'il observe.

Pour éviter cela, il faut limiter le contenu de chaque slide à une seule idée-force. Certains intervenants, scientifiques notamment, semblent partir du principe – inconscient, toujours – qu'il faut absolument réduire le nombre de slides au strict minimum, quitte à ce que chacune d'elles vous submerge d'infos. C'était peut-être vrai à l'époque où il s'agissait d'objets physiques à passer dans un projecteur. Mais aujourd'hui, pour dix slides comme pour une, le coût est le même. La seule limite à respecter, c'est votre temps de parole. Alors une slide trop complexe qui nécessite une à deux minutes d'explications peut être avantageusement remplacée par trois ou quatre autres, plus simples, qui ne vous prendront pas plus de temps.

Voici ce que dit notre collaborateur Tom Rielly sur la nécessité de gérer la charge cognitive :

Avec une conférence et des slides, on se retrouve face à deux flux de données cognitives parallèles. Et l'intervenant doit mélanger ces deux flux pour obtenir une réaction. La charge cognitive d'une conférence sur la physique théorique est élevée, et celle d'une slide qui contient des dizaines d'éléments également. Alors le cerveau du spectateur doit choisir entre se fixer sur les mots, les slides ou les deux, et ce choix est quasiment involontaire. C'est donc à vous de décider de la cible attentionnelle et de vous assurer qu'une slide avec une charge cognitive importante n'entre pas en concurrence avec ce que vous dites.

De même, il est tout à fait absurde de laisser une image à l'écran alors qu'on a fini de la commenter :

Il vous suffit d'introduire une slide vierge : le public pourra souffler et se recentrer sur ce que vous dites. Et quand vous vous remettrez à passer les photos, il sera prêt à vous suivre.

Si votre but est d'avoir une idée-force par slide, il serait judicieux de la faire ressortir en adaptant le visuel, notamment quand il s'agit de graphiques et de diagrammes. Si vous voulez mettre en évidence le fait qu'en février, le coefficient pluviométrique est toujours plus élevé qu'en octobre et que vous montrez la courbe des chutes de pluie sur l'année, vous avez tout intérêt à mettre en couleur les points correspondant à février et octobre. Et si vous poursuivez avec une comparaison entre mars et

novembre, faites-le sur une autre slide en différenciant ces deux mois. Évitez de surcharger vos visuels.

David McCandless est passé maître dans l'art de donner un sens à ses données à l'aide de slides élégantes. À TEDGlobal 2010, par exemple, il en a montré deux. La première avait pour titre : « Qui dispose du budget militaire le plus important ? ». On y voyait dix carrés, un par pays, de tailles différentes selon le budget alloué. Le plus gros était pour les États-Unis, naturellement.

Sur la seconde slide, en revanche, les carrés représentaient le budget militaire mesuré en pourcentage de PIB. Et là, l'oncle Sam passait à la huitième place, derrière le Myanmar, la Jordanie, la Géorgie et l'Arabie saoudite. Deux slides ont suffi pour ajuster notre vision du monde.

Apparemment, certains intervenants restent convaincus qu'un déluge de mots – souvent les mêmes que ceux de leur conférence – renforce la capacité explicative des images. Rien n'est plus éloigné de la réalité. Avec un diaporama classique en PowerPoint montrant chaque fois un titre suivi d'une liste et de longues phrases, vous êtes sûr de perdre l'attention du public. Pourquoi ? Tout simplement parce que le spectateur lit le texte avec une longueur d'avance sur vous et du coup, vos commentaires prennent un goût de réchauffé. Alors quand nous voyons nos intervenants arriver avec leur PowerPoint, nous leur offrons un verre et nous le passons en revue avec eux, leur suggérant gentiment de faire des coupes, beaucoup de coupes. Parfois on parvient à une seule puce par slide, on réduit la longueur des phrases, on les remplace par une image ou on coupe carrément.

En fait, répéter sur une slide ce que vous dites sur scène ne présente aucun intérêt. Je dirais même plus : ça n'a pas de sens. Si développer votre pensée vous prend deux ou trois minutes, vous pouvez juger utile de montrer un mot ou une expression rappelant le sujet évoqué. Autrement, soyez sûr que tout ce qui apparaît sur l'écran entre en concurrence avec votre propos au lieu de l'appuyer.

Même simplifiée, une slide peut vous couper l'herbe sous le pied. Au lieu de : « Un trou noir est un objet céleste si compact qu'aucun rayonnement ne peut s'en échapper », pourquoi ne pas poser une question simple : « Des trous noirs... mais noirs comment ? » Vous partiriez de cette slide originale pour donner l'info oralement. Ainsi, avec votre support visuel, vous aurez piqué la curiosité de vos auditeurs et rendu votre exposé plus intéressant.

Quand on y pense, c'est assez simple. La finalité d'un visuel ne peut pas être de communiquer des mots : ça, vous le faites très bien oralement. En revanche, c'est un adjuvant parfait pour des photos, vidéos, animations, données brutes, bref, tout ce qui ne passe pas ou pas bien à l'oral.

Utilisé de cette façon, l'écran devient votre ami, celui qui vous épargne des heures d'explications laborieuses. Chez TED, nous avons notre chouchou parmi les adeptes des explications visuelles : Hans Rosling. En 2006, pour sa conférence sur les statistiques, il nous a présenté un graphique animé. Une séquence de 48 secondes lui a suffi pour transformer notre représentation mentale des pays en développement. Le problème, c'est que si vous ne l'avez pas vu, je ne peux pas vraiment vous expliquer comment il s'y est pris. Il faudrait y consacrer plusieurs paragraphes, et encore, j'en serais bien loin. C'est tout l'intérêt de la chose : il fallait absolument un écran pour le montrer. Alors la prochaine fois que vous approcherez d'un ordinateur, ouvrez une page Google et tapez : « Hans Rosling : The best stats you've ever seen. » Et regardez sa conférence. Une pure merveille (le clip de 48 secondes commence à 4'05).

Certes, tout le monde n'est pas Hans Rosling. Mais tous nous pouvons au moins nous poser la question : mes visuels sont-ils nécessaires à mon explication ? Et si oui, comment les associer à mon texte pour obtenir un bel effet conjugué ?

Les visuels esthétiques

L'aspect esthétique n'est pas souvent mentionné dans la contribution des supports visuels à la réussite d'une conférence, et pourtant il est loin d'être négligeable.

Je suis toujours stupéfait de voir les artistes plasticiens ne montrer qu'une infime partie de leur œuvre. Certes, il faut limiter les concepts, mais les images, pas tant que ça ! L'erreur classique que commettent de nombreux intervenants est de se croire obligé d'expliquer chacune des slides. Il n'en est rien ! Imaginons que vous ayez invité un public de choix à venir admirer votre travail dans le vaste hall où vous exposez, et que vous disposiez seulement du temps nécessaire pour lui montrer une seule allée, vous lui feriez visiter tout le reste au pas de charge, n'est-ce pas ? Ne serait-ce que pour lui en mettre plein la vue et lui donner un réel aperçu de vos œuvres.

Cinq secondes par image, même sans commentaire, peuvent produire de l'effet. C'est si facile... Alors pourquoi s'en priver ?

Il existe bien des façons de nous permettre de plonger avec délectation dans l'observation de certaines œuvres d'art, même lorsque le sujet ne s'y prête pas. Voyons la designer Lucy McRae, pourtant venue nous parler d'un sujet délicat : les odeurs corporelles. Elle a réussi à caser des dizaines d'images et de vidéos, curieuses mais superbes, qui toutes, à leur façon, nous ont éblouis.

Et n'oublions pas le graphisme : le choix d'une belle police de caractère, d'illustrations et/ou d'animations sur mesure peut tout à fait rendre l'ensemble irrésistible.

Ce sont là quelques grands principes. Mais avec les visuels, le démon se cache dans les détails. Et pour approfondir cette idée, écoutez les conseils de Tom Rielly, l'homme qui ressent presque physiquement les effets d'un mauvais support visuel.

Les conseils de Tom Rielly pour choisir son logiciel

En 2016, nous disposons de trois grands outils de présentation : PowerPoint, Keynote (pour Mac) et Prezi. Le premier, on le trouve partout, bien qu'à mon avis Keynote soit plus facile à utiliser, avec une typographie et un graphisme bien meilleurs. Prezi (qui compte TED au nombre de ses premiers investisseurs) propose un mode opératoire différent : au lieu de recourir à une succession de slides en linéaire, on part d'une métaphore visuelle et on zoome sur ce qui est important pour le mettre en lumière.

La plupart des projecteurs et écrans d'aujourd'hui ont la dimension d'un téléviseur grand écran 16/9, alors que les anciennes télévisions étaient au format 4/3. Pourtant, le logiciel de présentation ouvre en 4/3. Il vous faut donc impérativement changer le ratio et passer en 16/9 (à moins de n'avoir à disposition que des projecteurs en 4/3).

Évitez d'utiliser les modèles intégrés de puces, lettres et tirets sous peine d'avoir une présentation semblable à toutes les autres et des gabarits qui finiront par vous limiter. Je vous conseille de commencer par une slide vierge. Si vous avez beaucoup de photos, utilisez un fond noir pour les mettre en valeur.

La plupart devraient être affichées « à fonds perdu », une vieille expression utilisée dans l'imprimerie pour dire que l'image occupe tout l'écran. Mieux vaut avoir trois photos qui se suivent à fonds perdu plutôt que trois sur une seule slide. Les photos étant encore souvent tirées avec un capteur 4/3, si vous voulez montrer une image sans la rogner en haut et en bas, il faut la mettre sur un fond noir : les bords gauche et droit seront assez discrets.

S'agissant de la résolution d'images, je vous conseille la plus haute possible, afin d'éviter toute pixellisation indésirable lors d'une projection grand écran. La résolution n'est jamais trop haute, sauf si elle ralentit le logiciel.

La police de caractères

Je vous conseille de n'utiliser qu'une seule police de caractères par présentation. Certaines sont mieux adaptées que d'autres. En général, nous recommandons une police bâton (sans serif) d'épaisseur moyenne comme Helvetica ou Arial. Évitez les polices trop fines qui rendent la lecture difficile, surtout sur fond noir. Dans le doute, privilégiez la simplicité.

Taille de la police. Si vous la choisissez trop petite, les spectateurs vont devoir se décarcasser pour vous lire. Prenez-la en 24 points ou plus, et n'utilisez *au maximum* que trois tailles différentes par présentation. Gardez la plus grande pour les titres et en-têtes, la moyenne pour vos idées-forces et la plus petite pour vos arguments.

Couleur d'arrière-plan. Si vous pensez mettre du texte sur une photo, veillez à l'insérer là où il sera facile de le lire. Et si la photo est déjà trop chargée, ajoutez au-dessous une zone de texte en noir et tapez votre légende.

Couleur du texte. Les deux mots clés sont simplicité et contraste. Noir sur blanc, couleur foncée sur fond blanc, ou encore blanc ou jaune sur noir, tout ça convient bien car il y a un vrai contraste : la lecture est facile. N'utilisez qu'une seule couleur, sauf si vous voulez marquer l'insistance ou la surprise. Évitez à tout prix les couleurs claires sur fond clair, et inversement les couleurs foncées sur fond noir (exemple : le bleu clair ne sera pas facile à distinguer sur du jaune et le rouge sur du noir non plus).

Lisibilité

Maintenant que vous avez choisi votre police de caractères et ses couleurs, testez votre présentation en la visionnant sur votre ordinateur ou – bien mieux encore – sur un téléviseur ou un projecteur, et reculez de quelques mètres. Assurez-vous de la lisibilité du texte et de la netteté des photos. Si besoin, opérez des réajustements.

Les erreurs à ne pas commettre

- Des puces en pagaille. Laissez-les à votre chat ou à votre chien.
- Des tirets en début de texte ne sont certainement pas des traits de génie.
- Souligner et mettre des italiques qui rendent la lecture trop difficile. Préférez les caractères gras.
- Abuser de l'ombre portée, même si ce peut être utile, à l'occasion, pour augmenter la lisibilité (notamment pour les zones de texte au-dessus des photos).
- Multiplier les effets typographiques sur une même ligne. Le résultat serait carrément désastreux.

Explications et diagrammes

Vous voulez que le public se concentre sur une idée à la fois ? Clic, clic, ajoutez du texte et des images. Mais laissez aux spectateurs le temps d'absorber les infos. N'y allez pas trop fort, vous risqueriez de les submerger.

Crédits photo

Au sein de la communauté scientifique, il est indispensable de mentionner les crédits photo sur chacune des slides. Mais il vaut mieux éviter de le faire en gros caractères pour ne pas détourner l'attention des spectateurs. Si toutes les photos proviennent de la même source, *National Geographic*, par exemple, vous pouvez soit faire des remerciements par oral, soit ajouter un crédit photo général du type « photos publiées avec l'aimable autorisation de *National Geographic* », ce qui vous évite d'avoir à le répéter.

Si vous devez réellement insérer les crédits, arrangez-vous pour que ce soit cohérent : même endroit sur la slide, même police, même taille (pas plus de 10 points). Et écoutez l'info : passez de « Crédit photo : Augustin Alvarez, Centre de recherche de la NASA, Mountain View, CA » à « Augustin Alvarez, NASA ». Certains détenteurs de droits – les musées, notamment – rechignent à abréger les formules de crédit, mais ça vaut le coup de leur demander. En ce qui me concerne, je les mets en blanc, en image inversée et je fais pivoter à 90° pour qu'ils figurent à la verticale, sur le côté droit de la slide. Demandez à vos amis si les crédits photo détournent leur attention des images. Si c'est oui, vous les avez trop mis en évidence.

Des photos de vous et de votre équipe

Insérer une photo de vous dans votre environnement de travail (votre labo, ou à côté du LHC, l'accélérateur de particules le plus puissant du monde) est une excellente idée, mais contentez-vous d'une seule, sauf raison particulière. Pour nous raconter ses expéditions aux pôles, Ben Saunders nous a naturellement montré des photos sur lesquelles il figurait. Or il était secondé par toute une équipe qui a travaillé sans relâche. Sans elle, rien n'aurait été possible, mais les faire apparaître sur les visuels aurait détourné l'attention du récit. Nous comprenons bien votre désir légitime de rendre à votre équipe l'hommage qui lui revient, mais le côté trombinoscope a vraiment peu de chances de plaire à votre public. Résistez à la tentation et si vous devez montrer une seule photo, arrangez-vous pour que ce soit un regroupement organisé, en contexte. C'est toujours préférable.

Vidéos

Les vidéos sont des outils sensationnels. Mais il ne faut pas qu'elles durent plus de 30 secondes, et pour une conférence de 18 minutes, 4 constituent un grand maximum, sauf si toute votre démonstration en dépend. Il est préférable aussi que vous en soyez l'auteur et détenteur des droits (évitez de reprendre des extraits des *Visiteurs*, par exemple), qu'elles expliquent un point qu'une simple slide ne pourrait illustrer et qu'elles aient une bonne « valeur de production » (haute définition, éclairage parfait et surtout un bon son). Il suffit qu'une vidéo soit mauvaise pour que votre public se focalise sur ses défauts, en oubliant le contenu. Veillez à ce qu'elle soit authentique et surtout bannissez celles qui sont accompagnées d'une musique pompeuse et réchauffée fournie par le service des relations publiques. Et une astuce en passant : je vous suggère de filmer tous vos travaux, au cas où, car il se peut que vous décidiez d'utiliser ces vidéos plus tard, même si vous ne savez pas quand. TED investit dans les vidéos et photos de bonne qualité et au fil des ans, elles prennent de la valeur.

Vous pouvez donc intégrer une vidéo à votre présentation, mais, conseil d'ami : avant d'entrer en scène, n'oubliez pas de vérifier auprès de l'équipe audiovisuelle que tout fonctionne comme il faut.

Transitions et animations

Ce sont de véritables sables mouvants, la hantise de bien des conférenciers. La règle de base : les éviter, presque sans exception. Cubes, échelles, tournoiement, pivotements, fondus et autres glissés sont des transitions de Keynote, et il en existe bien d'autres, mais je ne m'en sers jamais, sauf pour faire une présentation humoristique ou satirique. Ce sont des gadgets qui vous éloignent de votre propos pour attirer l'attention sur les capacités de votre logiciel. Pourtant il y en a deux que j'apprécie particulièrement : la coupe franche et le fondu, comme dans le montage de films. Le premier raccord est parfait comme réponse instantanée à votre clic, et le fondu enchaîné paraît tout à fait naturel s'il dure moins d'une demi-seconde. La coupe franche et le fondu ont même deux significations subconscientes : avec la première, vous passez à une idée résolument nouvelle ; la seconde vous permet de raccorder deux choses qui sont liées. Ce n'est pas une règle absolue, mais elle tient la route. Et vous pouvez utiliser les deux pendant la même présentation. Si vous ne voyez aucune raison de faire une transition, abstenez-vous-en. Et souvenez-vous : ce ne sont pas vos raccords qui doivent attirer l'attention.

Le transport de fichiers

Envoyez votre présentation à l'avance aux organisateurs de la manifestation et ayez-la sur vous aussi, sur clé USB, avec la vidéo à part. C'est ce que je fais toujours. Remarque importante : avant de les envoyer ou de les copier, mettez tous ces fichiers dans un dossier que vous compresserez dans un fichier ZIP. Cela permettra de regrouper toute votre présentation en un seul endroit. Donnez un intitulé clair à chaque vidéo et précisez son emplacement (exemple : SIOBHAN STEPHENS, SLIDE 12 ; VIDÉO : LA MITE SORT DE SON COCON).

Les droits

Assurez-vous de détenir une licence pour toute utilisation de photos, vidéos, musique ou polices de caractères spéciales, ou vérifiez qu'ils sont sous Creative Commons ou carrément gratuits. Mais il est toujours préférable d'utiliser votre production à vous. L'utilisation d'un tube de Whitney Houston pour votre conférence, comme pour sa diffusion en ligne, vous coûtera la bagatelle de plusieurs milliers de dollars.

Les essais

Je considère qu'il y a deux sortes d'essais, humains et techniques. Pour les premiers, je vous recommande de prendre pour cobayes (surtout pour vos slides) des amis ou de la famille qui ne sont pas dans le coup. Demandez-leur ce qu'ils ont compris, ce qui leur paraît obscur et les questions qu'ils se posent. C'est d'autant plus important que le sujet de votre conférence est très technique ou abscons.

Le second type d'essais est tout aussi crucial. En ce qui me concerne, j'ai acheté pour 35 euros une télécommande de présentation sans fil dont je connecte le récepteur USB à mon ordinateur pour pouvoir contrôler la partie vidéo de ma conférence en quelques clics lorsque je suis sur scène. Je vérifie que mes slides sont claires et mes transitions assez brèves ; je m'assure que j'ai la bonne police de caractères et que les clips fonctionnent bien, et je veille à ce qu'il n'y ait pas le moindre grain de sable susceptible d'enrayer la machine... Plus on répète, plus on gagne en confiance.

N'oubliez pas de demander quel genre d'ordinateur sera mis à votre disposition et de vérifier que vos vidéos seront présentées exactement comme vous l'avez prévu.

Renseignez-vous sur la version du logiciel utilisé par les organisateurs et assurez-vous que la vôtre est bien la plus récente, car c'est généralement celle-là qu'ils ont. Souvenez-vous que faire des conversions sur place est particulièrement stressant, d'autant que les peaufinages nécessitent parfois des compétences particulières. Il m'est arrivé de préparer une présentation avec Keynote pour Mac et de la voir importée dans PowerPoint pour PC.

Vous imaginez le désastre au moment de répéter ? Il ne me restait plus qu'à convaincre les organisateurs de se procurer un Mac avec Keynote. (Ils ont accepté et ça a très bien marché.)

Surtout, ne donnez jamais une conférence sans avoir au préalable testé vos slides – et particulièrement vos vidéos – sur les équipements qui seront utilisés le jour J. L'autre intérêt, et non des moindres, c'est que le technicien du son pourra vérifier toutes vos vidéos, manip indispensable si vous voulez parler en même temps. Il n'y a rien de pire qu'un son inaudible ou qui fait sursauter.

Le recours au designer graphique

Tout le monde ou presque peut apprendre à faire de bonnes slides, mais si les enjeux sont particulièrement importants et si votre budget le permet, n'hésitez pas à demander l'aide d'un designer graphique spécialiste en présentation visuelle. Notez bien cette précision, car un designer qui travaille sur des sites Web ou du matériel imprimé risquerait de ne pas avoir l'art et la manière de véhiculer des idées au travers de slides. Demandez-lui son book. Vous en trouverez sur des sites comme Behance ou StarOfService.

Souvenez-vous toutefois que :

- Si votre présentation visuelle est prise en charge par le service de design graphique de votre entreprise, il faut l'impliquer dès le début : travaillez ensemble et surtout ne vous contentez pas de jeter un coup d'œil sur le résultat final. Soyez présent et impliqué. Les designers sont des personnes compétentes, mais là, il s'agit de votre pensée et ils sont là pour vous aider à l'exprimer. Il est donc tout à fait logique que vous interveniez.
- Si les recommandations d'une tierce personne vous dérangent, fiez-vous à votre instinct. Après tout, c'est vous qui serez sur scène.
- Beaucoup de designers travaillent à distance, par mails, Skype et Dropbox et ça fonctionne très bien. Rien ne vous oblige à avoir quelqu'un à côté de vous en permanence.
- Ça ne doit pas vous coûter très cher. Je m'adresse volontiers à des petites structures de une à quinze personnes, ce qui me permet de travailler directement avec les patrons. Il y a maintenant beaucoup de spécialistes, car depuis quelques années, on voit fleurir un peu partout des écoles et formations ad hoc (écoles d'art ou d'arts appliqués, BTS...).

Le contrôle des versions

À ne surtout pas prendre à la légère ! Utilisez un outil comme Dropbox pour conserver vos différentes moutures et polices de caractères, photos, vidéos et sons.

Il est toujours conseillé de nommer un fichier en prenant le numéro de la version puis votre nom et celui du lieu de la prestation, et plus tard, éventuellement, de la session de la conférence TED, comme ceci par exemple : v4trjwTom RiellyPrezTED2016Session11. Les initiales « trjw » indiquent la dernière personne à avoir travaillé sur cette version. Il vaut mieux mettre ces initiales et le numéro au début, sinon vous risquez d'avoir du mal à vous y retrouver. Chaque fois que vous revenez dessus, sauvegardez votre travail avec un nouveau numéro, et avant de partager le lien Dropbox avec les organisateurs d'un événement, veillez à mettre toutes les anciennes versions dans un seul dossier pour ne garder que la dernière en évidence. Ajoutez FINAL au début ou à la fin du fichier.

Le designer que vous avez choisi vous bénira si, au préalable, vous avez regroupé dans un fichier autant de photos, sons et vidéos que possible. Pour lui faciliter le travail, il m'arrive aussi d'ouvrir un nouveau fichier Keynote et de créer des slides qui ne seront pas utilisées comme telles mais comportent des instructions pour les suivantes (exemple : *cette slide montre une espèce que nous essayons de préserver. Sur celle-ci figure le lit du lac asséché*, etc.).

Faites-le autant que possible ; arrangez vos slides et envoyez le fichier au designer. Ce sera comme tous les Post-it collés sur le mur du bureau d'un réalisateur pour l'aider à mieux organiser ses idées.

Finalement, comme pour tout ce qui touche l'art graphique, la simplicité est un plus.

Maintenant que vous connaissez les conseils de Tom, si vous voulez voir où en est l'état de l'art, je vous renvoie à trois conférenciers dont nous adorons les visuels.

- Lors d'une conférence TEDxUF, le photographe engagé Mac Stone nous a montré des slides époustouflantes justifiant amplement le titre choisi : « Des photos qui vous donnent envie de sauver les Everglades ».
- À TEDxVancouver, Jer Thorp nous a parlé de l'impact d'une infographie réussie : la preuve par l'exemple.
- Enfin, à TEDxSydney, Drew Barry, spécialiste de l'animation de la modélisation biomédicale, nous a montré d'incroyables images animées en 3D révélant la face cachée du mécanisme cellulaire.

Vous avez un plan pour vos visuels, il est temps de retourner au verbe pour voir comment les faire parler. Et là, il y a deux approches différentes, sur lesquelles les plus grands orateurs de la planète divergent totalement... Fort heureusement, elles ne sont pas incompatibles !

11.

LE TEXTE

L'apprendre par cœur ?

Lors d'une récente conférence, nous avons invité un physicien brillant et prometteur à nous parler des progrès remarquables dans sa spécialité. Ce monsieur passe pour être le plus grand orateur de son université et ses conférences attirent les foules : il a le don de simplifier tout ce qui est complexe et de donner à l'exploration de milieux obscurs un parfum d'aventure. De fait, au cours de la répétition, il nous a impressionnés par son enthousiasme, son éloquence et la clarté de ses explications. Je pressentais que sa conférence allait être un grand moment, et je l'attendais avec une impatience des plus vives.

Son entrée en matière fut parfaite : il arpenta la scène en mettant sous la dent de centaines de spectateurs une curieuse métaphore qu'ils se firent un malin plaisir d'essayer de comprendre. Ensuite, premier faux pas. Le trou. Il sourit et demanda qu'on lui accorde un instant. Puis il sortit son iPhone pour se rafraîchir la mémoire. Et reprit le fil. Rien à redire. Sauf que 40 secondes plus tard, rebelote. La métaphore commençait à devenir d'une rare complexité. Les spectateurs se torturaient les méninges, et surtout, ils étaient mal pour lui... On sentit sa gorge se serrer. Il se mit à tousser. Je lui tendis une bouteille d'eau. Un instant, nous vîmes un semblant d'amélioration. Faux espoir. Comme dans un horrible ralenti, nous avons vu cette conférence implorer sous nos yeux. Comme l'a fait remarquer plus tard la comédienne Julia Sweeney, on avait l'impression que notre physicien disparaissait dans l'un de ces trous noirs dont il voulait nous parler. L'iPhone revint à la rescousse. Une fois, deux fois, trois fois... Alors

le pauvre se mit à lire son texte sur son téléphone. Envolés, le sourire et l'enthousiasme. La sueur perlait sur son front. De sa bouche ne sortaient que des bribes de phrases hoquetées, comme un homme qui étouffe. Il parvint tout de même à aller jusqu'au bout, salué par les applaudissements embarrassés des spectateurs compatissants. Sa prestation fut bien l'événement de la conférence, mais pas comme il l'avait rêvé.

Revenons sur ce qui s'est passé : ce n'était pas sa faute, ni la mienne. Au cours de la préparation, je lui avais conseillé de prendre le temps de faire une conférence qui soit une vraie bombe, et de tout rédiger à l'avance. C'était l'approche la plus couramment utilisée par nos orateurs, et à la répétition, ça avait l'air de bien marcher. Mais ce n'était pas son style, ce n'était pas sa façon de faire à lui. Ce sujet-là, il l'avait abordé maintes et maintes fois devant des parterres d'étudiants avec une belle aisance et dans un style fluide et spontané, comme ça venait dans sa tête – qu'il avait bien pleine ! C'est ça que j'aurais dû lui demander de nous faire partager. (Mea culpa : il l'avait fait la veille, en venant sur scène nous donner une explication au pied levé sur un grand sujet d'actualité en physique. C'est le passage à l'écrit qui a tout gâché.)

Il y a de nombreuses façons de préparer et de donner une conférence, et il importe de savoir laquelle vous convient. Parce que le jour J, même si vous avez concocté un texte éblouissant, vous pouvez encore tomber sur beaucoup d'écueils :

- Vous avez une voix monocorde qui endort les spectateurs.
- Vous avez l'air de réciter une leçon.
- Vous arrivez au bout du temps imparti en ayant dit seulement la moitié de ce que vous aviez prévu.
- Vous tentez désespérément de vous souvenir du lien entre vos slides et votre texte.
- La télécommande ne marche pas comme il faut/la vidéo ne démarre pas.
- Vous ne parvenez pas à établir un contact visuel avec un seul des spectateurs.
- Vous ne savez pas s'il faut arpenter la scène ou rester sur place, vous cherchez un compromis et finissez par tanguer maladroitement en traînant les pieds.
- Les éclats de rire ne sont pas au rendez-vous. En revanche, vous en obtenez là où il n'y a vraiment pas de quoi.
- Au lieu de la standing ovation dont vous avez rêvé, vous ne récoltez que quelques applaudissements polis.
- Et enfin, la pire des tuiles : le trou de mémoire. Impossible de vous souvenir de la suite de votre texte, tout s'embrouille et votre tête se vide. Vous êtes pétrifié.

Heureusement, avec une bonne préparation, on peut réellement minimiser les risques. Mais encore faut-il savoir ce que l'on entend par

« bonne » préparation, comme le montre l'exemple que nous venons d'évoquer. Et pour cela, il faut commencer par vous demander comment vous, vous voyez cette prestation. Selon les intervenants, les approches sont très différentes ; c'est pourquoi je vous propose de vous aider à découvrir celle qui vous convient le mieux.

Il y a quelques années, les règles appliquées aux conférences TED étaient très strictes : *Pas de pupitre. Ne jamais lire son texte.* Et cela semblait plutôt cohérent. Les spectateurs réagissaient spontanément à la personne vulnérable qui récitait devant eux un texte appris par cœur, au cours d'une prestation sans filet. De la communication à l'état pur.

Mais comme il y a de la méthode dans la folie d'Hamlet, il y a aussi de la force dans la variété. Si, invariablement, l'intervenant, debout au centre de la scène, énonçait avec une clarté impressionnante un discours parfaitement mémorisé, l'exercice deviendrait vite le pire des pensums. Force est de constater que sur une semaine de conférences ininterrompues, les intervenants les plus efficaces sont ceux qui cultivent la différence. Dans un contexte où tous parlent sans notes, l'original qui se glisse jusqu'à son lutrin pour lire son texte est peut-être le seul dont on se souviendra.

Ce qui compte avant tout, c'est que l'orateur soit sûr de lui et suffisamment à l'aise pour faire sa conférence en se concentrant au mieux sur son sujet. Nous l'avons découvert lorsque nous avons fait venir Daniel Kahneman, Prix Nobel, considéré comme le père de l'économie comportementale. Cet intellectuel extraordinaire a échafaudé tout un éventail de théories propres à révolutionner notre manière de voir le monde. Au départ, nous lui avons demandé de s'adresser au public comme on le faisait depuis toujours chez TED. Pas de lutrin, debout sur scène, avec juste quelques fiches au cas où, et en avant la musique ! Mais au moment de la répétition, on voyait bien qu'il était mal à l'aise. Il n'avait pas réussi à mémoriser entièrement son texte et n'arrêtait pas de faire des pauses et de regarder par terre comme si c'était là qu'il allait trouver les mots qui lui manquaient.

Je finis par intervenir : « Écoute Danny, des conférences comme celle-là, tu en as déjà donné des milliers. Alors qu'est-ce qui te convient le mieux ? » Vous ne devinez jamais ce qu'il a répondu : il voulait prendre son ordinateur et le poser sur un lutrin pour pouvoir regarder plus facilement ses notes. Nous avons tenté le coup et ça a marché : tout de suite, la tension s'est relâchée. Mais il fixait un peu trop son écran. Alors nous

avons fait un deal : on lui laissait le lutrin, mais en échange, il regardait l'assistance le plus souvent possible. Et c'est exactement ce qu'il a fait. La conférence qu'il a donnée était excellente, rien à voir avec un texte lu ou recraché par cœur. Il y avait un vrai contact avec le public, et il a dit tout ce qu'il voulait dire, sans jamais être embarrassé.

Alors, aujourd'hui, nous n'avons plus de règles établies, juste quelques suggestions pour aider nos intervenants à trouver la méthode la plus efficace pour eux. L'une des premières grandes décisions que vous serez amené à prendre – et ce serait mieux de le faire au tout début de votre préparation – est un choix entre deux stratégies :

- rédiger intégralement votre texte pour le lire et/ou le réciter ;
- avoir un texte parfaitement structuré mais non rédigé et aborder chaque point de manière spontanée.

Chacune a de vrais avantages.

Les conférences rédigées

Elles présentent l'énorme avantage de pouvoir faire le meilleur usage du temps imparti. Condenser votre propos en 10, 15 ou 18 minutes peut être vraiment difficile et pour peu que vous deviez fournir des explications délicates ou ajouter des arguments, et du coup allonger la démonstration, il pourrait s'avérer essentiel de noter chaque mot, peaufiner chaque phrase et relier les paragraphes à la perfection. Rédiger votre texte permet aussi d'en partager le contenu en amont. Nous adorons que nos intervenants nous envoient leur texte deux ou trois mois à l'avance. Cela nous permet de leur faire un retour en signalant les points à supprimer et ceux qui mériteraient d'être développés.

