

# et si

**Cécile Gevrey-Guinnebault**

Sous la direction de Stéphanie Brouard

# je faisais bonne impression !

Communication non verbale mode d'emploi

EYROLLES

**« La première impression est toujours la bonne », « faire les yeux doux », « avoir quelqu'un dans le nez »... Toutes ces expressions indiquent que notre communication avec autrui n'est pas uniquement constituée de mots mais de ressenti et d'intuition.**

Ce qui nous met en confiance ou nous rend au contraire méfiants, tient pour une large part à ce que nous percevons, souvent inconsciemment, en marge du discours : la voix, le ton, le rythme mais aussi les gestes, la posture, le style vestimentaire...

En s'appuyant sur de nombreux cas, cet ouvrage vous apportera une meilleure conscience de la dimension non verbale de la communication. À l'aide d'exercices et de conseils pratiques vous serez en mesure de mieux percevoir et utiliser le langage du corps. Vous pourrez ainsi donner une bonne image de vous-même, développer votre influence et améliorer durablement vos relations.

**et si** est une collection d'ouvrages mode d'emploi, écrits dans un style simple et dynamique, destinée à vous faciliter la vie au boulot, dans votre vie perso et dans vos relations.

Rédigé par un ou des experts du sujet, chaque ouvrage propose des méthodes, des outils, des conseils et des exercices pour dépasser vos blocages et changer durablement.

# au sommaire

---

- **Nous sommes les 93 %**
- **Écouter avec les yeux**
- **Briser la glace**
- **S'affirmer**
- **Tirer le meilleur parti de ses émotions**

# l'auteure

---



**Cécile Gevrey-Guinnebault** est coach, formatrice, auteure et conférencière. À travers sa structure Atsumi, elle aide les leaders à développer leur influence stratégique et relationnelle ([www.atsumi.fr](http://www.atsumi.fr)). Son approche du leadership associe étroitement le fond et la forme, suivant l'adage « les gens ne s'intéressent pas à ce que vous savez tant qu'ils ne savent pas si vous vous intéressez à eux. » (John C. Maxwell)

La communication interpersonnelle, et notamment non verbale, est une clé de l'influence. Cécile conçoit et anime programmes individuels et collectifs pour les leaders qui veulent développer leur présence, leur charisme et leur légitimité.

Elle est également co-auteur de *Management d'entreprise et stratégie du Go* paru chez Nathan Entreprises.

# et si

---

une collection dirigée par



**Stéphanie Brouard.** Après 15 ans d'expérience au sein de différents cabinets de conseil et formation (Cegos, EFE-CFPJ, BPI Groupe), Stéphanie a rejoint Kea Prime, filiale de Kea&Partners où elle accompagne les managers et leurs équipes dans le développement de leurs compétences et de leur capacité à transformer leur entreprise. Elle est spécialisée en ingénierie pédagogique, toujours à la recherche d'approches et de solutions innovantes avec deux idées-force : l'efficacité et le plaisir.

## dans la même collection



**Cécile Gevrey-Guinnebault**

**Et si je faisais bonne impression !**

**Communication non verbale  
mode d'emploi**

Sous la direction de Stéphanie Brouard

**EYROLLES**



Groupe Eyrolles  
61, Bd Saint-Germain 75240  
Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

**Dans la même collection :**

*Et si je supportais mieux les cons !*, de Bruno Adler

*Et si je prenais mon temps !*, de Catherine Berliet

*Et si je gagnais plus de thunes !*, de Fabrice Daverio

*Et si j'osais !*, de Frédéric Demarquet

*Et si j'assurais en public !*, de Gracco Gracci

*Et si je me mettais aux réseaux sociaux !*, de Marie Monziols, Olivier Raviart et Jean-Luc Lesueur

*Et si je choisissais ma vie !*, de Gilles Noblet

*Et si je croyais en moi !*, de Gilles Noblet

*Et si j'apprivoisais mon chef !*, de Nathalie Schippounoff et Stéphane Malochet

*Et si j'avais un mental de gagnant !*, de Sébastien Thomas

**Illustrations réalisées par Hung Ho Thanh**

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2014  
ISBN : 978-2-212-55871-5

***À Xavier***

# Sommaire

## Introduction

## Chapitre 1

### ***Nous sommes les 93 %***

#### **Les clés pour changer**

Le plus vieux miroir du monde

Les grands noms de la communication non verbale au xx<sup>e</sup> siècle

Les découvertes fondamentales en matière de communication non verbale

#### **Et pourquoi changer ?**

« C'est bon pour les pys, ces trucs-là ! »

« Moi, je m'intéresse au fond. La forme, j'en fais abstraction »

« De toute façon, si c'est inconscient, ça ne se contrôle pas »

« J'ai essayé de faire attention au langage non verbal de mon interlocuteur. Je me suis planté dans les grandes largeurs ! »

#### **Essayez quand même**

Approprions-nous les avancées de la science à notre niveau sans prétendre être ou agir comme des spécialistes

La communication dépasse largement le contenu de ce qui est dit

Nous ne sommes pas obligés de toujours laisser la main à notre inconscient

L'erreur d'interprétation est inévitable... et alors ?

