

MATT ABRAHAMS

PENSER VITE ET PARLER JUSTE



Le guide de la communication
spontanée

*Si vous avez déjà eu du mal à trouver les bons mots
au bon moment, ce livre est une lecture essentielle.*

DANIEL PINK, auteur du best-seller
La vérité sur ce qui nous motive

A L I S I O

Vous avez déjà craint de bégayer pendant une réunion ? De perdre vos mots lors d'un discours ou d'une rencontre imprévue ? Vous rêvez de savoir vous exprimer sans paniquer ? Ce livre vous montrera que vos peurs sont légitimes, car il n'y a pas que les grands événements qui demandent un effort de préparation, un tête-à-tête peut s'avérer un challenge tout aussi stressant qu'une conférence devant 500 personnes. Et la majorité de nos communications professionnelles comme personnelles exigent de savoir s'exprimer sur le vif, sans trop réfléchir...

En s'appuyant sur son expérience de coach et conférencier, Matt Abrahams nous propose une stratégie en 6 étapes afin d'aider les plus stressés d'entre nous à s'exprimer spontanément, apprivoiser l'anxiété, garder l'esprit ouvert, rester concentrés sur l'essentiel...

Finis les bafouilllements, les trous de mémoire et les blancs gênants au milieu d'une discussion. Découvrez comment vous libérer de cette angoisse afin de partager, sereinement, toutes vos idées qui n'attendent qu'à être libérées.

*Maître de conférences en communication à l'université de Stanford, **Matt Abrahams** est un expert dans son domaine. Son podcast Think Fast Talk Smart est numéro 1 du classement Apple dans la catégorie « Carrière et Business » avec 1 million d'écoutes, et son TedTalk cumule 5 millions de vues dans le monde entier. Penser vite et parler juste est traduit dans 12 pays.*

ISBN : 978-2-37935-408-3



9 782379 354083

23,90 €
Prix TTC France



A L I S I O

Rayons : Vie professionnelle,
Développement personnel

**PENSER VITE
ET PARLER JUSTE**

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur www.alisio.fr et
sur les réseaux sociaux LinkedIn, Instagram,
Facebook et Twitter!

Alisio s'engage pour une fabrication écoresponsable !

«Des livres pour mieux vivre», c'est la devise de notre maison.
Et vivre mieux, c'est vivre en impactant positivement le monde
qui nous entoure ! C'est pourquoi nous avons fait le choix de
l'écoresponsabilité. Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site.

Titre original : *Think faster, talk smarter: how to speak successfully
when you're put on the spot*

Copyright © 2023 by Matthew Abrahams LLC

Tous droits réservés, y compris le droit de reproduction totale
ou partielle sous quelque forme que ce soit.

Traduction : Valentine Palfrey et Sylvie Deraime
Relecture-correction : Audrey Poulat et Élodie Ther
Maquette : Patrick Leleux PAO
Maquette de couverture : Le Petit Atelier

© 2024 Alisio,
une marque des éditions Leduc
76, boulevard Pasteur
75015 Paris
ISBN : 978-2-37935-408-3

MATT ABRAHAMS

**PENSER VITE
ET PARLER JUSTE**

Le guide de la communication
spontanée

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Sylvie Deraime et Valentine Palfrey*

Λ L I S I O

*À toute ma famille, mes professeurs,
mes mentors et mes collaborateurs.
Vous m'avez aidé à penser mieux et à parler juste.*

« Il n'y a pas de plus grande agonie que de garder en soi une histoire tue. »

– Maya Angelou

« Il me faut généralement plus de trois semaines pour préparer un bon discours improvisé. »

– Mark Twain

Mise en pratique n° 3. Convincez sans être parfait.....	241
Mise en pratique n° 4. Les questions-réponses haut la main	257
Mise en pratique n° 5. Un feedback sans fiasco.....	273
Mise en pratique n° 6. Comment dire que vous êtes désolé	289
Épilogue.....	305
Annexe 1	313
Annexe 2	315
Remerciements.....	317

INTRODUCTION

« Qu'en pensez-vous ? »

Cette simple question en apparence anodine nous a tous, un jour ou l'autre, mis dans l'embarras. Tandis que nos interlocuteurs attendent notre réponse, nous voilà gêné, inquiet, voire carrément terrifié.