Le gros inconvénient, c'est que, sauf à exceller dans votre façon de le restituer, votre conférence risque de sentir le réchauffé. Entre écouter un texte lu et être un interlocuteur, il y a une marge et les réactions du public sont généralement beaucoup plus vives dans le second cas. Pourquoi ? C'est encore un mystère pour moi. Car enfin, si ce sont les mêmes mots et que chacun sait pertinemment qu'ils ont été écrits par la personne qui se trouve là, sur scène, pourquoi se soucier de la façon de les transmettre ?

Peut-être parce que chez nous autres humains, la communication est un processus dynamique qui se déroule en temps réel. Vous vous adressez à

moi. Je vous regarde dans les yeux et il me vient toutes sortes de pensées : ce type veut-il réellement dire ça ? Mais c'est intéressant ! (ou le contraire). Et si je le suivais dans cette voie ? Tant que je n'aurai pas la réponse à ces questions, je garderai mes pensées pour moi. Attendez, c'est trop risqué autrement. C'est dire l'importance de ce qui est en jeu lorsqu'on regarde quelqu'un « penser tout haut ». On peut « toucher du doigt » sa force de conviction et vivre un moment fort en voyant prendre forme, sous nos yeux, une idée controversée. Sentir que l'orateur pense vraiment ce qu'il dit nous amène plus facilement à embrasser la cause qu'il défend.

En revanche, devant quelqu'un qui lit son texte, le contact risque de devenir impersonnel et de provoquer une mise à distance, un peu comme quand on regarde un match en différé. On sait déjà qui a gagné, et même quand on ne connaît pas le résultat, on ne s'y intéresse pas autant (alors imaginez un peu ce que cela donnerait si les commentaires étaient rajoutés après ! Une cata, non ? Eh bien c'est à cela qu'il faut s'attendre avec les textes lus !)

Si vous optez pour le texte rédigé, trois possibilités s'offrent à vous :

- Connaître votre texte à fond, de sorte qu'à aucun moment il n'aura l'air d'avoir été écrit. (Nous développerons ce point un peu plus loin.)
- Vous y référer de temps à autre soit en le plaçant sur un pupitre (qui, de préférence, ne vous oblige pas à garder la même position), soit en le projetant sur écran ; mais dans ce cas, vous devrez compenser en regardant le public et en établissant un contact visuel avec les spectateurs. Vous remarquerez que je n'ai pas dit *lire*, mais *se référer*. Même si vous avez l'intégralité du texte sous les yeux, il faut que vous soyez en mode dialogue et non en mode lecture. Le public ne s'y trompera pas. Tout est dans le naturel et dans l'énergie que vous mettrez à prononcer les mots, dans cette familiarité avec le texte qui vous permet de n'y jeter un coup d'œil que toutes les deux ou trois phrases. Oui, ça demande de l'entraînement, mais le jeu en vaut la chandelle, croyez-moi, et c'est bien moins décourageant que de tout apprendre par cœur.
- Condenser le texte jusqu'à ce qu'il soit réduit à des phrases titres dans une liste à puces, et prévoir de développer spontanément chaque point, à votre façon. Cela ne va pas sans difficultés non plus, mais nous les aborderons un peu plus loin.

Je ne vois que deux cas de figure où vous pourriez vous en sortir en lisant votre texte :

- Vous avez des photos ou vidéos époustouflantes qui défilent à mesure que vous parlez. Dans ce scénario-là, vous n'êtes qu'un fournisseur de sous-titres. L'attention du public est dirigée vers l'écran. C'était le cas de la conférence du photographe James Nachtwey venu recevoir son prix en 2007.
- L'écrivain talentueux que vous êtes peut compter sur la compréhension du public, convaincu d'écouter un morceau d'anthologie. Mais comme vous allez le voir plus loin,

même les grands auteurs dont le texte contient des envolées lyriques ont parfois intérêt à ne pas lire, pour être plus percutants.

Ces mises en garde étant faites, il est clair que pour la majorité des intervenants la méthode la plus fiable quand on veut s'exprimer avec vigueur, c'est de commencer par écrire son texte et puis de l'apprendre jusqu'à ce qu'il fasse partie intégrante de nous-même. C'est une tâche ardue : pour la plupart d'entre nous, mémoriser une conférence de 18 minutes peut facilement prendre cinq ou six heures. Une heure par jour pendant une semaine. Si vous n'avez pas ce délai devant vous, ce n'est même pas la peine d'essayer. Arriver sur scène en cherchant désespérément à vous souvenir de votre texte est bien la dernière chose que vous souhaitez.

Et quand malheureusement ça se produit, le problème n'est pas tant le risque de voir un orateur pétrifié qu'un public conscient d'avoir en face de lui une personne qui récite son texte. Les spectateurs voient bien le mouvement de vos yeux quand, à la fin d'un paragraphe, vous vous demandez ce qui vient ensuite. Mais c'est surtout le ton qu'ils remarquent, plat et monocorde comme un robot parce que vous êtes plus occupé à chercher vos mots qu'à y mettre toute la force de votre conviction.

Et nous assistons, impuissants, à une sorte de tragédie : ce travail de dingue que vous avez accompli pour mettre au point une belle conférence, vous ne lui avez pas donné sa chance.

Le problème n'est pas insoluble, mais pour corriger le tir, il faut se donner du mal ! Imaginez-vous en train d'observer un ami qui pendant une semaine ou deux tente de mémoriser le texte de sa conférence. Tous les jours, vous lui demandez de faire de son mieux sans consulter ses notes. Vous remarquerez alors un phénomène étrange : alors que sa prestation n'est pas assez structurée, il paraît tout à fait convaincant. Comme il ne connaît pas encore grand-chose par cœur, il se contente de faire de son mieux pour vous donner l'info dans un ordre qui est approximativement celui qu'il a prévu.

Au bout de quelques jours de ce régime, vous constatez déjà un changement. Il connaît maintenant une bonne partie de son texte par cœur, et il la ressort avec éloquence. Mais vous, vous n'avez plus la même impression : vous ne retrouvez pas la vivacité de ton des débuts. Vous percevez son stress. Il s'interrompt : « *Une minute... Bon je recommence.* » Vous l'entendez débiter son texte comme une machine.

Ces indices-là montrent que votre ami est plus dans la récitation que dans la véritable diction. Cette phase de préparation, je l'appelle la *vallée dérangement* (*uncanny valley*), un terme emprunté à la robotique (il désigne l'impression laissée par un robot humanoïde très ressemblant mais qui présente encore quelques discordances : l'effet produit est plus flippant que si l'ensemble manquait de réalisme). Et si votre ami en reste à ce stade, sa prestation risque fort d'être un échec. Dans ce cas, il aurait plutôt intérêt à laisser tomber l'idée d'un texte écrit pour lister ses idées et les reprendre une par une en mode spontané ou carrément à amener ses feuilles avec lui.

En revanche, s'il décide de persévérer dans la voie de la mémorisation, vous verrez un changement important vers le sixième ou septième jour : tout à coup votre ami sait son texte, vraiment, et même tellement bien que le ton devient naturel et spontané. Maintenant, il peut concentrer son attention sur le sens des mots qu'il a choisis.

Alors pour tous ceux qui prévoient d'apprendre leur texte : *C'est génial. Vous vous donnez toutes les chances de réussir une brillante prestation. Mais gardez en tête qu'il y a une étape absolument essentielle, celle du passage par la vallée dérangement, et surtout, prenez garde de ne pas vous y enliser. Si vous n'êtes pas sûr de pouvoir en sortir, laissez tomber l'idée du texte appris !*

Mémoriser, mais comment ?

Nos intervenants ont recours à diverses méthodes. Voici ce qu'en dit Pamela Meyer, auteure d'une conférence géniale intitulée « Comment repérer qu'on vous ment ? » :

À Camp Seafarer, en Caroline du Nord, nous devons faire du surplace dans l'eau en chantant des chansons scouts. Puis pour corser les choses, on nous a demandé de continuer en faisant des figures compliquées avec nos index, au rythme des chansons. Avec votre texte, c'est pareil : vous ne pouvez pas dire que vous le savez tant que vous ne pouvez pas le réciter et en même temps faire quelque chose qui nécessite un gros effort de concentration, comme mesurer les ingrédients nécessaires à la confection d'un gâteau ou ranger dans un classeur les papiers qui traînent depuis des siècles sur votre bureau. En revanche, si vous y parvenez alors que vous avez à gérer une telle charge cognitive, il n'y a aucune raison que vous n'y arriviez pas sur scène.

Regardez la prestation de Pamela. A-t-on l'impression qu'elle a tout appris par cœur ? Non. Ça a l'air parfaitement naturel.

Un autre intervenant, Rives, artiste multimédia, abonde dans son sens :

Quand j'ai le temps, j'apprends mon texte jusqu'à ce qu'il devienne mélodieux. Je le travaille avec la langue. Je le passe en accéléré puis au ralenti, d'une voix de stentor puis comme une mélodie. Je le répète jusqu'à ce qu'il soit un spectacle en soi et non un texte récité. Mon rituel de contrôle de mémorisation, je le garde en général pour la nuit qui précède la conférence. Bien

installé dans une chambre d'hôtel, j'allume la télé, je choisis une chaîne qui passe une interview et je mets le son un peu plus fort que d'habitude, pour créer un maximum d'interférences cognitives. Puis je me tiens la jambe comme ça (vrai, je ne blague pas) et je me récite le texte devant le miroir. Si j'arrête de sourire, je dois recommencer. Si je cale, idem. Si j'arrive à tout réciter, c'est que je n'oublierai rien, et pour les sourires, adviennent que pourra.

Si vous êtes souvent au volant, pourquoi ne pas enregistrer votre texte (sur votre smartphone par exemple) et le passer en fond sonore en essayant de le réciter avec une petite longueur d'avance ? Ensuite vous pouvez le mettre en accéléré (la plupart des portables le permettent). Selon l'une de nos coaches préférées, Gina Barnett, si vous êtes capable de réciter votre texte deux fois plus vite que la normale, le jour J, tout ira comme sur des roulettes et vous pourrez vous concentrer à 100 % sur le message à véhiculer. Gina a également une vision intéressante de la façon de penser la mémorisation.

Voici ce que je dis à nos intervenants : vous entraîner ne vous apportera pas la perfection, mais cela rendra l'imperfection tolérable. Parce que quand vous connaissez un texte dans ses moindres détails, vous pouvez JOUER avec ce qui vient se mettre en travers de votre chemin, au lieu de chercher à l'écarter.

C'est la clé : ne voyez pas votre conférence comme une façon de *réciter* un texte. Vous êtes censé le *vivre*. L'incarner. Votre seul objectif est d'arriver au point où les mots viendront sans effort, vous laissant tout le loisir de transmettre votre enthousiasme et votre message à votre auditoire. « *Votre public doit avoir l'impression que vous en parlez pour la première fois.* » C'est tout à fait possible. Un investissement aussi important ne se justifie pas toujours, mais lorsque c'est le cas, le jeu en vaut vraiment la chandelle.

Autre question qui se pose pour les textes rédigés : le choix du niveau de langue. Familier, courant ou soutenu ? Notre langage de tous les jours est très différent des textes littéraires, plus direct, moins lyrique.

La plupart de nos coaches conseillent de s'en tenir strictement au langage parlé, parce que les choses viennent du cœur, spontanément. Il s'agit d'une conférence, après tout, pas d'une rédaction. Souvenez-vous : Martin Luther King n'a pas dit : « Choisissons dès aujourd'hui une nouvelle perspective, dynamique, puissante, de celles que jamais nous ne perdrons de vue. » Non, il a dit : « Je rêve qu'un jour... »

Professeur à Harvard, Dan Gilbert recommande à ses étudiants d'enregistrer leur conférence avant de la coucher par écrit et de s'en servir comme version originale. Pourquoi ?

Tout simplement parce que, à l'écrit, on utilise un vocabulaire, des expressions, une syntaxe et un rythme dont on ne se sert jamais oralement. Alors si vous partez d'un texte écrit pour l'adapter à l'oral, vous vous attellez à une tâche extrêmement délicate : passer artificiellement d'une forme de communication à une autre, et ça, c'est rédhibitoire : je vous garantis que vous allez droit dans le mur.

Beaucoup d'intervenants restent convaincus que la meilleure façon de « rédiger » une conférence est tout simplement d'essayer de la dire tout haut, encore et encore. Mais ici aussi, évitons d'être trop rigides. Les grands auteurs savent faire des conférences où l'on retrouve l'élégance d'un texte parlé avant d'être transcrit.

Voici un extrait de la conférence mémorable d'Andrew Solomon en 2014 :

Nous ne recherchons pas les expériences douloureuses qui écartèlent notre identité, mais c'est dans leur sillage que nous pensons la trouver. Un tourment sans raison nous est insupportable, mais nous pouvons endurer une grande douleur si nous sommes convaincus qu'elle nous apportera un mieux-être. Nager en plein confort nous laisse une impression moins forte que devoir lutter pour vivre. Nous pourrions nous trouver nous-mêmes sans les instants délicieux que nous avons vécus, mais pas sans les malheurs qui donnent un sens à notre recherche.

On le sent bien, Solomon est un écrivain extraordinaire. Ces mots-là auraient naturellement leur place dans un livre ou dans un magazine, mais ce n'est pas ainsi que vous vous adresseriez à un ami en prenant un verre au bar avec lui. C'est ce que trahit le choix du vocabulaire : « écartèlent » associé à l'identité, « tourment », « instants délicieux ». Ce paragraphe est un beau morceau d'écriture, c'est comme ça que son auteur veut le faire entendre, et même s'il a jeté un coup d'œil sur ses notes, son lyrisme nous a fait sentir que nous étions entre les mains d'un maître de l'écrit. Cette qualité d'écriture, c'est ce que nous voulions en fait (Andrew m'a confié par ailleurs que c'est vraiment sa façon de s'exprimer quand il prend un verre au bar avec ses amis et je dois reconnaître que j'aimerais bien voir ça !).

Des conférences comme la sienne peuvent être lues sans problème. Peut-être même faudrait-il qu'elles le soient. Mais si vous vous engagez dans cette voie, que vous soyez ou non un grand écrivain, je vous en conjure : faites à votre public l'insigne honneur de connaître si bien votre texte que derrière chaque mot, l'émotion transparaîtra toujours de manière aussi spontanée que lorsque vous l'avez écrit. Pensez chacune de vos phrases. Levez les yeux aussi souvent que possible et accrochez le regard des spectateurs. Et si vous voulez laisser une plus forte impression, vous pouvez aussi, à la dernière page, oublier votre texte, vous écarter du lutrin,

repousser vos notes, avancer vers le public et laisser votre cœur vous dicter la fin.

Les textes non rédigés

Sous cet en-tête se cache un large éventail, de la conférence au pied levé, entièrement improvisée, à celles qui n'ont l'air de rien mais sont minutieusement préparées, avec de jolies phrases bien ciselées et des visuels d'exception. Leur dénominateur commun, c'est que le moment venu leur auteur ne cherche pas à se souvenir d'une phrase ou d'un mot qui lui échappe. Il ne pense au contraire qu'à son sujet et cherche la meilleure formulation possible pour transmettre son message avec, tout au plus, quelques notes pour lui servir de guide.

Il y a beaucoup à dire sur les conférences non rédigées à l'avance. Elles peuvent donner une impression de nouveauté et paraître vivantes, spontanées, ancrées dans le présent comme si leur auteur se bornait à penser tout haut. Si c'est comme ça que vous vous sentez le plus à l'aise et si vous connaissez votre sujet sur le bout des doigts, c'est peut-être en effet le meilleur choix.

Néanmoins, sachez faire la distinction entre ce qui n'est pas *rédigé* et ce qui n'est pas *préparé*. La différence est énorme, et pour une conférence importante vous n'aurez pas d'excuses. On en voit trop souvent le résultat, hélas : explications non abouties, propos sans suite, absence d'éléments clés et débordements incohérents.

Alors comment préparer une conférence improvisée ? Vous vous souvenez de la métaphore du voyage ? Eh bien tout dépend du type d'excursion que vous proposez. Bâtie autour d'une seule histoire, votre conférence sera beaucoup plus facile à mener que si vous vous lancez dans une explication compliquée ou une argumentation nuancée. Mais la trame, ce sont les différentes étapes du voyage. Vous pouvez les lister et vous en servir comme points de repère.

Il vous faut aussi une stratégie pour déjouer les pièges qui vous attendent. En voici quelques-uns :

- La soudaine incapacité à trouver les mots pour expliquer un concept essentiel. L'antidote : entraînez-vous à donner tout haut plusieurs versions de chaque étape du voyage, jusqu'à avoir la certitude que tout est parfaitement clair dans votre esprit.

- L'omission cruciale. Il peut être intéressant de travailler sur les transitions pour que l'enchaînement des étapes se fasse naturellement. Vous pouvez éventuellement les apprendre par cœur ou les intégrer à vos notes.
- Le dépassement du temps imparti : une situation perturbante et pénible pour les organisateurs comme pour les conférenciers qui passent après vous, sans compter l'effet stressant sur le public. Évitez à tout prix d'en arriver là. Il n'y a pas trente-six façons de s'y prendre. Personnellement, j'en connais trois. 1) S'entraîner plusieurs fois pour être sûr de finir dans les temps, et au besoin, trancher dans le vif. 2) S'obliger à garder un œil sur l'horloge en sachant exactement où il faut en être à la mi-temps. 3) Prévoir un temps de parole n'excédant pas 90 % de la durée prévue.

Et n'utilisez pas vos slides comme béquilles. (Je sais que c'est tentant.) Beaucoup d'intervenants se laissent piéger, et parfois on arrive au pire : des slides lamentables, noires de puces et de texte, que l'orateur a du mal à gérer. La plupart des spectateurs savent maintenant que c'est une bien mauvaise manière de donner une conférence. Vous pouvez considérer que chaque mot qu'ils ont déjà vu sur une slide a perdu sa fraîcheur et que sa force s'est émoussée.

Un jeu de slides bien structuré peut booster votre confiance en votre capacité à mener à bien votre conférence, mais faites-le avec beaucoup de subtilité. Par exemple, vous pourriez en avoir une série dont chacune correspond à un élément particulier de votre exposé. Comme ça, si vous bloquez sur un point, vous pouvez passer à la suivante, qui vous remet sur les rails. Mais attention, ce n'est pas l'idéal ! Un bon timing des raccords entre slides peut être un plus : essayez de préparer votre public à la suivante plutôt que de la lui montrer d'emblée et de la commenter ensuite. « Et cela nous amène à nous pencher sur l'avenir des grandes villes (clic) » a plus de force que « (clic) Ah oui. Nous y voici. Je vais maintenant vous parler de l'avenir des grandes villes. »

La bonne vieille méthode des petites fiches reste un moyen efficace de ne pas perdre les pédales. Servez-vous de mots qui vont déclencher une phrase clé ou d'une expression qui vous fera rebondir sur la prochaine étape.

Il faut savoir que le public se moque bien de vous voir vous arrêter pour faire le point. Peut-être que vous, ça vous met mal à l'aise, mais les spectateurs, eux, ça ne les dérange absolument pas. Ce qui compte, c'est de rester détendu en le faisant. Lorsque Mark Ronson, le célèbre DJ, est venu donner une conférence en 2014, il nous a montré qu'il était passé maître en la matière. À un moment, on l'a vu patauger. Il a souri, fait quelques pas pour aller chercher une bouteille d'eau, bu quelques gorgées en révélant aux spectateurs ce qu'il appelait le « bâton de pèlerin de sa mémoire », regardé

ses notes, bu à nouveau quelques petites gorgées. Et quand il a repris le fil, il avait encore grimpé dans l'estime du public.

Que pensent les intervenants de cette histoire de « par cœur » ? Les avis divergent énormément. Elizabeth Gilbert appartient à la catégorie favorable au « par cœur » :

J'apprends toujours mon texte par cœur – autant que faire se peut, du moins. Parce que, comme ça, je me sens plus à l'aise, et plus confiante aussi. Improviser me plonge dans une angoisse terrible. J'ai l'impression de me trouver en pleine tourmente, exposée à tous vents, vulnérable. La prise de parole en public est potentiellement terrifiante, même pour ceux d'entre nous qui aiment se prêter à l'exercice, et la peur, on le sait, peut vous couper tous vos moyens. Pourtant, après avoir rabâché mon texte, mon poème ou ma chanson, je suis capable de le réciter debout sans me laisser démonter par un événement extérieur. Je préfère risquer de passer pour quelqu'un de scolaire en récitant du par cœur plutôt que d'avoir l'air de perdre les pédales, de n'avoir jamais eu de plan ou pire encore, d'être venue là sans avoir la moindre idée de ce que j'allais dire. Pour ma première conférence TED, j'étais si angoissée et si agitée que pendant les cinq premières minutes, j'avais carrément les neurones à plat. Dieu merci, je pouvais compter sur les automatismes de ma mémoire et ma bouche fonctionnait encore, ce qui m'a permis de tout recracher tel quel, exactement comme je l'avais ingurgité. Les minutes passant, j'ai retrouvé le sillon tracé dans ma mémoire, et lentement, je me suis détendue et ragaillardie, si bien que vers le milieu de ma prestation, je m'amusais vraiment. J'ai même été jusqu'à me lancer dans quelques improvisations. Mais ce qui m'a maintenu la tête hors de l'eau quand cette petite guerre des nerfs a commencé, c'est de restituer rigoureusement ce que j'avais mémorisé. J'en suis venue à voir mes répétitions comme un soldat son entraînement au combat : quand vient le moment de se battre, il n'est plus temps de réfléchir, il faut se laisser guider par l'instinct.

Amanda Palmer partage cet avis :

Je suis très forte en improvisation, mais les conférences s'y prêtent mal, surtout les TED, où le cadre temporel est très strict. J'ai d'abord envisagé de me réserver de petites plages de temps pour faire du délayage, mais en écrivant, en récrivant et en répétant mon texte, je me suis aperçue que je pouvais faire passer beaucoup plus de choses en préparant tout à l'avance et en réduisant mes 40 secondes de verbiage à un concentré d'à peine 5 secondes.

Pamela Meyer m'a confié qu'en rédigeant son texte, elle était sûre de faire en sorte que chaque phrase porte.

Vous savez ce que c'est, quand on aime certaines parties de notre texte plus que d'autres ? En fait, il ne faut pas avoir de préférence. On doit vraiment passer en revue texte et slides et se poser les bonnes questions : « Ça, est-ce que c'est essentiel pour le message que je veux faire passer ? Et ça, c'est vraiment intéressant ? Ce que je dis là, ça fonctionne bien ou pas ? » Chaque phrase, chaque slide doit être passée au crible, et chaque fois que la réponse est « peut-être », on jette...

Salman Khan a une position différente :

Croire à ce que l'on dit en temps réel a beaucoup plus d'impact que la restitution pure et simple d'un texte préalablement écrit. Personnellement, j'ai tendance à dresser la liste des choses dont je veux parler. Ensuite, j'essaie de communiquer ces idées comme si je m'adressais à mes amis autour d'une table. L'essentiel est de ne pas perdre de vue ce qu'on veut dire, de laisser couler les

mots. Le public sait faire la différence entre un texte simplement récité et un texte interprété, où l'auteur pense chacune des phrases qu'il prononce.

Steven Johnson se range de son côté :

Pour toutes mes conférences TED, je me suis délibérément abstenu de mémoriser quoi que ce soit, parce que le public reconnaît très clairement un texte récité et ça vous éloigne de la spontanéité que vous devez à un auditoire à qui vous vous adressez en direct. L'autre inconvénient de la mémorisation, c'est que le moindre accroc tourne à la catastrophe. Si vous vous mettez en mode conversation, en suivant approximativement les grandes lignes de votre exposé, vous pouvez cafouiller un peu et oublier un truc : à part vous, personne ne s'en rendra compte. En revanche, si vous recrachez du par cœur et que vous avez un trou de mémoire, vous risquez de bloquer carrément. Comme si votre prompteur mental se mettait à disjoncter.

L'un des orateurs les plus talentueux du monde, Ken Robinson, est aussi de cet avis. Il m'a confié que plusieurs parties de sa super conférence sur la créativité ont été entièrement improvisées.

Les intervenants devraient opter pour tout ce qui les met à l'aise et les aide à se détendre. Surtout s'ils apprennent leur texte par cœur. En ce qui me concerne, quand je donne une conférence, ma priorité, c'est d'établir une relation avec le public, et pour ça, j'ai besoin de pouvoir improviser. Qu'il y ait dix personnes ou dix mille, que ce soit un séminaire ou un grand meeting, je crois qu'il est essentiel de parler aux gens avec authenticité plutôt que de tout leur balancer d'un trait. Pourtant, croyez-moi, mes conférences, je les prépare soigneusement. Quand je monte sur scène, je sais toujours ce que je veux avoir dit avant de la quitter. Mais je veux aussi entrer en contact avec les gens qui sont là, en face de moi. Peu importe combien de fois je me suis produit avant. Le public n'est jamais le même.

Dan Gilbert, lui, pense qu'il n'est pas nécessaire de choisir l'un *ou* l'autre. Il commence par rédiger un texte (en veillant tout de même à ce que ce soit de l'anglais parlé).

Mais quand je donne mes conférences, je ne colle pas au texte écrit. Alors pourquoi l'écrire ? Parce que c'est comme ça qu'on voit ce qui manque ! Une bonne conférence est à la fois rédigée ET improvisée. C'est exactement comme un grand concert de jazz : le début et la fin sont toujours écrits, la structure générale entièrement déterminée avant le premier accord, mais ce qui rend cette musique si captivante et si attachante, c'est qu'au milieu d'un morceau, il y a toujours un ou plusieurs endroits où le trompettiste peut s'écarter de la partition et se mettre à improviser, captant l'humeur du public présent ce jour-là, à cet endroit-là. Le musicien s'accorde quelques instants de plaisir buissonnier, mais il sait toujours quand revenir à sa partition et jamais il ne s'égare. Une conférence entièrement improvisée, c'est comme du free-jazz : un truc presque toujours abominable. Celle qu'on rédige entièrement, on peut la comparer à un concert de musique classique : très élaboré, d'une grande profondeur, exécuté à la perfection, mais souvent prévisible au point d'endormir un public qui sait dès le début qu'il n'y aura pas de surprises.

Rory Sutherland, le grand gourou anglais de la publicité, nous recommande aussi de prendre le meilleur de ces deux extrêmes :

Je crois que c'est Churchill qui disait : « Un discours improvisé doit être réécrit trois fois. » Alors laissez au moins un peu de place pour quelques apartés. Si tout mène à la conclusion dans une

harmonie parfaite, il n'y aura rien à redire sur la logique, mais le public, lui, aura le sentiment d'avoir fait de la marche forcée au lieu d'une agréable promenade en bonne compagnie.

Qu'en retenir ? Tout simplement que la majorité des participants aux conférences TED en rédigent entièrement le texte, pour le mémoriser ensuite sans en avoir l'air. Si vous avez le temps de faire de même, et que vous vous sentez capable de passer de l'autre côté de la *vallée dérangement*, c'est ce que vous pouvez faire de mieux pour intégrer tout ce que vous voulez dire et éviter en même temps les pièges habituels du par cœur. Mais si vous n'avez pas le temps de tout mémoriser au point d'en faire une seconde nature, ou si vous savez déjà que ce n'est pas votre manière de fonctionner, alors, surtout, n'essayez pas !

L'essentiel est de trouver le mode qui vous convient, et de vous y tenir. Si devoir choisir entre les deux vous stresse, pensez qu'en commençant à répéter, la différence s'estompe. Le point de départ n'est pas le même, mais à l'arrivée, dans les deux cas, on a un texte méticuleusement préparé et restitué avec ferveur.

12.

LES RÉPÉTITIONS Un mal nécessaire !

Quel que soit le mode opératoire choisi, vous avez à votre disposition, pour obtenir un résultat encore meilleur, un outil très simple, évident, mais souvent snobé par la plupart des intervenants : les répétitions à répétition.

Les musiciens répètent avant de se donner en concert. Les comédiens répètent avant la grande première. Pour une conférence, les enjeux sont parfois aussi importants, voire plus, que pour une pièce de théâtre ou un concert, et pourtant vous êtes encore nombreux à penser que vous n'avez qu'à monter sur scène pour réussir du premier coup. C'est ainsi qu'on se retrouve, nous les organisateurs, à infliger à quelques centaines de spectateurs un pensum inutile qui leur paraît interminable, tout simplement parce qu'un orateur n'a pas convenablement préparé sa prestation. Une honte.

Chef d'entreprise le plus doué de sa génération en matière de communication, Steve Jobs n'était pas arrivé au pinacle par son seul talent. Avant chaque présentation d'un nouveau produit phare d'Apple, il passait des heures à répéter avec une grande méticulosité et une obsession du détail.

La plupart des grandes conférences TED doivent leur succès à la préparation minutieuse de leurs auteurs, pendant des heures. Voici les confidences de Jill Bolte Taylor, dont la conférence sur son AVC en 2008 a crevé les plafonds des vues sur Internet.

Je me suis entraînée pendant des centaines d'heures. Je recommençais sans cesse, même pendant mon sommeil. Je me réveillais et je m'apercevais que j'étais en train de réciter mon texte. Tant

d'émotions étaient attachées à cette histoire que je la revivais chaque fois que je l'évoquais. Parce que mon émotion était authentique, mon histoire aussi a été perçue comme telle, et c'est un voyage que nous avons fait ensemble, le public et moi.

Susan Solomon, auteure d'une conférence sur les cellules souches, est tout aussi convaincue de la nécessité des répétitions :

Vous devez arriver en ayant tellement répété votre texte que vous seriez capable de le réciter en dormant, devant n'importe quel public. Répétez-le devant vos amis, tout seul, les yeux fermés, en faisant quelques pas dans le jardin, assis à votre bureau (sans vos notes !), et n'oubliez pas les visuels, à cause du timing, crucial !

Rachel Botsman recommande de choisir avec soin la personne qui vous servira de spectateur cobaye.

Entraînez-vous devant un néophyte. Personnellement, j'ai commis l'erreur de prendre des gens qui me connaissent bien et qui savent sur quoi je travaille. Les meilleurs cobayes sont les gens qui peuvent vous dire ce qui manque à votre texte ou les explications qu'il faudrait donner à ceux qui sont totalement étrangers au sujet.

Susan Cain, chanteuse des introvertis, se dit redevable aux personnes qui l'ont écoutée répéter :

J'ai pris à la lettre le conseil des organisateurs de TED : si vous optez pour la mémorisation de votre texte, arrangez-vous pour le connaître si bien que les mots vous viendront du cœur. Répéter devant un miroir ou en promenant son chien n'est pas suffisant. Il vous faut une vraie scène, et au moins une personne dans le public. Le vendredi précédant ma conférence, Adam Grant, professeur de management à la prestigieuse Wharton School, a réuni une trentaine d'étudiants et d'anciens élèves devant qui j'ai testé ma conférence. Leur feed-back était si intéressant que j'ai passé toute la nuit à récrire le dernier tiers. Ensuite il m'a fallu tout mémoriser de nouveau. Ça m'a pris le reste du week-end. Je ne conseille à personne de s'y prendre à la dernière minute comme moi, mais je ne saurais trop vous recommander de travailler avec un vrai public et de vous fier à vos amis et à leur sagesse. Pour moi, ce fut Adam.

Chose étonnante, les plus enthousiastes à l'idée de répéter leur texte ne sont pas toujours les partisans de la rédaction et de la mémorisation. Revenons aux conseils de Salman Khan :

Entraînez-vous dans votre chambre, au moins cinq fois, en paraphrasant les idées principales. Vous vous emmêlez les pinceaux ou omettez des choses importantes ? Tant pis, ne vous arrêtez pas, continuez en respectant le délai imparti. Je crois que les répétitions, ce n'est pas tant pour mémoriser un texte que pour se sentir à l'aise sur scène. Parce que si vous êtes détendu et sûr de vous, tout le monde passera un bon moment.

Mary Roach acquiesce :

Je n'ai pas rédigé mot à mot ma conférence, pas plus que je ne l'ai apprise par cœur. En revanche, je me suis beaucoup exercée, au moins vingt-cinq fois, avec dix fiches et un chrono. Au cours des répétitions s'opère une sorte de mémorisation naturelle, nullement intentionnelle, et je crois que c'est le but recherché. En mémorisant tout, on se met en sécurité, mais ce n'est pas mal non plus de prendre quelques risques. La peur a un effet dynamisant !

Cette notion de mémorisation nullement intentionnelle n'est pas dénuée d'importance. Si vous vous entraînez suffisamment, vous connaîtrez votre texte dans sa meilleure version. Quand Clay Shirky est venu dans nos bureaux donner une conférence sur un projet de loi très controversé concernant les droits d'auteur, j'ai été scotché par sa capacité à parler avec autant de facilité d'un sujet aussi complexe : il n'avait même pas de fiches ! Alors bien sûr, je lui ai demandé comment il avait fait. Réponse : des répétitions à répétition. Mais attention : productives, les répétitions !