## Chapitre 2

### ***Écouter avec les yeux***

#### **Les clés pour changer**

Chercher des faisceaux d'indices

L'apparence, ce tyran

La proxémie, une mise en espace de la relation

La posture, révélateur de nos attitudes

La gestuelle, une alliée pas toujours docile

Le visage, interprète de nos émotions

La voix, « musique de l'âme »

La respiration, animatrice de la voix et des gestes

### **Et pourquoi changer ?**

« Je ne suis ni "Bac + 72" ni un ordinateur ultrapuissant »

« Mon intuition me suffit »

« Le langage non verbal est souvent plus conditionné par des contraintes externes que par des états internes »

« C'est la porte ouverte à toutes les manipulations »

### **Essayez quand même**

Notre cerveau travaille à notre insu

L'intuition n'exclut pas la méthode

Tout champ de contrainte recèle des interstices

## **Chapitre 3**

### ***Briser la glace***

#### **Les clés pour changer**

Prendre l'initiative du rapprochement

Sourire et faire sourire

Organiser l'espace pour susciter la confiance

« Danser la rencontre »

Établir le contact visuel et ne pas le lâcher

#### **Et pourquoi changer ?**

« Je suis timide »

« Singer l'autre ? Mais je vais me prendre un râteau ! »

« Regarder fixement quelqu'un, ça peut mal finir »

« Et l'authenticité, bordel ? »

#### **Essayez quand même**

Soigner sa timidité, c'est un choix... et un entraînement

Synchroniser ne veut pas dire imiter

Établir le contact visuel ne veut pas dire fixer

Pour rester vous-même, portez le masque !

## **Chapitre 4**

### ***S'affirmer***

## **Les clés pour changer**

Rester calme

Adopter la gestuelle de l'autorité

Maîtriser sa voix... et le silence

Jouer du costume et des accessoires

## **Et pourquoi changer ?**

« Je ne contrôle pas mon émotivité »

« Je ne parle pas aux cons, ça les instruit ! »

« Je ne réagis jamais à chaud »

## **Essayez quand même**

Une seule pomme pourrie peut gâter un panier tout entier

Essayez la prévention

Entraînez-vous : l'expérience, ça marche !

# **Chapitre 5**

## ***Tirer le meilleur parti de ses émotions***

## **Les clés pour changer**

Faire advenir le bon état d'esprit avant une interaction à fort enjeu

Canaliser ses émotions négatives

## **Et pourquoi changer ?**

« Faut-il vraiment choisir ses loisirs en fonction d'un objectif ? »

« Garder ses pensées pour soi, c'est une marque de self-control »

« La méthode Coué, très peu pour moi ! »

## **Essayez quand même**

Et pourquoi ne pas essayer des activités qui correspondent à vos besoins ?

Le self-control n'est pas le déni

Après la psychologie, les neurosciences

## **Pour aller plus loin**

## **Table des exercices**

## **Remerciements**

# Introduction

« *On n'a pas deux fois l'occasion de faire une bonne impression* », « *Je ne peux pas le sentir* », « *Cœur qui soupire n'a pas ce qu'il désire* », « *Son regard fuyant ne m'inspire pas confiance* », « *Il me bouffe mon air* » : qu'ont en commun toutes ces expressions ?

Elles indiquent que notre communication avec autrui n'est pas constituée que de mots, mais aussi de ressentis, d'intuition, de corps et d'espace. Ce qui fait que nous nous sentons en confiance, intégrés dans un groupe, respectés ou, au contraire, méfiants, mis à l'écart ou méprisés, tient, pour une très large part, à ce que nous percevons en marge du discours : une foule de détails que nous percevons vaguement, souvent inconsciemment, mais qui comptent pour beaucoup dans l'impact total de notre communication.

Symétriquement, nous émettons en permanence des signaux non verbaux, parfois conscients, mais pour la plupart inconscients, qui conditionnent nos relations aux autres. Notre corps parle pour nous : n'avez-vous pas envie de savoir ce qu'il dit à votre insu ?

Encore un livre sur l'interprétation du langage des gestes ? Non ! Vous n'apprendrez pas ici que c'est en se mordant la lèvre inférieure droite que Bill Clinton a dévoilé ses turpitudes, ni qu'à force de regarder les députés « les yeux dans les yeux », Jérôme Cahuzac se trahissait déjà.

Inspiré par une conférence imaginée pour des professionnels de santé en quête de conseils pratiques, ce livre s'appuie sur les recherches scientifiques les plus récentes pour vous apporter une meilleure conscience de tout ce qui constitue notre communication non verbale et des clés pratiques pour vous en servir dans vos relations quotidiennes.

Élargissez votre registre de communication : vos relations s'en ressentiront !



# Chapitre 1

# Nous sommes les 93 %

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez ce que recouvre la communication non verbale et quel impact cette dernière peut avoir dans les relations.

*« La première impression est plus fiable que la deuxième, pour une raison précise : elle est le fruit d'une bien plus longue expérience. »*

Tonino Benacquista

Votre CV et vos références cadreraient parfaitement avec l'intitulé du poste. Vous aviez exploré en long et en large l'actualité de l'entreprise, et vous vous sentiez capable d'en parler pendant des heures avec enthousiasme et pertinence. La boîte vous faisait envie et vous étiez motivé(e) jusqu'aux dents. Le chasseur de têtes vous avait même recommandé(e) comme meilleur(e) candidat(e) pour ce job. Bref, vous étiez parti(e) gagnant(e) à ce premier entretien.