- Et si ce « Qu'en pensez-vous ? » était lancé par votre patron lors d'une réunion Zoom bondée, au moment où vous vous intéressez plus à votre sandwich qu'au sujet abordé ?
- Et si ce « Qu'en pensez-vous ? » était exprimé par un collègue dans l'espace confiné d'un ascenseur, à l'issue de sa présentation qui s'est terriblement mal passée ?
- Et si ce « Qu'en pensez-vous ? » émanait du cadre supérieur qui vous sonde pour un poste très enviable, au cours d'un dîner en compagnie d'une demi-douzaine de membres de son équipe ?
- Et s'il était prononcé par un professeur renommé qui vous a interpellé au hasard dans un grand amphithéâtre ?

Une telle question, soudaine et inattendue, peut nous troubler et nous intimider. Nous nous sentons obligé de répondre rapidement, clairement, sans oublier un petit soupçon de séduction. Mais surtout, nous voulons éviter de nous « planter » et de nous ridiculiser.

Soyons honnêtes... quand ce genre de question nous tombe dessus, ce que nous pensons *vraiment*, c'est : *AU SECOURS !*

Communication ou *combustion* ?

La nécessité de s'exprimer impulsivement arrive régulièrement dans la vie de tous les jours, et le plus souvent sans que personne ne nous demande aussi. À un mariage, un ami nous interpelle pour que nous portions un toast. En nous connectant à une réunion en distanciel, nous nous retrouvons seul, en face à face avec le PDG qui semble désireux d'engager la conversation. Lors d'un cocktail huppé, un collègue nous présente à un contact professionnel potentiellement important. Nous donnons une présentation et le modérateur nous demande de rester pour une séance de questions-réponses d'un quart d'heure...

À d'autres moments encore, nous nous retrouvons dans des situations délicates où il faut être réactif. Nous commettons un faux pas gênant dont il faut nous relever. La technologie sur laquelle nous comptons nous lâche et nous devons improviser. Dans un moment de frustration, nous avons eu une parole regrettable et nous devons trouver le moyen de nous excuser. Victime d'une sorte de « flatulence mentale », il nous est impossible de nous souvenir du nom d'une personne ou du propos que nous allions tenir.

Pour la majorité d'entre nous, la perspective de s'exprimer sans préparation préalable est terrifiante. La recherche a montré que les Américains avaient plus peur de parler en public que des insectes, de l'altitude, des piqûres, des zombies, des fantômes,

de l'obscurité et des clowns¹ dans un contexte de prise de parole planifiée à l'avance. Nous exprimer au pied levé nous pétrifie davantage encore, puisque nous sommes alors privés de préparation ou de notes sur lesquelles nous appuyer².

Même ceux qui, parmi nous, n'éprouvent que peu d'anxiété à l'idée de prendre la parole en public restent hantés par le souvenir d'occasions où ils ont été pris de court, ont bredouillé une réponse ou n'ont tout simplement pas réussi à impressionner qui que ce soit tandis qu'ils échangeaient à l'improviste. Dans ces moments-là, notre frustration est à la hauteur de notre anxiété liée à nos futures interactions imprévisibles. L'une et l'autre peuvent alors faire capoter ce que nous avons maintes fois répété pour paraître comme des communicants brillants, passionnés et réactifs aux yeux des autres.

Sous le feu (ardent) des projecteurs

Essayons quelque chose : croisez les bras, comme vous le feriez naturellement. Maintenant, décroisez-les puis croisez-les à nouveau, cette fois en plaçant l'autre bras sur le dessus. Notez à quel point cela vous paraît bizarre. Pendant une fraction de seconde, vous ne savez pas quoi faire de vos bras. Votre esprit se sépare de votre corps, vous ressentez confusion, incertitude... et peut-être même une légère pointe de panique.

1. Christopher Ingraham, "America's top fears: Public speaking, heights and bugs" [« Les grandes peurs des Américains : parler en public, l'altitude et les insectes »], *The Washington Post*, 30 octobre 2014, <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2014/10/30/clowns-are-twice-as-scary-to-democrats-as-they-are-to-republicans/>.

2. "Why Are Speakers 19% Less Confident in Impromptu Settings?" [« Pourquoi les orateurs sont-ils 19 % moins confiants dans les situations de prise de parole imprévisibles ? »], <https://www.quantified.ai/blog/why-are-speakers-19-less-confident-in-impromptu-settings/>.

