Zeitschrift: Bulletin suisse de linguistique appliquée / VALS-ASLA

Herausgeber: Vereinigung für Angewandte Linguistik in der Schweiz = Association suisse de linguistique appliquée

Band: [-] (2001)

Artikel: L'art de parler en public : structuration rhetorique et strategies argumentatives dans la communication d'entreprise plurilingue

Autor: Zanola, Maria Teresa

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-978400

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

MARIA TERESA ZANOLA

L'ART DE PARLER EN PUBLIC: STRUCTURATION RHETORIQUE ET STRATEGIES ARGUMENTATIVES DANS LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE PLURILINGUE

La formazione alla strutturazione retorica e alle strategie argomentative nella comunicazione interpersonale consente di mostrare le dinamiche della presa di parola in pubblico, qualunque sia la lingua usata: se l'espressione orale ha strumenti diversi a seconda della lingua cui si ricorre, essi sono simili per quanto riguarda l'espressione corporea e la gestione della voce. Si osservano le nozioni condivise in questo tipo di comunicazione e le modalità argomentative in situazioni di comunicazione in ambito aziendale. Si mostrerà così che, in campo professionale, saper interagire in una comunicazione plurilingue è un saper fare al servizio di altri saper fare. L'applicazione dell'analisi è condotta su studenti di Facoltà di Economia formati alle tecniche di espressione, al fine di verificare l'efficacia del percorso di formazione proposto.

1. Introduction

De futurs professionnels du milieu de l'entreprise doivent savoir parler avec conviction et être crédibles face à leur auditoire. Avant de pouvoir adapter la forme de leurs discours, ils devront écouter, comprendre et accepter leurs interlocuteurs afin de vraiment réussir leurs exposés. La formation à la structuration rhétorique et aux stratégies argumentatives dans la communication interpersonnelle d'entreprise permettra de montrer les traits communs, valables dans toutes les langues, pour parler en public: l'anticipation des priorités, la préparation de l'intervention, la maîtrise de l'appréhension, la visualisation de la réussite, la répétition. L'expression orale a des outils qui sont différents suivant la langue choisie, mais semblables en ce qui concerne l'expression corporelle et la gestion de la voix. Les dynamiques interactionnelles observées mettront en relief les écarts dans l'expression lorsqu'il y a un rapport d'asymétrie entre les interlocuteurs ou un rapport de parité des rôles communicatifs.

Notre défi est le suivant: au lieu d'aborder le plurilinguisme comme un point de départ, nous le considérons un point d'arrivée d'un parcours de formation, une conclusion évidente d'un savoir-faire acquis. Nous croyons qu'il est important d'abord de former à la conceptualité professionnelle, afin de pouvoir focaliser sur les besoins linguistiques prioritaires.

Dans le domaine professionnel, savoir maîtriser une communication plurilingue est un savoir-faire au service des autres savoir-faire, et les savoir-faire demandés aux étudiants à la fin de leurs études sont:

- la flexibilité, c'est-à-dire la capacité de dominer la variabilité et la complexité du domaine de l'entreprise en évolution;
- l'adaptation aux changements et la capacité de solution des problèmes;
- la capacité de raisonner suivant les besoins d'efficacité de l'entreprise, sachant choisir la solution la meilleure en fonction de la situation, avec la meilleure stratégie possible.

Notre objectif est celui d'adapter la démarche d'apprentissage linguistique au parcours de formation de la mentalité professionnelle. Nous nous appuyons sur l'étude de cas en milieu universitaire: d'abord, nous présenterons les situations discutées par des manuels de communication d'entreprise, ensuite nous passerons à l'analyse des commentaires des étudiants qui ont été formés aux techniques d'expression et qui nous ont permis de mesurer la retombée réelle de notre démarche dans les situations professionnelles.[1] Nous montrerons ainsi combien ce procédé facilite et stimule le "communicant" en formation et garantit le niveau des résultats des interventions orales en italien-français-anglais.

2. Les notions partagées dans ce type de communication

Démarche préalable essentielle, puisque *rem tene, verba sequentur*. C'est la préparation de la *res*. On aura des résultats plus significatifs si la formation à la structuration rhétorique et aux stratégies argumentatives est accomplie.

Au préalable, il faut connaître — ou en avoir une idée la plus ample possible — quelles sont les notions partagées par les *communicants* en formation, afin d'envisager leurs besoins futurs d'expression. Considérant comme matière de référence la communication des entreprises, nous avons approfondi trois notions:

a) la notion de culture d'entreprise (cf. Zanola 2001: 221-226);
b) les acteurs de la communication d'entreprise;
c) la notion de communication organisatrice.