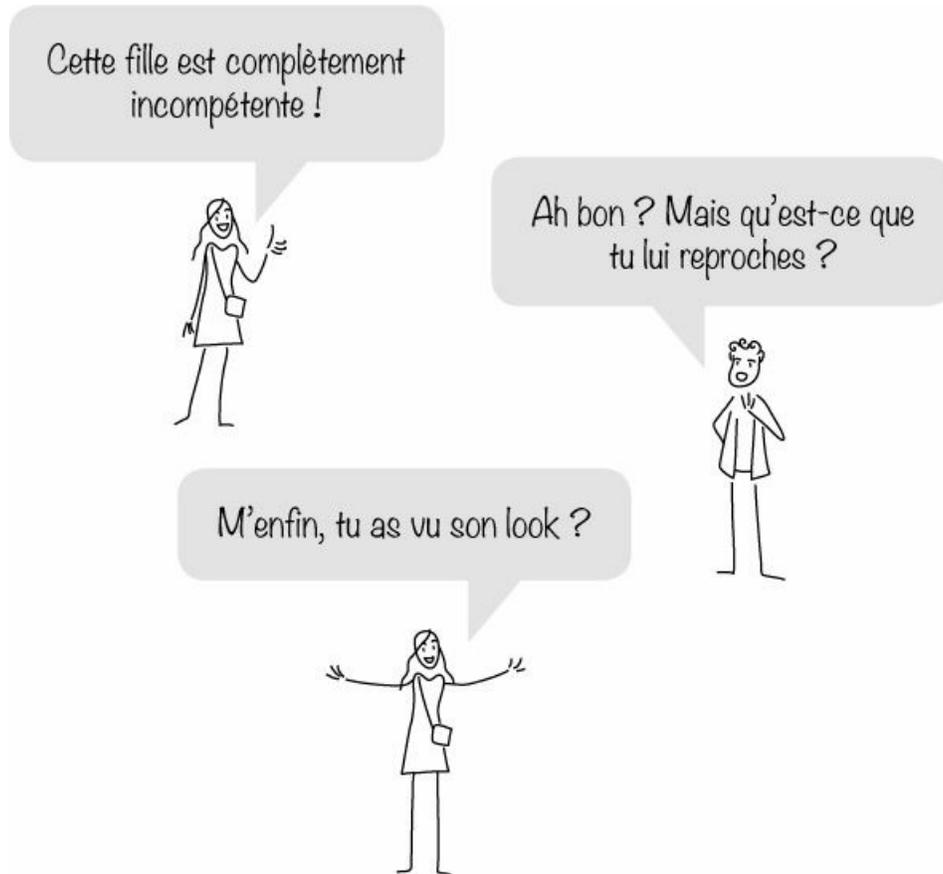
Et puis, rien ne s'est passé comme prévu. À votre arrivée, la standardiste n'a pas croisé votre regard une seule fois. Une pile de photocopies dans une main, le téléphone coincé entre le menton et l'épaule, et la seconde main occupée à appuyer sur le bouton de l'interphone, elle vous a paru occupée à tout, sauf à vous accueillir. Charmant...

Quarante minutes après l'heure fixée pour le rendez-vous, vous avez vu débouler une espèce de mec débraillé, qui vous a tendu une main molle sans vous regarder dans les yeux (« C'est donc un trait culturel, ici ? » vous êtes-vous demandé), puis vous a mis la main dans le dos pour vous pousser dans l'ascenseur. À ce stade, vous suffoquiez déjà.

Du contenu de l'entretien, vous ne vous rappelez pas grand-chose. Vous vous souvenez juste du mec (« Directeur de quoi, déjà ? ») affalé sur son siège et vous détaillant de la tête aux pieds comme à la foire aux chevaux, de la sueur qui vous collait la chemise dans le dos et de la voix chevrotante avec laquelle vous avez fini par prendre la parole au bout d'une demi-heure de péroraison de Monsieur Débraillé.

Foiré pour foiré, vous êtes rentré(e) à pied pour vous défouler et avez passé la soirée à votre piano, histoire de retrouver un peu de sérénité après ce cuisant fiasco.

## Vu et entendu



## Les clés pour changer

Avez-vous remarqué qu'il n'y avait pas de dialogue dans la scène précédente ? Que des images, un peu de son... Personne ne sait ce qui s'est dit : nous sommes privés de la dimension verbale de l'échange. Pour autant, avez-vous le moindre doute sur ce qui s'est passé ? Sur le ressenti du ou de la candidate ? Sur l'issue de cette situation ?

La compréhension de cette scène repose sur une foule d'informations :

- les expressions du visage, volontaires et involontaires ;
- les gestes plus ou moins conscients ;
- la posture du corps ;

- la distance entre les personnages ;
- le costume et la façon de le porter ;
- les manifestations corporelles incontrôlées ;
- le tremblement de voix ;
- l'expression corporelle sportive ;
- l'expression artistique.

Les items de cette liste peuvent être rassemblés en deux groupes :

- **le visuel** : tous les éléments ci-dessus perceptibles par l'œil, y compris les pratiques sportive et artistique ;
- **le vocal** : tous les éléments liés à la voix, peu présents ici.

## LE PLUS VIEUX MIROIR DU MONDE

Le langage du corps est perçu depuis l'Antiquité comme un miroir de l'esprit : il suffit de plonger dans un dictionnaire des expressions pour s'en convaincre. « *Avoir quelqu'un dans le nez* », « *Se jeter au cou de quelqu'un* », « *Se mettre quelqu'un à dos* », « *Sortir par les yeux à quelqu'un* », « *Ne pas pouvoir sentir quelqu'un* ». Stop, n'en jetez plus ! Et encore, je ne vous ai livré qu'un petit échantillon d'expressions faisant intervenir le langage non verbal pour exprimer de la sympathie ou de l'antipathie.

### Pour briller dans les dîners en ville (option littéraire)

**Balzac** peut être considéré comme un précurseur de l'approche psychologique de la communication non verbale. Tout au long de *La Comédie humaine*<sup>1</sup>, il n'a jamais aussi bien dévoilé les états d'âme de ses personnages qu'en décrivant leurs costumes, leurs attitudes corporelles ou les lieux dans lesquels ils habitaient. Voici quelques extraits.

« Le mépris flamboyait dans les yeux de Laurence, son front pâle et ses lèvres dédaigneuses insultaient à ces hommes encore plus que le geste autocratique avec lequel elle avait traité Corentin en bête venimeuse<sup>2</sup>. »

« La question du costume est énorme chez ceux qui veulent paraître avoir ce qu'ils n'ont pas, car c'est souvent le meilleur moyen de le posséder plus tard<sup>3</sup>. »

« Au premier coup d'œil jeté sur un intérieur, on sait qui y règne de l'amour ou du désespoir<sup>4</sup>. »

Il s'est aussi passionné pour la phrénologie, qui postulait que la forme du crâne et la physionomie pouvaient laisser présager des mœurs des individus. Cette théorie est aujourd'hui abandonnée, mais elle montre l'intérêt porté à l'interprétation des états d'âme près d'un demi-siècle avant les premiers travaux de Freud.