C'est ce que vous pouvez éprouver lorsque vous êtes mis sous le feu des projecteurs et que vous devez vous exprimer. Alors que, généralement, vous êtes droit dans vos bottes quant à vos opinions, tout comme vous savez comment croiser les bras ! Mais quand le contexte change – vous êtes dans un cadre social et vous avez la pression – vous vous sentez confus, dépassé, menacé. Vous entrez alors en mode « survie » : le cœur s'affole, les jambes flageolent. Vous êtes alors frappé par ce que j'appelle une « inversion de la tuyauterie » : ce qui est normalement sec (les paumes) devient humide et ce qui est normalement humide (la bouche) devient sec. Tandis que vous tentez de reprendre le contrôle de vous-même, vous bégayez, vous bafouillez, vous hésitez. Vous déviez de vos propos. Vous regardez vos pieds ou vous vous enfoncez dans votre siège. Vous gigotez dans tous les sens. Vous noyez votre auditoire sous le flot de vos « euh... » et de vos « hum, hum... ».

Il se peut même que vous soyez totalement pétrifié. En 2014, lors du Consumer Electronics Show, Michael Bay, le réalisateur, entre autres films, d'*Armageddon* et de la franchise *Transformers*, a eu des soucis de prompteur au cours de sa présentation pour une entreprise sponsor. Obligé d'improviser, Bay ne trouvait plus ses mots, et pourtant il connaissait parfaitement le sujet : ses propres films. Après avoir tâtonné quelques instants, il a marmonné une brève excuse et a quitté la scène. Un commentateur ne s'est pas gêné de remarquer avec esprit qu'il ne « s'était pas liquéfié comme ça depuis *Transformers 2*¹ ».

1. *The Verge*, “Michael Bay CES meltdown” [« Michael Bay perd pied au CES »], vidéo YouTube, 1 min 19 s, 6 janvier 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=23ypkgYO4Rc> ; Rory Carroll, “Michael Bay Walks Off CES Stage After Autocue Fails at Samsung TV Talk” [« CES : Michael Bay quitte la scène après un problème de prompteur lors de la présentation des téléviseurs Samsung »], *The Guardian*, 6 janvier 2014, <https://www.theguardian.com/film/2014/jan/07/michael-bay-walks-out-ces-samsung-presentation>.

« L'impro, c'est pas mon truc »

Plus tard, Bay s'est expliqué à propos de sa prestation : « Je crois que le direct, c'est pas mon truc. » Bien souvent, les gens estiment que leur capacité à improviser est une question de caractère ou un talent inné – certains ont un don pour ça, d'autres non. Nous nous disons que nous ne sommes pas doués pour réfléchir et parler sans filet. « Je suis timide », prétextons-nous. « Je suis plus à l'aise avec les chiffres. » Pire, certains sont persuadés qu'ils ne sont pas suffisamment intelligents ou talentueux pour se prêter à l'exercice.

Parfois, un seul épisode désastreux peut nous convaincre pour le restant de nos jours que nous sommes de mauvais communicants. Irma, une bibliothécaire dans la soixantaine, désirait ardemment prononcer quelques mots au mariage de sa petite-fille adorée mais, malheureusement, la perspective de se lever et de prendre la parole la paralysait. Quand je l'ai interrogée sur ses craintes, elle m'a confié que celles-ci remontaient à la période du lycée, des décennies plus tôt. Elle avait alors répondu à la question d'un professeur qui l'avait ensuite humiliée devant toute la classe en s'exclamant : « C'est la réponse la pire et la plus stupide qu'un élève n'ait jamais dit dans ma classe. »

Cet épisode n'a pas seulement empêché Irma de s'exprimer lors de réunions et autres rencontres sociales, il a marqué un tournant dans sa vie. Elle a choisi de travailler en bibliothèque de recherche précisément parce qu'elle savait qu'elle n'aurait rarement (voire jamais) à engager des échanges stressants et inopinés dans ce job. Pensez-y un instant : Irma s'est imposé des contraintes considérables uniquement par peur de vivre à nouveau une déconfiture lors d'une prise de parole intempestive.