2.1. La notion de culture d'entreprise

La notion de *culture d'entreprise* est un thème du management venant du contexte économique des entreprises des Etats-Unis à partir des années 80. La culture d'entreprise repose sur une culture de la communication des entreprises, voire l'ensemble des convictions et des idées partagées par les membres d'une société, lesquels opèrent suivant la vision que l'entreprise a d'elle-même et de son milieu. Tout aspect et toute activité de l'entreprise contribuent à la création et au développement de son identité et de son image.

---

[1] Il s'agit de plus de 300 étudiants du cours de Langue Française de la Faculté d'Économie de l'Université de la Calabre. Notre réflexion repose sur l'expérience de formation d'étudiants/futurs professionnels italiens, qui ont une connaissance de base en anglais et en français.

En anglais c'est la *corporate culture*, l'ensemble des valeurs, des traditions, des orientations, des mythes et des normes qui donnent un sens et une direction aux activités des sujets au sein d'une entreprise.[2]

La culture d'entreprise a la fonction de maintenir l'unité de l'organisation au cours de son évolution, et de ses changements au cours des années; ses mythes (ou représentations symboliques de la rationalisation d'un événement de succès produit au sein de l'entreprise) ont la fonction de stimuler l'activité, tout en sauvegardant l'identité de l'entreprise même, et de figer des modèles de comportement dans la mesure où ils renvoient à des personnages de l'entreprise (le fondateur, un inventeur, par exemple). L'entreprise s'articule en un système complexe, composé de secteurs fonctionnels différents avec des objectifs spécifiques, à l'intérieur desquels opèrent des personnes avec une formation professionnelle homogène par rapport à leur groupe, mais diversifiée par rapport aux autres fonctions de l'entreprise. A l'intérieur de la plus générale *culture d'entreprise*, on assiste à la formation de sous-cultures, qui vivent dans une situation d'équilibre et d'échanges mutuels à la fois.[3]

2.2. Les acteurs de la communication d'entreprise

On sait que le mécanisme de la communication est lié directement à l'optimisation des performances de l'entreprise: sans une bonne communication entre ceux qui ont des interactions il serait une illusion d'optimiser les résultats dans la réalisation du but commun.

Les acteurs de la communication sont représentés comme une seule entité:

- ceux qui font partie de l'entreprise;
- les actionnaires;
- les clients, concurrents et partenaires;
- les fournisseurs;
- les syndicats;
- les associations des consommateurs et les groupes de pression;
- les institutions, les médias et l'opinion publique.

---

[2] Cf. Hinterhuber 1990: 360. Parmi les définitions de *corporate culture* connues par les étudiants, on a fixé les suivantes: 1) "A pattern of basic assumptions — invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration — that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" (Schein 1985: 9); 2) "La culture d'une entreprise se constitue de l'ensemble des connaissances acquises dans le temps tout au long du développement de la vie de cette organisation, suivant le développement progressif de la capacité de survie face au milieu externe et de gestion de ses ressources internes" (cf. Brioschi 1990: 222).

[3] "La communication d'entreprise, comme toute forme de communication, ne se conçoit que dans le cadre d'une démarche stratégique. C'est ce qui lui confère sa rigueur et lui permet d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cependant, chacune des étapes comporte des particularités qui la distinguent de la communication commerciale beaucoup plus pratiquée. Au centre du dispositif se trouve la notion de culture d'entreprise. [...] La culture d'une entreprise constitue un modèle complexe de croyances, d'espérances et de comportements partagés par ses membres, elle comprend différents éléments" (Demont 1996: 278-280).

2.3. La notion de communication organisatrice

Les approches à la communication varient en fonction des formes d'organisation (Invernizzi 1996) et du type de rapports entre l'entreprise et le marché. La communication peut être orientée, en fonction des ordres ou bien du contrôle:

- à la motivation des personnes à coopérer afin d'atteindre les objectifs de fond de l'organisation;
- à la recherche d'informations vers l'extérieur, afin de gérer l'ambiguïté des informations mêmes et afin de transmettre les informations finalisées à la prise de décisions;
- à rendre légitime l'organisation et à la création de l'identité de l'entreprise;
- à susciter l'identification des personnes qui y travaillent;
- à la création d'un plan d'action sur la base duquel les acteurs doivent mettre en place des actions orientées aux buts et aux valeurs de référence de l'organisation;
- à la négociation et à l'assomption d'engagements réciproques.