Un jour, j'ai entendu une interview de Ron Vawter, qui est à mes yeux le plus grand de tous les acteurs. Au journaliste qui l'interrogeait sur sa façon de répéter, il a répondu : « Je dis mon texte autant de fois qu'il le faut pour qu'il paraisse émaner de moi. » C'est ça que je fais : je me prépare à la prise de parole en public en parlant. Je commence par une idée de base, je trouve une ou deux phrases introductives, puis je m'imagine en train d'expliquer tout ça aux gens que ça intéresse.

Au début, on veut juste savoir ce qui passe bien et ce qui cloche. On corrige plus qu'on ne s'exerce. Pour cette conférence-là, j'avais prévu de parler de la rareté des œuvres de fiction en dehors de la télévision, mais ça me dérangeait d'essayer de caser cette idée à tout prix, alors j'ai laissé tomber. Au bout d'un moment, on parle pour vérifier le rythme et la durée. Et à la fin, c'est surtout les transitions qu'on travaille. Les slides aident, mais répéter les transitions est particulièrement important. Le public a besoin de savoir si vous insistez sur votre idée ou si vous passez à autre chose, et ça, il l'entend à l'intonation de la voix.

J'ai toujours des petites notes avec moi, mais je ne rédige jamais mon texte – une conférence ne devrait pas ressembler à une lecture à voix haute. Je me contente de lister les « temps forts », comme disent les théâtres : une réflexion sur la DMCA, une autre sur la SOPA, etc. Le cas échéant, j'en ajoute une ou deux juste avant d'entrer en scène.

Si l'on rassemble ces dernières recommandations, on voit qu'entre mémorisation et improvisation, le fossé n'est pas si grand. Les auteurs des meilleures conférences apprises par cœur ont eu la possibilité de se concentrer sur leur idée-force. Et ceux des meilleures impros se sont tellement exercés qu'ils savaient exactement où ils allaient. Ils avaient déjà en tête un grand nombre des expressions les plus fortes qu'ils emploieraient.

En fait, il ne s'agit pas vraiment de deux façons différentes de donner une conférence. Les divergences portent plutôt sur la façon de la construire : rédaction pour les uns, listing des points importants pour les autres ; mais avec les répétitions les différences s'estompent. Dans les deux cas, le résultat est une prestation soigneusement structurée lors de laquelle l'orateur se donne à fond en se concentrant sur le présent.

Je vois d'ici votre réaction. C'est entendu, vous détestez les conférences répétées. Ça se voit, quelle que soit la décontraction affichée. Pour vous, une conférence doit être une prestation *inédite, unique, en live*.

Je connais peut-être une toute petite poignée d'intervenants qui en sont capables, en effet. Ils ont une longue expérience de la chose et/ou une aptitude extraordinaire à développer leur idée au moment où elle leur passe par la tête. Mais pour la plupart d'entre nous, nous lancer dans une prestation inédite, c'est risquer de passer à côté du sujet, d'oublier des points essentiels, de nuire à la clarté et de ne pas finir dans les temps. Liste non exhaustive ! Non, vraiment, je ne vous recommande pas cette approche. Quand on remarque qu'une conférence a fait l'objet de répétitions, c'est parce qu'il n'y en a pas eu assez et que l'orateur n'a pas réussi à dépasser le stade de la *vallée dérangement*.

Bien sûr, répéter n'est pas une partie de plaisir. Même en solitaire, dans sa chambre, c'est stressant en soi. Et il peut y avoir des circonstances où vous ne pouvez pas prendre le temps de le faire (dans ce cas, je vous renvoie à nos deux options : les fiches, ou le texte qu'on a sous les yeux sans le regarder tout en le regardant). Mais si l'enjeu de cette conférence est important, vous vous devez à vous-même – et vous devez à votre public – de transcender le stress en vous entraînant d'arrache-pied. Vous verrez qu'il cédera la place à une belle assurance teintée d'enthousiasme.

Tracy Chevalier était loin d'être convaincue au début, mais elle a surmonté sa résistance et au final, elle a découvert que ça structurerait sa prestation.

Les organisateurs des conférences TED insistent beaucoup sur les répétitions. Ils m'ont si souvent conseillé de m'entraîner que ça m'énervait. Je n'en étais pas à ma première conférence, loin de là, et je ne m'étais jamais exercée selon les usages en vigueur chez TED. J'ai tout de même fini par me mettre à leur méthode, et je m'en suis trouvée très satisfaite. La plupart des conférences n'ont pas une fenêtre temporelle aussi stricte, et mon style est plutôt conversationnel, tangentiel. S'entraîner vous fait toucher du doigt la part de verbiage. Alors il faut s'exercer, chronométrer son temps de parole et couper tous les apartés et autres trucs inutiles. J'ai aussi découvert qu'en disant mon texte à voix haute, je tombais parfois sur des phrases qui avaient une belle musique. Alors je les ai mémorisées, puis utilisées comme points d'ancrage ou d'atterrissage. Je n'ai pas tout appris par cœur – il faudrait être un bon acteur pour que ça ait l'air vraiment juste –, mais j'en ai retenu l'ossature et quelques façons de retomber sur mes pieds. Le résultat fut très positif : plus compact, avec une belle harmonie.

Bill Gates lui-même, qui se situe pourtant dans la catégorie des hommes d'affaires les plus occupés de la planète, met un point d'honneur à apprendre et à répéter ses conférences TED. Il y a très, très longtemps, il passait pour être un orateur d'une médiocrité crasse. Alors il s'est attaqué au problème et a travaillé sa préparation au point de renverser la vapeur et

de nous donner à entendre des conférences remarquables sur la santé publique, les solutions énergétiques et l'enseignement.

Alors si Bill Gates, Susan Cain, Tracy Chevalier et Salman Khan jugent utile de s'entraîner, ça vaut peut-être aussi pour vous, non ?

Pour vous aider, voici une check-list à soumettre au public devant qui vous répétez :

- Ai-je capté votre attention dès le début ?
- Suis-je parvenu à établir un contact visuel ?
- Ma conférence vous a-t-elle apporté une nouvelle idée à mûrir ?
- Êtes-vous satisfait de chacune des étapes du voyage que nous venons de faire ensemble ?
- Y avait-il assez d'exemples ?
- Le ton employé était-il juste ? Avez-vous eu l'impression que je discutais avec vous (un bon point, d'habitude), ou que je vous faisais un sermon (là, c'est carrément mauvais) ?
- Le ton et le rythme étaient-ils assez variés ?
- Est-ce que j'avais l'air de recracher du par cœur ?
- Et mon humour ? Naturel ou raté ? Est-ce que j'en avais mis assez ?
- Mes visuels ? Utiles ou de trop ?
- Avez-vous remarqué un truc qui clochait, comme faire claquer ma langue, m'arrêter à tout bout de champ pour avaler ma salive, me balancer d'un pied sur l'autre en répétant : « Voyez ce que j'veux dire » ou pire : « C'est clair ? »
- Ma façon de bouger était-elle naturelle ou pas ?
- Ai-je fini dans les temps ?
- Y a-t-il eu des temps morts où vous vous êtes dit : « C'est un peu long » ? Y a-t-il des choses que je peux couper ?

Je vous conseille de faire enregistrer votre répétition sur un smartphone et de vous regarder ensuite. Vous remarquerez immédiatement les mauvais automatismes.

Finissons par la contrainte temporelle : vous devez vraiment faire attention au compteur. N'oubliez pas que TED, c'est une série de petites séances de courte durée, et si vous dépassez les limites imparties, vous pompez le capital temps de quelqu'un d'autre. La question n'est pas d'éviter d'agacer les co-participants ou l'organisateur de la manifestation, mais plutôt de réussir la chute que vous avez préparée. Dans notre monde moderne et fou, où il est désormais question d'économie de l'attention, le public réagit à un « contenu » vif, concis et percutant. Il ne pardonne pas le rembourrage. Ce n'est pas nouveau : l'Histoire nous a déjà donné moult exemples de grands discours à la fois concis et directs. Celui d'Abraham Lincoln à Gettysburg, en 1863, a duré à peine deux minutes. L'orateur

précédent s'était étendu pendant près de deux heures, mais tout ce qu'il a dit est depuis longtemps tombé dans les oubliettes.

Et puis, le jour J, le compteur est bien la dernière chose dont vous aurez envie de vous soucier. Alors pour ne courir aucun risque, servez-vous des répétitions pour ajuster votre texte au temps de parole. Faites des coupes jusqu'à ce que vous soyez certain de finir bien avant le gong, ça vous laissera le temps d'un ou deux petits bugs et vous pourrez laisser rire votre public à son aise. Si vous savez que vous avez de la marge, vous pourrez être à 100 % à votre sujet et laisser libre cours à votre enthousiasme.

À cet égard, Rives nous prodigue encore quelques précieux conseils :

Il faut savoir que le franchissement de la ligne d'arrivée se situe à l'instant T correspondant au temps imparti multiplié par 0,9. Il faut que vous rédigiez et répétiez votre conférence sur la base des neuf dixièmes de la durée qui vous est accordée : 1 heure = 54 minutes, 10 minutes = 9, et 18 = 16,2 (oui, vous avez bien lu !). Et une fois sur scène, oubliez le compteur. Vous aurez le temps de respirer un peu pour rythmer votre débit, vous arrêter, perdre quelques secondes et tenter de faire réagir le public. En plus, votre texte sera plus concis et vous sortirez du lot de tous ceux qui se prennent la tête pour respecter les mêmes contraintes temporelles.

Plus l'enjeu est important, plus vous devez vous entraîner, de préférence devant des personnes en qui vous avez confiance.

Travaillez votre texte jusqu'à ce qu'il entre largement dans la fenêtre temporelle et lors de vos répétitions, insistez pour avoir un feed-back sincère et objectif.

Le but est de parvenir à ce que l'ossature de votre conférence vous soit assez familière pour vous permettre de vous concentrer uniquement et entièrement sur le message à véhiculer.

13.

COMMENCER ET CONCLURE L'art de faire impression

Que vous ayez choisi de mémoriser ou non votre texte, ne négligez ni l'entrée en matière ni la conclusion. Arrivé sur scène, vous disposez d'à peu près une minute pour piquer la curiosité des spectateurs et leur donner envie de vous suivre. Quant à la chute, elle détermine l'impression que laissera votre prestation.

Quelle que soit la méthode que vous adopterez pour la conférence en général, je vous recommande vivement d'en rédiger les premières et dernières lignes et de les apprendre par cœur. Vous verrez, cela aura un effet bénéfique sur vos nerfs, votre assurance et l'impact de votre conférence.

Quatre façons de ne pas rater son entrée en matière

L'attention du public est un élément très précieux, dont vous ne disposez pas forcément en arrivant sur scène. Surtout ne la bradez pas en vous dispersant dans de menus propos. Il importe assez peu, finalement, d'évoquer l'honneur qu'on vous fait en vous invitant ou encore votre gratitude à l'égard de l'épouse de l'organisateur. Ce qui compte, c'est que le public soit conquis au point de ne pas vouloir perdre une miette de ce vous allez lui raconter. Il vous faut une ouverture d'attaquant. Une déclaration qui décoiffe. Une question qui intrigue, une petite histoire, une photo insolite.

Certes, il arrive qu'un ou deux remerciements soient une bonne entrée en matière, surtout quand on s'adresse à un public qui forme une vraie

communauté, sensible à la reconnaissance que reçoivent les uns et les autres. Cela vous intègre à cette communauté. Dans ce cas de figure, je vous conseille le mode personnel – et j’insiste là-dessus –, de préférence avec une bonne dose d’humour ou en dégageant un authentique côté chaleureux. Les interventions de Bill Clinton étaient un modèle du genre, avec sa façon de toujours glisser sa petite anecdote : l’organisateur de l’événement ne manquait pas de se rengorger, et en même temps le contact avec les autres spectateurs était établi.

N’en profitez pas pour autant : limitez votre gratitude ! Peu importe le contexte, dresser une longue liste de personnes à qui vous êtes redevable tue l’attention aussi sûrement qu’une mouche se noie dans un verre d’eau. Et quand vous vous lancez, soignez la phrase d’ouverture : ce doit être une superbe accroche.

Souvenez-vous que dans ce monde où l’infobésité nous guette, toute nouvelle bribe d’informations envenime le conflit attentionnel, cette lutte de tous les instants contre des milliers de prédateurs désireux de faire main basse sur notre temps libre et notre énergie. Et vous avez beau être mis en vedette au milieu d’une scène devant un public assis sans bouger, cela n’y changera rien. Chacun cache dans sa poche une arme redoutable : son smartphone ! Avec sous les yeux un millier d’autres images, textos et emails, votre conférence ne fera pas le poids. Sans oublier l’autre démon de notre époque, tapi au cœur de notre quotidien hyperactif, la fatigue, qui ne nous quitte jamais. Voilà les deux ennemis mortels de l’orateur d’aujourd’hui. Vous ne voulez sûrement pas donner à qui que ce soit la moindre excuse pour décrocher, n’est-ce pas ? Alors menez cette guerre-là comme un général en chef et commencez fort !

Ce conseil est encore plus précieux si votre conférence a vocation à être mise en ligne pour passer à la postérité. Des dizaines d’autres sujets intéressants attendent dans l’ombre. Conférences, articles, quiz... Un seul clic et vous serez mis à l’écart. Rater une entrée en matière, c’est perdre une armada d’internautes avant même qu’ils soient conscients de l’intérêt de vos propos. Et le sort de votre conférence en dépend : soit elle se répand comme une traînée de poudre, soit elle sombre, corps et âme.

Pour capter l’attention des spectateurs, je vous suggère quatre ingrédients :

1. L’effet théâtral : mettez-en une bonne dose. Les premiers mots sont décisifs !

Montée sur scène en tremblant de tous ses membres, l'humoriste Maysoon Zayid, atteinte de paralysie cérébrale à la suite d'un accouchement raté, a commencé par dire : « Je ne suis pas saoule, mais on ne peut pas en dire autant du médecin qui a accouché ma mère. » Et voilà, c'était parti ! Malgré l'apparence inattendue de notre jeune intervenante, le public a su tout de suite qu'il allait bien s'amuser. En quelques mots bien assénés, elle avait raflé tous les regards et monopolisé tous les circuits neuronaux présents dans la salle.

Jamie Oliver, chef médiatique et militant venu recevoir le prix TED, nous a fait cette entrée en matière : « Je suis au regret de vous dire qu'au cours des 18 prochaines minutes, quatre Américains vont passer de vie à trépas à cause ce qu'ils auront ingurgité. » Un préambule qui donne envie d'en savoir davantage, non ?

Pour trouver votre phrase d'ouverture, laissez-vous guider par votre fil conducteur. Demandez-vous comment vous pouvez mettre en valeur l'idée générale de votre conférence de la façon la plus intéressante possible. Imaginez que vous deviez en faire un film ou un roman, quelle serait la première ligne ou image ?

Je ne veux pas dire par là qu'il faut absolument caser du spectaculaire dans votre première phrase (vous pouvez tout de même compter sur quelques instants d'attention), mais à la fin de votre premier paragraphe, vous devez avoir lancé les filets.

Fils de terroriste, Zak Ebrahim est venu à TED 2014 avec son histoire incroyable, mais dans son texte original, il avait prévu ceci :

Je suis né à Pittsburgh, en Pennsylvanie, en 1983, entouré de l'amour de mes parents, une mère américaine et un père égyptien qui ont fait de leur mieux pour que j'aie une enfance heureuse. C'est quand j'ai eu sept ans que la dynamique familiale a commencé à changer. Avec mon père, j'ai découvert un aspect méconnu de l'islam, même au sein de la communauté musulmane. Mais en fait, quand les gens prennent le temps d'échanger les uns avec les autres, il ne leur faut pas longtemps pour découvrir que la plupart d'entre nous attendons la même chose de la vie.

Ça tenait la route, c'est sûr... mais ce n'était pas terrible. Alors nous avons proposé à Zak une petite séance de brainstorming, et voilà ce que ça a donné :

Le 5 novembre 1990, un homme a surgi dans le hall d'un hôtel de Manhattan et assassiné le rabbin Meir Kahane, leader de la Jewish Defence League (JDL). El-Sayyid Nosair a d'abord été déclaré non coupable mais, incarcéré pour des délits mineurs, il a réussi, grâce à des complicités extérieures, à préparer des attentats sur une dizaine de sites new-yorkais – tunnels, synagogues, et même le siège des Nations unies. Heureusement, tous ces plans ont été déjoués grâce à un informateur du FBI (exception faite du premier attentat contre le World Trade Center, en 1993).

Finalement, Nosair a été reconnu coupable et condamné pour son implication dans cette affaire. El-Sayyid Nosair, c'est mon père.

Toute l'assistance était suspendue à ses lèvres. En ligne aussi, ça a bien marché : sa conférence est vite passée à deux millions de vues.

Maintenant, voici l'entrée en matière prévue à l'origine par la sociologue Alice Goffman :

Lorsque j'ai commencé mes études de sociologie à l'université de Pennsylvanie, je me suis inscrite à un cours où nous étions censés étudier la ville en nous livrant à des observations en direct. Alors j'ai pris un petit job dans une cafétéria du campus, où je préparais des sandwiches et des salades. J'avais pour boss une Afro-Américaine d'une soixantaine d'années qui habitait un quartier noir proche de la fac. L'année suivante, j'ai fait du tutorat pour sa petite-fille Aïcha qui venait d'entrer au lycée.

Pour Alice, tout cela vient naturellement, mais à son arrivée à la conférence, elle avait entièrement revu son ouverture, dans laquelle on retrouvait toute la passion qui l'anime :

Deux grandes institutions jalonnent la route qui mène la jeunesse américaine à l'âge adulte. La première est l'université, celle dont nous entendons le plus souvent parler, mais qui n'est pas la panacée. Très chère université, responsable de l'endettement de nos jeunes... Ceci dit, l'un dans l'autre, c'est plutôt une bonne voie...

Mais aujourd'hui, je veux vous parler de la seconde institution qui accompagne les jeunes Américains au quotidien, depuis l'enfance jusqu'à l'âge adulte. Et celle-là, c'est la prison.

Ce brillant recadrage lui a permis d'attirer l'attention sur la situation tragique de la jeunesse américaine incarcérée : « Vous vous rendez compte ? Tous ceux-là auraient pu être des étudiants ! » semble-t-elle nous dire.

Certes, si vous en faites trop, le public risque de décrocher. Alors peut-être préférerez-vous établir un semblant de contact avant de frapper fort. Attention aussi à ne pas simplifier outre mesure. Bien équilibré, cependant, l'effet théâtral constitue un moyen très intéressant d'entrer dans le vif du sujet.

2. Éveillez la curiosité du public

Si je vous proposais d'écouter une conférence sur les parasites, je suppose que vous refuseriez poliment. Sauf si c'est le journaliste scientifique Ed Yong qui vous présente la chose de la façon suivante :

Troupeaux de buffles, bancs de poissons, vols d'oiseaux, beaucoup d'animaux se regroupent, nous offrant les plus beaux spectacles de la nature. Mais pourquoi ces rassemblements ? Parmi les explications les plus fréquemment avancées, on trouve le besoin de sécurité au sein d'un groupe, l'instinct de la chasse en meute, et les réunions en période d'accouplement et de reproduction. Toutes ces explications, pourtant justifiées, reposent sur une hypothèse : les animaux contrôleraient leurs actions. Ce qui, bien souvent, n'est pas le cas.

Et notre conférencier d'enchaîner sur une espèce de crevettes qui se blottissent les unes contre les autres pour la seule et unique raison que leur cerveau est infesté par un parasite, un ver qui a besoin de les rendre visibles pour leurs prédateurs, les flamants roses, chez qui lui-même peut poursuivre son cycle reproducteur. Il a fallu une minute, pas plus, pour que déjà vous ayez le cerveau en ébullition : Quoi ? On trouve ce genre de comportement dans la nature ? Allons, vous nous en avez trop dit ou pas assez : comment est-ce possible ?

Éveiller la curiosité des spectateurs pour s'assurer de leur adhésion est le procédé le plus protéiforme qui soit. Si le but de la conférence est d'implanter une idée dans l'esprit du public, c'est bien la curiosité qui nourrit leur attention.

Les spécialistes des neurosciences disent que certaines questions créent des lacunes que notre cerveau essaie de combler à tout prix. Ici, le public ne peut y parvenir qu'en écoutant attentivement l'orateur. Tout ça est très bien, mais comment s'y prend-on pour créer des lacunes ?

En posant une question, bien sûr, mais pas n'importe laquelle. Une question qui intrigue. Prenons deux exemples :

Comment construire un monde meilleur ? Trop vaste, trop cliché. L'orateur n'a pas commencé que déjà l'ennui nous gagne.

Comment avec même pas 200 \$ sur son compte en banque, cette jeune fille de quatorze ans a-t-elle permis à sa ville de faire un énorme bond en avant ? Ah, là, nous y sommes.

Il suffit parfois d'illustrer une question très moyenne pour en faire une véritable accroche, comme Michael Sandel, qui commençait sa conférence par : « Voici une question que nous devons repenser ensemble : Quel devrait être le rôle de l'argent et des marchés dans nos sociétés ? »

Pour l'instant, ça ne vous paraît pas très engageant, n'est-ce pas ? Enfin si, peut-être. Ou pas. Mais attendez la suite :

Aujourd'hui, il y a très peu de choses que l'argent n'achète pas. Si vous êtes condamné à purger une peine de prison à Santa Barbara, en Californie, vous devez savoir que si votre cellule ne vous convient pas telle qu'elle est, vous pouvez en améliorer le confort, moyennant finances bien sûr. Véridique. Et combien cela vous coûtera-t-il, à votre avis ? Allez, dites un chiffre : 500 dollars ? Allons, tout de même, ce n'est pas le Ritz non plus, ça reste une prison ! Ça vous fera 82 dollars par nuit.

Si d'entrée de jeu la question ne vous avait pas paru évidente, avouez que l'exemple de la cellule de prison montre qu'il ne faut pas se fier aux apparences et qu'une idée peut en cacher une autre.

En fait, les orateurs qui savent éveiller la curiosité ne formulent pas souvent de questions explicites. Du moins pas tout de suite. Ils se contentent de cadrer leur sujet de manière inattendue, et c'est ce qui joue un rôle déclencheur. Voici deux autres exemples. Celui du neurologue Vilayanur S. Ramachandran, d'abord :

J'étudie le cerveau humain, ses fonctions et sa structure. Je vous demande juste de réfléchir une minute à ce que cela implique. Cette masse de gelée qui tient dans la paume de la main et pèse 1,4 kilo est capable de se faire une idée de l'immensité de l'espace intersidéral, d'envisager ce qu'est l'infini et de se figurer elle-même en train de se figurer l'infini.

Moi, ça m'intrigue, pas vous ? L'astronome Janna Levin a elle aussi trouvé les mots pour piquer ma curiosité :

Je vous demande à tous de réfléchir une seconde au simple fait que la majeure partie de nos connaissances sur l'univers provient de la lumière, et de loin. Nous pouvons nous tenir debout ici sur Terre et regarder le ciel étoilé. Le Soleil brûle notre vision périphérique. La lumière que nous voyons est réfléchiée par la Lune. Et depuis que Galilée a pointé son télescope rudimentaire vers les corps célestes, l'univers connu nous est venu par la lumière, à travers les vastes périodes de l'histoire cosmique. Avec tous nos télescopes d'aujourd'hui, nous avons pu collecter cette hallucinante série d'instantanés qui remontent au big bang et forment le film muet de la naissance de l'univers, qui pourtant n'est pas muet. J'aimerais vous convaincre qu'il produit même une bande-son et que l'interprète de cette bande-son, c'est l'espace lui-même, capable de résonner comme la peau d'un tambour.

La curiosité est un aimant puissant qui entraîne le public dans votre sillage. Si vous savez l'utiliser, aucun sujet, même des plus difficiles, ne vous résistera et vos conférences seront toujours de belles réussites.

Par « difficiles », je n'entends pas seulement des sujets de physique avancée. Il en est d'autres bien plus délicats, particulièrement épineux du fait des enjeux. Si vous voulez proposer de nouvelles idées en matière de lutte contre le sida, le paludisme ou l'esclavage d'aujourd'hui, vous devez avoir conscience que votre public aura de la difficulté à vous suivre. Sachant que ces sujets ne manqueront pas de créer un malaise, à un moment ou un autre, les spectateurs peuvent être tentés de ne pas attendre que cela leur tombe dessus pour décrocher et sortir leur smartphone. Le meilleur moyen de prévenir ce désastre est de s'appuyer sur leur curiosité pour mener la danse.

C'est ce qu'a fait Emily Oster, venue nous parler du sida. Au lieu d'infliger aux spectateurs la litanie des horreurs à laquelle ils pouvaient s'attendre, elle a commencé par tester quatre idées reçues à propos de nos connaissances sur les ravages de la maladie en Afrique. Elle les avait listées sur une slide. Et comme nous étions un public « averti », elle les avait

choisies tout à fait cohérentes, mais il était évident qu'elle allait y revenir et les démolir les unes après les autres. D'un seul coup, notre cerveau est sorti de son état de veille : elle avait allumé nos circuits attentionnels.

Si vous voulez aborder un sujet difficile, la curiosité sera probablement le plus efficace des moteurs.

3. Montrez un visuel qui interpelle (slide, vidéo ou objet)

Parfois, le meilleur hameçon est un visuel : une photo ou une vidéo saisissante, curieuse ou simplement superbe.

L'artiste peintre Alexa Meade a commencé par montrer l'image étonnante d'une de ses œuvres, avec ce commentaire : « Vous avez envie de regarder de plus près, non ? Quelque chose vous dit de ne pas vous fier à l'apparence ? Vous avez raison, c'est un portrait à l'acrylique, mais je ne l'ai pas peint sur une toile, je l'ai peint directement sur un homme. » Effet garanti.

Et Elora Hardy : « Quand j'avais neuf ans, ma mère m'a demandé à quoi j'aimerais que ma maison ressemble. Alors je lui ai dessiné ce champignon à la Lewis Carroll. » Elle clique et sur l'écran apparaît un vieux dessin d'enfant griffonné au crayon. « Et elle l'a construit. » Un autre clic et la photo de la maison en bambou réalisée par sa mère vient se placer à côté. Le public est estomaqué. Pourtant, ce n'est que le début d'une série de photos des réalisations extraordinaires de l'architecte que la petite fille est devenue. Il a suffi de deux phrases pour embarquer le public, et déjà il en redemande.

Si vous avez le matériel adéquat, c'est une superbe entrée en matière. Au lieu de vous évertuer à dire : « Aujourd'hui, je viens vous parler de mon travail, mais avant toute chose permettez-moi de vous situer le contexte... », vous pouvez simplement commencer par : « Je voudrais vous montrer quelque chose. »

C'est une approche parfaite pour les photographes, artistes peintres, architectes et designers ou autres, dont le travail est avant tout visuel. Mais cela peut être d'une efficacité fantastique même pour des concepts. Lorsque David Christian nous raconte l'histoire de l'univers en 18 minutes, il commence par une vidéo montrant quelqu'un qui fait des œufs brouillés. Et il nous faut 10 secondes pour comprendre qu'en fait nous assistons au phénomène inverse : des œufs que l'on *dé*-brouille. Il a suffi de nous balancer cette étonnante vidéo pour nous faire comprendre le fil conducteur

de sa conférence : le temps suit une certaine direction ; et l'histoire de l'univers est d'une complexité que nous sommes loin d'avoir débrouillée.

Une photo superbe attire l'attention, c'est certain. Mais le meilleur effet, vous l'obtiendrez souvent en l'assortissant d'un commentaire qui révélera un détail extraordinaire. Carl Zimmer, par exemple, commence par nous montrer l'image de l'*Ampulex compressa*, ou « guêpe bijou », une bien belle créature. Mais c'est pour mieux nous dire à quel point elle est redoutable : elle fait son nid à l'intérieur de cafards préalablement transformés en esclaves zombies carrément comateux (magnifique entrée en matière pour cette conférence qui rejoint la niche des TEDTalks curieusement centrées sur des parasites plus effrayants les uns que les autres).

Selon le matériel dont vous disposez, on peut imaginer pléthore d'ouvertures encore plus étonnantes, du type : « La photo que vous allez voir a changé le cours de ma vie », ou : « Je vais vous montrer une vidéo qui à première vue semble tout à fait irréaliste », ou encore : « Voici la slide que j'ai choisie pour introduire mon sujet. Une idée de ce que c'est ? » Un dernier pour la route : « Jusqu'à ces dix dernières semaines, aucun être humain n'avait vu ça. »

Trouvez celle qui vous convient, saisissante, mais authentique. L'entrée en matière boostera votre confiance au moment d'entrer en scène.

4. Titillez sans tout dévoiler

Il arrive que, voulant trop étoffer leur préambule, les intervenants déflorent carrément leur sujet : « Aujourd'hui je vais vous expliquer pourquoi la clé de la réussite tient en un seul mot : *détermination*. » Louable intention, mais l'orateur risque de perdre l'oreille du public. Les spectateurs pensent déjà tout savoir. Et même si ce qui suit est nuancé, cohérent, passionné et argumenté, il n'y aura peut-être plus personne pour l'entendre.

Supposons maintenant que la conférence commence par : « Dans les minutes qui viennent, je vais vous révéler ce que je crois être la clé de la réussite pour un entrepreneur qui se lance, et aussi comment la trouver. L'histoire qui va suivre vous mettra tout de suite sur la voie. » Cette fois, le public est prêt à accorder à cet orateur sibyllin quelques minutes d'attention supplémentaires.

Au lieu de tout balancer d'un coup, imaginez plutôt quel langage pourrait nous séduire au point de nous laisser embarquer dans l'aventure. À public

différent, langage différent. Je vous ai déjà dit qu'étant enfant, je rechignais à me laisser entraîner dehors. Les vaillants efforts de mes parents pour éveiller chez moi une quelconque empathie échouaient lamentablement. Ils me disaient : « Allez, viens faire un tour avec nous. Tu verras, la vue qu'on a de la vallée est superbe. » Et tout ce qu'ils obtenaient, c'étaient les geignements interminables, tout au long du trajet, aller *et* retour, du gosse de six ans que j'étais, qui franchement n'en avait rien à secouer de ces vues superbes. Avec le temps, ils ont fait des progrès, tout de même, peaufinant savamment leur baratin : « Nous avons une surprise pour toi. Nous allons t'emmener dans un endroit où tu pourras lancer un avion en papier dans 7 ou 8 kilomètres de ciel bleu ! » Comme j'étais fan de tout ce qui volait, ils n'avaient pas le temps de dire ouf que j'étais déjà dehors. Et c'était la même balade...

Nous sommes donc d'accord : mieux vaut garder les grandes révélations pour le milieu ou la fin de la prestation. Le seul objectif que vous devez avoir en écrivant votre entrée en matière, c'est de donner à votre auditoire une bonne raison de s'éloigner de sa zone de confort pour vous accompagner dans une étonnante expédition.

Comme J. J. Abrams l'a rappelé au cours de sa conférence sur les boîtes mystères, le formidable impact du film *Les Dents de la mer* est dû au coup de génie de Spielberg : dans la première moitié du film, le requin n'apparaît même pas. Nous savons qu'il est là, prêt à attaquer, mais il reste invisible et ne pas le voir nous tient constamment en haleine, au bord du siège.

Alors pour pondre votre conférence, n'hésitez surtout pas à réveiller le Spielberg qui sommeille en vous. C'est ce qu'a fait Edith Widder avec une autre créature marine. Pour parler de la découverte du calamar géant, elle voulait frapper fort, bien sûr, mais elle n'a pas montré tout de suite cette séquence hallucinante où l'on découvre la bête. Elle a préféré prendre comme slide pour son entrée en matière une représentation du Kraken, le monstre marin des légendes scandinaves, qui présente de fortes ressemblances avec son calamar. Ce subterfuge lui a permis d'ancrer son histoire dans la mythologie et, du coup, la première apparition à l'écran du calamar géant a été cent fois plus spectaculaire.

Cette technique ne vaut pas seulement pour les créatures extraordinaires, elle fonctionne tout aussi bien pour introduire des découvertes incroyables. En 2015, Fei-Fei Li, professeure à Stanford, est venue nous présenter ses travaux remarquables montrant comment l'apprentissage automatique a

permis aux ordinateurs d'identifier ce qu'il y a sur une photo. Mais au lieu de commencer par une démo, elle a lancé la vidéo d'une gamine de trois ans à qui on a demandé de décrire des photos : « OK, ça, c'est un chat assis sur un lit », « Le garçon caresse l'éléphant. » Puis elle nous a montré le caractère extraordinaire de cette aptitude enfantine et l'avantage qu'il y aurait à créer des ordinateurs capables d'en faire autant. C'était une très belle mise en scène pour nous faire entrer dans le détail de ses travaux. Les puissantes démos de l'intelligence artificielle sont venues plus tard, mais nous avons toujours été tenus en haleine.