Aussi extrême que cela puisse paraître, nous sommes nombreux à agir de même. Les échecs passés nous font prendre conscience de notre impuissance à bien réagir, et nous redoutons d'avoir de nouveau à nous exprimer de façon fortuite. Un cercle vicieux peut alors s'enclencher : notre nervosité nous dessert de plus en plus et nous sommes donc de plus en plus nerveux, ce qui inhibe encore davantage notre capacité à réagir. À un certain point, l'anxiété nous submerge. La petite voix dans notre tête nous répète « Tu ne peux pas le faire » et nous nous recroquevillons, gardant pour nous-même nos idées et nos contributions potentiellement géniales. Nous trouvons refuge au dernier rang de l'amphi ou au bout de la table de la salle de réunion. Nous disparaissions des appels Zoom en éteignant notre caméra et en coupant notre micro.

Notre inaptitude, professée et réelle, à communiquer spontanément peut dévaster notre carrière et notre quotidien. Il y a des années, je travaillais pour une petite start-up de logiciels et un de mes collègues, que je nommerai Chris, a eu une idée géniale pour positionner le produit phare de l'entreprise. Son idée, passablement radicale, exigeant un changement de stratégie, elle fit l'objet d'une grande attention. Lorsqu'on lui demandait d'élaborer et qu'on lui posait des questions, certes pointues mais pertinentes, Chris se pétrifiait. Nerveux, il n'apportait que des réponses vagues, décousues et hors sujet. Peu impressionnés, son patron et ses collègues n'ont pas tenu compte de son avis et ont minimisé ses compétences. Finalement, l'entreprise l'a licencié. Six mois plus tard, après son remplacement, la start-up a mis en œuvre toutes les idées de Chris. La différence ? Même sous pression, la nouvelle équipe savait défendre ses idées de façon claire et convaincante.

Penser vite, parler juste

J'écris ce livre car il y a de l'espoir pour Irma, pour Chris et pour tous ceux qui ont du mal à s'exprimer inopinément. Prenons l'exemple d'Archana, une autre de mes étudiantes, qui éprouvait des difficultés à interagir. Elle s'était installée depuis peu aux États-Unis et avait changé de profession. Peu sûre d'elle, elle évitait de parler. « Je me jugeais sévèrement », se souvient-elle. « J'avais des angoisses et j'évitais de prendre la parole en réunion. » Elle s'est rendu compte que cette réticence la désavantageait et lui faisait rater d'importantes opportunités de carrière.

Après avoir appris et mis en pratique un arsenal d'outils et de techniques éprouvés, Archana a découvert qu'elle pouvait se détendre et être elle-même. En faisant taire les petites voix dans sa tête, elle a pris de l'assurance, ce qui lui a permis en retour de s'exprimer davantage et de faciliter ses futures prises de paroles intempestives. Elle a alors commencé à animer des réunions d'équipe sans trop d'inquiétude. Et, au décès de l'un de ses collègues, elle s'est même surprise en proposant de parler en public pour partager souvenirs et mots sympathiques.

Certaines personnes sont de nature plus extravertie, désinhibées, vives d'esprit et plus à l'aise avec les mots que d'autres. Mais ce qui nous fait défaut dans ces domaines ne nous définit pas et ne détermine pas notre avenir. La façon dont nous parlons « à chaud » n'est pas innée ou profondément ancrée en nous, elle découle plutôt de notre manière d'approcher ce défi ardu.

La plupart d'entre nous concevons nos interactions sociales inopinées d'une manière qui nous enferme dans des tiroirs et nous met finalement en échec. En appréhendant ces interactions dans notre tête, nous nous affolons et sommes dès lors

incapables de fonctionner correctement dans l'instant. En d'autres termes, nous nous « autosabotons ». Mais, en nous mettant moins la pression et en développant quelques compétences clés, nous pouvons nous améliorer, devenir de meilleurs communicants dans toutes sortes de situations imprévues et à enjeu élevé. Nous pouvons même finir par *apprécier* ces situations. Nous pouvons tous apprendre à penser plus vite pour parler plus juste.

Aussi affables, sociables et à l'aise avec les mots que nous soyons, ou pensions être, nous pouvons gagner en aisance et en confiance le moment venu en recourant à la méthode « Penser vite, parler juste » que je présenterai dans ces pages, ainsi qu'aux structures spécifiques que j'ai détaillées pour différents contextes.