### Pour briller dans les dîners en ville (option scientifique)

À la suite de scientifiques du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>5</sup>, **Darwin** s'est inspiré de ses propres travaux sur l'évolution biologique des espèces pour comprendre les expressions émotionnelles. Selon lui, il existe une continuité entre l'animal et l'homme : les similitudes observées entre eux peuvent, en partie, être expliquées par l'héritage biologique d'un ancêtre commun. Les expressions émotionnelles font partie de cet héritage : c'est pourquoi la plupart des expressions émotionnelles sont universelles.

## LES GRANDS NOMS DE LA COMMUNICATION NON VERBALE AU XX<sup>e</sup> SIÈCLE

À partir des années 1950, le langage non verbal a été étudié de manière scientifique par des chercheurs qui ont envisagé la communication de manière globale. Parmi d'autres aspects de la communication, le langage non verbal a été observé, mesuré, et même, dans une certaine mesure, codifié. Si les noms de ces chercheurs vous sont totalement inconnus, vous avez certainement déjà entendu parler de ce qu'ils ont découvert ou des applications de leurs travaux.

**L'école de Palo Alto**<sup>6</sup> est un groupe de chercheurs réunis autour de **Gregory Bateson** à partir des années 1950, à Palo Alto, en Californie. Ils sont les inventeurs de la nouvelle communication et de l'analyse systémique, lesquelles ont connu de très nombreux développements, notamment dans les champs de la psychiatrie, de la psychothérapie et de la sociologie des organisations. Au sein de cette école, **Paul Watzlawick**, porte-parole du Mental Research Institute, a formalisé les axiomes de la communication dans un ouvrage qui fait encore autorité aujourd'hui<sup>7</sup>.

## Bon à savoir

La programmation neurolinguistique (PNL), discipline élaborée à Palo Alto dans les années 1970 par Bandler et Grinder, est largement diffusée comme outil de développement personnel. Partant, entre autres, du principe qu'on ne peut pas ne pas communiquer, la PNL offre une approche globale de la communication, incluant le langage non verbal. Parmi ses outils les plus célèbres se trouve la **synchronisation**, sur laquelle nous reviendrons dans le chapitre 3, et l'interprétation du mouvement des yeux, controversée par les scientifiques<sup>8</sup>.

Le langage non verbal est étudié par de nombreux chercheurs depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle : des biologistes, des anthropologues qui cherchent à comprendre l'être humain, des éthologues spécialistes du comportement animal, des sémioticiens qui s'intéressent aux signes et à leur signification, des psychologues, des psychiatres, etc.

L'équation fréquemment entendue, à savoir « langage non verbal = PNL », est donc très exagérée, pour ne pas dire complètement fausse.

**Albert Mehrabian**<sup>9</sup>, né en 1939 en Iran, a d'abord étudié l'ingénierie et les sciences naturelles, avant de devenir professeur et chercheur en psychologie à l'université de Californie, dont il est aujourd'hui professeur émérite. Il s'est illustré en 1971 par ses publications sur l'impact émotionnel du langage non verbal, puis il a consacré une grande part de ses travaux au développement d'échelles de mesures psychologiques et de modèles mathématiques permettant de comprendre des phénomènes psychologiques complexes.

**Paul Ekman**<sup>10</sup>, psychologue américain né en 1934, a mené, dès la fin des années 1950, des travaux sur la communication non verbale. Héritier direct des travaux de Darwin sur l'expression des émotions, il a révélé en 1972 que l'expression de certaines émotions élémentaires est universelle. Il a ensuite inventé, avec notamment **David Matsumoto**, le concept de micro-expressions du visage, qui permet de détecter les émotions cachées. Les résultats et applications des recherches de Paul Ekman sont popularisés dans la série *Lie to Me*, dont il a été conseiller scientifique.

## LES DÉCOUVERTES FONDAMENTALES EN MATIÈRE DE COMMUNICATION NON VERBALE

L'école de Palo Alto définit la communication comme « *un processus social permanent intégrant de multiples modes de comportement : la*

*parole, le geste, le regard, la mimique, l'espace interindividuel, etc.*<sup>11</sup> », qui présente deux aspects : le contenu (digital) et la relation (analogique).

Le langage verbal est un **langage digital**, un code précis et logique. Il ne peut être utilisé qu'entre interlocuteurs qui maîtrisent la même langue.

Le langage non verbal, tel que nous l'avons défini au début de ce chapitre, est un **langage analogique** : symbolique, il envoie des messages largement préconscients, plus flous que ceux du langage digital, mais perceptibles par l'interlocuteur et plus universels dans leur expression.

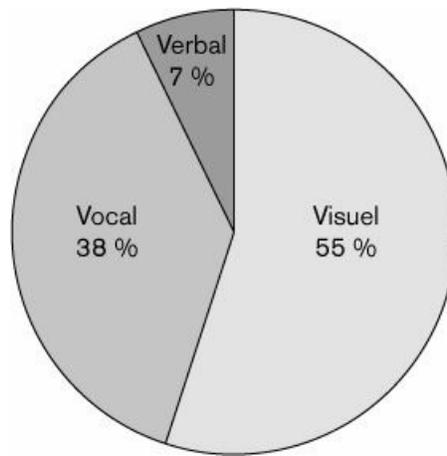
### À noter

La **langue des signes**, utilisée par une partie des sourds et malentendants, est un langage digital, reconnu en France comme une langue à part entière depuis 2005<sup>12</sup> : chaque geste code une lettre, un mot ou une information contextuelle (lieu, temps, etc.). La langue des signes possède sa propre syntaxe qui permet de communiquer de manière précise. Comme dans les langues parlées, les expressions du visage accompagnent le message signé, mais elles sont souvent plus marquées que dans les discours oraux.