Si vous décidez de jouer à titiller notre curiosité, sachez avant tout nous faire savoir où vous allez et le but que vous poursuivez. Montrer le requin n'est pas nécessaire, mais il faut qu'on sache qu'il nous fonce dessus. Toutes les conférences doivent suivre un tracé précis – *savoir où l'on va, qui on est et par où on est passé*. Si vos auditeurs ne savent pas où ils en sont, ils se perdront rapidement.

Pour votre entrée en matière, vous pouvez utiliser non seulement toutes ces ficelles, mais aussi les techniques que nous avons déjà évoquées : anecdotes et histoires marrantes. Le principal, c'est de trouver un truc qui vous convient et qui s'adapte au sujet. Là encore, prenez vos amis comme cobayes. S'ils vous disent que ça a l'air sorti tout droit de votre imagination ou que c'est trop spectaculaire, changez de tactique. Souvenez-vous seulement qu'il s'agit d'obtenir, en quelques secondes, que vos auditeurs vous suivent, convaincus que votre conférence mérite toute leur attention.

Quand je travaillais dans la presse, j'incitais nos rédac-chefs et illustrateurs à penser la couverture comme une offensive en deux temps, ou deux offensives de durée variable. La première, d'une demi-seconde : y aurait-il de quoi arrêter le chaland qui jetterait un rapide coup d'œil au kiosque à journaux ? La deuxième, de 5 secondes : une fois le regard du passant posé sur la couverture, la une serait-elle assez accrocheuse pour lui donner envie de l'acheter ?

Le début d'une conférence, c'est un peu comme une couverture de magazine, à ceci près que les fenêtres temporelles sont différentes. La première offensive dure 10 secondes : que pouvez-vous faire dès votre entrée en scène pour capter l'attention et en même temps donner le contexte de votre intervention ? La seconde dure une minute, et cette première

minute, vous allez l'utiliser pour vous assurer que vos auditeurs ont bien l'intention d'embarquer avec vous.

Les quatre techniques dont je vous ai fait part vous fournissent toutes les armes nécessaires pour remporter vos assauts et faire de votre conférence la meilleure de vos prestations. Vous pouvez en associer deux ou trois, mais ne cumulez pas tout. Souvenez-vous : celles qui vous conviennent seulement, et le tour sera joué !

Sept façons de terminer brillamment

Vous avez su maintenir l'attention de votre auditoire tout au long de votre prestation ? De grâce, ne gâchez pas tout par une conclusion affreusement plate. Comme nous l'a expliqué Danny Kahneman à la fois dans son livre *Thinking, Fast and Slow* et dans sa conférence TED, le souvenir que les gens gardent d'un événement lambda ne correspond pas forcément à la façon dont ils l'ont vécu. Et en matière de réminiscences, les événements les plus récents sont vraiment importants. Bref, si la fin n'est pas mémorable, il y a des chances pour que le reste ne le soit pas non plus.

Voici déjà ce qu'il ne faut *pas* dire :

- « Ah, je vois que le compteur avance, alors je me dépêche de passer à la conclusion. » (Vous voulez dire que vous aviez beaucoup plus à dire, mais que nous allons en être privés parce que vous n'avez pas su gérer votre temps ?)
- « Pour finir, je voudrais simplement remercier ma super équipe que vous voyez là : David, Joanna, Gavin, Samantha, Lee, Abdoul, et Hezekiah, et aussi l'université dont je dépends et mes sponsors. » (Bien joli tout ça, mais alors, pour vous, ils comptent plus que votre idée ou nous, votre public ! ?)
- « Alors, étant donné l'importance du sujet, j'espère que nous aurons l'occasion d'en reparler ensemble. » (En reparler ! ? C'est une fin un peu bancale. Et quelle devrait être l'issue de cette conversation ?)
- « L'avenir est pavé d'enjeux et d'opportunités. Chacun d'entre nous ici possède en lui la capacité de changer les choses. Révons ensemble à ce que nous voulons voir changer dans le monde. » (Beau sentiment, mais les clichés n'ont jamais aidé personne.)
- « Je terminerai par une vidéo qui récapitule les points que je viens d'évoquer. » (Non ! Ne terminez jamais sur une vidéo, c'est sur vous-même que le « rideau » doit tomber !)
- « Voilà ma conclusion. Quelqu'un a-t-il des questions ? » (Vous, vous mendiez vraiment les applaudissements.)
- « Je suis désolé de ne pas avoir eu le temps d'aborder certains points importants. J'espère en tout cas que cela vous a donné un avant-goût de la question. » (Ne vous excusez pas ! La prochaine fois soyez plus rigoureux : vous deviez faire la meilleure prestation possible dans le temps imparti.)

- « Pour finir, je dirai simplement que l'organisme dont je dépends pourrait probablement résoudre ce problème s'il avait les fonds nécessaires. Il est aussi en votre pouvoir de changer le monde. » (Ah, c'était donc ça : il nous a baratinés pour nous soutirer du fric !)
- « Vous êtes un public extraordinaire. J'ai aimé chaque instant passé en votre compagnie. J'en garderai le souvenir très, très longtemps. Vous avez été si patients, et je sais que ce que vous avez entendu aujourd'hui vous permettra de réaliser de grandes choses. » (« Merci » aurait amplement suffi.)

Je suis toujours étonné de voir le nombre de conférences qui se terminent en queue de poisson, et combien de fins n'en sont pas vraiment, comme si l'orateur n'arrivait pas à quitter la scène. Alors, faute d'avoir préparé votre final avec soin, vous risquez fort de vous retrouver avec des chutes à rallonges : Finalement, l'essentiel, comme je vous le disais... Alors en conclusion... J'insisterai une dernière fois sur la raison qui explique une telle importance... Et bien sûr, n'oublions pas de garder en mémoire... Ah ! Une dernière chose avant de vous quitter...

Épuisante, cette accumulation de chutes... et combien préjudiciable à la portée de vos propos ! Voici sept autres bien meilleures façons de tirer votre révérence.

Le travelling arrière

Vous avez passé la quasi-totalité de votre temps de parole à expliquer un aspect de votre travail. Alors pourquoi ne pas élargir la perspective, avec tout l'éventail des possibilités que cela implique ?

David Eagleman nous a montré que le cerveau humain peut être pensé comme un détecteur de structures et que si on lui connecte de nouvelles données électriques, il est à même de les interpréter comme si elles provenaient d'un nouvel organe sensoriel. La personne « connectée » peut ainsi percevoir intuitivement les nouveaux aspects du monde en temps réel. En guise de conclusion, le chercheur a évoqué les possibilités infinies que cela nous ouvre.

Imaginez un astronaute capable de ressentir l'état de la Station spatiale internationale, ou que vous-même sentiez la biologie invisible de votre organisme, comme le taux de sucre sanguin ou l'état de votre microbiome, ou encore que vous ayez une vision à 360° ou que vous soyez capable de distinguer les infrarouges et les ultraviolets. Parce que c'est ça, en fait, que l'avenir nous réserve : une augmentation constante de notre capacité à choisir notre périphérie. Nous n'avons plus à suivre le rythme de Dame Nature. En bonne mère, elle nous a donné les outils qui nous permettent de sortir et de définir notre trajectoire. La question est donc maintenant de savoir de quelle façon vous voulez expérimenter votre univers.

L'appel à agir

Si vous avez fait germer une grande idée dans l'esprit de vos auditeurs, pourquoi ne pas conclure en les encourageant à passer à l'action ?

Amy Cuddy, professeure à la Harvard Business School, a conclu sa conférence sur la posture de puissance en invitant le public à la pratiquer comme une posture de yoga, et à la transmettre aux autres :

Transmettez-la. Communiquez-la à d'autres, parce que les gens qui peuvent s'en servir le plus sont ceux qui n'ont ni ressources, ni outils technologiques, ni statut, ni pouvoir. Apprenez-la-leur car ils peuvent la pratiquer chez eux. Tout ce dont ils ont besoin, c'est de leur propre personne, d'un peu d'intimité et de deux minutes de temps libre, et cela peut avoir une incidence considérable sur leur vie.

Peut-être est-ce cet appel plein d'espoir qui explique l'immense succès viral de la conférence.

L'écrivain Jon Ronson a lui aussi lancé un appel à l'action, remarquablement succinct, à la fin de sa conférence sur l'humiliation publique :

Les réseaux sociaux ont donné une voix aux gens qui n'en avaient pas, et c'est génial, mais maintenant nous créons surtout une société où tout le monde surveille tout le monde et où la façon la plus astucieuse de survivre consiste à redevenir anonyme et muet.

L'engagement personnel

C'est une chose d'appeler le public à l'action, mais parfois l'intervenant fait mouche en prenant lui-même un engagement. Un superbe exemple nous en a été donné avec Bill Stone, venu nous parler des possibilités de retourner sur la Lune et de sa conviction qu'une expédition pourrait être menée pour créer une industrie entièrement nouvelle et ouvrir l'exploration de l'espace à une autre génération. Et, tout à la fin, il ajoute : « Je voudrais conclure en posant un premier jalon, ici, à la conférence TED. J'ai l'intention de diriger cette expédition. »

Pas banal, de prendre cet engagement, mais du même coup, il devient très convaincant. Souvenez-vous d'Elon Musk : « Moi, je n'abandonnerai jamais, vous m'entendez ? J-A-M-A-I-S. » – les mots qu'il fallait pour redynamiser son équipe.

En 2011, la nageuse Diana Nyad nous a raconté ses trois tentatives pour traverser le bras de mer qui relie Cuba à la Floride. Une fois, elle a nagé durant 50 heures, bravant les forts courants et les piqûres des méduses les plus dangereuses au monde pour finalement renoncer. À la fin de sa conférence, elle a galvanisé l'auditoire avec sa conclusion :

Ce bout d'océan est toujours là, et mon espoir toujours vivant. Et je ne veux pas être cette folle qui bon an mal an s'y attaque et échoue, s'y ré-attaque et ré-échoue, et ainsi de suite... Je sais que je peux traverser le détroit de Floride à la nage et je le ferai.

Effectivement, deux ans plus tard, elle est revenue nous dire comment, à soixante-quatre ans, elle avait fini par y arriver.

C'est comme pour tout, s'engager fermement requiert d'avoir bien pensé la chose. Si vous faites fausse route, ça peut être embarrassant sur le moment et amener une perte de crédibilité ensuite, plus tard. Mais si vous mettez toute votre ardeur à transformer une idée en action, on hésitera moins à vous suivre.

Des valeurs et une vision à partager

Comment transformer votre sujet en une belle vision d'un avenir possible, source d'inspiration et d'espoir ? Beaucoup d'intervenants s'y emploient. Rita Pierson, brillante pédagogue, nous a donné une magnifique conférence sur la nécessité d'une véritable relation entre professeur et élève. Voici sa conclusion :

L'enseignement et l'apprentissage devraient être source de joie. Notre monde serait tellement plus puissant si nos enfants n'avaient pas peur de prendre des risques, de penser, s'ils avaient quelqu'un pour les défendre et prendre fait et cause pour eux ! Chaque enfant mérite d'avoir auprès de lui un adulte qui lui offre son soutien inconditionnel, qui comprend l'importance de la relation et qui insiste pour qu'il donne le meilleur de lui-même. Si c'est une mission difficile ? Oh que oui ! Difficile, mais pas impossible. Nous pouvons y arriver. Nous sommes des enseignants, et c'est à ça que nous servons, à faire la différence. Merci beaucoup, merci !

Rita nous a quittés quelques mois après avoir donné cette conférence, mais l'écho de son appel se fait toujours entendre. Une autre enseignante, Kitty Boitnott, lui a rendu un hommage poignant : « Je ne la connaissais pas et ne savais même rien d'elle jusqu'à aujourd'hui, mais sa conférence me touche infiniment – elle me rappelle pourquoi, depuis plus de trente ans, je fais ce métier d'enseignante. »

Une belle « encapsulation »

Parfois, pour terminer, nos intervenants trouvent moyen de reformuler leur idée de façon très claire. La conclusion d'Esther Perel, thérapeute qui prônait une nouvelle approche de l'infidélité, plus honnête, incluant éventuellement le pardon, donnait ceci :

En matière de liaison adultérine, je vois toujours les deux côtés de la pièce : pile la douleur et la trahison, face la découverte de soi et ce qui fait grandir – ce que ça t'a fait et ce que ça signifiait pour moi. Alors quand un couple en crise vient me trouver, après que l'infidélité a éclaté au grand jour, je commence par donner une info : aujourd'hui, dans nos pays occidentaux, la plupart

d'entre nous connaîtront deux ou trois mariages ou relations durables, et pour certains ce sera avec la même personne. Puis j'abats mes cartes : votre premier mariage est arrivé à son terme. Voulez-vous que nous passions ensemble au deuxième ?

Voici également la chute de la chanteuse Amanda Palmer, la femme qui a malmené l'industrie du disque, obligeant les labels à revoir leur copie :

Je crois qu'on s'est trompé de question en faisant une fixation sur : « Comment faire payer les gens pour de la musique ? » Et si nous commencions plutôt par nous demander : « Comment permettre aux gens de payer pour de la musique ? »

Dans ces deux cas de figure, une question étonnante a conduit à un moment agréable, à la fois ouverture sur l'avenir et conclusion, salué par une longue standing ovation.

La symétrie narrative

Belle conclusion pour une conférence soigneusement orchestrée autour d'un fil conducteur que de la relier à son entrée en matière. C'est ce qu'a fait Steven Johnson : cet auteur scientifique a commencé sa conférence, centrée sur les lieux d'où jaillissent les grandes théories, en révélant l'importance des *coffee-houses* dans l'Angleterre de la révolution industrielle. C'est là que se réunissaient les intellectuels pour faire jaillir l'étincelle qui mettrait le feu aux idées nouvelles. Et au moment de conclure, Steve nous a raconté comment est née l'idée du GPS. Une manière d'illustrer tout ce qu'il venait de nous dire. Jusqu'à son trait de génie au moment de la chute, quand il nous a signalé que d'ailleurs presque tout le monde dans cette salle s'était probablement servi d'un GPS au cours de la semaine, ne serait-ce que pour trouver... un café à proximité ! Le public a apprécié le clin d'œil. La boucle était bouclée et c'était gratifiant pour tout le monde, comme l'a montré le tonnerre d'applaudissements qui a suivi.

L'inspiration lyrique

Parfois, si au cours de la conférence le public s'est ouvert, l'orateur peut se laisser aller à des effets lyriques qui vont droit au cœur des spectateurs. Ce n'est pas un procédé qu'on traite à la légère, mais l'effet est extraordinaire. Reportons-nous à Brené Brown et à sa prestation sur le pouvoir de la vulnérabilité :

Voici ce que j'ai découvert : nous devons accepter de nous montrer tels que nous sommes, de nous montrer réellement, au point de nous exposer à tous les dangers, accepter d'aimer de tout notre cœur, sans garantie, comme lorsqu'on donne un chèque en blanc... de s'exercer à la gratitude et à la joie dans ces moments terribles où l'on se demande : « Comment est-ce que je peux t'aimer

autant ? Y croire aussi passionnément ? Y mettre autant de fougue ? », pour pouvoir s'arrêter et se dire qu'on est « simplement reconnaissant, parce que se sentir aussi vulnérable, c'est aussi se sentir vivant ». Enfin, et c'est le plus important je pense, nous devons accepter de croire que tels que nous sommes, c'est déjà suffisamment bien. Parce que dès lors que nous nous contentons de ce que nous sommes, nous arrêtons de nous égosiller et nous mettons à écouter, à devenir plus gentils et plus doux avec notre entourage, et aussi plus gentils et plus doux avec nous-mêmes. C'est tout ce que j'ai à vous offrir. Merci.

La très belle conférence du farouche défenseur des droits de l'homme Bryan Stevenson sur les injustices du système carcéral américain – un véritable blockbuster – se terminait par ces mots :

Je suis venu ici parce que je suis convaincu que vous êtes nombreux à comprendre que l'arc moral de l'univers est d'une longueur insoupçonnée, mais qu'il penche vers la justice. Que nous ne pouvons pas être des hommes pleinement aboutis tant que nous restons indifférents aux droits de l'homme et à sa dignité la plus élémentaire. Que notre survie en tant qu'individu est entièrement liée à la survie de tous. Que notre vision de la technologie, du design, du divertissement et de la créativité doit avoir pour corollaire une vision humanitaire, compatissante et juste. Et plus que tout encore, pour ceux d'entre vous qui partagent ce point de vue, je suis venu vous dire de continuer à garder les yeux rivés sur ce Graal. Tenez bon !

Je le répète, il ne faut pas user du lyrisme avec légèreté. Ça ne marche que si le terrain a été bien préparé, et s'il est clair que l'orateur a « gagné les galons » qui l'autorisent à recourir à ce procédé. Mais avec la bonne personne et au bon moment, c'est une façon sublime de clôturer une intervention.

Quel que soit le mode choisi pour conclure, préparez-le. L'élégance du dernier paragraphe, suivi d'un simple « merci », est la meilleure des signatures pour une belle fin. Ça vaut le coup d'y réfléchir.

SUR SCÈNE

14.

DRESSCODE Comment s'habiller ?

Vous êtes nombreux à vous inquiéter de la tenue à porter pour donner la meilleure impression. Et je suis probablement la dernière personne à qui demander conseil, moi qui ai débarqué un jour sur scène vêtu d'une superbe veste en tricot jaune pétant, sans manches, avec tee-shirt et pantalon noirs hyper-branchés, convaincu que j'avais un look d'enfer alors que tout le monde se demandait ce que je faisais là déguisé en bourdon.

J'ai donc jugé bon, dans votre intérêt, de confier la rédaction de ce chapitre à Kelly Stoetzel, notre directrice des contenus. Elle s'habille de façon fabuleuse et n'a pas son pareil pour mettre à l'aise les spectateurs.

N'attendez pas la dernière minute pour choisir votre tenue. Stresser pour un problème de garde-robe à quelques heures de l'événement est bien la dernière chose qu'on puisse souhaiter.

Dans la plupart des cas, ce qui compte est que vous portiez des vêtements dans lesquels vous vous sentez bien. Chez TED, nous n'avons pas d'idées arrêtées, nous aimons le style décontracté, « casual », comme si nous étions à un séminaire ensemble. Parfois, le costume-cravate sera tout indiqué. Vous n'avez sans doute pas envie que le premier réflexe inconscient du public soit de vous associer aux mots : *barbant, négligé, ennuyeux, de mauvais goût*. Si vous savez éviter ces pièges potentiels et porter une tenue qui vous convient bien, vous dégagerez assurance et sérénité, et le public réagira positivement. Vous ne le croyez peut-être pas, mais votre tenue peut vous mettre en phase avec le public avant que vous ayez ouvert la bouche.

Lorsque vous réfléchirez à ce que vous allez porter, posez-vous quelques questions :

- « *Y a-t-il un code vestimentaire ? Comment le public sera-t-il habillé ?* » Visez le même style, en un peu plus élégant.
- *Serez-vous filmé ?* Si oui, évitez tout ce qui est blanc et brillant (pas assez de contraste), vraiment noir (vous auriez l'air d'une tête flottante), ou les tout petits motifs qui donnent un effet moiré un peu étrange.
- *Porterez-vous une oreillette avec micro intégré ?* Important à savoir si vous portez des boucles d'oreilles, car cela risque de faire un bruit métallique étrange : les boucles d'oreilles qui cognent dans l'attache du micro. Alors, Mesdames, évitez les pendants d'oreilles ! Quant à vous,

Messieurs, c'est de votre barbe de trois jours dont il faut vous méfier, car il n'y a rien de tel pour créer des grattements qui heurtent nos tympans.

Si vous aimez les accessoires, évitez les bracelets à pendeloques ou flashy. Porter une écharpe est un bon moyen d'introduire de la couleur si votre tenue est plutôt sobre.

Comme il est fort probable qu'on vous mette le bloc batterie du micro à la ceinture, vous serez plus à l'aise en choisissant une rigide ou si vous avez un vêtement qui souligne votre taille.

• *À quoi ressemblera la scène ?* Prévoyez de porter quelque chose de brillant pour vous détacher de l'arrière-plan. Pensez aux gens assis tout au fond. Lorsque Linda Cliatt-Wayman a donné sa conférence à TEDWomen, elle portait une robe rose vif avec laquelle elle était sûre de ne pas se fondre dans le paysage. Dès le début de sa prestation et jusqu'aux applaudissements de la fin, elle a accroché tous les regards. Le public aime les couleurs vives, et la caméra aussi.

Sur scène, les vêtements ajustés ont tendance à être d'un plus bel effet que les pantalons baggy. Cherchez une tenue qui vous fait une belle silhouette, et prenez la bonne taille, ni trop grande, ni trop serrée.

Je vous ai donné ici quelques lignes directrices, mais vous pouvez tout à fait préférer le style personnel. Une ou deux semaines avant la conférence TED 2015, nous avons envoyé quelques dernières recommandations, dont l'une préconisait d'éviter le port de la cravate. Roman Mars, animateur à la radio, a immédiatement réagi : « Et pourquoi pas de cravate ? J'adore les cravates. » Nous lui avons répondu que si c'était son truc, il n'était pas obligé de tenir compte de notre avis. Il est arrivé en cravate, il se sentait à l'aise et avait l'air bien, et tout s'est très bien passé. Chip Kidd, concepteur de maquettes de livres, a aussi enfreint la règle en arborant une belle cravate tout à fait conforme à son style génial.

Si la date de votre conférence approche et que vous ne savez toujours pas quoi mettre, demandez à un ami de faire une virée shopping avec vous. Parfois, le miroir ne nous renvoie pas exactement l'image que les autres ont de nous. C'est ce que je fais presque toujours et, chaque fois que je m'en suis abstenue, je l'ai regretté. Avoir un autre avis peut être très précieux.

Avant de monter sur scène, assurez-vous que vos vêtements sont bien repassés. Une tenue froissée donne immédiatement l'impression que vous n'en avez rien à cirer. Si vous parlez en fin de journée, il vaut presque mieux apporter vos vêtements sur un cintre et vous changer juste avant de passer. Autre leçon importante, apprise à mes dépens : testez le fer à repasser avant, au cas où il fuirait et laisserait des traces ! (L'équipe des TED Fellows a toujours un kit de survie pour « défroisser » les orateurs.)

Répétez votre intervention dans la tenue que vous prévoyez de porter le jour J. Je me souviens d'une femme dont on a vu les bretelles de soutien-gorge tomber négligemment sur ses bras pendant presque toute la prestation. Au montage vidéo, nos techniciens ont accompli un véritable tour de passe-passe pour qu'on ne remarque rien, mais avec une répétition en tenue et quelques épingles de nourrice, on était bon !

On ne le dira jamais assez, mais le principal est de porter quelque chose qui vous met en confiance. Et vous pouvez vous en préoccuper à l'avance. Vous ferez d'une pierre deux coups : un souci de moins et un atout en plus.

Quoi qu'il en soit, ne surestimez pas l'importance à accorder à votre look. Votre enthousiasme et vos idées comptent beaucoup plus que votre apparence. Le jour où le professeur Barry Schwartz a donné sa conférence sur le paradoxe du choix, à Oxford, il faisait très chaud et il était en tee-shirt et en short. Il m'a dit que s'il avait su que nous allions le filmer et mettre la vidéo en ligne, il se serait peut-être habillé autrement. Ça ne l'a pas empêché de dépasser les sept millions de vues.

Amanda Palmer nous a confié que son seul regret était d'avoir opté pour un tee-shirt gris qui a viré au noir sous les aisselles lorsqu'elle s'est mise à transpirer. Mais le public a mis ça sur le compte de son caractère rebelle et sa prestation a été un énorme succès, en direct et sur le Net.

- Suivez les conseils de Kelly.
- Optez très tôt pour une tenue dans laquelle vous vous sentez au top.
- Et concentrez-vous sur vos idées, pas sur votre look !

15.

SE PRÉPARER PSYCHOLOGIQUEMENT Gérer son stress

La peur fait ressurgir en nous un vieux dilemme : foncer ou fuir ? Et forcément, le corps réagit. Chimiquement : par une décharge d'adrénaline dans le sang.

C'est l'adrénaline qui vous permet de piquer un sprint en pleine savane pour vous mettre à l'abri et qui, sur scène, vous apporte énergie et enthousiasme. Pourtant, trop d'adrénaline a des effets négatifs : bouche sèche et gorge serrée. Elle sert à dynamiser l'effort musculaire et si les muscles restent au repos, la décharge entraîne des contractions convulsives comme des tremblements en cas de grosse crise de nerfs.

Pour éviter cela, certains coaches préconisent la prise de bêtabloquants, qui ne sont pas sans inconvénients car ils peuvent vous donner un ton monocorde. Il y a d'autres façons de contre-attaquer et de tourner cette production d'adrénaline à votre avantage.

Revenons à Monica Lewinsky. Dans le premier chapitre, nous avons vu combien elle était nerveuse à l'approche de sa prestation. Alors si *elle* a été capable de dominer ses nerfs, il n'y a aucune raison pour qu'il n'en soit pas de même pour vous. Voici comment elle dit y être parvenue :

Dans certaines formes de méditation, quand votre esprit s'égare ou que « l'esprit singe » s'empare de vous, on vous conseille de revenir à la respiration ou à votre mantra. C'est ce que j'ai fait avec mon angoisse. Je me suis efforcée de revenir à mon objectif aussi souvent que possible. J'ai deux mantras et l'un d'eux est : C'EST ÇA QUI COMPTE. En fait, je l'avais griffonné en haut de la première page de mon texte, et je l'avais sur scène avec moi. L'autre mantra qui a bien marché pour moi était : JE PEUX LE FAIRE.

Si vous vous apprêtez à monter sur scène et à vous adresser à des centaines de spectateurs, c'est que quelque part, quelqu'un a jugé que vous aviez un message important à transmettre. J'ai mis

du temps à mettre en mots mon espoir d'aider des gens avec mon discours. Je m'accrochais à cette idée comme à une bouée.

J'avais des outils pour m'aider. J'ai mis le paquet pour disposer de tous les soutiens possibles et je me suis gonflée à bloc pour affronter le jour J et tenir. Au cours des dix-sept dernières années, j'ai passé beaucoup de temps à apprendre à gérer mes angoisses et mon traumatisme passé. Le matin même, j'ai fait un travail thérapeutique par biorésonance et des exercices respiratoires, j'ai testé les vertus de l'EFT (technique de libération émotionnelle), j'ai parlé en psalmodiant, me suis échauffée avec mon coach, suis allée marcher pour faire circuler l'adrénaline, me suis arrangée pour rire au moins une fois en visualisant quelque chose de drôle, et pour finir, j'ai pris la posture préconisée par l'inimitable Amy Cuddy (et avec elle en plus, veinarde que je suis !).

Plus d'une fois, j'ai douté de ma capacité à aller jusqu'au bout. La nuit précédant la répétition du texte, trois semaines avant la conférence, j'ai fondu en larmes, exaspérée de voir que rien ne marchait comme je voulais. J'avais prévu de m'en aller juste après la répétition, mais les réactions ont été tellement positives que j'en suis restée abasourdie. J'attendais toujours un « mais », ou un « malheureusement »... Rien à dire.

J'ai un peu bloqué sur cette réaction, mais j'ai fini par me dire que si le staff des conférences TED trouvait mon speech assez bon, je ferais mieux de le garder. Je devais manquer de recul.

Tout au long de cette aventure, chaque fois que je doutais de moi, je me recentrais autant que possible sur le message à faire passer plus que sur le messenger. Chaque fois que je me sentais nerveuse et mal assurée, je me blindais en me répétant que je n'avais qu'à faire de mon mieux et que si je parvenais à toucher une seule personne et à en aider une autre à se sentir moins seule face à la honte et à l'humiliation sur le Net, ça valait le coup.

À bien des égards, cette expérience a changé ma vie.

Vous ne verrez jamais de liste de conseils antistress aussi exhaustive que celle-ci. Rassurez-vous, il n'est pas nécessaire de passer par ce chemin de croix. Nous sommes tous différents. Mais que Monica Lewinsky soit parvenue à vaincre une peur invalidante et à avoir sur scène une présence engageante et sereine devrait suffire à vous convaincre que tout le monde peut y arriver. Voici ce que je vous recommande :

Servez-vous de votre trac comme d'un tremplin

C'est à ça qu'il sert. Si vous sentez que, pour le surmonter, vous avez besoin d'entraînement, allez-y à fond, autant de fois que nécessaire. Au fil des répétitions, vous gagnerez en assurance, votre appréhension perdra du terrain et votre prestation n'en sera que meilleure.

Laissez faire votre corps : il a les moyens de vous sortir de là !

La montée d'adrénaline se contrôle. Il y a plusieurs méthodes pour ça, dont la principale consiste à respirer. Prenez de longues inspirations, comme quand vous faites de la méditation, d'abord avec les poumons, puis en gonflant le ventre et en expirant lentement. Faites-le trois fois. L'apport d'oxygène favorise la détente, et vous pouvez très bien le faire en attendant qu'on vous appelle, quand vous êtes encore dans l'assistance. Si vous n'êtes

pas dans la salle et que vous sentez la tension monter et vous envahir complètement, essayez un exercice plus physique.

Pour la conférence 2014, j'étais particulièrement stressé à l'idée d'interviewer Richard Ledgett, de la NSA (les services de sécurité américains), au sujet de la controverse liée à l'affaire Snowden. Dix minutes avant cet entretien sur écran vidéo, je me suis retiré en coulisse pour faire des pompes. Et je ne pouvais plus m'arrêter ; j'ai fini par en faire bien plus que ce dont je me croyais capable. C'était l'excès d'adrénaline, j'en suis sûr, et en l'évacuant de cette manière, j'ai retrouvé calme et assurance.

Buvez de l'eau

L'adrénaline peut assécher la bouche au point de provoquer des difficultés pour parler. Le meilleur antidote, c'est de parvenir à contrôler la production de l'hormone du stress comme je viens de vous l'indiquer. Mais vous pouvez aussi remédier au problème en vous hydratant convenablement. Cinq minutes avant d'entrer en scène, buvez le tiers d'une bouteille d'eau, ça empêchera la sécheresse de s'installer. Mais pas trop tôt, comme Salman Khan qui a dû foncer aux toilettes et revenir *in extremis* pour le début de sa conférence !

N'ayez pas l'estomac vide

Quand on se sent nerveux, on a souvent l'appétit coupé, c'est normal, mais ne rien avoir dans l'estomac risque d'accentuer votre angoisse. Alors prenez un bon en-cas environ une heure avant votre prestation ou ayez une barre protéinée dans votre poche !

Souvenez-vous du pouvoir de la vulnérabilité

Le public adore les orateurs pétris d'angoisse, surtout s'ils le reconnaissent. Si pendant votre intro, vous vous mettez à bégayer ou à trébucher sur un mot, ajoutez une petite remarque du genre : « Désolé, j'ai un peu le trac » ou encore : « Bon, vous voyez, je ne suis pas un pro des conférences, mais celle-ci, j'y tenais particulièrement, alors... » Vous verrez, vous serez heureusement surpris de la réaction du public.

Devant la salle comble de l'opéra de Sydney, Megan Washington, chanteuse et parolière, a avoué subitement qu'elle luttait depuis toujours contre son bégaiement. Honnête et un peu maladroit, mais son impeccable interprétation n'en a été que plus magistrale.

Faites-vous des « amis » dans le public

Au tout début de votre conférence, cherchez des visages sympathiques. Si vous arrivez à en trouver trois ou quatre à des endroits différents de la salle, regardez-les tour à tour comme si vous ne vous adressiez qu'à eux. Tous les spectateurs vous verront chercher à établir un lien avec votre public, et les encouragements que vous recevrez en retour vous aideront à trouver assurance et sérénité. Peut-être même pouvez-vous vous arranger pour avoir des amis à vous dans la salle dans ce cas, parlez-leur à eux (en plus, vous adresser à vos amis peut aussi vous aider à trouver le ton juste).