Cette méthode se décline en six étapes : premièrement, nous devons prendre acte de ce que nous savons déjà : communiquer en général, et s'exprimer à l'impromptu en particulier, est nerveusement éprouvant. Nous devons mettre en œuvre un plan personnalisé de gestion de l'anxiété afin de surmonter notre frousse.

Deuxièmement, nous devons réfléchir à notre approche de la communication et aux jugements que nous portons sur nous-mêmes et sur les autres, et considérer de telles situations comme autant d'occasions de créer du lien et de favoriser la collaboration.

Troisièmement, nous devons nous autoriser à adopter un nouvel état d'esprit, à prendre des risques et à voir les « erreurs » comme des paris ratés.

Quatrièmement, nous devons écouter profondément ce que disent (ou ne disent pas) les autres, tout en prêtant attention à notre voix intérieure et à notre intuition.

Cinquièmement, nous devons nous appuyer sur des histoires pour rendre nos idées plus intelligibles, plus pénétrantes et plus convaincantes qu'elles ne le seraient autrement.

Et sixièmement, nous devons faire en sorte que notre auditoire se concentre le plus possible sur l'essentiel de notre message, en cultivant la précision, la pertinence, l'accessibilité et la concision.

Nous pouvons réaliser une partie du travail qu'exigent ces six étapes à l'instant même où nous parlons, en adoptant diverses tactiques utiles. Mais plus fondamentalement, ces étapes représentent autant de compétences que nous devons développer sur le long terme en anticipant autant que possible les différentes rencontres spontanées à venir. Beaucoup de gens présupposent que bien s'exprimer au pied levé nécessite d'être doué d'un talent naturel, c'est-à-dire de vivacité d'esprit ou d'éloquence. Si certains d'entre nous possèdent effectivement ce genre de talent, le véritable secret de l'expression spontanée réside dans *l'entraînement et la préparation*. Nous pouvons tous devenir des orateurs percutants sur le moment si nous consacrons du temps à désapprendre les vieux réflexes et à acquérir des habitudes plus délibérées. Paradoxalement, il faut se préparer pour bien se débrouiller dans les situations spontanées, travailler dur à acquérir des aptitudes dont nous savons qu'elles nous libéreront et nous permettront d'exprimer au mieux nos idées et notre personnalité.

Comme pour tout apprentissage, diminuer la pression qu'on s'impose soi-même est d'une grande aide. Souvenez-vous que maîtriser l'art de parler spontanément prend du temps : inutile

de vous stresser en cherchant à tout dominer d'un coup. Le fait même que vous vous attachiez à vous améliorer dans ce domaine vaut d'être célébré. La plupart des gens ne prêtent même pas attention à leur communication spontanée ou, s'ils y pensent, ils n'ont pas le courage d'y améliorer quoi que ce soit. Mais vous *êtes* à la fois conscient et courageux ; la preuve en est que vous avez ouvert ce livre. Maîtriser la communication spontanée demande de la patience, de l'engagement et de la bonne volonté mais, comme ceux que je coache et à qui j'enseigne le découvrent, cela peut changer la vie.

La vie n'est pas une conférence TED

L'idée selon laquelle les meilleurs communicants, les plus convaincants, savent s'exprimer parfaitement est l'un des mythes les plus tenaces et d'aucun secours. Il suffit de regarder les conférenciers TED : impeccables, ils parlent de façon décontractée, sans notes. Ou les leaders comme Steve Jobs d'Apple ou l'ancienne Première Dame Michele Obama, infiniment charismatiques, qui savent captiver de vastes auditoires.

En vérité, les conférences TED sont très scénarisées et parfois même éditées. Des leaders comme Jobs et Obama répètent et peaufinent leurs présentations pendant des mois. Nous confondons souvent ces interventions parfaitement planifiées avec ce que nous vivons dans notre quotidien : des remarques spontanées, au pied levé. Nous évaluons nos comportements dans ces situations quotidiennes à l'aune de ces discours répétés. C'est une erreur. Plutôt que de viser la perfection, comme nous le faisons souvent pour nos présentations, nous devrions accepter l'*imperfection* et nous focaliser sur la façon de faire au mieux à l'instant t. En nous efforçant de calmer notre autodénigrement,

nous pouvons réduire notre niveau de stress et mieux atteindre nos objectifs de communication.

