

# Gagnez en force de conviction

---

C'est la plus demandée des soft skills, mais peut-être la plus impalpable tant elle semble «coller» à la personnalité profonde de chacun. Et pourtant, savoir communiquer et captiver un auditoire est tout sauf inné!

---

Chilina Hills - Geneviève Smal

97 exercices décalés  
**POUR PRENDRE LA PAROLE**  
n'importe où, n'importe quand,  
avec (presque) n'importe qui !



Souvenez-vous de Steve Jobs. Le défunt patron d'Apple fascinait son auditoire avec ses célèbres key notes. Sa spontanéité, la limpidité de ses messages, servis par une scénarisation au cordeau, laissaient croire à un talent inné. En réalité, ce timide patenté répétait des heures entières avant de monter sur scène. «Tous les grands orateurs ont commencé par être mauvais», cette maxime de l'essayiste américain Ralph Waldo Emerson devrait encourager les quelque 75% d'entre nous qui redoutons de prendre la parole : l'art de convaincre s'acquiert à force d'entraînement. Car qu'est-ce que la communication ? «C'est ce que

l'autre a compris», résume l'experte du sujet Chilina Hills, auteure avec Geneviève Smal de *97 exercices décalés pour prendre la parole* (Eyrolles). Dans cette relation, il ne suffit donc pas de se connaître soi-même pour communiquer et convaincre. Il faut aussi cerner son public, comprendre ses attentes et s'y adapter. Découvrez les ficelles des pros et utilisez-les pour faire passer vos messages avec brio.

## Copiez votre interlocuteur

«Vous n'aurez pas deux fois l'occasion de faire la première bonne impression», claironnait Coco Chanel. Les neurosciences confirment cet adage. Lorsque nous rencontrons une personne, notre cerveau reptilien, lié à la survie, décide instantanément de la ranger dans la catégorie «bonne», «indifférente», «prédatrice» ou «partenaire sexuel potentiel». Autant dire que l'apparence prime. Et au-delà, la forme. Les travaux d'Albert Méhrabian, professeur de psychologie à l'université de Californie, démontrent que 93% de l'impact de notre communication, surtout quand on y exprime des émotions, passe par le non-verbal, c'est-à-dire la posture et la voix.

Face à de gros enjeux, il nous arrive ainsi d'employer de façon inconsciente un ton interrogatif. Erreur ! «Ce phénomène vocal trahit une quête d'approbation et un manque d'assurance quand il faudrait au contraire se montrer affirmatif», décrypte la coache Geneviève Smal. Vous voulez mettre votre interlocuteur dans votre poche ? «Câblez-vous plutôt sur une fréquence d'intimité», conseille Christophe Caupenne, un ancien du Raid, devenu consultant. Au sein de cette unité d'élite, Christophe Caupenne jouait le rôle de «la voix». Chargé des négociations difficiles, il se souvient comment, face à un forcené originaire de Bordeaux, il a adopté son accent, épousé son timbre, respiré exactement aux mêmes moments que lui et copié ses tics de langage et ses expressions pour faire rebondir la négociation... jusqu'à l'amener à rendre les armes. «Cette technique de l'imitation active le cerveau limbique ou

émotionnel. Et elle est redoutablement efficace pour se faire accepter de l'autre et améliorer la qualité de l'échange», observe le chercheur en psychologie sociale Christophe Haag, professeur à l'EM Lyon et auteur de *La Contagion émotionnelle* (Albin Michel). Quand vous reformulez une idée émise par votre interlocuteur, pour l'engager davantage vers un possible accord, utilisez ses mots à lui plutôt que les vôtres. «L'écho de la reformulation sera d'autant plus puissant dans l'esprit de l'interlocuteur», confirme la consultante Chilina Hills, formée à la neurolinguistique.

### Adoptez la bonne posture

Sur scène, nombre d'orateurs se mettent en mode présentation formelle. C'est le flop assuré ! «Employez un ton conversationnel, comme si vous discutiez avec votre meilleur ami», préconise Geneviève Smal. Cette diplômée du conservatoire de Liège utilise les techniques du théâtre pour enseigner l'art du geste, celui du regard qui doit balayer lentement l'assistance ou encore celui de se mouvoir dans l'espace pour créer du lien. Avec des exercices parfois insolites. Arnaud Deplae, le secrétaire général de l'UCM, une organisation patronale belge, raconte comment il a répété devant elle son discours, juché en équilibre sur une échelle. «Un bon moyen d'apprendre à rester campé sur ses jambes plutôt que de se dandiner !» Parmi les précieuses astuces qu'il a glanées en coaching, il cite celle de la visualisation en image de son texte. Imparable pour ne pas avoir l'air de le réciter. Soyez aussi d'emblée présent à votre public. Avant de monter sur l'estrade, David Bechtel, directeur adjoint de l'EBS Paris, s'accorde quelques minutes pour observer l'assistance : comment chacun s'installe, qui est présent, parents, étudiants ou personnes en reconversion... «Cela me permet d'ajuster mon message et, éventuellement, de dégainer mon plan B si le public ne réagit pas exactement comme je m'y étais préparé», affirme-t-il.

### COMMENT ÉVITER LA DÉFORMATION DE VOS PROPOS ?

Si vous faites le test du téléphone arabe qui consiste à relayer un récit en chaîne, à coup sûr, vous constaterez des distorsions. Celles-ci, nous dit Deborah Romain-Delacour, docteur en psychologie sociale et du travail, sont au nombre de quatre : la condensation (l'information est abusivement contractée), la scotomisation (on élimine une information gênante), l'accentuation (on exagère) et l'assimilation (on transforme un contenu pour se l'approprier). Pour éviter ces écueils, ciblez votre destinataire final sans passer par des intermédiaires, multipliez le feed-back pour vérifier la compréhension de votre message et organisez son contenu en triant, hiérarchisant et synthétisant vos idées.