Ayez un plan B

Si vous craignez que ça tourne mal, arrangez-vous pour avoir quelques solutions de secours. Vous avez peur du trou de mémoire ? Alors ayez des notes ou carrément le texte à portée de main (Roz Savage les avait fourrées dans sa chemise et quand, une ou deux fois, elle a perdu le fil et les a sorties, personne n'y a fait attention). Vous avez peur que la technologie vous lâche, vous obligeant à improviser ? D'abord, c'est le problème des organisateurs, et non le vôtre. Cela n'empêche pas que vous pouvez très bien avoir sous le coude une petite anecdote à raconter pendant qu'on remet tout en ordre, et si c'est à propos de vous, c'est encore mieux. « Pendant que les techniciens s'activent, je vais vous raconter une petite conversation que je viens d'avoir avec le chauffeur de taxi qui m'a amenée ici », « Cet incident va me donner l'occasion de vous dire quelque chose que pour des raisons de timing, j'ai dû supprimer », ou encore : « Vous ne trouvez pas ça génial, ces quelques minutes supplémentaires qu'on nous accorde ? D'ailleurs, je vais en profiter pour vous poser une question. Lequel d'entre vous a un jour... »

Concentrez-vous sur votre sujet

La suggestion de Monica d'écrire en gros « C'EST ÇA QUI COMPTE » sur vos notes est absolument géniale. C'est le conseil le plus judicieux que je puisse vous donner. Il ne s'agit pas de vous, mais de l'idée qui vous mobilise, et votre but aujourd'hui, c'est de la servir, de la partager, d'en faire cadeau. Si vous pouvez garder ça en tête en montant sur scène, vous verrez que c'est très libérateur.

Paralysé par le trac, le chanteur Joe Kowan ne pouvait même pas faire ce qu'il aimait par-dessus tout : chanter en concert. Alors il a décidé de procéder par étapes, s'obligeant à se produire en petit comité, même quand

il entendait l'affreux petit vibrato nerveux qui trahissait sa peur. Il a été jusqu'à écrire une chanson spéciale sur le trac, pour pouvoir la chanter au cas où. Le public a adoré, et Joe a fini par apprivoiser son trac. Au cours d'une superbe conférence, il nous a expliqué et même chanté comment il y est parvenu.

Il y a quinze ans de cela, lors d'une conférence à Toronto, j'ai vu Barbara Gowdy, une romancière canadienne, se paralyser de trac, saisie de tremblements, incapable d'articuler. Elle venait de se rendre compte qu'il ne s'agissait pas d'une interview, comme elle le pensait. Elle respirait la peur et puis une chose extraordinaire est arrivée : le public s'est mis à l'applaudir et à l'encourager. Imaginez la scène : elle commence timidement, s'arrête. Les applaudissements redoublent. Alors, tout à coup, elle se lance dans un discours merveilleux d'éloquence pour partager sa pensée avec nous. Ce fut une conférence mémorable, plus que toutes les autres de la série. Si cette virtuose de l'écrit était arrivée en confiance et avait commencé à parler sans problème, nous n'aurions pas écouté aussi attentivement, ni aussi intensément.

Le trac n'est pas une malédiction. Il peut avoir un effet puissant. Apprivoisez-le comme le Petit Prince de Saint-Exupéry a apprivoisé le renard, puis rassemblez vos forces et lancez-vous !

16.

LA CONFIGURATION DES LIEUX Pupitre, prompteur, fiches ou... rien !?

La configuration des lieux est particulièrement importante. Imaginez deux situations :

A. L'orateur se tient debout sur un podium derrière un gros pupitre, et il lit son texte à un public relativement distant.

B. L'orateur est debout sur une petite scène, sans filet, entouré du public.

Dans les deux cas, il s'agit de prise de parole en public, mais ce sont en réalité deux prestations très différentes. La situation B semble terrifiante : vous êtes debout, sans ordinateur portable ni texte papier, visible de partout sans un seul endroit de repli, atrocement conscient que tous les regards sont braqués sur vous et tout près, en plus.

La situation A a évolué au fil des années pour s'adapter aux besoins de l'intervenant. Avant la fée électricité, un orateur ne disposait parfois que d'un simple lutrin sur lequel placer quelques notes. Mais le ^{xx}e siècle a vu les pupitres changer de taille pour supporter un éclairage du texte, des boutons pour le défilement des slides, et plus récemment un ordinateur portable. Il y a même eu une théorie selon laquelle il valait mieux ne voir que le visage de l'intervenant et cacher soigneusement le reste de son corps. La raison à cela ? Booster son autorité, peut-être de façon subliminale, en évoquant un prêtre en chaire. Quoi qu'il en soit, délibérément ou non, les grands pupitres ont pour effet de créer une barrière visuelle entre l'orateur et son public.

Pour l'orateur, c'est très confortable. Il a tout sous la main et en bonus un sentiment de sécurité. Vous avez oublié de cirer vos chaussures ? Votre

chemise est mal repassée ? Aucune importance, personne ne le verra. Vous ne savez pas comment vous tenir ou avez des gestes parasites ? Pas de problème : le pupitre cachera tout ça. En gros, on ne verra que votre visage. Ce n'est pas génial, ça ?

Si, bien sûr, mais du point de vue du spectateur, le bilan est loin d'être aussi positif. Nous avons consacré un chapitre entier à l'importance de la relation avec le public et vu qu'elle est très liée au fait que l'intervenant accepte de se montrer vulnérable. L'interaction se fait sans paroles mais elle est très forte. Si un orateur baisse sa garde, le public en fait autant – idem quand l'intervenant reste dans sa tour d'ivoire.

Le fondateur des conférences TED, Richard Wurman, était inflexible sur ce point : pas de podium, pas de pupitre, pas de lecture ! Il détestait tout ce qui donnait une allure formelle à la relation entre l'intervenant et son public. Le port de la cravate en faisait partie, et il l'avait bannie d'emblée. Le jour où Nicholas Negroponte, n'en faisant qu'à sa tête, est apparu en costume-cravate, il est allé jusqu'à monter sur scène avec une paire de ciseaux pour la lui couper !

Cet état d'esprit explique en partie le caractère particulier des conférences TED. L'agencement des lieux est tel que la fragilité des intervenants ressort forcément, et le public réagit.

Alors si cela ne vous perturbe pas trop, ne mettez pas de pupitre entre vous et votre auditoire. C'est la meilleure méthode, la plus répandue aussi, et nous la conseillons vivement à tous nos orateurs. Mais tout est question de compromis, et aujourd'hui, nous admettons de multiples façons de donner une conférence, d'abord pour maintenir une certaine variété, et pour mieux répondre aux besoins spécifiques des intervenants. S'il est bon de les encourager à sortir de leur zone de confort, il faut aussi savoir ne pas aller trop loin. Ce qui s'est passé pour Daniel Kahneman ou d'autres m'a appris que laisser quelqu'un s'exprimer dans un cadre qui le rassure et lui permet de trouver ses mots le plus naturellement du monde importe plus encore que la culture de la vulnérabilité.

C'est pourquoi je souhaite que ce chapitre sur la configuration des lieux soit l'occasion de vous soumettre toute la gamme des compromis possibles afin que vous trouviez le mode qui vous correspond le mieux.

La première des questions à se poser est la suivante : Pour optimiser votre prestation, quelle doit être l'importance des notes auxquelles vous pensez avoir besoin de jeter un coup d'œil ? Si vous avez appris votre texte

par cœur, ou si vous pouvez vous contenter de suivre un plan succinct en plusieurs points, le choix est simple. Montez sur scène et allez-y, parlez-leur cœur à cœur. Pas de lutrin, pas d'obstacle entre vous, juste vous, une poignée de fiches et les spectateurs. À bien des égards, c'est le must et votre meilleure chance d'établir un vrai contact avec votre public, à partir de ce que vous lui laissez entrevoir de votre fragilité.

Mais tout le monde n'en est pas capable, et tous les sujets n'exigent peut-être pas un tel investissement de temps. Alors, si vous estimez que vous avez besoin de beaucoup plus d'antisèches, ou même du texte entier, pourquoi pas ? Il y a plusieurs possibilités, dont certaines fonctionnent mieux que d'autres.

La solution confortable

Disposez à l'avance vos notes, voire le texte entier, sur une table ou un pupitre, au fond de la scène ou sur le côté, avec une bouteille d'eau. Vous n'avez plus qu'à vous placer sur le devant de la scène, sachant que si vous perdez le fil vous pouvez vous déplacer jusqu'à vos notes, y jeter un coup d'œil, prendre une gorgée d'eau et repartir. Le public trouvera cela tout naturel. En gardant vos notes à distance, vous ne serez pas tenté de les regarder à tout bout de champ, et il y a même fort à parier que vous irez jusqu'au bout sans même les utiliser. Simplement, savoir qu'elles sont là vous enlèvera un gros poids.

Des slides pour vous guider

Beaucoup d'intervenants se servent de leurs slides comme aide-mémoire. Il ne faut surtout pas utiliser PowerPoint comme plan détaillé de votre conférence, avec une suite de slides noires de texte. C'est rédhibitoire. En revanche, si vous en avez de belles pour ponctuer chaque étape de votre intervention, ce peut être une excellente approche, à condition, bien sûr, d'avoir bien réfléchi aux transitions. Les images sont de bons aide-mémoire, mais vous pouvez avoir besoin d'une fiche comportant quelques notes en plus.

Les fiches

Une seule fiche ne suffira sans doute pas. Vous voulez un pense-bête pour les transitions entre chaque slide, pour les exemples types correspondant à chaque point évoqué, pour vous souvenir exactement de la phrase qui doit vous servir de conclusion ? Alors le mieux est peut-être d'utiliser des fiches au format 105 × 148, que vous consulterez une par une. Attachez-les ensemble pour plus de sûreté, au cas où elles vous tomberaient des mains. Ce format n'est pas trop visible et cela vous permet de voir où vous en êtes. Le seul inconvénient sera de devoir en passer cinq ou six en revue avant de tomber sur la bonne, parce que vous ne vous en serez pas servi assez souvent ! Le bloc-notes ou les feuilles standard permettent de s'y retrouver sans avoir à tout feuilleter, mais sont nettement moins discrets, d'où ma préférence pour les fiches, et si votre conférence s'appuie sur de nombreuses slides, je vous conseille une fiche pour chacune, avec un rappel de ce que vous avez prévu comme transition.

Cela étant, la parfaite connaissance de votre texte reste encore le must !

Beaucoup d'intervenants ont recours aux fiches. Si on ne les voit pas à l'écran, c'est parce que nos techniciens monteurs sont particulièrement doués et que la plupart des orateurs ne s'en servent que ponctuellement. L'avantage, c'est que vous pouvez arpenter la scène sans être encombré tout en ayant sur vous de quoi rester sur les rails.

Smartphone ou tablette

Certains intervenants utilisent leurs smartphones ou leur tablette comme substituts high-tech aux bonnes vieilles fiches traditionnelles. Ils pensent qu'il vaut mieux faire défiler un texte que feuilleter des fiches. Effectivement, ça permet d'éviter le lutrin, mais je ne suis pas entièrement convaincu. D'abord, quand quelqu'un regarde son écran, nous avons le sentiment, inconsciemment sans doute, qu'il coupe le contact avec nous, probablement à cause de tous les SMS que tout le monde s'envoie.

Et le processus peut se trouver ralenti par un tas de facteurs. On touche l'écran sans même s'en apercevoir et hop ! le texte disparaît sans laisser de traces, et pour le retrouver, il faudra peut-être se concentrer sur la barre de défilement pendant un bon moment. Le problème sera certainement résolu un de ces jours, mais en attendant cette solution semble plus lente et plus

problématique que les bonnes vieilles fiches. Conserver votre texte sur un iPad et l'utiliser comme une sauvegarde ou une solution de confort, c'est bien, mais pas pour retrouver vos notes.

Les prompteurs

Dans les salles équipées de technologies dernier cri, et il y en a beaucoup, vous disposerez de prompteurs placés dans votre champ de vision, soit posés sur le plancher de la scène, soit placés au fond de la pièce, au-dessus du public. Ils ont une raison d'être : vous permettre de voir le défilement de vos slides sans avoir à vous retourner constamment. Mais on peut aussi les utiliser pour afficher les notes qui accompagnent vos visuels, ou pour vous préparer à la slide suivante. C'est une fonction disponible sur PowerPoint et Keynote avec le mode Présentateur. Et elle présente des avantages évidents. Si vous avez une slide par thème, vous pouvez utiliser les prompteurs pour rester sur les rails... à condition d'éviter les pièges.

Parfois, en effet, les intervenants ne regardent pas le bon écran, et à d'autres moments, ils s'emmêlent dans les options d'affichage : slide en cours et suivante, et ils se mettent à paniquer quand ils voient s'afficher la mauvaise. Mais le pire, c'est quand ils deviennent dépendants de ces notes sur écran et s'y réfèrent constamment. L'effet est alors plus rebutant que les coups d'œil aux petites fiches, et à moins que le prompteur ne soit placé juste au milieu de l'auditoire, on voit clairement l'orateur scruter l'écran : son regard se dirige machinalement vers le bas ou, au contraire, largement au-dessus des spectateurs. Ceux-ci risquent de trouver la chose extrêmement désagréable et notre intervenant obtiendra l'effet inverse du contact visuel recherché.

Si vous regardez vos notes de temps à autre, ça ne déplaîra pas forcément aux spectateurs : ils y trouveront un brin de familiarité qui les mettra à l'aise. La présence de notes donne l'impression de pénétrer dans l'intimité de l'orateur. En revanche, les coups d'œil sur le prompteur peuvent vite créer de la distance. Au début, ça se remarque à peine, mais au fur et à mesure, le spectateur se sent mal à l'aise. Le processus est un peu le même que pour la *vallée dérangement*. On y est presque, mais pas tout à fait. Et cette lacune produit un effet bizarre.

Là où ça devient vraiment glauque, c'est quand l'intervenant essaie de lire la totalité de son texte sur prompteur. Les deux premières minutes, ça passe, très bien même, mais après, les gens commencent à se rendre compte qu'on est en train de leur lire un texte et c'est comme si tout à coup, ils en perdaient toute la saveur. Nous en avons eu un triste exemple il y a une dizaine d'années lorsqu'un grand sportif venu donner une conférence nous a convaincus qu'il avait besoin de voir tout son texte sur écran au fond de la salle. Le ton était juste, mais on pouvait voir son regard se promener à un mètre au-dessus de nos têtes, et tous les effets de style qu'il avait consciencieusement préparés sont restés lettre morte.

Le seul orateur qui ait réussi à s'en sortir en suivant un prompteur, c'est le chanteur Bono. Cet artiste très nature est parvenu à lire un texte à la limite de son champ de vision tout en maintenant un contact visuel avec le public, en gardant un ton juste et en ajoutant une bonne dose d'humour. Pourtant, il y a quand même eu des spectateurs qui ont repéré son manège, vu son texte et même les blagues s'afficher sur l'écran du fond de la salle, et ils ont exprimé leur déception. Ce qu'ils voulaient, c'était avoir Bono en direct avec eux. Un texte écrit, ça peut s'envoyer par mail.

C'est pourquoi je vous recommande vivement, si vous tenez vraiment à utiliser un prompteur, de vous limiter au défilement de vos slides, telles que vous les montrez au public. Vous voulez ajouter des notes ? Alors d'accord, mais le moins possible, et avec juste deux ou trois mots par puce. Et entraînez-vous à limiter au minimum les coups d'œil au prompteur. Surtout pas de lecture ! C'est à ces conditions seulement que vous maintiendrez un lien chaleureux avec l'assistance.

Les téléprompteurs

Si les prompteurs sont parfois traîtres, les téléprompteurs le sont encore plus. À première vue, pourtant, on dirait une invention absolument géniale. Les mots défilent sur l'écran, à l'insu du public, visibles uniquement pour l'orateur qui peut lire son texte en gardant un contact visuel permanent avec les spectateurs.

Ingénieux, non ? Sauf que... en ayant recours à cet outil, vous risquez fort de communiquer le message suivant : « Vous croyez que je vous

regarde ? Eh bien vous vous trompez, je fais semblant et en réalité je lis mon texte. » Et cette ambivalence peut avoir des effets dévastateurs.

Vous allez me dire que ce n'est pas vrai, que le président Obama, dont on convient généralement que c'est l'un des meilleurs orateurs de notre époque, s'en sert régulièrement. Certes, mais justement, à cause de cela son public est partagé. Ceux qui l'aiment bien et sont disposés à lui faire confiance font comme si de rien n'était et considèrent qu'il s'adresse à eux de manière tout à fait authentique. Par contre, ses opposants politiques y voient l'occasion rêvée de se moquer de son incapacité à parler ouvertement aux foules, en direct. Depuis, Fred Davis, consultant en stratégie médias, est convaincu que pour tous les hommes politiques, le téléprompteur est à bannir : « C'est très mal perçu car ça trahit un manque d'authenticité. Cela montre que vous ne savez simplement pas être présent et parler aux foules, que vous n'êtes qu'une marionnette dont quelqu'un tire les ficelles », a-t-il déclaré au *Washington Post*.

TED n'est pas un endroit où l'on aime édicter des règles absolues, mais nous n'encourageons jamais l'usage du téléprompteur sur la scène principale. Le public d'aujourd'hui préfère un intervenant qui se débrouille comme il peut avec sa mémoire, ses petites fiches et ses réflexions instantanées à l'orateur parfait qui nous sort un curieux amalgame de lecture et de pseudo-contacts visuels.

Mais alors, me direz-vous, que proposer, dans ces conditions, à ceux qui ont besoin d'avoir le texte entier sous les yeux mais ne veulent pas se servir d'un prompteur ou téléprompteur par crainte de manquer de naturel ?

Le pupitre discret

Si vous avez besoin du texte entier, de notes très détaillées, d'un ordinateur portable ou d'une tablette, n'essayez pas de truquer. Revenez au bon vieux pupitre. Mais auparavant, renseignez-vous au moins auprès des organisateurs : peuvent-ils vous en procurer un sympa, moderne et discret ? Pas la grosse structure en bois massif qui fait écran entre vous et les spectateurs, mais quelque chose de léger, transparent, sur un pied assez fin.

Ensuite, appliquez-vous à connaître votre texte sur le bout des doigts, de façon à pouvoir regarder longuement votre auditoire plutôt que vos notes.

Pour Monica Lewinsky, cette solution s'est révélée absolument parfaite. Les enjeux de cette conférence étaient trop importants et les risques trop grands pour qu'elle mémorise tout. Lors de la répétition, elle a tenté le prompteur, mais nous avons tout de suite vu que ce n'était pas la bonne approche. Son regard était dirigé beaucoup trop haut et ça la coupait du public, ce qui était vraiment la dernière chose à faire. Mais heureusement, elle a trouvé la solution : un pupitre d'orchestre. Si vous regardez sa prestation, vous verrez que le contact avec le public est bien là. En fait, elle ne jette que de rares coups d'œil à ses notes, mais ça lui donne l'assurance dont elle a besoin pour rayonner.

Si cette solution est plus efficace que les prompteurs et téléprompteurs, c'est parce qu'elle est transparente sur ce qui est en train de se passer. Nous sommes dans l'honnêteté et dans une sorte d'intimité. Le public apprécie de voir que vous faites un réel effort pour ne pas lire votre texte, pour balayer la salle du regard, établir un contact, sourire, en bref être naturel. Et si cela vous met à l'aise, il l'entendra à votre voix et se détendra en même temps que vous.

Voici donc les possibilités – vous pouvez bien sûr trouver une solution à vous. Pour se souvenir des cinq grands points de son discours, Clifford Stoll a jugé bon de se les écrire sur les doigts, à commencer par le pouce. Chaque fois qu'il passait de l'un à l'autre, la caméra zoomait sur sa paume et nous pouvions y lire de quoi il allait nous parler. Déjanté, mais attachant.

Ce qui compte, c'est, comme toujours, de trouver rapidement le mode qui vous correspond et de vous y préparer au mieux, avec le matériel que vous utiliserez sur scène (tiens, un autre argument contre les prompteurs : vous ne savez jamais si celui dont vous disposerez le jour J sera exactement le même que lors de la répétition).

Bref, oui au maintien d'une certaine vulnérabilité, et oui aussi à ce qui vous fait du bien et vous donne de l'aplomb. Sans ça, ce n'est même pas la peine de parler d'authenticité.

17.

LA VOIX ET LA PRÉSENCE SUR SCÈNE **Faites vivre votre texte**

Pourquoi s'embêter à donner une conférence ? Après tout, pourquoi ne pas envoyer le texte par mail à tous les participants potentiels ?

Dix-huit minutes de conférence représentent 2 500 mots. La plupart des gens sont capables de lire 2 500 mots en moins de 9 minutes, sans rien perdre du contenu. Alors pourquoi ne pas opter pour cette solution : on économiserait le coût de l'auditorium et des déplacements, et en même temps on protégerait l'orateur contre le risque de rater sa prestation et d'avoir l'air ridicule. La durée de la conférence serait réduite de moitié, au moins.

À vingt ans et quelques, je n'aurais pas pu plaider en faveur de la prise de parole en public. J'étudiais la philosophie à l'université à l'époque, et j'avais été atterré de voir que le grand Peter Strawson, écrivain brillant et philosophe génial, était un orateur lamentable, du moins le jour où je l'ai entendu. Pendant soixante minutes, il a marmonné son texte d'une voix monocorde et quasiment sans lever les yeux. J'ai découvert qu'en assistant à ses conférences je perdais mon temps, littéralement, alors que je pouvais « doubler la mise » en me contentant de lire ses livres. J'ai donc arrêté d'y aller. En fait, je ne suis plus allé écouter qui que ce soit. Je me suis limité aux bouquins.

L'une des raisons qui expliquent ma fascination pour les conférences TED, c'est que j'ai découvert l'avantage d'une prestation orale par rapport à la page imprimée. Mais ça ne se vérifie pas à chaque fois. Le « plus » que

cela apporte doit être bien pensé. Il faut s'y investir, le développer – le mériter, en somme.

Ce « plus », c'est la petite touche d'humanité qui fait qu'une simple information devient source d'inspiration.

Pour comprendre, il faut se représenter la conférence comme une entrée de deux flux en parallèle. Les mots sont traités par le cerveau du spectateur, qui opère à peu près de la même façon quand il écoute ou quand il lit. Mais un flux de métadonnées vient s'y superposer pour lui permettre (inconsciemment surtout) de jauger chaque mot entendu et de déterminer quoi en faire et quelle priorité lui donner. Il n'existe rien d'analogue en matière de lecture. Ce phénomène ne se produit que lorsqu'on *regarde* un orateur et qu'on *entend* sa voix. Voici quelques-uns des effets de cette superposition :

Établissement d'un lien : *Je connais cette personne.*
Implication : *Cette phrase m'a l'air très intéressante.*
Éveil de la curiosité : *J'entends ça à votre voix et je le lis sur votre visage.*
Compréhension : *Vous insistez sur ce mot-là, plus le geste de la main – ça y est, j'y suis !*
Empathie : *Je vois bien à quel point ça vous touche.*
Enthousiasme : *Wow ! Sa passion est contagieuse !*
Conviction : *On sent une telle détermination dans le regard !*
Désir d'action : *Je veux faire partie de votre équipe. Je signe tout de suite.*

L'inspiration, c'est ça, en gros. Dans l'acception la plus large du terme. Pour moi, c'est une force qui dicte au cerveau ce qu'il doit faire d'une nouvelle idée. Beaucoup sont en effet immédiatement classées sans suite et sans doute vite oubliées. L'inspiration, en revanche, c'est la captation d'une idée aussitôt placée sous les projecteurs de l'attention, le message aux neurones attentionnels étant : « Alerte générale ! Préparez-vous à vous activer pour cette nouvelle vision du monde ! »

Notre façon de réagir à certaines interventions, son intensité et les raisons qui nous y poussent sont souvent très mystérieuses. Tout cela est le fruit d'une évolution de plusieurs centaines de milliers d'années, profondément ancrée en nous. Quelque part au fond de nous se cachent toutes sortes d'algorithmes. Celui de la confiance, de la crédibilité et un autre qui fait passer les émotions d'un cerveau à l'autre. Nous ne les connaissons pas en détail, mais nous pouvons repérer quelques points clés et les ranger en deux

grandes catégories : ce qu'on fait avec sa voix et ce qu'on fait avec son corps.

Donner un sens aux mots

Si vous en avez l'occasion, prenez le temps d'écouter l'entrée en matière de George Monbiot. Un texte intéressant, mais qui n'a rien de sensationnel.

Quand j'étais jeune, j'ai vécu six années de folle aventure sous les tropiques. J'y travaillais comme « journaliste d'investigation » [comprenez : enquêteur] dans certaines des régions les plus belles de la planète. J'étais bête et téméraire, comme on peut l'être à cet âge. C'est pour ça qu'il y a des guerres. Mais je me sentais aussi plein de vie, plus que je ne l'ai jamais été depuis. Et une fois rentré, j'ai eu l'impression que le cadre de mon existence rétrécissait comme peau de chagrin, à tel point que remplir le lave-vaisselle m'apparaissait comme un défi intéressant. Et je me suis retrouvé à gratter le mur de ma vie-prison, comme pour tenter de m'évader vers un espace plus vaste. Aujourd'hui, je dirais que je souffrais de neurasthénie d'origine écologique.

Pourtant, en écoutant cette introduction, vous entendrez tout autre chose. Si je devais en rendre compte à l'aide des seuls outils typographiques à ma disposition, voici ce que cela donnerait :

Quand j'étais jeune, j'ai vécu *six années de folle aventure* sous les tropiques. J'y travaillais comme « journaliste **d'investigation** » [comprenez : **enquêteur**] dans certaines des régions les plus **belles** de la planète. J'étais bête et téméraire, comme on peut l'être à cet âge. C'est pour ça qu'il y a des guerres. Mais je me sentais aussi plein de vie, plus que je ne l'ai jamais été depuis. Et une fois RENTRÉ, j'ai eu l'impression que le cadre de mon existence rétrécissait comme peau de chagrin, à tel point que **remplir le lave-vaisselle m'apparaissait comme un défi intéressant**. Et je me suis retrouvé à *gratter le mur* de ma vie-prison comme pour tenter de m'évader vers un espace plus vaste. Aujourd'hui, je dirais que je souffrais de **neurasthénie d'origine écologique**.

Sur le papier, ça rend très mal, mais en écoutant George Monbiot on se sent attiré dans son univers comme par un aimant. Chaque mot qu'il prononce, ou presque, est auréolé d'un ton ou d'un sens particulier avec pour effet retentissant d'apporter d'incroyables nuances à son discours, une gamme impossible à transcrire en caractères d'imprimerie. Il poursuit sur le même mode pour toute la conférence. Bien sûr, il choisit des mots évocateurs de curiosité et d'étonnement, mais le ton qu'il emploie *éveille* l'étonnement et la curiosité.

Comment s'y prend-il ? Les coaches de diction vous le diront : vous disposez d'au moins six outils : le volume, la hauteur de la voix, le rythme, le timbre, le ton et ce qu'on appelle la prosodie, cette musicalité qui permet de distinguer une affirmation d'une question. Si vous voulez creuser le sujet davantage, je vous recommande vivement la conférence de Julian Treasure :

« Comment parler pour qu'on ait envie de vous écouter ? ». Il fait l'inventaire de la boîte à outils et propose des exercices qui vous aident à préparer votre voix.

Pour ma part, je crois que le principal est de mettre de la variété dans le discours en fonction du sens que l'on veut transmettre. Beaucoup d'orateurs ont tendance à l'oublier, et le résultat est une conférence où toutes les phrases ont le même schéma prosodique. Un ton en légère hausse au début, avec une baisse de l'intonation à la fin. Pas de pauses, ni de changement de rythme. Autrement dit, aucune déclaration n'est plus importante qu'une autre. On se contente d'avancer, que dis-je, de se traîner jusqu'à la fin. Effet soporifique garanti.

Si vous avez rédigé votre texte, essayez de trouver dans chacune de vos phrases deux ou trois mots qui ont du poids, et surlignez-les. Puis, dans chaque paragraphe, dénichiez LE mot décisif, et surlignez-le de deux traits. Trouvez une phrase au ton plus léger et marquez-la d'une ligne ondulée. Traquez les points d'interrogation et surlignez-les en jaune. Repérez l'éclair de génie qui va ravir votre auditoire et lui arracher un « Ah ! » de surprise et d'admiration, et devant, mettez une belle puce noire. Et si vous avez une bonne anecdote, saupoudrez-la de petits points roses.

Maintenant que tout ça est fait, relisez votre texte en changeant de ton à chaque marque. Exemple : vous souriez aux points roses, marquez une pause devant la puce noire et accélérez légèrement le rythme sur la ligne ondulée tout en parlant plus doucement. Et voyez ce que ça donne. Vous trouvez que ça manque de naturel ? Alors recommencez en y mettant un peu plus de nuances.

Autre chose : essayez de vous souvenir de toutes les émotions qui vous imprégnaient en écrivant votre texte. Quels sont les passages les plus émouvants ? Les questions qui vous mettent en colère ? Ce qui vous fait rire ? Ce qui vous déconcerte ? Et maintenant, au fil de votre lecture, entrouvrez la vanne qui ferme ce cocktail d'émotions. Et encore une fois, voyez ce que ça donne. Tentez l'expérience avec une amie et voyez à quoi elle réagit et ce qui lui fait sortir les yeux de la tête. Enregistrez votre lecture et repassez-la ensuite en l'écoutant les yeux fermés.

L'idée, c'est de penser au ton que vous allez mettre comme à une boîte à outils qui vous permettra de pénétrer dans la pensée des spectateurs. Vous voulez qu'ils vous comprennent bien sûr, mais vous voulez aussi qu'ils ressentent la même passion que vous. Au-delà des mots, faites-leur

éprouver cette passion, pour que le virus se propage automatiquement, comme toutes les émotions authentiques.

Vous vous inquiétiez de ne pas être dans les temps ? Vos scrupules n'ont plus lieu d'être car là, vous faites d'une pierre deux coups. Chaque seconde est « à double usage » : on transmet l'information et en même temps on communique la façon de la recevoir. Et tout ça sans ajouter un seul mot.

Si vous voulez vous référer à d'autres exemples illustrant parfaitement comment utiliser au mieux la voix, je vous conseille les conférences de Kelly McGonigal, Jon Ronson, Amy Cuddy, Hans Rosling, et bien sûr notre Ken Robinson national !

Certains coaches ont tendance à pousser la gamme des nuances de tons au-delà de ce qui vous paraît juste ; ne les laissez pas faire. Ça doit venir naturellement. La plupart du temps, il suffit de parler sur le ton de la conversation, agrémenté, le cas échéant, de quelques exclamations marquant la curiosité ou l'enthousiasme. Imaginez-vous retrouvant des amis d'enfance avec qui vous étiez à l'école et leur racontant ce que vous êtes devenu. C'est cette voix-là qu'on recherche : réelle, naturelle, qui s'emballe et se calme au gré des émotions qui vous portent.

Autre aspect important : la rapidité d'élocution. Premier point à ne pas négliger : varier le rythme en fonction de la teneur du propos. Pour l'introduction d'idées majeures ou l'explication d'un phénomène complexe, ralentissez et n'ayez pas peur de faire des pauses. Pour les anecdotes et les infos plus légères, au contraire, accélérez. Mais, globalement, prévoyez de parler à votre rythme, en mode conversation, et restez le plus naturel possible. Pour la plupart des orateurs, un débit normal se situe entre 130 et 170 mots par minute.

Les ouvrages didactiques sur la prise en parole en public recommandent parfois d'adopter un rythme lent, mais à mon avis, dans la plupart des cas, c'est un mauvais conseil. En général, la compréhension devance l'élocution. En d'autres termes, nos circuits neuronaux ont besoin de plus de temps pour composer une phrase que ceux de notre interlocuteur pour la saisir dans sa globalité (sauf pour les explications complexes, bien sûr). Si votre volubilité reste naturelle, le spectateur n'y fera même pas attention, tandis qu'une diction beaucoup plus lente déclenchera l'impatience. Et une salle impatiente n'est pas le meilleur des environnements. Rappelez-vous que si vous, vous vivez un grand moment de votre vie, les spectateurs sont peut-être en train de mourir d'ennui – à petit feu, en plus.

Rory Sutherland, qui, on ne sait comment, a réussi à maintenir un rythme de 180 mots par minute tout au long d'une conférence aussi hilarante qu'instructive, est convaincu que bien des orateurs tireraient profit d'une petite accélération de leur débit :

Il y a deux façons de perdre un public, mais la plus fréquente n'est pas une élocution trop rapide comme on le croit souvent. Un débit trop lent est plus délétère, en fait, car le public a le temps de penser à autre chose. Pardonnez-moi de dire ça, mais si vous parlez assez vite, vous n'avez pas besoin de vous casser la tête pour trouver un enchaînement. Je ne dis pas qu'il faille remiser sans vergogne tout ce qui ressemble à une suite logique, mais parler vite permet aussi de colmater les brèches : personne ne s'arrêtera sur vos « hum » et « euh » s'ils sont noyés dans un flot de paroles.