En 1967, Albert Mehrabian a identifié, à travers des expériences publiées en 1971, que trois facteurs interviennent dans la perception de la sympathie :

- le verbal ;
- le vocal ou paraverbal ;
- le visuel ou non-verbal.

Cette répartition est restée sous le nom des 3 V. Mehrabian a évalué l'impact respectif de ces 3 V dans les situations où une personne se fait une opinion sur une autre<sup>13</sup>. Le résultat est stupéfiant : d'après ses expériences, 93 % de notre perception relève des signaux paraverbaux et non verbaux envoyés par notre interlocuteur !



Impact des 3 V dans la perception de la sympathie

Un message verbal, cohérent avec les signaux analogiques envoyés par le visage, le corps et la voix, sera dit **congruent**. En revanche, si le discours et les signaux non verbaux se contredisent, l'incongruence sera perçue plus ou moins consciemment par l'interlocuteur ou le public... qui réagiront en conséquence.



## **Exercice**

### **COURS DE GYM LOUFOQUE**

Ce jeu est hilarant à pratiquer en groupe. Il demande deux co-animateurs complices.

Placez-vous à deux, face au groupe. Le premier animateur donne des instructions verbales : touchez-vous l'épaule droite avec la main gauche, pliez les genoux, inspirez profondément par le nez, etc.

En même temps, le second animateur fait son propre enchaînement, sans tenir compte des instructions du premier.

## Et pourquoi changer ?

### « C'EST BON POUR LES PSYS, CES TRUCS-LÀ ! »

Vous regardez avec plaisir quelques épisodes de *Lie to Me*, mais vous n'êtes ni psychologue ni magicien<sup>14</sup> ! La détection du mensonge juste par l'observation des expressions du visage, du rythme cardiaque et des postures corporelles, vous avez du mal à y croire. Et même si ça marchait, ce serait une affaire de spécialiste. Alors, très peu pour vous. Ce n'est pas faute d'avoir essayé, pourtant. Vous avez multiplié les lectures pour en savoir un peu plus sur l'interprétation du langage non verbal. Ça vous a fait la même impression que la lecture des horoscopes : on y trouve tout et son contraire. Vous avez fini par laisser tomber.

### « MOI, JE M'INTÉRESSE AU FOND. LA FORME, J'EN FAIS ABSTRACTION »

Vous regardez des émissions et suivez des conférences politiques, économiques, scientifiques à la pelle. Vous prenez un plaisir intellectuel évident à argumenter en direct et à repérer les contradictions. Pour vous, une bonne joute verbale, c'est d'abord, et avant tout, un jeu d'arguments. Ceux qui se laissent piéger par la forme sont ceux qui n'ont rien à dire.

### « DE TOUTE FAÇON, SI C'EST INCONSCIENT, ÇA NE SE CONTRÔLE PAS »

C'est vrai, quoi ! Quand on rougit ou que l'on baisse les yeux subitement, c'est comme un lapsus. À peine parti, c'est déjà trop tard. Mieux vaut se rattraper avec un trait d'humour ou faire comme si de rien n'était, vous ne croyez pas ? Avec un peu de chance, l'autre n'aura rien remarqué...

**« J'AI ESSAYÉ DE FAIRE ATTENTION AU LANGAGE NON VERBAL DE MON INTERLOCUTEUR. JE ME SUIS PLANTÉ DANS LES GRANDES LARGEURS ! »**

Vous êtes du genre empathique et, pour vous, devancer les intentions de votre interlocuteur est une seconde nature. Un jour, un participant à une réunion que vous animiez, tirait une tête de six pieds de long. Vous avez fini par l'inviter à prendre la parole pour lui faire exprimer ses griefs. Et là, stupeur et consternation, ce participant a fondu en larmes devant tout le groupe : il venait d'apprendre le décès de son père. Vous vous en êtes voulu de cette maladresse, et un certain nombre de participants aussi. Alors, depuis, vous avez retenu la leçon : interpréter, c'est prendre le risque de se tromper.

## D'accord/pas d'accord

**« PAROLE DE CRITIQUE : UNE PREMIÈRE IMPRESSION EST TOUJOURS LA BONNE, SURTOUT QUAND ELLE EST MAUVAISE. » HENRI JEANSON**



*« Nos premières impressions sont les seules ineffaçables. Le reste n'est qu'une répétition, un effet de l'habitude. » Jules Renard*



*« Les impressions, c'est le cancer de l'objectivité. » Jean-Michel Wyl*

## Essayez quand même

### **APPROPRIONS-NOUS LES AVANCÉES DE LA SCIENCE À NOTRE NIVEAU SANS PRÉTENDRE ÊTRE OU AGIR COMME DES SPÉCIALISTES**

La plupart des outils de développement personnel dérivent de recherches scientifiques, vulgarisées jusqu'à devenir accessibles au grand public. Ces outils, souvent simplistes aux yeux des chercheurs qui les ont inspirés, fournissent une aide précieuse aux managers, aux conférenciers, aux communicants de tout poil, aux parents, aux éducateurs et bien d'autres encore, qui ont besoin de solutions pratiques quand leur intuition ou leur comportement spontané ne résout pas les situations auxquelles ils sont confrontés.

### **LA COMMUNICATION DÉPASSE LARGEMENT LE CONTENU DE CE QUI EST DIT**

Si les chiffres de Mehrabian sont régulièrement montrés par des

formateurs et conférenciers pour servir de base à leur propos, il convient de les nuancer. Mehrabian a concédé lui-même que cette répartition – 7 %, 38 %, 55 % – n'est valable que pour la communication de sentiments et d'états d'esprit, et ne s'applique plus quand le discours perd en contenu émotionnel : une conférence scientifique ou un discours technique, par exemple. D'autres études, réalisées par la suite avec d'autres méthodes, font apparaître des différences significatives de poids relatif entre le verbal, le paraverbal et le non-verbal.