Les activités de communication qu'une entreprise peut remplir vers l'intérieur et vers l'extérieur sont quatre:

a) la *communication fonctionnelle*, qui traite de toutes les informations de type opératoire nécessaires à accomplir les processus productifs et de décision. Elle est de type interpersonnel: la coopération entre secteur de production, de création et de marketing; les instructions que tous les chefs donnent à leurs collaborateurs. Les types de textes sont les entretiens et les réunions de travail, les lettres et les circulaires d'information, les brochures, les revues et les manuels.

b) La *communication d'information*, qui concerne toutes les informations nécessaires à faire connaître l'entreprise, ses stratégies et sa politique aux différents publics, internes et externes. Elle est de type interpersonnelle: ses instruments sont les revues d'entreprise, les interviews du top management, le courrier électronique. On quitte le concept d'*image d'entreprise* pour adopter celui de *visibilité*, qui se propose de faire connaître l'entreprise pour ce qu'elle est vraiment, dans sa mission, sa stratégie, sa politique et ses activités.

c) La *communication de formation*, qui concerne l'activité de formation effectuée dans les contextes de formation spécifiques ou dans l'entreprise même. Les instruments sont typiques de la formation dans une salle de classe, ce qui varie est le contenu à transmettre.

d) La *communication créative*, qui se vérifie dans toute situation afin de réaliser des occasions d'échange et de dialogue vertical et horizontal, où le savoir se transmet et se crée de manière informelle. Ce type de communication est défini en fonction des objectifs des interlocuteurs et du type de relations qu'ils instaurent entre eux.

Le "communicant" en formation est conscient que la capacité de communiquer n'est pas qu'un don naturel — on l'a ou on ne l'a pas —, mais qu'on apprend à communiquer par la formation. Celui qui n'a pas de dons naturels de bon communicateur peut être meilleur que

celui qui les possède, car il aura tendance à s'appliquer, à les développer dans un contexte de formation et il pourra développer une habileté plus forte, fondée sur la connaissance de toutes les techniques de communication. Il sera plus habitué à observer et à faire attention à reconnaître les diverses situations et à utiliser les moyens adéquats auxquels il faut avoir recours dans chacune de ces situations, ce qui est fondamental pour la performance de la communication et pour la souplesse au plurilinguisme. On met ainsi en évidence que l'art de communiquer — et de parler — n'est pas un don du ciel, mais un objectif de formation qu'il est possible d'atteindre, et que c'est un atout concurrentiel du point de vue du profil d'un futur professionnel.

3. La présentation des stratégies argumentatives dans des situations de communication d'entreprise

Le premier exemple de formation à la communication interpersonnelle est celui de Dale Carnegie, qui a fondé à New York en 1912 le permier centre de préparation et de formation à l'expression orale en public. Il a travaillé sur la communication pour inciter à l'action, sur la communication pour informer, sur la communication pour convaincre, au sein de simples conversations ou dans des discours officiels.[4] Reprenant quelques-unes de ses indications, il est nécessaire d'entraîner les communicants à s'apercevoir que quand on parle il faut savoir:

- *qui* est le public;
- *quel est* l'*objet* dont il faut parler;
- *quel est le but* de mon intervention: est-ce que je dois informer, persuader, inciter à l'action, donner des explications, responsabiliser? Est-ce que je dois convaincre le public de la validité d'une opinion ou d'une thèse?
- *quelle est l'approche* la plus adéquate;
- *quel est le bon moment* de l'intervention;
- *quel est le temps de parole*;
- *quels sont les instruments d'appui*: notes, transparents, audiovisuels, Internet, etc.

Le défi que nous lançons est le suivant: si je veux me former à l'art de parole en public, il faut commencer à améliorer un petit quelque chose quelque part, ensuite, petit à petit, j'améliorerai partout et surtout ce à quoi je tiens davantage. La pratique didactique la plus exploitée est celle de l'exposé oral (Simonet 1989).

---

[4] Un exemple de l'importance de l'appui à donner à ceux qui sont en situation de formation: un garçon de 10 ans travaillait dans une usine de Naples. Il voulait être chanteur mais son premier professeur le décourageait en disant: "Tu n'as pas de voix!, tu ne sais pas chanter!". Sa mère, une paysanne, l'embrassa, le loua et lui dit qu'elle paierait des leçons de chant. Les louanges de cette mère donnèrent le courage à ce garçon de se lancer. C'était Enrico Caruso.