Loin de nous l'idée de vous pousser à bafouiller par excès de précipitation. Soyez simplement prêt à accélérer quand cela vous paraît naturel. C'est un procédé qui fonctionne bien, en direct comme en ligne.

Ça vous surprend ? Vous êtes de ceux qui pensent que la prise de parole en public et le mode conversationnel sont deux choses antinomiques ? Je vais vous raconter une anecdote. Un jour, au cours des répétitions d'un intervenant originaire d'Asie du Sud-Est que nous recevions pour la première fois, nous avons eu la surprise de l'entendre pousser sa voix au maximum. Je n'ai rien contre la variété des styles d'élocution, mais là, à force, c'était épuisant. Je lui ai demandé pourquoi il parlait si fort. Après avoir réfléchi un instant, il m'a répondu : « Dans ma culture, la prise de parole en public, ça veut vraiment dire s'adresser aux foules, et si l'on veut que tout le monde entende, même ceux qui se tiennent à l'arrière, il faut crier. Mais – et là il a fait une pause – ici, je suppose que c'est inutile, puisque nous disposons d'un bel instrument pour parler fort sans s'époumoner. » Il a branché son micro et la répétition s'est terminée dans un grand éclat de rire.

Ce point est important. La prise de parole en public date de bien avant l'époque des micros. Pour s'adresser à une foule plus ou moins dense, les orateurs étaient forcés de ralentir le rythme, de prendre une longue inspiration et de se lancer en marquant une vraie pause après chaque phrase. C'est ce qu'on appelle le style oratoire. Un moyen puissant de provoquer de manière simultanée les émotions de la foule et sa réaction. C'est ce que nous observons dans quelques-uns des discours littéraires et historiques les plus marquants, de Marc Antoine de Shakespeare (« Amis, Romains, compatriotes, prêtez-moi l'oreille ! ») à Churchill (« Du sang, de la sueur et

des larmes ») en passant par le révolutionnaire américain Patrick Henry (« La liberté ou la mort ! »).

Mais à notre époque, il ne faut pas trop en abuser. C'est un style qui permet de transmettre la passion, l'emphase et l'indignation, mais il entre en conflit avec les émotions plus subtiles, et il y en a beaucoup. Côté public, l'effet, réel, dure à peu près 15 minutes ; au bout d'une heure, on est carrément épuisé. Et si vous vous adressez à une seule personne, oubliez le style oratoire. Quant à programmer une journée entière de conférences « oratoires », c'est impensable.

C'est aussi un style beaucoup moins fluide. Le « *I have a dream* » de Martin Luther King avait une cadence de 100 mots par minute. En l'occurrence, cela convenait parfaitement bien pour obtenir l'effet désiré, mais je doute fort que vous soyez amené à être le porte-parole d'un grand mouvement social devant une foule de 200 000 personnes.

Les micros nous ont donné la possibilité de nous adresser à la foule de manière presque intime. Autant en profiter ! Pour établir le contact et éveiller la curiosité, c'est bien plus efficace que le pompeux style oratoire. Le ton de la conversation est encore plus appréciable lorsqu'on regarde une conférence en ligne : tout seul devant votre écran, vous avez envie qu'on ne s'adresse qu'à vous. Ce ne sont pas les grands discours oratoires qui font le buzz sur le Net, au contraire.

À cet égard, pour certains de nos intervenants, les conférences TED sont un piège dans lequel on peut facilement tomber. Pris dans une sorte de spirale, ils finissent par avoir le sentiment d'être les acteurs d'un grand événement, et inconsciemment, ils calquent un peu de cette grandeur dans le style employé. Leur débit est plus lent, ils parlent plus fort et marquent de longues pauses entre leurs phrases. L'art oratoire est d'une telle subtilité que peu de gens y excellent vraiment. C'est bon pour les grands prêches dans les cathédrales ou les harangues des rassemblements politiques, mais pour le reste, je vous conseille d'y renoncer.

Faites corps avec votre tête

Ken Robinson dit souvent que pour certains professeurs, le corps n'est qu'un support matériel qui leur sert à transporter leur tête d'une réunion à l'autre. Les intervenants nous font parfois la même impression. Une fois

que leur carcasse les a aidés à amener leur tête sur la scène, ils ne savent plus quoi en faire. Et quand ils n'ont pas de pupitre pour se cacher, le problème prend une soudaine ampleur : de grands escogriffes dégingandés, gauches, raides, les mains collées le long du corps, ou alors se dandinant pour se donner une contenance.

Loin de moi l'idée de préconiser une seule approche du langage corporel : les conférences TED deviendraient vite de vraies corvées si tous les intervenants prenaient des poses identiques. Mais il y a tout de même quelques conseils qui pourraient vous aider à vous sentir mieux « dans vos baskets » et à faire en sorte qu'il émane de vous une autorité susceptible derejaillir sur le public.

Le plus simple, pour vous donner de la force de conviction, c'est de vous tenir bien campé sur vos jambes, les écartant juste assez pour vous assurer une position confortable, et de vous servir de vos bras et de vos mains pour amplifier naturellement ce que vous dites. Si la salle est disposée de telle sorte que les spectateurs sont assis en demi-cercle autour de vous, vous pouvez vous tourner légèrement pour vous adresser à tous. Il n'est absolument pas nécessaire d'arpenter la scène.

Dans cette situation, on dégage une sorte d'autorité sereine, et c'est celle que préfèrent bon nombre d'intervenants, Ken Robinson en tête. Pour y arriver, il faut savoir se détendre et laisser son torse se mouvoir à son aise. Une bonne posture vous aidera, alors évitez les épaules tombantes et redressez-vous. Oui, vous vous sentirez vulnérable, mais cette fragilité, on le sait, travaille pour vous.

Certains intervenants préfèrent marcher de long en large. Ça les aide à se concentrer, à insister sur les moments clés. Pourquoi pas, pourvu que ce soit d'un pas détendu et non forcé. Regardez la vidéo de Juan Enriquez, ou celle d'Elizabeth Gilbert. Ils ont l'air parfaitement à l'aise tous les deux. Et surtout, ils s'arrêtent fréquemment pour développer un point précis. C'est grâce à ce rythme particulier que ça fonctionne. Arpenter la scène en permanence devient vite fatigant à regarder. Mais si ce va-et-vient est ponctué de temps morts, c'est une autre affaire.

Ce qu'il faut éviter à tout prix, ce sont les mouvements de balancier : osciller nerveusement sur ses jambes, ou avancer et reculer de deux pas sans arrêt – souvent on le fait sans même s'en rendre compte. Une manière de calmer notre anxiété sans doute... Mais pour les spectateurs, ça la fait ressortir. On en a vu tellement ici, des répétitions où il fallait inciter des

intervenants qui avaient la bougeotte à se détendre et à rester tranquille ! Et tout de suite, on remarque que l'impact n'est pas le même.

Vous ne pouvez pas tenir en place ? Alors allez-y, bougez, mais pas n'importe comment. En sachant ce que vous faites, et si vous voulez insister sur un point, arrêtez-vous et restez parfaitement immobile le temps de vous adresser au public.

Il y a des tas d'autres façons d'avoir une vraie présence sur scène. Stephanie Shirley a choisi de s'asseoir sur un marchepied en métal, un pied bien calé sur la première marche et ses notes sur les genoux : détendue et naturelle. Oliver Sachs, le grand neurologue aujourd'hui disparu, célèbre auteur de *L'Homme qui prenait sa femme pour un chapeau*, avait lui aussi préféré rester assis. À l'opposé, Clifford Stoll n'arrêtait pas de sauter partout comme un diable à ressorts avec une énergie telle que ça donnait une dimension entièrement nouvelle à sa conférence.

Bref, dans ce domaine il n'y a pas de règle hormis celle de trouver une position où vous vous sentirez à l'aise et confiant, sûr de ne pas vous laisser distraire. Encore une fois, faites le test face à un public restreint et interrogez-le après, ou alors filmez-vous et regardez la vidéo ensuite pour identifier l'attitude que vous aura dictée votre inconscient.

Nous vivons dans un monde qui supporte et apprécie la variété. Veillez seulement à faire corps avec votre tête. Faites savoir à votre carcasse qu'elle aussi a le droit de passer un moment agréable sur scène !

Faites-le à votre façon

Nous voilà au plus important (c'est si facile de tomber dans le piège). On est tellement concentré sur des questions de méthode qu'on en oublie l'essentiel : à chacun de faire *sa* conférence à *sa* façon, la seule véritablement authentique.

Comme pour la tenue que vous avez choisie, une fois que vous avez trouvé votre mode de fonctionnement à vous, n'y revenez pas trop. N'essayez pas d'être quelqu'un d'autre. Centrez-vous sur votre texte et laissez s'exprimer vos élans du cœur... Votre personnalité éclate au grand jour ? Et alors ?

Le succès phénoménal de la conférence de Jill Bolte Taylor en 2008 a incité toute une génération d'intervenants TED à tenter d'imiter sa façon de

parler, les intonations où pointait son émotion. C'est une erreur, et Mary Roach reconnaît avoir failli la commettre :

La première chose que j'ai faite après avoir été invitée à donner cette conférence, ça a été de cliquer sur celle de Jill Bolte Taylor, cette scientifique venue expliquer son AVC comme si vous y étiez. Le blockbuster le plus regardé à ce moment. Au bout de 2 minutes, j'ai arrêté en me disant que je ne serais jamais cette femme. Je venais de comprendre une chose : une Mary Roach pétrie d'angoisse valait mieux qu'une Mary Roach tentant désespérément de devenir Jill Bolte Taylor.

C'est aussi l'avis de Dan Pink :

Soyez vous-même. N'imitiez pas le style d'un autre et n'essayez pas de vous conformer à ce que vous croyez être la « manière TED ». C'est ennuyeux, ordinaire, arriéré. N'essayez pas d'être le prochain Ken Robinson ou la prochaine Jill Bolte Taylor. Soyez vous-même, celui que tous essaieront d'imiter. À tort !

18.

LES NOUVEAUX FORMATS Splendeurs (et misères) des conférences « à large spectre »

En novembre 2011, John Bohannon a participé à la conférence TEDxBruxelles. Au lieu d'un PowerPoint, ce journaliste scientifique avait apporté un visuel on ne peut plus insolite : une troupe de danseurs ! En fait, ce sont plutôt les danseurs qui l'ont apporté, lui, sur scène. Et tandis que John nous parlait de lasers et de superfluidité, on les voyait incarner littéralement ses propos.

C'était fascinant ! John a enchaîné sur l'idée que pour les conférences scientifiques, il n'y avait pas meilleur support que la danse, ce qu'il a illustré en nous parlant. Et pour preuve, il nous a présenté le concours qu'il a mis en place et qui s'intitule : « Danse ton doctorat ! ».

Si vous cherchez à sortir de l'ordinaire, un tas de possibilités s'ouvrent à vous. Les règles de base des conférences TED n'imposent en réalité qu'une seule contrainte : la durée de la prestation. En 18 minutes, vous pouvez prononcer environ 2 500 mots, mais que pouvez-vous faire d'autre ? Vos spectateurs ont cinq sens et ils sont tout à fait capables d'intégrer de multiples données.

Notre équipe utilise l'expression « à large spectre » pour désigner ces conférences hors normes qui introduisent autre chose que des mots et des slides. Et je vous propose de vous familiariser avec seize d'entre elles qui ont un bel avenir en termes d'innovation radicale.

Un bémol : toutes doivent être manipulées avec une extrême précaution, pour ne pas donner l'impression d'un vulgaire stratagème. Mais réussies,

elles peuvent propulser la vôtre au firmament des plus regardées.

1. Les accessoires insolites

Il y a vingt ans de cela, j'ai vu une conférence sur la nécessité de continuer à se battre pour le désarmement nucléaire. Je ne me souviens plus du nom de l'intervenant ni de l'organisme qu'il représentait et il ne me reste pas grand-chose de ce qu'il a *dit*, mais je n'oublierai jamais ce qu'il a *fait*. Cet homme a pris un pois sec, un seul, et nous l'a montré en disant : « Imaginez que vous avez là, devant vous, une arme thermonucléaire, une bombe H, mille fois plus puissante qu'à Hiroshima. » Il l'a lancé dans un grand seau en métal sur lequel on avait fixé un micro. Je me souviens encore du bruit que ça a fait en touchant le seau et en rebondissant : une sorte de cliquettement affreux. Puis il a demandé : « Combien croyez-vous qu'il existe de têtes thermonucléaires à l'heure actuelle sur notre planète ? » Silence. « Trente. Mille. » Et sans rien ajouter, il s'est baissé pour prendre un sac de pois secs, les verser dans le seau un par un d'abord, puis en coulée continue. Ça a fait un de ces boucans ! Assourdissant, terrifiant. Tout le monde dans la salle avait profondément, viscéralement, compris l'importance capitale de cette question.

Beaucoup de conférences TED ont atteint un nombre de vues record grâce à l'utilisation d'accessoires inattendus. Pour différencier les deux hémisphères cérébraux, Jill Taylor a apporté sur scène un vrai cerveau humain si complet qu'un morceau de moelle spinale en pendouillait ! Son sourire et la délicatesse avec laquelle elle l'a soulevé de son plateau sont restés gravés dans nos mémoires. Je suis sûr que si elle avait voulu nous montrer un petit chiot qui venait de naître, elle n'aurait pas eu plus de tendresse ! Bill Gates a fait la une de tous les journaux de la planète en lâchant quelques moustiques dans l'auditorium où il faisait une conférence sur le paludisme : « Pas de raison que les pauvres soient les seuls à y avoir droit », a-t-il plaisanté avant d'ajouter que ceux-là n'étaient pas vecteurs de la maladie. Et Jeffrey Abrams, le réalisateur de *Starwars*, *le Réveil de la Force*, a réussi à nous tenir en haleine tout le temps de sa conférence avec une boîte à mystère donnée par son grand-père et restée fermée – il quittera d'ailleurs la scène sans l'avoir ouverte.

Si vous êtes en possession d'un objet que vous pouvez utiliser efficacement et à bon escient, ce peut être une excellente façon d'immortaliser votre prestation.

Mais encore une fois, faites-le avec prudence et entraînez-vous dans les conditions « réelles ». Je me souviens d'avoir un jour apporté sur scène un énorme python birman. Enroulé autour de mon cou, il devait me servir à démontrer à quel point la nature est impressionnante. Je pensais faire mon petit effet... jusqu'à ce que je les voie s'esclaffer. Je ne savais pas que les pythons birmans recherchaient la chaleur : celui-là s'était tortillé dans mon dos et sa tête venait d'apparaître entre mes jambes en faisant des va-et-vient. Impressionnant, mais pas tout à fait dans le sens où je l'entendais...

2. Les écrans panoramiques

Pendant la conférence TED 2015, Neri Oxman, artiste, designer et professeur au MIT, nous a bluffés en présentant simultanément deux séries d'images en parallèle, sur des écrans géants à sa gauche et à sa droite. D'un côté, l'aspect technique de son travail, et de l'autre, l'aspect biologique.

Prises séparément, ces images en imposaient déjà mais vues ensemble elles avaient un effet absolument sidérant, et pas uniquement sur le plan visuel. On avait là, spectaculairement, la démonstration de la nature duelle de son travail de designer scientifique et d'artiste à part entière. La Google Zeitgeist, conférence internationale qui réunit toutes sortes de personnalités marquantes dans des domaines divers, compte parmi les premières à s'être lancées dans les présentations avec écran ultra-large montrant les multiples versions d'une même image, des photos panoramiques spectaculaires, et du texte en caractères gras sur environ trente mètres de chaque côté de l'orateur. L'impression dynamique laissée par ces conférences dépasse l'entendement (en revanche, les monter pour un partage en ligne est une autre paire de manches : jusqu'à présent, les seuls formats accessibles sont les standards 16/9 et 4/3, et si ce genre de conférence vous fait halluciner quand vous êtes dans la salle, il est plus difficile de les apprécier pleinement devant un simple écran d'ordinateur).

3. La simulation multisensorielle

Certains de nos intervenants ont tenté d'aller au-delà de la simple vision 2D avec son stéréo. Nous avons eu des chefs qui emplissaient la salle des délicieux arômes d'un plat qu'ils cuisinaient sur scène, en direct. D'autres qui ont distribué au préalable des sacs d'échantillons avec possibilité de les sentir et de les goûter. Woody Norris, lauréat du MIT Prize qui récompense un inventeur de technologies remarquables, nous a montré comment, en le projetant depuis la scène, il était possible de focaliser sur quelques auditeurs seulement sa dernière invention, le « son hypersonique ». Steve Schlair, pionnier des caméras 3D, nous a fait découvrir sa première démo de la visualisation d'événements sportifs en 3D, avec des lunettes spéciales pour tous les spectateurs. Quant au biophysicien Luca Turin, grand spécialiste des parfums, il a carrément vaporisé plusieurs senteurs dans la salle. Ces conférences qui défient les genres offrent toujours un grand intérêt, mais à l'exception peut-être de celle sur la 3D, elles resteront probablement limitées à quelques rares sujets.

Quoique... Lors de la conférence TED 2015, David Eagleman, spécialiste des neurosciences, nous a montré comment nous pouvions acquérir de nouveaux sens pour le moins exotiques, grâce aux progrès de la technologie : il suffit d'entraîner notre cerveau à interpréter des schémas électriques provenant de sources diverses, comme le temps qu'il fait ou l'état de la Bourse. Peut-être en arrivera-t-on à concevoir des gilets électriques pour relier directement les spectateurs à la pensée d'un orateur. Si vous parvenez à inventer un truc pareil, surtout tenez-moi au courant !

4. Le podcast en direct

L'un des événements majeurs de TED 2015 a été la conférence de Roman Mars, véritable gourou du design. Ce jour-là, au lieu de déambuler sur scène avec son micro, il décide de rester assis derrière une console de mixage et d'emblée, il lance : « Je sais, vous vous dites : *Comment ça se fait qu'il peut s'asseoir, lui ?* Eh bien, en fait, c'est parce qu'on est à la radio ! » Et là-dessus, il envoie la musique. Animateur – et créateur – d'un très populaire podcast audio sur le design, *99 % Invisible*, Roman Mars a fait toute sa conférence comme s'il mixait son podcast en direct. Un tas de clips audio et d'images y étaient incorporés, avec un timing au quart de seconde – une approche qui a donné à sa prestation un punch incroyable.

Mark Ronson, la superstar des DJ, a lui aussi utilisé une table de mixage pour certaines parties de sa conférence (TED 2014), et l'animateur de *This American Life*, Ira Glass, réalise des mixages de ses spectacles en live à partir d'un iPad.

En réalité, la plupart d'entre nous sommes loin d'avoir cette compétence, mais cela deviendra peut-être en soi une forme d'art. Un orateur/DJ, des idées que l'on mixe en direct et en temps réel à partir de sources multiples... Si vous croyez pouvoir y arriver, il se pourrait bien que ça en vaille la peine – et le temps que vous y passerez.

5. L'interview illustrée

L'interview peut être une belle alternative à la conférence. Vous avez ainsi la possibilité d'explorer de nombreux sujets sans autre fil conducteur que la vie et l'œuvre de l'interviewé, et de le pousser dans ses derniers retranchements (surtout s'il s'agit d'une personnalité haut placée, dont les discours et conférences sont souvent l'œuvre de chargés de communication).

Chez TED, nous avons commencé à expérimenter un format d'interview qui requiert de préparer les intéressés tout en laissant place aux réactions instantanées dans le feu de l'action. Il s'agit d'une conversation à bâtons rompus, accompagnée d'une séquence d'images travaillées à l'avance par les deux parties. Les images fonctionnent comme des marqueurs de chapitres pour les différents thèmes abordés, et elles constituent des points de référence qui redonnent du peps à l'entretien.

Avant d'interviewer Elon Musk, je lui ai demandé de m'envoyer des vidéos rarement diffusées sur les principaux sujets que nous souhaitions aborder, comme son projet de fusée réutilisable. Le moment venu, je me suis contenté de passer la vidéo en lui demandant de nous expliquer ce qu'on voyait. Ça a donné du rythme et de la variété à l'interview.

Même chose pour Bill et Melinda Gates, que je devais interroger sur leur philanthropie conjugale. Je leur ai demandé de choisir quelques photos illustrant leur engagement précoce en matière de santé publique, une image montrant pourquoi ils ont opté pour l'œuvre humanitaire, un graphique ou autre visuel qu'ils jugent particulièrement précieux, et enfin, puisque nous avons décidé d'aborder la question de l'héritage, des photos de leurs

enfants. Leur sélection nous a permis de donner à l'entretien une tournure plus intime.

Ce format est un bon compromis entre la conférence et l'interview à proprement parler. Les invités ont tout loisir de penser à la façon de structurer une idée qui leur est chère et ils risquent moins de se perdre dans les détails ou de partir dans d'inutiles digressions. L'innovation est réelle : un interviewer et un interviewé parlent de manière informelle en s'appuyant sur un support visuel, et le premier peut à tout moment demander des éclaircissements, en direct, au cours de l'interview.

6. La fusion avec le *spoken word*

Originaire des communautés afro-américaines des années 1970 et 1980, l'art du *spoken word* est devenu une culture populaire. Cette sorte de poésie déclamée mélange le récit et l'art de jouer avec les mots, du *slam* sans l'esprit de compétition en somme. Les artistes de *spoken word* offrent une conception de la prise de parole en public différente et intéressante. Ils ne cherchent ni à expliquer ni à convaincre mais puisent dans un langage plus poétique, plus primitif, capable de dynamiser, d'émouvoir, d'informer et d'inspirer.

Combinaison le *spoken word* et la prise de parole en public peut prendre de multiples formes. Voyez les vidéos en ligne des prestations de Sarah Kay, Clint Smith, Malcolm London, Suheir Hammad, Shane Koyczan et Rives : ce sont, dans le genre, les plus mémorables. Mais avant de vous lancer, rappelez-vous que, mal fait, c'est atroce et ça ne pardonne pas.

7. L'exploration vidéo-poétique

« Une juxtaposition d'images, de texte et de son » : c'est ainsi que Tom Konyves, poète canadien et pionnier de la vidéo-poésie, définit le genre. La vidéo en ligne a déclenché un éblouissant florilège d'essais en vidéo-poésie, avec toutes les combinaisons possibles : textes, séquences en direct, animations et accompagnement oral. La vidéo-poésie peut effectivement illuminer une conférence. Billy Collins, poète officiel de la nation américaine entre 2001 et 2003, nous a présenté cinq de ses œuvres en vidéo. Indiscutablement, les animations donnaient plus d'impact à ses poèmes

pourtant déjà très forts. Quant à Shane Koyczan, il a choisi de faire son *spoken word* sur fond de vidéo réalisée en production participative avec 80 artistes d'animation. Le potentiel de la formule est immense, que ce soit pour une conférence ou pour un spectacle complet.

8. L'ajout d'une ambiance musicale

Vous êtes-vous demandé un jour pourquoi tous les films ou presque ont une bande originale ? Eh bien, je vais vous le dire : c'est parce que la musique intensifie les émotions. Elle signale les moments forts et donne aux drames, tristesses, désirs, passions et espoirs une dimension paroxystique. Alors, pourquoi s'en passer ?

Plusieurs intervenants ont essayé. Quand Jon Ronson nous a raconté la terrible histoire d'un homme emprisonné parce qu'on le soupçonnait d'être un psychopathe, il avait derrière lui quelqu'un qui se chargeait du fond sonore. Le *Pop-Up Magazine*, exemple de journalisme « en live », accompagne régulièrement la lecture de ses textes sur scène d'un quartet à cordes ou d'un trio de jazz, comme lorsque Latif Nasser, producteur de Radiolab, est venu raconter l'étonnante histoire de l'homme à qui l'on doit le soulagement moderne de la douleur.

En optant pour ce type de conférence, vous prenez un risque, et il vous faudra faire un effort supplémentaire pendant les répétitions. Le côté théâtral risque de prendre de l'importance, ce qui peut mettre de la distance avec le public. En outre, dans bien des cas, l'introduction d'une bande musicale risque d'être mal interprétée : on vous reprochera peut-être de vouloir jouer avec les émotions.

Quoi qu'il en soit, le terrain est propice à toutes sortes d'expérimentations. On pourrait imaginer de faire intervenir des musiciens qui improviseraient en fonction de ce qu'ils entendent, ou de mettre le paquet sur l'aspect théâtral, en ayant bien soin de préciser que c'est la forme retenue pour cette conférence.

9. La méthode Lessig

Professeur de droit, Lawrence Lessig a inauguré un style de présentation très particulier, comme s'il s'agissait d'un PowerPoint sur les anabolisants.

Il accompagnait chacune de ses phrases et presque chaque mot important d'une nouvelle slide montrant juste un mot, une photo, une illustration ou un calembour visuel. Voici, retranscrites ici, 18 secondes de sa prestation de 2013 (chacune des doubles barres obliques correspond à un changement de slide).

[Les pères fondateurs envisageaient un gouvernement à deux branches, dont l'une ne dépendrait que du peuple.] Le problème, // c'est que le Congrès a développé une autre sorte de dépendance, // non plus seulement par rapport au peuple, // mais de plus en plus par rapport aux bailleurs de fonds. // Certes, c'est encore une dépendance, mais // différente et qui va à l'encontre // de la dépendance au peuple, // tant que // les bailleurs de fonds ne seront pas le peuple. // C'est ça que j'appelle une corruption.//

Cette tempête qui fait voler toutes ses slides comme des feuilles en automne est contraire à toutes les règles. Mais Lessig parvient à en faire quelque chose de captivant. Il met tant de finesse et d'élégance dans le choix des polices de caractères, de la mise en forme et des images que, fasciné, on se laisse emporter. Pourquoi ce montage ? Simplement parce qu'il en a ras le bol de voir les gens regarder l'écran de leur téléphone pendant qu'il parle et ne veut pas leur donner une seule seconde de répit.

Son style de présentation est si atypique que certains ont appelé ça la méthode Lessig. Si vous vous sentez de l'imiter, allez-y. Mais ça vous demandera beaucoup de préparation et de nombreuses répétitions. Et là encore : prudence ! Si cette méthode est particulièrement brillante, cela tient aussi au sens du détail et à la précision du timing dans les transitions – faute de quoi vous aurez l'air maladroit et péremptoire.

10. La conférence à deux

D'une manière générale, je ne vous conseille pas de faire une conférence à deux. D'abord le contact est plus difficile à établir. Les spectateurs ne savent pas qui regarder et il y a un risque de ne pas pouvoir créer un vrai lien avec l'un ou avec l'autre SAUF si une subtile interaction entre les deux protagonistes apporte un véritable plus. Exemple : quand Beverly et Derek Joubert, ce couple de naturalistes qui a consacré sa vie aux léopards et autres félins, sont venus nous parler de leur passion, ils l'ont fait avec tant de respect et d'affection mutuelle que cela même était déjà très émouvant en soi.

Je crois que dans ce domaine, le champ des possibles est immense. Dans la plupart des conférences à deux, il y en a un qui parle et un qui reste debout sans rien faire, à regarder simplement son partenaire. Mais il y a pourtant un tas d'autres possibilités, dont :

- mimer le discours de l'autre ;
- le jouer ;
- accompagner aux percussions ou *via* un autre instrument ;
- dessiner le propos ;
- commenter ce que dit l'autre.

Imaginons que Lessig ait eu un frère jumeau : l'un aurait pu terminer les phrases de l'autre et ça aurait produit deux fois plus d'effet.

Bien sûr, c'est aussi très risqué. Avec deux conférenciers, la préparation est autrement plus complexe. Chacun dépend de l'autre et il en faut peu pour que tout ait l'air arrangé, même les transitions. Alors franchement, je ne vous conseille pas de vous lancer à plusieurs, à moins qu'il y ait entre vous une merveilleuse alchimie qui rendrait les choses étonnamment naturelles. Après tout, pourquoi pas ?

11. Les nouveaux formats de débat

Quitte à avoir deux personnes sur scène, autant qu'elles soient en désaccord sur le thème abordé : c'est plus intéressant ! Souvent en effet, la controverse est la meilleure façon d'appréhender un sujet. Et il existe une multitude de formats de débats tout aussi passionnants les uns que les autres. L'un des meilleurs est certainement celui que l'on appelle Oxford Union ou Débat d'Oxford, à deux contre deux. Les orateurs alternent leur argumentation – sept minutes chacun, pour ou contre une proposition controversée. Après l'intervention d'un modérateur ou du public, ils ont chacun deux minutes pour conclure puis le public procède au vote (pour en avoir un bel aperçu, je vous renvoie au site IntelligenceSquaredUS.org). J'aimerais beaucoup voir tout ce que le genre peut receler de nouveau. On pourrait tenter le format « tribunal » par exemple : chaque témoin serait appelé à la barre pour interrogatoire et contre-interrogatoire par quelqu'un de compétent. Nos futures conférences TED feront la part belle aux débats.

12. Maelstrom d'images

Photographes, artistes et designers ont tous, bien sûr, le même style de conférence : ils font passer une suite de slides et les commentent au fur et à mesure. C'est une bonne idée, à condition de ne pas s'appesantir trop longtemps sur chacune. Si votre talent est essentiellement visuel, vous aurez plus besoin d'images que de mots. Il sera donc plus logique d'augmenter le nombre de slides et de réduire les commentaires.

C'est un principe que l'on a souvent tenté de systématiser, notamment avec les Pechakucha, ces rencontres informelles où chaque créateur qui le souhaite peut partager ses photos avec le public. Le format est simple, 20 × 20 : 20 images défilent automatiquement, et le présentateur a droit à 20 secondes de commentaire pour chacune. À lui de tenir le timing. Les autoproclamés « geeks » ne sont pas en reste avec la série des Ignite : pour eux, le temps de parole est réduit à seulement 15 secondes par image. Voilà des formats incroyablement dynamiques.

Et il reste encore un large éventail de possibilités. Pourquoi alloue-t-on systématiquement la même durée à toutes les images ? Il n'y a aucune raison, en fait. J'adorerais voir des présentations où l'on passerait 100 slides en 6 minutes. Un vrai maelstrom. On pourrait en choisir 12 à commenter pendant 20 secondes chacune, et le reste défilerait au rythme d'une par seconde, en silence ou en musique.

13. Présentation en direct

Le prolongement ultime du maelstrom de slides, c'est de faire comme si le conférencier vous plongeait dans son travail. Supposons que vous soyez photographe, artiste ou designer, et qu'on vous ait offert un espace dans la grande salle d'une des plus importantes galeries d'art de la planète. Comment procéderiez-vous ? Vous voyez le public passer d'une œuvre à l'autre, l'éclairage parfait, et sous chaque tableau ou photo un titre et un sous-titre bien pensés, juste assez pour donner le contexte nécessaire, ni plus ni moins. Pourquoi ne pas recréer cette expérience en direct, sur scène ?

Réfléchissez aux mots que vous allez employer non comme au texte d'une conférence mais comme à un moyen d'éveiller une attente ou une idée. Pas besoin de phrases. Des titres peut-être, des signaux pour se

repérer, de la poésie, et après chaque parenthèse, un silence. Vous avez bien lu : un silence. Quand vous avez quelque chose de dément à montrer, le meilleur moyen d'attirer l'attention est de le mettre en place, de l'exposer et de ne rien dire !

En la matière, Reuben Margolin est un expert. Cet artiste qui crée des sculptures cinétiques nous a fait une conf-expo en direct et il a sacrifié 30 secondes de sa prestation pour ne dire que : « Une seule goutte d'eau et l'amplitude s'accroît. » Une toute petite phrase auréolée de silence, l'écran nous renvoyait le mouvement hypnotique de sa sculpture et le public était confondu par la beauté de cette œuvre.

Le photographe Frans Lanting a arrangé toute sa prestation autour de photographies remarquables illustrant l'histoire de la vie sur notre planète. À mesure que défilait son diaporama, il commentait l'aventure terrestre d'une voix rythmée et douce, accompagnée d'une musique de Philip Glass.

Avec tous les outils dont nous disposons aujourd'hui dans nos auditoriums modernes – éclairages sophistiqués, son *surround* et écrans haute résolution –, je trouve vraiment dommage qu'ils ne soient pas plus utilisés par les grands noms des arts visuels. Au lieu de penser au moyen d'entraîner l'assistance au cœur de leur travail, les artistes se croient obligés de privilégier l'oral, puisqu'ils participent à une conférence. Mais pour ma part, j'ai d'autres ambitions pour l'avenir : plus de spectacle et moins de baratin.

14. Les apparitions inattendues

Une fois que vous avez terminé une conférence mettant en vedette une personnalité connue, vous pouvez obtenir un meilleur effet encore en la faisant venir sur scène.