Mettons tout le monde d'accord : une étude faite en 1993<sup>15</sup> montre que l'évaluation d'un groupe de professeurs par leurs élèves à la fin du semestre ne diffère pas significativement de la « note de gueule » qui leur est donnée par un jury après visualisation d'une vidéo muette de trente secondes, dans laquelle seul le langage non verbal des professeurs est noté.

## **NOUS NE SOMMES PAS OBLIGÉS DE TOUJOURS LAISSER LA MAIN À NOTRE INCONSCIENT**

Clotilde, 23 ans, consultante junior dans un cabinet de conseil. Entourée de collègues (un peu) plus âgés et (beaucoup) plus diplômés qu'elle, elle manquait terriblement de confiance en elle. Ses clients l'appelaient « la p'tite », elle n'ouvrait pas la bouche en réunion sans rougir jusqu'à la racine des cheveux et ses collègues ne perdaient pas une occasion de la charrier. Au supplice, Clotilde multipliait les gaffes. Pour son plus grand bien, elle a croisé deux bonnes fées, qui lui ont donné des conseils dont elle se souvient encore, vingt ans plus tard.

Le professeur d'expression orale<sup>16</sup>, qui formait tous les consultants du cabinet, lui avait assené lors d'une session mémorable : « Rien n'a été inventé depuis Cicéron ! Un bon orateur, c'est quelqu'un qui établit un contact visuel avec son public, qui porte sa voix jusqu'au mur du fond, et qui se tient assez droit pour permettre à son corps d'appliquer les deux premiers conseils. Ne cherchez pas votre texte dans vos fiches ! Regardez votre public dans les yeux. Qu'est-ce que vous y voyez ? De l'atteeeeeeeeeeeeeeente. Eh bien, croyez-moi, mes

amis, quand votre cerveau va la percevoir, cette atteeeeeeeeeeeeeeente, il va retrouver votre texte *fissa*. Si vous le branchez sur la bonne prise, c'est-à-dire si vous regardez votre public plutôt que de fuir dans vos fiches, votre inconscient travaillera pour vous, pas contre vous. »

Le second conseil est venu d'une manager, à qui des collègues de Clotilde s'étaient plaintes de ses gaffes à répétition. « Si tu veux progresser dans ce métier, il ne suffit pas de bien bosser. Il faut donner le change avec les clients. Or, là, tu t'habilles comme une gamine et tu te comportes comme une écervelée, ce que tu n'es pas. Avec des directeurs généraux, ça ne passera jamais. Change de garde-robe, coiffe-toi autrement, tiens-toi droite, en un mot : fais "dame". Tant que tu t'estimeras illégitime pour ce job, les autres te traiteront comme telle. À défaut d'avoir confiance en toi, donnes-en tous les signes possibles, et ça viendra. »

Quelques semaines après, le chef de Clotilde l'envoie un samedi matin demander des éclaircissements à un client qui lui avait probablement raconté des carabistouilles, ce qui avait mené tout le projet dans une impasse. Grand praticien de la technique du « bébé nageur », le chef de notre consultante junior n'avait pas jugé utile de l'accompagner et l'avait investie de toute sa confiance pour régler la situation.

Clotilde se souvient encore avoir pris son vendredi après-midi pour aller s'acheter un tailleur hyperstrict noir et s'être réveillée à pas d'heure le samedi matin pour se faire un chignon bien tiré avant de prendre le train. Elle se souvient aussi du démarrage de l'entretien, du tremblement qu'elle ressentait à l'intérieur, pendant qu'elle reformulait ce que le client lui avait dit au début du projet, du mec goguenard renversé sur sa chaise, les pieds sur son bureau. Et puis, elle se souvient avoir posé son bloc sur ses genoux, s'être redressée bien droite, avoir pris une longue inspiration avant de lancer sur le ton le plus ferme possible et sans baisser les yeux : « Vous êtes sûr ? »

À son retour au bureau, son chef avait reçu un coup de fil du client : « Pas commode la p'tite, mais... professionnelle. »

## Exercice

### CRÉDIBLE/PAS CRÉDIBLE

Dans votre environnement professionnel, choisissez quelqu'un que vous jugez très crédible. Faites la liste de tous les éléments qui expliquent votre perception.

Choisissez maintenant quelqu'un que vous ne jugez pas crédible professionnellement. Faites la liste de tous les éléments qui expliquent votre perception.

La liste s'arrête aux résultats ? Approfondissez un peu.

Comment cette personne se comporte-t-elle ? Qu'y a-t-il de remarquable dans sa présence, qui renforce votre perception ? Par exemple dans son maintien, son regard, son élocution... Listez le plus précisément possible les éléments qui ont de l'impact sur vous.

Comment s'exprime cette personne ? Qu'y a-t-il de remarquable dans son expression, qui renforce votre perception ? Par exemple le timbre de sa voix, sa façon de se tenir, de rire, ses tics... Listez le plus précisément possible les éléments qui ont de l'impact sur vous.

## L'ERREUR D'INTERPRÉTATION EST INÉVITABLE... ET ALORS ?



Fatou est infirmière. Des souffrances, elle en voit de toutes les couleurs, et pas des plus gaies. Son rôle ? percevoir la souffrance, physique ou psychique, pour mieux la soulager. Ses journées consistent à observer les malades : celui qui ne se rase plus ; celle qui ne se redresse plus dans son lit, ou qui n'a pas mangé ; celle qui veut tout négocier ; celui qui ne se plaint jamais de rien, alors que, vu l'impact qu'a eu sa maladie sur sa famille, la situation du ménage doit être dramatique à plus d'un titre... Quand elle sent que quelque chose ne va pas, elle ne lâche pas son patient tant qu'elle n'a pas trouvé de solution pour l'aider.