3.1. Quelques indications de caractère linguistique et méthodologique[5]

L'orateur-communicant doit savoir limiter le sujet de son intervention, il doit organiser les arguments qui puissent satisfaire les exigences de rationalité, d'affectivité, et d'être concret entretenues par le public, de manière que les idées-clé et les mots-clé soient mis en relief. On commence par la construction du plan — introduction, corps, conclusion —, formant les étudiants à l'analyse de plans de différents types:

- des plans *pour informer*: ils se développent suivant des schémas prévisibles:
  a) on prévoit l'énonciation de la situation, le problème, la solution, des informations complémentaires;
  b) des schémas qui appuient une idée et qui sont contre la même idée;
  c) des schémas structurés autour des faits et des causes, des conséquences, avec les solutions possibles;
  d) des schémas thématiques;
- des plans *pour convaincre*: ils prévoient une présentation et le remerciement du public, l'énonciation de l'idée principale, l'intrigue, l'argumentation, le renforcement, la restriction, la répétition.

Les étudiants sont entraînés à organiser leurs idées par points, afin d'avoir toujours à l'esprit des propositions bien claires, et d'acquérir l'habileté à programmer leurs interventions dans cette direction. La progression et l'articulation du raisonnement doivent être claires aussi; dans ce but, on leur montrera l'intérêt de savoir utiliser la reformulation et la transition.

On suggère quelques exercices, comme par exemple:

- pour habituer à la gestion du temps de parole: on leur demandera de raconter l'intrigue d'un film en une minute, puis en deux minutes, puis en trois minutes, observant leur capacité de réduire un texte ou de le remplir de détails;
- il est intéressant de vérifier l'attention prêtée quand on parle: lorsqu'on prend la parole en famille ou entre copains, est-ce qu'on est écoutés ou bien est-ce qu'on est souvent interrompus? Si l'on raconte une fable à un enfant, est-ce qu'on est à même de garder son attention?

On leur fait observer les caractéristiques de leurs voix, de leurs gestes, de leurs manières de regarder, et on leur montre des schémas de comportement qui sont fréquemment réalisés en situation de prise de parole en public. Ce qui est important, c'est de les sensibiliser aux facteurs de réussite ou d'échec de la communication.

Dans ce cadre, on consacrera quelques remarques sur la prise en compte du trac, la peur de prendre la parole et la peur d'être ridicules. Le trac se manifeste avant de commencer à parler ou au moment où il commence à parler, à cause de la crainte du jugement des autres ou du fait qu'on croit ne pas être à la hauteur de la situation.

A ce propos, on donne quelques indications à suivre avant de réaliser sa performance:

---

[5] Quelques manuels de référence: Simonet, R./Simonet, J. 1988; Courau 1989; Robidoux 1989; Charles/Williame 1994; Bizouard 1996; Destrez 1996 et 1998.

- le contrôle du corps par des exercices de respiration et de relaxation de la tension physique;
- le fait de connaître le lieu où l'on parlera et le public auquel on s'adressera;
- la confiance donnée par le maniement des schémas relatifs au sujet à traiter, très utiles dans le cas d'oublis;
- la nécessité d'avoir confiance en ses capacités, ce qui peut être acquis par une bonne connaissance du sujet et des arguments qui appuient son propre discours;
- l'enthousiasme pour son propre sujet et pour son propre discours;
- et enfin, l'importance de ne jamais perdre de vue le but de son intervention.

4. Analyse des commentaires des étudiants formés aux techniques d'expression

Les commentaires des étudiants[6] qui ont été formés aux techniques d'expression, nous ont permis de mesurer la retombée réelle de notre démarche dans les situations professionnelles.

Ce qui les intéresse davantage, c'est:

- la nouveauté du parcours de formation: ils travaillent une matière du cursus de formation dans une langue étrangère et avec une mentalité étrangère;[7]
- la connaissances des techniques dans l'art de parler en public pour n'importe quel objectif de communication (de la situation professionnelle d'entreprise à la séance d'examen avec un professeur, jusqu'aux échanges avec copains et collègues);
- la prise de conscience qu'on peut apprendre à parler en public dans une langue étrangère et qu'il ne s'agit pas d'une compétence innée;
- la typologie des textes étudiés.