Car en vérité, s'acharner à communiquer « correctement » décuple nos chances de « mal » communiquer. Si nous essayons de mémoriser, ou si nous restons focalisés sur notre façon de parler, nous serons tellement concentrés sur ce que nous avons travaillé que nous risquons d'être incapables d'être à l'écoute de ce qui se passe autour de nous. Dès lors, il devient impossible de s'adapter et de réagir correctement dans l'instant, impossible de penser vite et de parler juste, impossible d'être nous-même, d'être présent, en phase avec notre auditoire.

Un musicien classique jouant une étude de Chopin en public doit mémoriser chaque note afin d'atteindre la perfection. S'exprimer sur le vif se rapproche plutôt du jazz : il est question d'improviser, tout adoptant et en restant dans le rythme de ceux qui nous entourent. Pour bien improviser et bien communiquer, il faut mettre de côté une grande partie de ce que nous pensons connaître de la communication afin d'apprendre à maîtriser de nouveaux outils. Nous devons nous adapter rapidement et précisément à notre environnement. Nous devons évaluer les attentes de notre public. Nous devons ajuster nos propos à ces attentes. Enfin, nous devons gérer nos peurs afin qu'elles ne nous brident pas.

Ce qui ne signifie pas que la planification et la répétition n'ont pas leur place dans la communication au quotidien. Elles l'ont. Mais nombre d'entre nous les ont déjà développées et affûtées, au point de devenir leur point faible. Nous devons trouver le point d'équilibre et apprendre de nouvelles approches et de nouveaux outils pour que nos habitudes éprouvées de

communication se transforment en *choix* que nous faisons en fonction des besoins du moment.

Des vertus de la lettre « A »

Vous souvenez-vous d'Irma, devenue bibliothécaire à la suite des commentaires désagréables de son professeur ? J'ai vécu une expérience très différente dans ma jeunesse. Vous avez sans doute noté, en lisant la couverture de cet ouvrage, que mon nom de famille commence par « Ab ». Ce fait banal a façonné ma vie et explique en partie que vous teniez ce livre entre vos mains. Les enseignants et autres figures d'autorité ayant tendance à appeler les gens dans l'ordre alphabétique de leur nom de famille, j'étais presque toujours appelé en premier. Au cours de l'enfance et à l'âge adulte, je me souviens de ne *pas* avoir été le premier de la liste alphabétique à deux reprises seulement (précédé par un Abbott et un Abbey, si vous voulez tout savoir).

Étant donc systématiquement appelé en premier, je n'avais jamais d'autres exemples dont je pouvais m'inspirer pour formuler mes réponses, et j'avais souvent peu de temps pour me préparer. Même à l'école primaire, j'étais celui qui devait répondre tout à trac. Au début, cela me mettait mal à l'aise. Et puis j'ai fini par m'y faire : je me suis ouvert peu à peu, j'ai pris des risques, j'ai expérimenté, fait des blagues. Les autres enfants semblaient m'être reconnaissants de m'entendre partager mes idées avant que ne vienne leur tour.

Ces ondes positives m'ont encouragé à prendre davantage de risques, à être moins nerveux et à saisir les opportunités qui se présentaient. Je suis arrivé au lycée précédé d'une réputation d'extraverti, toujours prêt à prendre la parole en premier.

Certains me jugeaient même plein d'esprit, drôle, charmant... Suis-je pour autant vif, drôle et charmant de nature ? Oh que non ! – demandez à mes enfants. Toutefois, j'ai beaucoup d'expérience en matière d'improvisation dans les interactions sociales du quotidien, c'est pourquoi la communication spontanée est chez moi une seconde nature.

Je souhaite que *vous* vous sentiez aussi à l'aise et en confiance que moi lorsqu'il s'agit de prendre la parole inopinément. Et il n'est pas nécessaire de changer de nom de famille pour ça...

Bons baisers de Stanford

Au début des années 2010, les professeurs de la Graduate School of Business de Stanford, où j'enseigne, ont remarqué une tendance intéressante. Avec la plupart de mes collègues, nous testions les connaissances de nos étudiants en les interpellant devant des dizaines, ou des centaines, de leurs pairs. Nous leur donnions des études de cas à faire à la maison, puis en classe nous choissions un ou plusieurs étudiants, et nous leur posions tant de questions que Socrate aurait été fier de nous.