Quand elle forme ses collègues, cette professionnelle de l'empathie pratique et du geste qui soulage n'a pourtant aucune formule magique à partager : « Je me suis trompée des dizaines de fois, reconnaît-elle, et je continue à me tromper. Souvent, quand je veux interpréter les expressions de quelqu'un, je me mélange les pinceaux avec mon propre état d'esprit et je tombe complètement à côté de la plaque. Même avec la meilleure volonté du monde, il est impossible de se mettre complètement à la place de l'autre. Plus j'avance dans ce métier, plus je sais qu'il ne faut jamais être sûr de rien. Alors, plutôt que de prendre le risque de me tromper, je tends des perches à la personne que je veux aider. J'en tends une, deux, trois... Si ça ne marche toujours pas, j'en parle à mes collègues. Je leur demande ce qu'elles ont observé, ce qu'elles en pensent. Parfois, je n'hésite pas à passer le relais à une collègue ou à un autre intervenant qui communique mieux que moi avec ce patient. »

### ***Exercice***

#### ***DIALOGUE SANS PAROLES : FAITES LES SOUS-TITRES !***

Aujourd'hui, qu'avez-vous perçu comme message qu'on ne vous a pas dit explicitement ? À quoi l'avez-vous compris ?

Qu'avez-vous signifié sans le dire ? Comment l'avez-vous fait savoir ?

Si la liste vous paraît courte, demain, notez ce que vous aurez observé.

## ***Pro/perso***

Vous n'êtes pas du genre à rapporter du boulot à la maison, et encore moins à essayer les techniques apprises en formation autour de la table du dîner. Respect, je n'insiste pas. Vous faites des efforts toute la journée pour être professionnel(le) et efficace, supporter les collègues grognons, les petits chefs tyranniques et les clients intransigeants, le tout suivi d'une heure et demie de transports en commun bondés. Vous n'avez qu'une envie, vous affaler sur le canapé avec votre boisson favorite et puis, tiens, plutôt que de faire à dîner, commander vite fait des pizzas ou des *mezze* livrés à domicile. Ça fait plaisir à tout le monde, et vous, ça vous arrange.

Mais... Votre ado claque la porte en rentrant et rase le mur du couloir pour filer dans sa chambre. On sonne à la porte, vous ouvrez. C'est Kim, un de vos bons copains. Il est sapé comme un milord et arbore une mine réjouie. Pirouette, votre chatte obèse, vient se frotter à vos jambes, au point de vous faire trébucher.

Laissons le dernier mot à Paul Watzlawick avant d'aller nous coucher : « *On ne peut pas ne pas communiquer.*<sup>17</sup> »

### ***Exercice***

#### ***À FAIRE AVANT DE VOUS ENDORMIR (SOUS PEINE D'INSOMNIE SÉVÈRE !)***

Qu'avez-vous déduit de la brève apparition de votre enfant ? Comment anticipez-vous le dîner de famille ?

- Votre hypothèse de départ.
- Les perches que vous pouvez tendre pour en avoir le cœur net.

Qu'est-ce qui vous a frappé quand vous avez ouvert à Kim ? Qu'est-il venu trouver chez vous, ce soir ?

- Votre hypothèse de départ.
- Les perches que vous pouvez tendre pour en avoir le cœur net.

Et Pirouette, qu'est-ce qu'elle veut, d'après vous ?

- Votre hypothèse de départ.

- Les perches (pardon, la gamelle) que vous pouvez tendre pour en avoir le cœur net.

## ***Que retenir de tout cela ?***

Notre communication n'est pas constituée que de mots. Elle est, en réalité, formée de trois composantes :

- le verbal : le contenu de ce que vous dites, qui peut être analysé rationnellement ;
- le vocal : la manière dont vous le dites, qui est perçu par l'oreille ;
- le visuel : l'image, tout ce qui est perçu par l'œil.

Le vocal et le visuel sont, le plus souvent, émis de façon préconsciente et perçus globalement, de manière analogique. La congruence de ces signaux avec le message verbal conditionne nos réactions émotionnelles... et donc la relation tout entière.

Dans la communication, la forme ne s'oppose pas au fond : elle le précède. Nous avons moins de trente secondes pour faire bonne impression... et gagner le droit d'être écouté pour ce que nous avons à dire.

Il n'est pas nécessaire d'être psychologue diplômé pour chercher à mieux communiquer dans sa vie quotidienne grâce au langage non verbal. La vulgarisation des recherches en psychologie peut nous y aider.

Nous ne contrôlons pas tous nos comportements, mais nous pouvons les moduler pour atteindre nos objectifs dans une situation donnée.

Nous lisons les comportements des autres à l'aune de ce que nous sommes : c'est pourquoi nos interprétations sont toujours biaisées. Pour éviter de nous tromper, rien ne nous empêche de tendre des perches à nos interlocuteurs et