Ils ont surtout apprécié:

a) la dynamique de la recherche des mots-clé qui garantit de maîtriser la compréhension des textes analysés ou à produire;
b) l'organisation de la pensée par points leur a fait comprendre l'importance d'avoir toujours clair à l'esprit un cadre de référence bien précis; cela a mis en évidence l'intérêt d'organiser les interventions dans cette direction;

---

[6] Il s'agit de plus de 250 étudiants de la Faculté d'Économie de l'Université de la Calabre, qui reçoivent une formation linguistique du niveau B1 au cours de la deuxième année de leur cursus universitaire; la formation à la communication d'entreprise — quant aux contenus opératoires — est distribuée dans les cours de marketing et d'organisation du travail. Les commentaires des étudiants ont été recueillis à l'occasion du test final d'évaluation du cours.

[7] Les étudiants ont souligné l'intérêt de connaître la bibliographie française sur le sujet: au cours de l'examen oral final, la discussion se développe autour des thèmes de la communication d'entreprise suivant des lectures conseillées (voir surtout Carnegie 1989; Charles/Williame 1994; Demont 1996; Destrez 1998; Simonet, R./Simonet, J. 1988; Westphalen 1998).

c) la mise en valeur des pauses, du débit et de la gestualité les a convaincus que les interventions peuvent être rendues plus intéressantes et percutantes pour l'auditoire en fonction des variations fournies à ce propos.[8]

5. Conclusion

Dans la communication des entreprises, il s'agit d'abord de montrer ce que l'entreprise peut avoir de spécifique, ce qu'on appelle la compétence distinctive, l'atout concurrentiel ou l'avantage compétitif. L'efficacité optimale est atteinte lorsque la différence est exprimée en termes d'avantages pour l'utilisateur, en insistant sur l'originalité de l'offre. En parlant le langage de l'utilisateur, on répondra à ses demandes et on pourra ainsi gérer l'écart entre l'image réelle de l'entreprise et l'image qu'elle veut promouvoir.

Former à l'habitude de prendre la parole en public, passant du stade où l'on se fait comprendre en langue étrangère à celui où on réussit un message performant, essayer ses propres capacités dialectiques, découvrir des capacités d'argumentateurs jusque-là cachées, ce sont là des défis stimulants que les étudiants vont relever dans des domaines où ils en savent plus que le professeur de langue. Un bon communicant demande les compétences suivantes: imagination, rigueur, compétences techniques. Notre parcours de formation tend à éveiller les compétences culturelles et humaines des étudiants et leur demande de transposer ces acquis dans des activités d'expression qui visent à ce but.

Bibliographie

BIZOUARD, C. (1996). Invitation à l'expression orale, Lyon: Chronique Sociale.

BRIOSCHI, E. (1990). La comunicazione e la sua cultura nell'economia dell'azienda. Comunicazioni sociali XII/3-4: 222.

CARNEGIE, D. (1989). Comment parler en public, trad. de N. Pouterman, Paris: Hachette.

CHARLES, R./WILLIAME, C. (1994). La communication orale, Paris: Nathan.

COURAU, S. (1989). Présentez en public vos produits et vos idées, Paris.

DEMONT, L. (ed.) (1996). Communication des entreprises. Stratégies et pratiques, Paris: Nathan.

DESTREZ, T. (1996). 33 astuces pour bien parler en public, Paris: Dunod.

DESTREZ, T. (1998). Demain, je parle en public. Réussir vos interventions orales, Paris: Dunod.

HINTERHUBER, G. (1990). La direzione strategica dell'impresa industriale, Turin: Ised.

INVERNIZZI, E. (1996). La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa, Milan: Giuffré.

ROBIDOUX, L.A. (1989). L'art de parler en public, Paris.

SCHEIN, E.H. (1985). Organizational Cultures and Leadership, San Francisco: Jossy-Bass.

SIMONET, R. (1989). L'exposé oral, Paris: Les Editions d'Organisation.

[8] Cf. Zanola (sous presse).

SIMONET, R./SIMONET, J. (1988). Savoir argumenter, Paris: Les Éditions d'Organisation.

WESTPHALEN, M.-H. (1998). Le Communicator. Le guide de la communication d'entreprise, Paris: Dunod.

ZANOLA, M.T. (2001). Pour une propédeutique de l'acquisition de la compétence culturelle: former à la mentalité de l'homme d'affaires et à la culture d'entreprise. In: COLLES, L./DUFAYS, J.L./FABRY, G./MAEDER, C. (eds). Didactique des langues romanes. Le développement des compétences chez l'apprenant, Bruxelles: De Boeck-Duculot, 221-226.

ZANOLA, M.T. (sous presse). How to Succeed in Business Communication: Argumentative Strategies and Dominating Persuasive Techniques. In: Business Communication – Europe ad Globalization, ABC European Convention, 24-26 mai 2001.