En 2014, nous avons invité le professeur Hugh Herr, du MIT, à venir nous expliquer comment il avait conçu une nouvelle prothèse bionique pour Adrienne Haslet-Davis, professionnelle de la danse de salon amputée d'une jambe à la suite du double attentat du marathon de Boston, en 2013. Après sa prestation, notre intervenant a sidéré l'assistance en invitant Adrienne à monter sur scène pour sa première représentation en public avec sa nouvelle jambe.

À TEDRiodelaplata, Cristina Domenech a donné un vrai coup de fouet à sa conférence sur les ateliers d'écriture poétique dans les prisons en demandant à un détenu de venir lire son poème. Martin Bustamente a précisé avoir bénéficié d'une permission spéciale pour la circonstance.

Cette méthode est surtout extraordinaire lorsque la présence de la personne en question apporte réellement un plus. Sinon, mieux vaut se contenter de dire simplement qu'il ou elle est dans la salle. Faire monter quelqu'un sur scène juste pour dire : « Voilà, c'est lui » n'a aucun intérêt et risque de faire mauvais effet, au contraire.

15. Les orateurs virtuels

La technologie d'aujourd'hui nous permet pas mal de fantaisies sur scène. En juin 2015, notamment, on a vu le célèbre coach américain Tony Robbins sur la scène de Melbourne, en Australie. Enfin, si l'on peut dire, car comme il rechignait à entreprendre ce long voyage, c'est son hologramme 3D qui s'y est collé. Et selon les organisateurs, si l'avatar n'a pas dépassé le maître, il a eu autant d'impact.

Lorsque, en 2014, nous avons invité Edward Snowden, le lanceur d'alerte qui avait défrayé la chronique un an auparavant, nous n'avons rencontré qu'un seul problème, mais de taille : Snowden, qui avait trouvé refuge à Moscou, ne pouvait prendre le risque de se faire arrêter en venant à Vancouver. Alors nous nous sommes connectés grâce à BeamPro, un robot de téléprésence mobile. En tout cas, on peut dire qu'il a pimenté la conférence : pendant les pauses, notre « BeamBot » (oui, on dirait un mauvais jeu de mots) se baladait dans la salle, discutait avec les spectateurs et se laissait gentiment prendre en photo avec eux (#SelfiesWithSnowden sur Twitter).

Bien sûr, ces deux recours à des intervenants virtuels ont été possibles grâce aux nouvelles technologies : dans ce domaine, l'évolution est constante. Et une des choses que nous apprend le succès des conférences TED, c'est qu'un intervenant fait presque autant d'effet en vidéo que dans la salle. Alors pourquoi un hologramme ou un robot ne seraient-ils pas capables des mêmes performances ?

Nous avons devant nous une palette de possibilités infinies. Lorsque, en 2013, le compositeur Eric Whitacre a dévoilé un nouveau morceau de

musique pour chœur, il n'était pas seulement entouré de son chœur virtuel matérialisé par la vidéo sur scène : il a été rejoint par les choristes d'une trentaine de pays différents, qui ont pu chanter ensemble grâce à une connexion Skype spécialement conçue pour nous. Quand ils sont apparus à l'écran, unis dans un même chant, on aurait dit que l'espace d'un instant, les énormes failles qui déchirent notre planète pouvaient être nivelées grâce à une simple connexion Internet, un chant venu du fond du cœur et des gens prêts à tendre la main. J'ai regardé les spectateurs : plus d'un était en larmes.

Je crois vraiment que nous pouvons espérer vivre beaucoup plus de grands moments d'émotion comme celui-là. Les innovations futures permettront des rassemblements qui n'auraient jamais été possibles autrement. Et en effet, peut-être qu'un jour un vrai robot viendra sur scène nous donner une conférence qu'il aura aussi contribué à écrire (on y travaille !).

16. L'absence de public

On en vient à l'innovation ultime, non plus avec ce qui se passe sur scène, mais avec la scène, qu'on transporte. Et aussi la salle, le public et les organisateurs. On est connecté ou on ne l'est pas ! Merci Internet, qui nous permet de nous connecter à des millions de personnes en live ou par la vidéo. Ce public mondial est à même d'éclipser tout ce que l'on connaît comme forme de rassemblements de personnes physiques. Alors pourquoi ne pas s'adresser directement à lui, et même concevoir une conférence *pour* lui ?

Hans Rosling, le Suédois pour qui les statistiques n'ont pas de secret, a donné une série de conférences incroyables, qui ont totalisé plus de 20 millions de vues. Pourtant, l'une des plus populaires n'a pas été faite en direct, sur scène : la BBC l'a filmé dans un entrepôt vide et ses graphiques ont été ajoutés après, en postproduction.

Dans ce monde où chacun a accès à des vidéocaméras et à des logiciels de montage, il est évident qu'on ne pourra pas aller contre la tendance croissante aux conférences données en direct sur la Toile. Notre nouvelle plate-forme expérimentale OpenTED s'inscrit tout à fait dans cette ligne (nous en reparlerons à la fin du chapitre 20).

Rien ne remplacera la puissance d'une présence physique – souvenez-vous de tout ce qu'on a dit à propos du contact visuel réel, dans l'instant. Mais entre l'expérience du direct et celle de la vidéo, nous attend un immense territoire encore vierge et plein de promesses.

Je suis absolument fasciné par toutes les formes de prise de parole en public qui ne manqueront pas de se développer dans les années qui viennent. Mais cela n'empêche pas les bémols, et j'en mets un : si potentiellement porteuses que soient les innovations que je viens d'évoquer, il ne faut pas en abuser. Les échanges entre êtres humains constituent la plus ancienne et la plus fondamentale de toutes les « techniques de communication », car elle remonte à la nuit des temps et s'est ancrée dans nos gènes. En cherchant des variantes plus modernes dans les nouvelles technologies, prenons garde de ne pas « jeter le bébé avec l'eau du bain ». L'attention est une petite chose très fragile : si vous ajoutez trop d'ingrédients, vous risquez de perdre la saveur de votre plat.

Cela étant dit, cultivons notre sens de l'innovation. Ouvrons-nous à toutes les opportunités pour faire progresser l'art de la prise de parole en public. Mais n'oublions pas que la « substantifique moelle » l'emportera toujours sur le style.

RÉFLEXIONS

19.

LA RENAISSANCE DE LA PAROLE L'interconnexion des savoirs

J'aimerais vous convaincre d'une chose : quelle que soit l'importance qu'a aujourd'hui la maîtrise de l'oral, vous verrez que demain, elle sera décuplée. Maintenant que nous sommes de plus en plus « connectés », l'une de nos facultés les plus anciennes se trouve réinventée en prévision du futur. Croyez-moi : demain plus encore qu'aujourd'hui, il sera essentiel de savoir présenter nos idées à nos congénères, en direct, et ceci vaut notamment pour :

- Tout lycéen désireux d'acquérir une belle assurance.
- Tout jeune diplômé rêvant de faire carrière.
- Tout salarié cherchant à monter en grade.
- Toute personne engagée ou soucieuse de se forger une réputation.
- Tout individu enthousiaste, impatient d'entrer en relation avec d'autres « citoyens du monde » partageant la même passion.
- Tous ceux qui veulent promouvoir l'action et avoir un meilleur impact.
- Tous ceux qui souhaitent laisser quelque chose en héritage.
- Tout le monde, en bref.

Le meilleur moyen de vous convaincre, finalement, c'est encore de vous faire partager mon aventure de ces vingt dernières années. Deux décennies qui ont radicalement changé ma vision de l'importance de la prise de parole en public et de son devenir. Remontons le temps jusqu'à ce mercredi 18 février 1998, à Monterey, en Californie : le jour et l'endroit où pour la première fois, j'ai assisté à une conférence TED.

À l'époque, je voyais les conférences comme un mal nécessaire. On se coltinait des heures de tables rondes et de présentations assommantes pour

rencontrer des gens qui travaillaient dans le même domaine que nous et qu'il fallait connaître. Jusqu'à ce que mon vieil ami Sunny Bates, l'un des plus grands pros de l'interconnexion, parvienne à me convaincre que TED c'était différent et que je ferais bien d'y jeter un œil.

J'ai suivi son conseil et je dois dire qu'à la fin de la première journée, j'étais plutôt perplexe. Je venais d'entendre des conférences courtes données par un programmeur de logiciel, un biologiste marin, un architecte, un entrepreneur high-tech et un designer graphique. Ce n'était pas mal d'ailleurs, mais je ne voyais vraiment pas ce que ça avait à voir avec *moi*, homme de médias, qui publiait des magazines. Je ne voyais pas le rapport. En quoi cela pouvait-il m'aider à avancer ?

Au moment de la fondation de TED, en 1984, la théorie de Richard Wurman et Harry Marks, son cofondateur, était qu'il y avait de plus en plus de convergence entre la technologie, le divertissement et le design (les trois lettres qui ont donné TED, le « E » étant *entertainment*, qui signifie « divertissement »). Cela paraissait cohérent. Cette année-là, Apple lança son premier Macintosh, l'ancêtre des « Mac », et Sony leva le voile sur les premiers Compact Discs, comme on disait alors. Les deux innovations étaient très liées à ces trois secteurs. C'était un pur bonheur que d'imaginer toutes les possibilités sur lesquelles déboucherait la connexion des trois pôles. Peut-être les technologues tiendraient-ils compte des idées des designers et des professionnels du divertissement pour réaliser des produits plus attrayants. Peut-être, avec une meilleure compréhension des nouvelles tendances, auraient-ils une vision plus large des possibles...

En effet... Dans les années 1990, après un démarrage un peu timide et un clash entre les fondateurs (qui convainquit Harry de céder sa part à Richard pour la modique somme de 1 dollar), TED a décollé, en même temps que la bible des geeks, *Wired*, magazine multimédia nourri au CD-ROM, et l'Internet qui balbutiait. Très tôt, Richard avait forgé l'expression « architecture de l'information », obsédé qu'il était de rendre accessibles les connaissances les plus hermétiques. C'est ce qui l'a aidé à pousser les intervenants à trouver l'angle le plus intéressant pour exposer leurs idées, un angle que les néophytes pourraient apprécier ou juger pertinent. Et Richard avait un autre trait de caractère qui devait se révéler indirectement lié au succès des TED : l'impatience.

Les longues conférences l'ennuyaient. Voyant que TED prenait une certaine ampleur, il a commencé à réduire progressivement le temps de

parole. Toujours plus. Et si l'intervenant dépassait le temps alloué, il n'hésitait pas à monter sur scène et à lui reprendre le micro. C'est aussi lui qui a supprimé les questions du public, au motif qu'il serait plus intéressant de caser un autre orateur que d'entendre un spectateur faire sa publicité dissimulée sous couvert de poser une question. Ça aurait pu irriter pas mal de gens, mais pour le public des TED, ce fut un cadeau qui permettait une grande fluidité. Et les prestations ratées étaient supportables, puisqu'on savait qu'elles ne dureraient pas longtemps.

À la fin de ma seconde journée de TED, je commençais à apprécier vraiment ce format. Je n'étais toujours pas convaincu de la pertinence des conférences pour moi-même ou mon travail, mais j'étais pris dans l'entrelacs des sujets : jeux vidéo pour filles, design de fauteuils, exploration de l'information en 3D, avion à énergie solaire et j'en passe... Tout cela se succédait à un rythme fou. Il y avait quelque chose d'enivrant dans cette découverte du nombre incroyable de types d'expertises différentes sur notre planète. La mayonnaise commençait à prendre. Le commentaire d'un orateur de la journée résonnait étrangement avec ce qu'un autre, complètement étranger à son domaine, avait dit la veille. Je ne comprenais pas bien comment, mais je commençais à trouver ça passionnant.

La plupart des conférences sont faites pour être utiles à un seul secteur de l'industrie ou de la recherche. Dans les conférences TED, tout le monde possède un langage et un point de départ communs, et s'il semble tout à fait cohérent d'accorder du temps aux intervenants pour approfondir et décrire un apprentissage spécifique et nouveau, la diversité du contenu et du public font que l'objectif n'est pas de couvrir un sujet particulier de manière exhaustive. Il s'agit simplement de rendre ses travaux accessibles aux autres. De leur montrer pourquoi c'est intéressant, pourquoi c'est important. Pour cela, moins de 20 minutes suffisent. Et c'est bien, parce qu'un néophyte ne vous en donnerait probablement pas plus. Vous et moi savons bien que pour un sujet que nous devons étudier à la fac ou qui est en rapport avec notre travail, nous pourrions nous concentrer pendant 45 minutes, mais que pour autre chose, nous refuserions tout net. Parce que c'est trop. Ou alors il faudrait que la journée fasse plus de 24 heures.

Le troisième jour, quelque chose de très étrange s'est produit. Mon cerveau en ébullition a commencé à ressembler à un ciel d'orage. Chaque fois qu'un nouvel orateur se mettait à parler, je sentais passer un éclair de

sagesse, comme un ange au milieu du silence. Les idées d'une conférence que je venais d'entendre se connectaient à d'autres entendues l'avant-veille. C'était hallucinant. Puis il y eut celle d'Aimée Mullins.

Aimée avait eu les deux jambes amputées à un an, mais cela ne l'avait pas empêchée d'avoir une vie bien remplie. Assise au milieu de la scène, elle nous a expliqué que trois ans auparavant, étudiante en première année de fac, elle avait couru son premier sprint et qu'avec les jambes superbes qu'on avait conçues pour elle, des jambes de sprinteuse, elle s'était lancée dans les épreuves de sélection de l'équipe américaine pour les Jeux paralympiques. Puis, d'un geste désinvolte, elle a ôté ses prothèses pour nous montrer avec quelle facilité elle pouvait les troquer contre d'autres, plus adaptées à la situation.

Elle nous parlait de ses succès étonnants et de ses échecs embarrassants, et moi, assis au fond de la salle, j'avais les larmes aux yeux. J'étais complètement sonné. Elle était si pleine de vie, elle avait un tel potentiel : elle incarnait quelque chose que j'avais pressenti plusieurs fois au cours des derniers jours – que notre avenir nous appartient. Peu importe ce que la vie nous a donné, nous pouvons le façonner, et cela peut changer la vie des autres aussi.

Au moment de quitter la conférence, j'ai compris ce qui la rendait si importante aux yeux de tant de gens. Électrisé par ce que j'avais appris, je sentais s'ouvrir un potentiel immense. Je n'avais pas ressenti ça depuis longtemps. J'éprouvais la même impression qu'en rentrant chez moi après une longue absence.

Deux ans plus tard, j'ai appris que Richard cherchait à revendre le projet, et l'idée de la reprendre a commencé à me titiller. En tant qu'entrepreneur, j'ai toujours eu pour leitmotiv de me laisser guider par la passion. Pas la mienne, celle des autres. Pour moi, si quelque chose passionne réellement les gens, c'est le signe d'une belle opportunité. C'est comme ça que j'ai justifié ma décision de lancer des dizaines de magazines spécialisés dans les hobbies, de l'informatique à la broderie en passant par le vélo tout-terrain. Ces sujets-là étaient peut-être prodigieusement assommants pour certains, mais pour les lecteurs-cibles de ces magazines, ils valaient de l'or.

La passion telle que je l'avais vue et vécue lors de la conférence TED était hors normes. Des personnes qui avaient réalisé des choses étonnantes dans leur vie m'ont confié que c'était la semaine de l'année qu'ils avaient

préférée. Alors même s'il ne s'agissait que d'une petite conférence annuelle, il y avait beaucoup à tirer de cette passion-là.

D'un autre côté, j'allais devoir m'investir dans une nouvelle entreprise et marcher dans les pas d'un homme autrement plus fort et plus culotté que moi. Un échec me vaudrait d'être cloué au pilori. Ça demandait réflexion. J'ai consulté mes amis, suis resté éveillé toute la nuit à passer en revue tous les cas de figure. En vain. Au matin, je n'arrivais toujours pas à me décider.

Vous ne me croirez peut-être pas, mais ce qui a emporté ma décision, c'est un passage du livre que je lisais à l'époque – *L'Étoffe de la réalité*, de David Deutsch. L'auteur y posait cette question, un brin provocatrice : « Est-il exact que la connaissance doit devenir toujours plus spécialisée ? Que la seule façon que nous ayons de réussir est d'en savoir toujours davantage sur un nombre de sujets toujours plus restreint ? » La spécialisation de chaque domaine – scientifique, médical et artistique – paraît le suggérer en tout cas. Mais Deutsch apporte des arguments convaincants en nous invitant à faire la distinction entre connaissance et compréhension. Oui, la connaissance est vouée à se spécialiser, mais pas la compréhension.

Pour *comprendre*, dit-il, nous devons prendre la direction opposée et rechercher *l'unification* du savoir. Et il donne un tas d'exemples où les vieilles théories scientifiques sont remplacées par d'autres, approfondies et aussi élargies, reliant désormais plusieurs domaines de connaissance. Exemple : l'idée que le Soleil se trouve au centre du système solaire, tout à fait élégante, s'efface maintenant devant des explications complexes sur la révolution de certaines planètes autour de la Terre.

Mais pour David Deutsch, il y a plus important encore : la compréhension d'un fait, quel qu'il soit, ne va pas sans celle de son contexte. Nous devons nous représenter la connaissance comme une gigantesque toile d'araignée : pour comprendre la complexité de ses nœuds il faut prendre du recul et voir comment, en gros, les fils sont reliés entre eux. Cette vue d'ensemble est indispensable à une véritable compréhension du phénomène.

Comme je vous le disais, c'est cela même que je lisais au moment où je me posais la question de reprendre ou non la conférence TED. Et tout à coup, j'ai eu un flash : mais bien sûr, c'était ça ! C'était pour ça que les TED me galvanisaient. Parce qu'elles étaient le reflet de cette réalité : tout savoir est relié à une gigantesque toile d'araignée. TED offrait réellement

quelque chose d'utile à tous. Nous n'en avons pas nécessairement conscience à l'époque, mais en réfléchissant de manière aussi éclectique, nous poussions plus loin la compréhension, jusqu'à des profondeurs insoupçonnées. En fait, individuellement, les idées importent moins que la façon dont elles s'articulent – et beaucoup moins aussi que ce qui se produit quand on les ajoute à celles que nous avons déjà.

L'efficacité des TED n'est pas seulement liée à une synergie entre la technologie, le divertissement et le design, mais aussi et surtout à la « connexité » entre toutes les formes de savoir.

Envisagées de cette façon, les conférences ne seraient jamais à court de sujets. Combien de lieux seraient propices à l'exploration de cette connexité ? Et comment s'y prendre pour que toute personne un tant soit peu curieuse la trouve accessible et intéressante ? Autant de questions sans réponses.

J'ai sauté dans le premier avion pour aller voir Richard et sa femme, Gloria Nagy, dans leur belle demeure de Newport. Pour faire court, je vous dirai que fin 2001, j'ai quitté la société que j'avais passé quinze ans de ma vie à mettre sur pied pour devenir le curateur des TED, c'est-à-dire une sorte de maître des cérémonies, chaque fois un peu stressé, mais toujours aussi fier.

Depuis, fort de mes convictions toujours plus solides sur l'importance du « raccordement » des savoirs, j'ai encouragé l'expansion de la conférence pour explorer davantage la créativité et l'ingéniosité dont l'homme est capable. Pour moi, cette belle association du savoir et de la compréhension ne doit pas seulement servir à produire une conférence plus intéressante. Ce doit être la clé qui nous permettra de survivre et de prospérer dans le meilleur des mondes qui nous attend. Vous me trouvez grandiloquent ? Vous n'avez pas tout vu.

L'âge de la connaissance

Nos opinions sur la valeur et l'objet des connaissances comme sur la façon de les acquérir – y compris à l'école – sont en grande partie des résidus de l'ère industrielle. À cette époque en effet, si une entreprise ou même un pays voulait réussir, il lui fallait se doter d'un vrai savoir-faire et pour cela approfondir les connaissances requises dans un domaine donné :

en géologie pour localiser et extraire le charbon et le pétrole ; en ingénierie mécanique pour construire des machines à l'échelle industrielle ; en chimie pour produire rapidement un véritable arsenal de substances diverses, etc.

L'économie du savoir n'a pas les mêmes exigences. De plus en plus, le savoir expert, depuis toujours l'apanage de l'espèce humaine, passe sous contrôle numérique. Ce ne sont plus les géologues qui recherchent les nappes de pétrole mais un logiciel informatique qui brasse des quantités incroyables de données géologiques. De nos jours, les ingénieurs des Ponts et Chaussées n'ont plus besoin de leur stylo pour les calculs d'efforts et de contraintes : la modélisation informatique a pris le relais.

Presque tous les métiers sont touchés. J'ai regardé la démonstration d'un système expert d'IBM pour une recherche de diagnostic chez un patient présentant six symptômes caractéristiques. Quand vous expliquez ce dont vous souffrez à votre médecin, vous le voyez parfois réfléchir d'un air qui n'a rien de rassurant avant de vous prescrire une batterie d'exams complémentaires plutôt inquiétants. Avec l'intelligence artificielle, tout ça est fini. En quelques secondes, l'ordinateur a le temps de compulser plusieurs milliers d'articles scientifiques pertinents et récents, d'appliquer des algorithmes de probabilité à chacun des symptômes, et de conclure, avec un degré de certitude de 80 %, que le patient est atteint d'une pathologie rarissime connue seulement d'une poignée de spécialistes.

De quoi nous inquiéter sérieusement et nous demander à quoi nous servons maintenant, dans ce monde où les machines deviennent si intelligentes et perspicaces qu'elles peuvent résoudre les problèmes les plus ardues que nous leur soumettons. Bonne question, en effet. Et tellement intéressant d'y répondre !

À quoi servent les êtres humains ? À devenir plus humains que jamais. Plus humain dans notre façon de travailler. Dans notre façon d'apprendre... et de partager nos connaissances.

Demain sera une magnifique occasion d'aller plus loin. Plus loin que notre long passé d'utilisation d'un savoir expert dans le but de créer des tâches répétitives. Car de tout temps ou presque, de la cueillette du riz, bon an mal an (jusqu'à vous tuer le dos), au travail à la chaîne en usine, abrutissant, la plupart des êtres humains ont passé la majeure partie de leur vie à faire les mêmes gestes, répétés à l'infini.

Demain sera différent. Tout ce qui peut être automatisé ou numérisé finira par l'être. Nous pouvons le déplorer, certes, mais nous pouvons aussi

l'accepter et nous donner la chance de découvrir une voie royale vers l'épanouissement. Personne ne sait encore exactement à quoi elle ressemblera, mais voici ce que, probablement, elle inclura :

- **un développement de la réflexion stratégique** : les machines prendront en charge le côté laborieux du travail, mais il nous restera à concevoir la meilleure façon de les disposer pour en tirer un maximum d'efficacité ;
- **un développement de l'innovation** : la disponibilité des immenses capacités d'un monde en connexion permanente favorisera considérablement ceux qui ont l'âme inventive ;
- **un développement de la créativité** : comme les robots feront beaucoup de choses à notre place, il y aura une explosion de la demande en matière de créativité authentiquement humaine, dans tous les domaines : technologie, art, musique, design, etc. ;
- **une plus grande utilisation des valeurs humaines authentiques**. Les services à la personne connaîtront un bel essor, à condition toutefois que l'on cultive l'humanisme. On peut mettre au point un robot capable de faire un tas de coiffures différentes, mais ce service automatisé sera-t-il suffisant pour remplacer la petite causerie thérapeutique que nous avons tous avec notre coiffeur ? J'en doute fort. Quant au médecin, celui de demain sera peut-être assisté d'un système expert, brillant dans ses diagnostics, mais il faudrait qu'en contrepartie il ait plus de temps pour comprendre et écouter son patient.

Cette voie royale exigera probablement un savoir d'un type très différent de celui auquel nous sommes habitués l'ère industrielle. Imaginons un monde où toute expertise serait immédiatement disponible à la demande. Si vous avez un smartphone, vous vivez déjà en grande partie dans cet univers. De toute façon, ce monde-là sera celui de nos enfants. Alors que faut-il apprendre, ou qu'ils apprennent, au lieu de ces quantités toujours plus grandes de connaissances toujours plus orientées ?

- des connaissances contextuelles ;
- un savoir créatif ;
- une compréhension plus profonde de notre humanité.

Des **connaissances contextuelles**, ça veut dire avoir une vision plus large de la façon d'assembler les morceaux du puzzle. Le **savoir créatif**, c'est la compétence qu'on acquiert au contact des autres créateurs. Pour une **compréhension plus profonde de notre humanité**, enfin, il ne suffit pas d'écouter ses parents ou ses amis, ou des psychologues, neurobiologistes, historiens, experts en biologie de l'évolution, anthropologues, guides spirituels. Il faut savoir les écouter TOUS.

Ces connaissances-là ne relèvent pas de l'enseignement de quelques professeurs dans une poignée d'universités réputées. Et elles ne figurent pas dans les contrats d'apprentissage avec les grandes entreprises. C'est une somme de connaissances ne pouvant provenir que de sources extrêmement variées.

Il est là le moteur – en tout cas c'est l'un des moteurs – qui va propulser la nouvelle génération de prise de parole en public. Nous entrons dans une ère où il nous faudra passer beaucoup plus de temps à apprendre au contact de l'autre. En clair, ça veut dire qu'il y aura une contribution générale au processus d'apprentissage collectif, et qu'elle sera plus importante que jamais. Toute personne ayant à son actif une œuvre ou une vision unique peut se joindre à l'aventure. Vous aussi.

Comment ? Que vous soyez un brillant astrophysicien, un talentueux tailleur de pierres ou un grand contemplatif, vous n'allez pas m'apprendre tout ce que vous savez, bien sûr, cela prendrait des années. Ce que j'ai besoin de savoir, c'est comment ce que vous avez fait se raccorde à tout le reste. Pouvez-vous me l'expliquer d'une façon compréhensible ? Pouvez-vous partager votre expérience en utilisant des termes accessibles à ceux qui ne l'ont pas ? Pouvez-vous dire en quoi c'est important et pourquoi ça vous passionne autant ?

Si vous répondez oui à toutes ces questions, alors vous donnerez une nouvelle dimension à ma vision du monde. Et vous pouvez même aller plus loin, en faisant jaillir en moi l'étincelle d'une créativité ou d'une inspiration différente. Chaque domaine de connaissances a sa particularité, mais ils sont tous raccordés. Et j'irai jusqu'à affirmer que souvent, ils riment. Je veux dire par là que dans votre façon de décrire ce que vous avez fait, il y a quelque chose qui est susceptible de me donner une idée ou de catalyser une nouvelle réflexion. C'est ce qui arrive quand on se frotte les uns aux autres.

Le premier grand vecteur de la renaissance de la prise de parole en public est donc là, dans cette nécessité d'une forme de savoir différente qui pousse les gens à aller chercher l'inspiration hors de leur domaine de prédilection, et ce faisant, à approfondir leur compréhension du monde et du rôle qu'ils ont à y jouer. Mais ce n'est pas tout.

20.

UNE GRANDE RICHESSE L'interconnexion des personnes

Le second grand vecteur de la renaissance de la prise de parole en public est le virage technologique à 180° qui nous a permis d'avoir une visibilité optimale sur les uns et les autres, avec l'avènement d'Internet et en particulier le phénomène croissant des vidéos en ligne. En moins d'un an, elles ont fait basculer les conférences TED, devenues les pionnières d'une nouvelle façon de partager le savoir.

Pour nous, le fait que TED soit une organisation à but non lucratif a été un catalyseur essentiel. L'image que l'on se fait d'une ONG est rarement celle d'un porte-drapeau de l'innovation, mais dans le cas présent, ce statut a réellement été utile.

Alors que je travaillais encore dans le secteur des médias, j'ai commencé à investir dans une fondation à but non lucratif. C'est cette fondation qui a repris les conférences TED. Je travaille pour elle sans percevoir de salaire. Pour moi, écarter la motivation financière envoyait un signal très clair et me rendait beaucoup plus crédible lorsque je disais au monde entier : « Venez nous aider à découvrir et à partager des idées. » Nous demandons beaucoup d'argent au public pour assister aux principales conférences, et nos intervenants ne reçoivent aucune rétribution. Alors si les gens voient qu'ils contribuent au bien public plutôt qu'à la bonne santé de votre compte en banque, ça rend les choses beaucoup plus faciles.

Comment les conférences TED devaient-elles apporter une meilleure contribution au bien public ? Dans les années qui ont suivi la transition, nous avons beaucoup réfléchi à cette question. Après tout, nos conférences

sont privées. Certes, le public y trouvait des idées, mais il était difficile d'en évaluer les effets. Nous avons d'abord voulu développer l'aspect non lucratif des TED en mettant sur pied un programme de bourses pour permettre à des gens qui n'en avaient pas les moyens de participer à l'événement¹, et nous nous sommes focalisés davantage sur des questions d'intérêt mondial. Nous avons aussi cherché à promouvoir l'action en instaurant le TEDPrize, dont les lauréats reçoivent un soutien financier pour concrétiser leur désir de rendre le monde meilleur.

Et puis, à un moment donné, la nécessité de partager le contenu des conférences s'est imposée. Les idées et points de vue exprimés méritaient une audience plus large. Début 2005, j'ai trouvé la personne idéale pour ça. June Cohen avait une vision en interne des développements majeurs du Web. Directrice des contenus dans l'équipe qui avait mis sur pied le premier site Web professionnel, avec les premiers bandeaux publicitaires en ligne, elle venait de publier un bouquin génial sur la façon de créer un site qui marche. Elle avait découvert les conférences TED la même année que moi, et comme moi, elle était tombée sous le charme. Chacune de nos conversations avait été fructueuse et précieuse.

June a rejoint notre équipe de débutants, et tout de suite lancé une stratégie tout à fait cohérente avec notre volonté d'accroître la diffusion des contenus des TED : les faire passer à la télé. Bien entendu, toutes nos conférences étaient enregistrées en vidéo, et avec toutes les chaînes câblées qui fleurissaient un peu partout, nous étions pratiquement certains d'en trouver une que l'idée d'un show hebdomadaire intéresserait. Restait à réaliser un pilote et à confier à June le soin de faire le tour de tous ceux qui accepteraient de le voir. Malgré l'enthousiasme qui la caractérise, la réponse des gens de télé a été : « Bof ! »

« Ce sont des baratineurs, effet soporifique garanti ! » Combien de fois nous a-t-on répété cette phrase ! Nous avons eu beau suggérer que l'ennui ne venait peut-être pas des « baratineurs » mais plutôt des choses inintéressantes qu'on entend parfois, rien n'y fit... Heureusement, un changement profond était en train de s'opérer : électrisées par la croissance exponentielle d'Internet, les entreprises de télécommunications avaient décidé d'investir des milliards de dollars dans la fibre optique et autres optimisations de la bande passante. Voilà qui permettait le décollage foudroyant d'une technologie qui à ses débuts paraissait totalement anodine : la vidéo en ligne. Au cours de l'année 2005, l'innovation

hésitante qu'on voyait apparaître dans le coin d'un écran s'est métamorphosée. Cette année-là, YouTube est arrivé. Ce site un peu décalé, mineur, hébergeait de courtes vidéos produites par les utilisateurs, avec le plus souvent des petits chats comme vedettes. Malgré son côté amateur, il a décollé comme une fusée.

En novembre 2005, June est venue me voir avec une suggestion pour le moins radicale. Elle voulait qu'on laisse tomber l'idée de la télé et qu'on se concentre sur la mise en ligne des vidéos. L'idée nous a d'abord paru complètement loufoque. Indépendamment de la qualité des vidéos en ligne, tout juste acceptable à l'époque, restait la question du revenu à en tirer. Il paraissait absurde de risquer de dilapider nos contenus. C'est uniquement pour y avoir accès que les gens payaient si cher, non ?

D'un autre côté, on était tout à fait dans la ligne : une mission à but non lucratif, un partage des idées pour le bénéfice du plus grand nombre. Et la perspective d'avoir le contrôle de notre propre distribution sans dépendre des réseaux de télévision était très alléchante. En tout cas, ça valait le coup d'essayer.

Et voilà comment furent mises en ligne, le 22 juin 2006, nos six premières conférences, sur notre propre site Web. À l'époque, ted.com atteignait 1 000 visiteurs par jour, dont la plupart venaient seulement se renseigner sur les conférences passées et à venir. Nous rêvions de voir ce chiffre multiplié par cinq avec la publication des conférences, et cela nous donnerait peut-être deux millions de vues par an, un coup de pouce formidable !

Le premier jour, nous avons comptabilisé environ 10 000 vues. Je pensais qu'une fois passé l'enthousiasme des débuts, comme c'est toujours le cas avec un nouveau média, leur nombre dégringolerait vite. En fait, c'est exactement le contraire qui s'est produit. En à peine trois mois, nous avons atteint le million de vues et ce chiffre n'arrêtait pas de grimper.