Nos étudiants étaient brillants, éloquents et motivés, capables de rédiger et prononcer un discours préparé. Plusieurs d'entre eux avaient déjà fait des discours en tant que majors de promotion ou dans le cadre d'une précédente expérience professionnelle. Et pourtant, en cours, ces mêmes étudiants géraient mal ces interrogations « surprise » orales. Certains arrivaient en classe très nerveux, ou séchaient le cours quand ils pressentaient qu'ils seraient désignés. La pression les tétanisait. Connaissant pourtant toutes les réponses, ils peinaient à répondre rapidement, de façon précise et incisive.

Fort de ma réputation de « gars de la com' » du campus, il m'a été demandé de concevoir un nouveau programme d'apprentissage visant à favoriser ces interactions au pied levé et venant compléter notre offre existante sur la communication préparée. Je me suis mis au travail, lisant tout ce que je pouvais sur le sujet. J'ai consulté des revues universitaires dans les domaines de la communication, la psychologie, la biologie évolutive, la sociologie et l'éducation, mais aussi des manuels d'improvisation théâtrale. J'ai également étudié la communication spontanée en politique, business, médecine et d'autres domaines. Toutefois, j'ai surtout fait appel à ce que j'avais appris de mes collègues de Stanford – vous ferez la connaissance d'un grand nombre d'entre eux au fil des pages de ce livre.

En intégrant toutes les informations en ma possession, ainsi que mes expériences tirées de mes cours d'improvisation théâtrale avec le professeur Adam Tobin, j'ai mis sur pied un atelier auquel j'ai donné un titre un peu provocateur : « Penser vite, parler juste : efficacité du discours dans des situations impromptues et stressantes. » À ma grande surprise, cet atelier est devenu une sorte de tradition dans notre école de commerce. La plupart des titulaires d'un MBA de Stanford apprennent à « penser vite et à parler juste » avant d'obtenir leur diplôme. J'ai présenté mon atelier en ligne (*via* des vidéos et un podcast) et en entreprise, à des organisations à but non lucratif et des groupes gouvernementaux afin que davantage de personnes puissent penser vite et parler juste.

L'accueil a été phénoménal. Des étudiants disaient mieux apprécier leurs cours maintenant qu'ils ne redoutaient plus ces fameuses interrogations fortuites. Ceux qui m'avaient découvert en ligne racontaient comment mes techniques les avaient aidés à réussir des entretiens, à décrocher un financement, à passer des examens oraux, à gagner de nouveaux clients, à

impressionner leur patron et même... à se fiancer. Des entreprises clientes ont affirmé que mes outils leur avaient apporté une meilleure communication, des relations plus solides avec les gens, des expériences de travail plus appréciables et, en fin de compte, de meilleurs résultats financiers.

Et si *vous* pouviez vous sentir plus à l'aise et plus confiant dans vos échanges spontanés ? Si être invité à prendre la parole n'était plus une épreuve, mais plutôt une opportunité de s'impliquer, d'apprendre, de se sentir en phase et peut-être même de s'amuser ? Et si vous pouviez vous débarrasser de vos doutes, de vos mains moites et de ces pauses embarrassées pour communiquer de façon plus logique, concise et convaincante ? Et si vous pouviez vous montrer à la hauteur, en pensant vite et en parlant juste quand vous vous trouvez sous le feu des projecteurs ?

C'est désormais possible. Ce livre est une méthode pratique et concise pour acquérir de l'aisance lorsqu'il s'agit de s'exprimer au pied levé. Dans la première partie, je détaille une technique en six points pour improviser à chaud. Je vous montre comment identifier les principaux défis qui font monter la pression lors de prises de parole inattendues. Ces défis reviennent régulièrement lors de mes collaborations avec des universitaires, des entrepreneurs ou des leaders d'opinion. Vous apprendrez à gérer votre anxiété (chapitre 1 : calme), à ne pas laisser le perfectionnisme vous freiner (chapitre 2 : lâcher-prise) et à ne pas avoir l'esprit fermé ou obtus (chapitre 3 : recadrage). Je vous présente ensuite des outils et des techniques spécifiques pour viser l'excellence. Vous apprendrez ainsi à écouter activement votre public pour connaître ses attentes (chapitre 4 : écoute), pour structurer votre contenu sans notes (chapitre 5 : structure)