Une flexibilité mentale recommandée par la formatrice et coach Deborah Romain-Delacour : «La communication appelle à la gestion des imprévus. Une erreur fréquente consiste à s'accrocher à un cadre sans s'autoriser à en sortir et à apprendre son texte par cœur. C'est le meilleur moyen d'alimenter le trac et de provoquer le trou de mémoire», explique l'auteure d'*Accélérer sa réussite professionnelle avec les soft skills* (Studyrama). Phil Waknell, cofondateur d'Ideas On Stage (lire reportage page suivante), a une parade. Il glisse dans sa poche une antisèche rédigée à la main avec les points clés de sa présentation. S'il perd le fil, il passe à l'étape suivante. «En général, personne ne s'en aperçoit», assure-t-il. Rien de tel pour se donner confiance que de faire en coulisses quelques exercices de respiration profonde et de vocalise. «N'occultez pas vos peurs. Vous risqueriez d'obtenir l'effet inverse, c'est-à-dire de vous focaliser dessus au lieu de les laisser de côté», prévient Camille Besle, la cofondatrice de Togather, qui combine en entreprise formation à la communication non violente et exercices de yoga. Elle préconise d'accueillir ses émotions en les visualisant pour mieux lâcher prise.

### Prenez du recul

Selon le psychosociologue Fabrice Lacombe, «95% de nos comportements sont automatiques». Votre communication sera beaucoup plus efficace si vous élargissez votre champ de conscience à la perception ●●●

••• de vos mécanismes non conscients. Comment développer cette acuité sensorielle ? «En évaluant avec du recul et sans jugement la façon verbale et non verbale dont vous vous exprimez», répond l'auteur de *L'Intelligence relationnelle* (Gereso). Prenez John. En coaching avec Chilina Hills, ce directeur régional, le plus jeune de sa boîte, a décelé deux travers dans son comportement : sa façon abrupte de s'adresser à ses équipes et, à l'inverse, ses airs de petit garçon face à ses supérieurs. Il a corrigé sa posture, adoptant celle de l'écoute et du questionnement, ce qui lui a permis d'identifier le langage propre à déclencher l'ouverture d'esprit, l'intérêt et la motivation de ses interlocuteurs. «Réservez le langage d'imposition quand vous êtes en situation d'expert, conseille Chilina Hills. Cela rassure votre auditoire. Mais si vous cherchez à convaincre, utilisez le langage de suggestion.» C'est avec de telles subtilités que John s'est mis dans la poche ses opposants tout en confortant sa crédibilité auprès de ses patrons. Moins de trois ans plus tard, il a été promu vice-président.

### Clarifiez votre objectif

Comment retenir l'attention d'un auditoire quand les neurosciences affirment qu'elle décroît au bout de dix minutes ? Commencez par proscrire les interminables réunions d'information, parfaitement inutiles. En effet, notre cerveau retient mieux les

informations par écrit. Chez Amazon, les chiffres et les faits sont rassemblés sur un document papier remis à chaque participant, invité à le lire avant que l'orateur enclenche la discussion. La durée des réunions a ainsi été divisée par quatre et l'attention décuplée. Au point que la Société générale vient d'adopter la formule. Avant de prendre la parole, clarifiez votre objectif. En vous posant trois questions : pourquoi est-ce que je m'adresse à ces personnes ? Par exemple, vous souhaitez faire comprendre à votre hiérarchie que vous avez besoin de renfort dans votre équipe. Quelle action est-ce que je veux déclencher à la fin de ma démonstration ? Vous cherchez à obtenir leur accord pour un recrutement. Quelle impression est-ce que je compte laisser ? Celle d'un manager avisé qui travaille pour le bien de la boîte. Ces trois questions vous aideront à cibler le message essentiel que vous voulez faire passer. «Ne cherchez pas à prendre le contrôle sur la décision ou les procédures sur lesquelles vous n'avez pas de prise directe, conseille Fabrice Lacombe. Concentrez-vous sur le résultat en vous situant dans une dynamique positive : je suis prêt à lâcher ceci pour obtenir cela.»

Une fois votre objectif posé, il vous reste à rendre votre message aussi percutant que possible. Pour cela, déployez votre soft skill «empathie», qui vous permet de vous mettre à la place de votre auditoire. Etapez vos propos d'exemples destinés à susciter les émotions de votre public. Et évitez les formules négatives : «Dans un réflexe de survie face au danger, le cerveau les retient plus facilement que les informations positives», prévient Deborah Romain-Delacour. Préparez une introduction et une conclusion frappantes. «Vous jouerez ainsi sur les effets de primauté et de récence», explique la formatrice. On «imprime» davantage ce qui est dit au début et à la fin d'une intervention qu'au milieu. Vérifiez vous-même : quel était donc le troisième point de cet article ? \*

◆ Par Christine Halary

### LES MOTS POUR (BIEN) LE DIRE

Dans l'art de la communication, certains mots et attitudes sont à proscrire. Bannissez par exemple tous les termes et les comportements qui laissent à penser que vous êtes plus intelligent que vos interlocuteurs. En vous attaquant, même de manière inconsciente, à leur ego, vous risquez de provoquer des réactions négatives. Ainsi, remplacez le «à votre place, je...» par «que pensez-vous de...?» Faites attention aussi au temps des verbes que vous employez. Quand vous débutez une réunion par un «j'étais venu vous parler de...», vous admettez implicitement que vous pouvez repartir tout de suite ou que votre intervention ne sert déjà plus à rien. C'est en tout cas ce que comprendra le cerveau de vos auditeurs.