Mieux encore : les commentaires. Nous étions loin de nous imaginer qu'en ligne, nos conférences auraient le même impact qu'en direct. Après tout, ce n'était qu'une toute petite fenêtre sur un écran et le Net procurait tant d'autres distractions ! Mais les commentaires étaient carrément dithyrambiques : « Waouh ! J'en ai la chair de poule ! » ; « Cool, ça donne plein d'idées. Des présentations comme celle-là, avec des graphiques aussi complexes, j'en ai jamais vu ! » ; « J'en ai les larmes aux yeux »...

On avait l'impression que l'enthousiasme ressenti dans la salle, au moment de la conférence, était subitement débridé. Et la conclusion s'imposait d'elle-même : mettre en ligne une poignée de conférences ne suffisait pas, il fallait une diffusion extensive de notre meilleur contenu. Alors en mars 2007, nous avons remanié notre site et posté une centaine de conférences. Depuis lors, TED n'est pas tant une conférence annuelle qu'une organisation médiatique consacrée aux « idées qui méritent d'être diffusées ».

Quant à dilapider les contenus et mettre en danger les conférences, faux problème. En réalité, nous avons obtenu l'effet inverse. Notre public trouvait génial de pouvoir partager ce qu'il avait entendu avec des amis et des collègues, et le bouche-à-oreille a même fait augmenter le nombre d'inscriptions !

C'était il y a huit ans. Depuis, les conférences TED ont essaimé aux quatre coins du globe. À notre grande surprise et pour notre plus grand bonheur, TED est devenu une plate-forme mondiale² dont le but est de repérer et de diffuser des idées avec le concours de centaines d'intervenants, de milliers de traducteurs bénévoles et de dizaines de milliers d'organisateur d'événements locaux. Fin 2015, les conférences TED totalisaient déjà une centaine de millions de vues par mois. Multipliez ça par douze, et l'on dépasse le milliard à l'année ! TED n'est pas la seule fondation à propager des idées au format vidéo, bien sûr. Il y en a beaucoup d'autres et on assiste à une explosion de l'intérêt pour l'enseignement en ligne. La Khan Academy, le MIT, Stanford et des tas d'autres universités dans le monde ont mis des ressources incroyables à la disposition de tous.

Quand on prend du recul et qu'on réfléchit à tout ce que cela implique, il y a de quoi halluciner. En tant qu'intervenant, d'abord. Jadis, les personnes qui s'intéressaient à une question en particulier devaient passer des années à sillonner pays ou continents dans l'espoir de sensibiliser les masses. Et elles ne pouvaient rien espérer de mieux qu'une centaine d'interventions par an, devant un public de 500 personnes environ. C'est-à-dire tout juste 50 000 personnes à l'année... avec un emploi du temps exténuant et au préalable une lourde machinerie publicitaire. Même chose pour les auteurs : la plupart de ceux qui publiaient sur un sujet sérieux considéraient qu'à partir de 50 000 exemplaires vendus, on tenait déjà un best-seller.

Pourtant, 50 000, c'est le nombre de personnes que vous pouvez atteindre aujourd'hui en une seule journée sur Internet. Et plus de mille intervenants

sont parvenus à rassembler un public de plus d'un million de personnes pour une seule conférence. Selon ces heureux orateurs, un tel succès se traduit par une expansion phénoménale de leur sphère d'influence et l'impact sur leurs travaux est énorme.

Mettons-nous maintenant dans la peau de celui qui regarde les vidéos. Les répercussions sont encore plus grandes. Tout être humain, quels que soient son pays d'origine et son époque, a toujours vu son potentiel limité par une réalité sur laquelle il ne pouvait pratiquement pas influencer : la compétence des enseignants, précepteurs et mentors. Si Albert Einstein était né au Moyen Âge, la révolution scientifique qu'il a déclenchée n'aurait pas été possible. Et si, il y a encore vingt ans, une petite fille comme Marie Curie était née en Inde, dans un petit village perdu, aujourd'hui, sa vie serait probablement rythmée par les récoltes de riz et l'éducation de ses enfants.

Les choses ont bien changé. Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, toute personne ayant accès à Internet a la possibilité d'inviter à sa table de travail les plus grands professeurs et savants de la planète. Vous voyez le potentiel que ça représente ?

Et nous commettrions une erreur grossière en pensant que ce lien bénéfique est à sens unique, de l'orateur vers celui qui l'écoute. Car l'un des effets majeurs des vidéos en ligne est de créer un écosystème interactif dans lequel le savoir est omnidirectionnel. Cette idée m'est venue lors de ma rencontre avec les stars de la LXD, la Légion des danseurs extraordinaires. Leur prestation à la conférence TED de 2010 nous avait tous soufflés, évidemment. Mais le plus bluffant fut d'apprendre qu'un grand nombre de leurs figures leur vient en fait de... YouTube !

Voici ce qu'en dit leur producteur, Jon Chu :

Les danseurs ont créé une sorte d'atelier chorégraphique en ligne à l'échelle mondiale : les petits Japonais vont sur YouTube et repèrent des figures mises en ligne à Détroit ; ils les travaillent et au bout de quelques jours, ils postent une nouvelle vidéo que des ados californiens remixent avec le style qu'ils connaissent à Philadelphie pour en créer un autre, entièrement nouveau. Et c'est comme ça tous les jours. De ces vidéos prises avec des webcams bon marché dans de toutes petites chambres, des salons et même des garages, sortiront les plus grands danseurs de demain.

En déclenchant une compétition mondiale d'innovation chorégraphique, YouTube a fait évoluer la danse à une vitesse fulgurante. Chu a su le voir et il s'est tourné vers ces vidéos pour repérer de nouveaux talents. Cela a donné LXD, une troupe si prodigieuse qu'elle a été choisie cette année pour se produire lors de la cérémonie des Oscars.

En écoutant Chu et en regardant les danseurs du LXD, je me suis dit tout à coup que c'était la même chose pour la prise de parole en public. En regardant les autres conférences mises en ligne, les intervenants apprennent des choses, qu'ils copient en les améliorant.

En fait, le même phénomène se reproduit pour toutes les compétences partagées, depuis la décoration de gâteaux jusqu'aux techniques de jonglage. Grâce aux vidéos en ligne, les internautes bénéficient d'une double opportunité, totalement inédite :

- une visibilité sans précédent sur les personnes les plus talentueuses du monde ;
- une stimulation extraordinaire pour améliorer ce qui existe déjà.

La stimulation peut être simplement une envie frénétique d'avoir la vedette sur YouTube. La perspective d'atteindre des millions de vues et des tonnes de likes et de commentaires peut parfois suffire à conduire certains à travailler sans relâche, des heures ou des semaines durant, pour devenir encore meilleur, se filmer et télécharger la vidéo. Jetez un coup d'œil, même rapide, sur YouTube, et vous verrez des milliers de micro-communautés où l'on s'apprend mutuellement à faire des choses étonnantes. Elles sont regroupées autour de centres d'intérêt spécifiques allant du monocyclisme à Minecraft et sa map aventure, « la malédiction des huit royaumes », en passant par la vidéo-poésie et le parkour.

Il fallait mettre un nom sur ce phénomène. Personnellement, j'ai commencé à appeler ça *crowd-accelerated innovation*, l'innovation accélérée par une diffusion massive. Et c'est dans le monde des idées qu'on en trouve l'application de loin la plus intéressante.

Auparavant, si l'on n'était pas physiquement présent, on ne voyait pratiquement jamais les conférences données en public. Aujourd'hui, pour la première fois, il est possible d'assister à des milliers d'entre elles, sur presque tous les sujets imaginables et rien qu'en surfant sur Internet. On va même jusqu'à pouvoir se faire une idée de leur popularité en se reportant au nombre de vues, aux commentaires, etc., et en fonction de ce qu'on trouve, on choisit celles qui nous intéressent le plus.

Tout à coup, nous disposons d'un atelier de travail aux dimensions ahurissantes. De quoi nous motiver à fond pour obtenir la collaboration de millions de personnes. Autrefois, nous avions au mieux un public composé de quelques collègues de travail ou des membres d'un club à proximité de

chez nous : rien qui justifie une préparation d'enfer. Aujourd'hui, cette époque est révolue. Tout ce que vous dites peut être enregistré et mis en ligne, et votre public se compter par millions. Alors honnêtement, est-ce que ça ne vaut pas le coup d'investir un peu de soi-même ?

Nous avons là un excellent moyen de nous jeter dans la belle spirale du savoir, de l'innovation, du partage et de l'afflux des connaissances. Je suis convaincu que nous ne sommes qu'au tout début de la renaissance de la prise de parole. Alors loin de nous contenter des conférences TED classiques proposées sur notre site, nous avons trouvé trois autres façons de la promouvoir.

1. Les TEDx, ou « c'est arrivé près de chez vous... »

Nous avons commencé par offrir une licence d'utilisation aux personnes intéressées par l'organisation d'une conférence TED dans leur secteur. Nous avons choisi le label TEDx, x signifiant qu'il s'agit d'un événement indépendant pouvant être multiplié. Et nous avons été ravis de voir que des milliers de personnes s'y sont investies au point que plus de 2 500 TEDx se tiennent chaque année dans plus de 150 pays. Et à ce jour, plus de 60 000 de ces conférences ont été téléchargées sur YouTube. Leur propagation sur le Net a été à la mesure de leur popularité, foudroyante. Alors si vous ne pensez pas pouvoir donner sur votre lieu de travail la conférence que vous rêvez de faire un jour, vous pouvez toujours envisager de prendre contact avec les organisateurs des TEDx de votre secteur. C'est peut-être la scène idéale pour vous. Si près de chez vous³.

2. Le programme junior pour apprendre le b.a.-ba de la prise de parole en public

Nous avons lancé un programme gratuit au bénéfice des écoles, les TED-Ed Clubs, qui permettent à tout enseignant d'offrir à un groupe d'enfants la possibilité de mettre leurs idées en commun. Treize cours, à raison d'un par semaine, sont consacrés à la recherche d'un sujet, aux façons de le creuser, et enfin aux compétences nécessaires pour préparer et donner une conférence. Croyez-moi, c'est vraiment encourageant de voir comme ça booste la confiance et l'estime de soi de ceux qui vont jusqu'au bout de leur projet. L'apprentissage de la prise de parole en public devrait être au programme de tous les cursus scolaires, à parts égales avec la lecture et le calcul. C'est une compétence en passe de devenir primordiale au cours des décennies à venir⁴.

3. Le téléchargement de VOTRE conférence TED

Nous avons mis sur pied un autre programme qui permet à chacun de télécharger sa conférence TED sur une page spéciale de notre site. Il s'agit des OpenTEDs. Car une autre façon d'encourager l'innovation consiste à nous intéresser non seulement au contenu des conférences, mais aussi à leur forme. Et nous faisons le pari qu'il se trouvera un jour un internaute qui révolutionnera la façon de partager des idées. Et si c'était vous ⁵ ?

Et comme les dix prochaines années verront plusieurs milliards de personnes surfer sur le Net, nous sommes ravis de pouvoir communiquer avec elles pour leur offrir un moyen de profiter de la science des enseignants les plus talentueux, qui peuvent les guider vers une vie meilleure, et de partager leurs réflexions originales avec nous tous. La perspective d'un accroissement démographique susceptible d'aboutir à une population mondiale de 10 milliards d'individus au cours des trente prochaines années a quelque chose d'effrayant. Mais ça l'est un peu moins quand on pense que son corollaire ne sera pas seulement une consommation tous azimuts, mais aussi une sagesse de grande envergure.

Tout le monde peut prendre part à cette révolution de la prise de parole en public. Si nous trouvons comment être réellement à l'écoute les uns des autres et enrichir nos connaissances mutuelles, l'avenir nous réservera encore de bien belles promesses.

21.

À VOUS DE JOUER **Le secret du philosophe**

Mon père était médecin missionnaire, ophtalmologue. Il a passé toute sa vie à essayer de remédier aux problèmes de cécité des Pakistanais, des Afghans et des Somaliens, tout en leur prêchant l'Évangile. Fort heureusement, il n'a pas eu l'occasion d'écouter l'un de nos premiers intervenants sur la scène de TED, Dan Dennett, philosophe et athée déclaré : il aurait été en désaccord avec lui sur tout, sauf sur un point.

La conférence de Dan, sur un thème inconnu, la dangerosité des « mêmes », nous a fascinés, surtout quand il a déclaré : « Le secret du bonheur, le voici : trouvez quelque chose qui compte plus que vous, et consacrez-y toute votre vie. »

Pas mal, n'est-ce pas ? Et là-dessus, mon père aurait été profondément d'accord.

Dan Dennett est un fervent défenseur du pouvoir des idées. En disant cela, il mettait en évidence un phénomène extraordinaire, unique à notre espèce : il nous arrive parfois d'être prêts à faire passer les idées que nous jugeons importantes avant nos besoins biologiques. Pour Dennett, comme pour mon père et moi-même, c'est là l'une des pierres angulaires d'une vie épanouie et pleine de sens.

Nous sommes de bien étranges créatures, nous autres humains. À un certain niveau, on ne désire qu'une chose : le bien-être, c'est-à-dire manger, boire, s'amuser et posséder, toujours plus. Mais en fin de compte, l'hédonisme à tous crins ne nous satisfait pas. Alors que faire ? Eh bien pourquoi pas, comme le préconise Dennett, descendre du train et en prendre

un autre, celui qui file après une idée plus importante que notre petite personne ?

Cette idée, je ne peux pas la trouver à votre place, bien sûr, et peut-être que vous, vous n'y arrivez pas. Pas encore.

Peut-être avez-vous envie de braquer les projecteurs sur une communauté effacée de votre ville, ou d'entreprendre des recherches sur l'histoire d'un membre de votre famille qui s'est jadis illustré par son courage, ou encore d'organiser un cycle de nettoyage, de vous plonger dans le domaine des sciences de la mer, de faire de la politique, de créer une nouvelle technologie, de vous rendre dans un endroit où les hommes manquent cruellement du minimum vital ou simplement de profiter de l'expérience et de la sagesse des gens que vous rencontrez.

Quel que soit votre Graal à vous, si vous le recherchez vraiment, je vous promets que :

- Vous trouverez un bonheur véritable, le seul qui ait un sens.
- Vous découvrirez quelque chose de bien plus important que tous les conseils dispensés ici : *quelque chose qui mérite d'être dit.*

Et ensuite ? Ensuite, bien sûr, il vous faudra le partager, avec toute l'énergie, la compétence et la détermination dont vous êtes capable. Comme vous seul saurez le faire. Soyez l'étincelle qui permet à la sagesse de se répandre comme une traînée de poudre.

Tom Chatfield est un spécialiste des technologies. C'est aussi l'un de nos intervenants. Lorsque Bruno (Giussani) lui a demandé de donner un conseil aux autres « speakers », il a répondu ceci :

Le plus étonnant pour moi, dans une conférence, c'est son potentiel de répercussions. La petite conférence de 18 minutes que vous vous apprêtez à donner peut non seulement atteindre des centaines de milliers d'êtres humains, mais elle peut aussi déclencher des milliers de conversations. Alors, mon premier conseil c'est *donnez-vous un coup de pied aux fesses et lancez-vous avec courage et témérité !* Osez sortir de votre zone de confort, de ce que vous êtes certain de savoir ou que les autres ont déjà dit, pour soumettre au monde entier des questions et idées qui méritent de faire l'objet de milliers de conversations. La question n'est pas tant d'avoir raison ou d'éviter de se mettre en danger que de saisir cette occasion géniale de créer quelque chose qui engendrera d'autres idées. C'est comme ça que je vois les choses.

J'adore ce qu'il a dit. Je veux un avenir dans lequel les gens se servent de leur capacité à donner un coup de pouce au monde dans lequel ils vivent. Faire germer une idée précieuse est, j'en suis convaincu, le plus fort impact qu'un individu puisse avoir. Parce que dans un monde « connecté », cette

idée une fois semée se propagera d'elle-même, et il n'y aura pas de limite au nombre de personnes qu'un jour ou l'autre elle atteindra.

Je vous entends déjà réagir : et ceux qui donneront un coup de pouce dans la mauvaise direction ? Le potentiel de la prise de parole en public n'est-il pas aussi dangereux que bénéfique ? Certes. Des démagogues jusqu'aux cyniques qui vous sapent le moral, les exemples sont légion. N'empêche. Je ne pense pas que la symétrie soit parfaite. J'ai de bonnes raisons de croire que la croissance exponentielle des contenus parlés fera pencher la balance du bon côté. Je vous explique :

C'est entendu, pour que la conférence porte, il faut que l'orateur aille sur le terrain du public pour lui dire : « Allons-y, construisons quelque chose ensemble. » C'est à lui de prouver que son idée mérite qu'on s'y intéresse. De tendre la main. Ça doit être un appel à partager des valeurs, des désirs, des espoirs et des rêves.

Dans certaines circonstances, il y a effectivement un risque qu'on abuse de ce procédé, d'une manière effrayante, même. Une foule peut être galvanisée dans le mauvais sens. On peut attiser la haine. Propager une vision falsifiée du monde. Néanmoins, chaque fois que l'histoire a connu ce genre de débordements, c'est parce que l'auditoire s'est coupé du reste du monde, au moins jusqu'à un certain point. Parce qu'il s'agissait d'un appel tribal et non universel. Ou que certains points essentiels étaient délibérément occultés.

Cela ne peut pas se produire quand les liens entre les hommes sont profonds, quand ils ont une bonne visibilité du monde et des autres. Les intervenants les plus influents sont ceux qui parviennent à exploiter les valeurs et les rêves les plus communément partagés, ceux dont les arguments s'appuient sur des faits reconnus non par quelques personnes, mais par le plus grand nombre.

Imaginons un instant deux intervenants religieux dont l'objectif est d'influencer la population mondiale. L'un affirme la supériorité de sa religion et presse le public de se convertir en masse. Le second remarque que toutes les confessions ont en commun la compassion, une valeur suprême dans la sienne. Il décide d'en faire le sujet de sa conférence et s'efforce de parler en termes audibles et émouvants pour tout le monde, toutes religions confondues. À votre avis, lequel de ces deux orateurs a le plus de chances d'être écouté et d'avoir une influence à long terme ?

Imaginons maintenant deux leaders politiques internationaux. Le premier veut plaire uniquement à certaines catégories raciales tandis que l'autre offre une main tendue à tous les hommes de la planète. Au bout du compte, lequel, à votre avis, recueillera le plus de suffrages ? Si les êtres humains étaient irrémédiablement xénophobes, obtus et racistes, le second n'aurait aucun espoir. Mais je ne crois pas que ce soit le cas. Je crois au contraire que ce que nous partageons est beaucoup plus important, beaucoup plus profond que nos différends. Il nous arrive à tous d'avoir faim, de nous émouvoir, de souffrir, rire, pleurer, aimer. D'avoir le cœur en lambeaux. De nourrir des rêves impossibles. Tous, nous sommes capables d'empathie, de nous mettre à la place des autres. Et les leaders visionnaires – ou tous ceux qui ont le courage de prendre position – ont la possibilité de puiser dans cette humanité partagée et de l'enrichir.

J'ai déjà évoqué le pouvoir de la raison sur le très long terme. La raison, par sa nature même, ne se situe pas dans une perspective individuelle mais universelle, au contraire. Elle rejette des arguments tels que : « Je veux que cela advienne parce que c'est dans mon intérêt » pour leur en préférer d'autres, du style : « Voilà pourquoi nous devrions tous souhaiter qu'une telle chose arrive. » Sans cela, elle n'aurait jamais pu devenir la monnaie commune de toutes les discussions qui permettent aux hommes de se mettre d'accord. Quand nous disons « sois raisonnable », c'est exactement ça : prenons du recul.

Intimement lié à cette inflation galopante de l'interconnexion que le monde connaît actuellement, le pouvoir de la raison fait pencher la balance en faveur des intervenants prêts à se mettre à la place des autres – de tous les autres, et pas seulement des membres de leur communauté. Les communautaristes auront peut-être le pouvoir un moment, mais les autres finiront par gagner.

Permettez-moi de citer encore Martin Luther King, dans une autre de ses belles déclarations : « La nature morale de l'univers décrit une courbe infiniment longue, mais elle penche vers la justice. » L'Histoire va réellement dans cette direction : le progrès moral n'est pas un vain mot. Il suffit de prendre un peu de recul, de se distancier du mal qui tend à dominer l'actualité, et nous verrons que le progrès s'inscrit en lettres capitales dans l'histoire des derniers siècles, et l'influence de Martin Luther King n'en est pas le moindre exemple. Mais ce n'est pas fini...

Comme les êtres humains continuent de se rapprocher, pas seulement grâce à la technologie, mais aussi du fait d'une compréhension mutuelle toujours plus profonde, nous découvrirons encore d'autres façons de voir chez les uns et les autres les choses qui nous préoccupent tous. C'est ainsi que tombent les barrières et que les âmes s'unissent.

Le processus sera long et difficile. C'est une mutation qui se fait sur plusieurs générations, et l'on peut imaginer toutes sortes de catastrophes susceptibles de nous faire perdre le cap. Mais au moins, nous avons une cartouche pour nous : le dialogue, élément crucial de cette culture du changement. Nous sommes programmés pour être sensibles à la vulnérabilité, l'honnêteté et l'enthousiasme de chacun, à condition d'avoir une chance de les repérer. Et aujourd'hui nous avons cette chance.

Au fond, c'est assez simple. Nous sommes reliés, « connectés » physiquement, plus et mieux que nous ne l'avons jamais été. Ce qui veut dire que notre aptitude à partager nos meilleures idées compte plus que jamais. Et la plus grande leçon que j'ai apprise en assistant aux conférences TED est bien que l'avenir n'est pas écrit, mais c'est une œuvre collective, à laquelle, justement, nous sommes occupés.

Il y a une page encore blanche – et une scène vide – qui n'attendent que votre contribution.

REMERCIEMENTS

Les belles idées ne proviennent jamais d'une seule personne et celles que j'ai présentées ici ne font pas exception à la règle, elles sont le fruit de nombreux échanges...

Avec mes proches collaborateurs de TED, d'abord, en compagnie desquels j'ai passé de longues heures à essayer de comprendre l'essence d'une grande conférence TED. Je citerai particulièrement Kelly Stoetzel, Bruno Giussani et Tom Rielly : cet ouvrage est le leur autant que le mien.

Les plus grands penseurs et orateurs que compte notre planète se sont rendus accessibles, nous faisant profiter de leurs lumières sur l'importance des idées et toutes les facettes d'une mise en mots inoubliable. Je nommerai ici Steven Pinker, David Deutsch, Ken Robinson, Amy Cuddy, Elizabeth Gilbert, Dan Pallotta, Daniel Kahneman, Bryan Stevenson, Dan Gilbert, Lawrence Lessig, Amanda Palmer, Pamela Meyer, Brené Brown, Allan Adams, Susan Cain, Steven Johnson, Matt Ridley, Clay Shirky, Daniel Dennett, Mary Roach, Rory Sutherland, Sarah Kay, Rives, Salman Khan et Barry Schwartz. À vrai dire, il n'est pas un seul intervenant qui ne nous ait appris quelque chose, et nous sommes extrêmement reconnaissants à tous de nous avoir fait ce cadeau. Un grand merci aussi à nos trois coaches favoris : Gina Barnett, Abigail Tenenbaum et Michael Weitz.

Au cours des quinze dernières années, les membres les plus anciens de la communauté TED ont été nombreux à nous apporter un soutien indéfectible et à nous aider à imaginer l'avenir des TED. Je ne citerai que Scott Cook, Sunny Bates, Juan Enriquez, Chee Pearlman, Tim Brown, Stewart Brand, Danny Hillis, Cyndi Stivers, Rob Reid, Arch Meredith, Stephen Petranek...

de belles personnes, toutes plus géniales les unes que les autres ! Et j'en oublie beaucoup !

Ma reconnaissance va aussi tout spécialement à ceux qui, malgré un agenda de ministre, ont trouvé le temps de lire la première version de mon manuscrit et de me faire part de leurs judicieuses et précieuses remarques. Je nommerai ici Helen Walters, Michelle Quint, Nadia Goodman, Kate Torgovnick May, Emily McManus, Beth Novogratz, Jean Honey, Gerry Garbulsky, Remo Giuffre, Kelo Kubu, Juliet Blake, Bruno Bowden, Rye Barcroft, James Joaquin, Gordon Garb et Erin McKean.

Je remercie chaleureusement John Brockman, mon agent faiseur de miracles, Rick Wolff, brillant directeur éditorial (à qui cependant je déconseille fortement de supprimer l'épithète « brillant » que j'emploie ici à bon escient, bien que je reconnaisse qu'il a eu raison de la rayer en d'autres occurrences), Lisa Sacks Warhol, mon infatigable correctrice d'épreuves, et toute l'équipe de Houghton Mifflin Harcourt. J'ai eu beaucoup de plaisir à travailler avec eux tous.

Je voudrais remercier aussi Richard Saul Wurman, sans qui rien de tout ceci ne serait arrivé, June Cohen pour nos onze années de collaboration et pour avoir guidé les premiers pas des conférences TED sur le Net, Mike Femia et Emily Pidgeon pour leurs conseils éclairés en matière de design.

À toute l'équipe des TED, je n'ai qu'une chose à dire : Waouh ! Oui, juste Waouh ! Pour leur signifier à quel point ils m'ont épaté par leur immense savoir-faire, tout particulièrement Susan Zimmerman !

Ma gratitude va également à notre armada de traducteurs bénévoles, sans qui les conférences TED n'auraient pas eu cette ouverture internationale ; aux dizaines de milliers d'organiseurs des TEDx, qui m'impressionnent par l'enthousiasme et l'intelligence qu'ils mettent dans chacun de ces événements locaux ; à la communauté TED du monde entier, parce que, en fin de compte, tout cela lui est dû. Sans elle, des milliers d'idées géniales ne seraient jamais sorties de leur chrysalide.

Je n'oublie pas mes deux filles, prodigieuses. Elizabeth et Anna, vous n' imaginez pas à quel point je suis fier de vous, ni tout ce que vous m'avez appris. À vous deux et à cette véritable force de la nature que j'ai épousée, Jacqueline Novogratz, j'envoie mille remerciements, pour votre amour et tout ce que vous m'avez inspiré, jour après jour...

LISTE DES CONFÉRENCES MENTIONNÉES

Ces conférences sont listées et visibles en ligne, dans l'ordre de citation, à l'adresse suivante : www.ted.com/tedtalksbook/playlist

INTERVENANT	TITRE DE LA CONFÉRENCE
Monica Lewinsky	Le Prix de la honte
Chris Anderson	TED : le passage au non-lucratif
Sophie Scott	Pourquoi nous rions...
Robin Murphy	Après la catastrophe : l'aide des robots
Kelly McGonigal	Le Stress : comment s'en faire un ami ?
Brené Brown	Le Pouvoir de la vulnérabilité
Sherwin Nuland	Les électrochocs ont changé le cours de ma vie
Ken Robinson	Le système scolaire tue la créativité
Dan Pink	La motivation : une science surprenante
Ernesto Sirolli	Vous voulez aider quelqu'un ? Taisez-vous et écoutez !...
Eleanor Longden	Les voix dans ma tête
Ben Saunders	Aller-retour au pôle Sud : les 105 journées les plus dures de ma vie
Andrew Solomon	Comment les pires moments de nos vies font de nous ce que nous sommes
Dan Gilbert	Le bonheur : une science qui a de quoi surprendre
Deborah Gordon	Ce que les fourmis nous apprennent sur le cerveau, le cancer et Internet
Sandra Aamodt	Les régimes : Pourquoi ça ne marche pas...
Hans Rosling	Laissez mes statistiques changer votre état d'esprit.
David Deutsch	Une nouvelle façon d'expliquer l'explication
Nancy Kanwisher	Un portrait neuronal de l'esprit humain
Steven Johnson	D'où viennent les bonnes idées
David Christian	L'histoire de notre monde en 18 minutes
Bonnie Bassler	Le langage des bactéries
Steven Pinker	Le surprenant déclin de la violence

INTERVENANT	TITRE DE LA CONFÉRENCE
Elizabeth Gilbert	Notre insaisissable génie créatif
Barry Schwartz	Le paradoxe du choix
Dan Pallotta	Notre façon de penser les organisations caritatives est à revoir entièrement
David Gallo	Les merveilles sous-marines
Jeff Han	La promesse radicale des écrans multi-tactiles
Markus Fischer	Un robot qui vole comme un oiseau
Maysoon Zayid	J'ai 99 problèmes, la paralysie n'est que l'un d'entre eux
Jamie Oliver	Enseigner l'alimentation à chaque enfant
Zak Ebrahim	Fils de terroriste, j'ai choisi la paix
Alice Goffman	Comment nous préparons certains enfants à l'entrée à l'université et d'autres à la prison
Ed Yong	Criquets suicidaires, cafards zombie et autres contes relatifs aux parasites
Michael Sandel	Pourquoi nous ne devrions pas confier notre vie civique aux marchés
Vilayanur S. Ramachandran	À propos de votre esprit
Janna Levin	Les sons de l'univers
Alexa Meade	Votre corps est ma toile
Elora Hardy	Des maisons magiques fabriquées en bambou
David Eagleman	Pouvons-nous créer de nouveaux sens ?
Amy Cuddy	Votre langage corporel façonne qui vous êtes
Jon Ronson	Ce qui se produit quand l'humiliation en ligne s'emballe...
Bill Stone	Je vais sur la lune. Qui est avec moi ?
Diana Nyad	N'abandonnez jamais !
Rita Pierson	Tout enfant a besoin d'un champion
Esther Perel	Repenser l'infidélité... une conférence pour tous ceux qui un jour ont été amoureux
Amanda Palmer	L'art de demander
Bryan Stevenson	Nous devons parler d'une injustice
George Monbiot	Le réensauvagement pour un monde merveilleux
Roman Mars	Pourquoi le design des drapeaux municipaux est le pire design auquel vous avez jamais fait attention ?
Lawrence Lessig	Nous, le Peuple, et la République que nous devons réclamer
Reuben Margolin	Sculpter des ondes dans le bois et le temps
La LXD	À l'ère d'Internet, la danse évolue
Dan Dennett	Les dangereux mêmes

Notes

1. Avec la dialectique, la grammaire, l'arithmétique, la géométrie, l'astronomie et la musique.

[▲ Retour au texte](#)

2. Les TEDx sont des conférences organisées par des partenaires indépendants, sous licence TED (gratuite). Elles ont pour particularité d'avoir lieu là où ces partenaires sont implantés. On en compte à peu près huit ou neuf par jour dans le monde entier.

[▲ Retour au texte](#)

1. Certes, les travaux des futurs chercheurs nuanceront peut-être, ou contrediront cette idée. Vues sous cet angle, les idées ont effectivement un caractère éphémère. Mais dès lors qu'elles sont nôtres, il n'est plus possible de nous les ôter sans notre consentement.

[▲ Retour au texte](#)

1. Pour ne pas être désobligeant, j'ai modifié deux ou trois détails.

[▲ Retour au texte](#)

1. En l'occurrence, des acronymes de trois lettres (TLA = *Three Letter Acronym*).

[▲ Retour au texte](#)

1. Dirigé par Tom Rielly, ce programme a intégré plus de quatre cents « TEDFellows » au cours des dix dernières années, formant ainsi un réseau mondial de « visionnaires » dynamisant toutes les conférences TED qui ont suivi.

[▲ Retour au texte](#)

2. Cette plate-forme est constituée d'événements physiques (la conférence annuelle de Vancouver et TEDGlobal, TEDYouth, TEDWomen, une série d'événements en entreprise et divers salons), de TEDx, conférences organisées dans le monde entier à l'échelon local, et de nombreux canaux en ligne (TED.com, bien sûr, mais aussi YouTube, iTunes, la TED Radio Hour sur NPR, les applications mobiles, et une coopération à grande échelle avec des dizaines d'autres organisations). À cela s'ajoutent TED-Ed, initiative à part visant le monde étudiant, la remise annuelle du TED Prize et le programme de bourses, TED Fellows.

[▲ Retour au texte](#)

3. Pour localiser les conférences les plus proches de chez vous ou vous porter candidat pour l'organisation d'un TEDx, rendez-vous sur <http://ted.com/tedx>

[▲ Retour au texte](#)

4. Pour les TED-Ed clubs, rendez-vous sur <http://ed.ted.com>

[▲ Retour au texte](#)

5. Vous trouverez toutes les indications de téléchargement sur <http://open.ted.com>

[▲ Retour au texte](#)



Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.



z-library.se

singlelogin.re

go-to-zlibrary.se

single-login.ru



[Official Telegram channel](#)



[Z-Access](#)



<https://wikipedia.org/wiki/Z-Library>