## d'observer comment ils réagissent.

1. Honoré de Balzac, *La Comédie humaine*, 137 ouvrages écrits entre 1830 et 1856.
2. Honoré de Balzac, *Une ténébreuse affaire*, 1841.
3. Honoré de Balzac, *Illusions perdues*, 1837-1843.
4. Honoré de Balzac, *La Cousine Bette*, 1846.
5. Guillaume-Benjamin Duchenne de Boulogne (France, 1806-1875), Theodor Piderit (Allemagne 1826-1912 cf. Wikipédia), Charles Bell (Angleterre 1774-1842). Source : catalogue de l'exposition « L'expression des émotions chez l'homme et l'animal » présentée au Muséum d'histoire naturelle de la Ville de Genève du 12 octobre 2009 au 7 février 2010.
6. Dominique Picard, Edmond Marc, *L'École de Palo Alto*, PUF, Que sais-je ?, 2013.
7. Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson, *Une logique de la communication*, Seuil, 1972.
8. Alain Brossard, Sylvie Demingeon-Pessonneaux, Serge Portalier, « Réexamen critique des fonctions des regards dans les interactions dyadiques en fonction de l'accès à la visibilité des interlocuteurs », Université Lumière Lyon 2, Laboratoire de psychologie de la santé et du développement, 2006.
9. Source : Albert Mehrabian, [www.kaaj.com](http://www.kaaj.com).
10. Source : Paul Ekman Group, [www.paulekman.com](http://www.paulekman.com).
11. Yves Winkin, *La Nouvelle Communication*, Seuil, 1981.
12. Loi n° 2005-102 du 11 février 2005.
13. Albert Mehrabian, Morton Wiener, "Decoding of Inconsistent Communications", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1967 ; Albert Mehrabian, Susan Ferris, "Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels", *Journal of Consulting Psychology*, 1967. Cités par Benjamin Elissalde, « Le verbal, le paraverbal et le non-verbal : que penser des chiffres de Mehrabian ? », [www.la-communication-non-verbale.com](http://www.la-communication-non-verbale.com).
14. Série télévisée *Lie to Me*, saison 1 épisode 9 : « *Elle, c'est le psy. Moi, je suis le magicien.* »
15. Nalini Ambady, Robert Rosenthal, "Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Their Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993.
16. Lire à ce sujet le livre de Stéphane André, *Le Secret des orateurs*, Éditions Stratégies, 2011.
17. Paul Watzlawick, Janet Helmick, Don D. Jackson, *Une logique de la communication*, op. cit.

# Chapitre 2

# Écouter avec les yeux

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez comment observer les principaux aspects du langage non verbal.

*« Il n'y a que les esprits légers pour ne pas juger sur les apparences. Le vrai mystère du monde est le visible, et non l'invisible. »*

Oscar Wilde, *Le Portrait de Dorian Gray*

Kaarina est une ancienne entraîneuse olympique, reconvertie dans le coaching<sup>1</sup>. Invitée à faire un *speech* informel devant les athlètes d'une université canadienne, elle démarre sa présentation et se rend compte, en regardant l'assistance, qu'elle a bien fait de mettre le survêtement de son ancienne équipe : tous les participants sont en tenue de sport et, de toute évidence, son choix vestimentaire crée une proximité bienvenue avec eux. Forte de cette heureuse intuition et, puisque l'ambiance est décontractée, notre conférencière s'assoit sur une table, les jambes dans le vide, pour poursuivre son exposé. Elle ne tarde pas à remarquer une étudiante qui, bien que semblant pourtant écouter, la fuit du regard. À la fin de son intervention, Kaarina va lui demander ce qui l'a gênée dans son propos. « Rien du tout, répond la fille en souriant gentiment. Mais j'étais tellement gênée par le balancement de vos jambes que j'ai regardé ailleurs pour pouvoir vous écouter sans perturbation visuelle. »

Plus lourde de conséquences, la gaffe de cet ami japonais. Fraîchement diplômé de l'université, Kakuzō a rendez-vous à 14 heures pour un entretien d'embauche dans une banque où son père l'a recommandé de tout son poids. Quatorze heures... cela ne lui laisse pas le temps de repasser chez lui après son entraînement de tennis. Qu'à cela ne tienne, il emporte un costume dans son sac de sport, il se changera sur place et ira directement à son rendez-vous. À 13 h 50, Kakuzō, brillant comme un sou neuf, est introduit dans la salle d'attente par une hôtesse d'accueil qui glisse un regard étonné sur son sac de sport. À 13 h 59, une secrétaire vient chercher notre candidat, qui n'ose pas lui demander de garder son sac. À 14 heures pétantes, Kakuzō entre dans le bureau du directeur général qu'il salue profondément. « Bonjour jeune homme, lui répond le directeur. Votre attachécase est... original. » Lecteurs français peu ou pas familiers avec la politesse japonaise, entendez « rédhibitoire ».

## ***Vu et entendu à la machine à café d'un groupe de luxe***

La directrice des relations publiques s'est fait virer : le P.-D.G. aurait senti sur elle un parfum d'un groupe concurrent !



Elle ne pouvait pas en trouver un à son goût, parmi les centaines de fragrances commercialisées par nos maisons ? Moi, je me suis fait remonter les bretelles parce que ma voiture n'était pas lavée tous les matins. Ça donne une mauvaise image du groupe, paraît-il...



## **Les clés pour changer**

### **CHERCHER DES FAISCEAUX D'INDICES**

Entrons dans une pièce où nous ne connaissons personne. Avant même d'avoir dit bonjour à qui que ce soit, nous avons déjà recueilli en quelques secondes des informations fiables sur :

- le milieu social ;
- la raison d'être du rassemblement ;
- le type de relation entre les personnes présentes ;
- l'ambiance ;
- la distance sociale qui nous sépare du groupe.

Consciemment ou non, notre comportement va se déterminer

rapidement sur la base de ces messages implicites. Comme évoqué au premier chapitre, ces derniers sont envoyés par les costumes, les distances, postures et gestes entre les personnes présentes, puis, quand on se rapproche, par les voix et les expressions des visages. Dans bien des cas, le lieu et les objets qu'il contient sont aussi riches d'informations. Nous nous concentrerons ici sur ce qui relève exclusivement du langage corporel.

## **Exercice**

### **ZOOM OU GRAND ANGLE ?**

Imaginez-vous en train d'animer une réunion. Dans la salle, Stéphanie vous fuit du regard.

Hypothèse 1 : sans autre indice, qu'en concluez-vous ?

Hypothèse 2 : non seulement elle évite votre regard, mais elle est isolée des autres participants et silencieuse. Qu'en concluez-vous ?

Hypothèse 3 : en plus des indices précédents, vous remarquez que Stéphanie n'est ni maquillée ni coiffée – ce qui est tout à fait inhabituel chez elle –, qu'elle est tassée sur sa chaise et se balance en fermant les bras devant son abdomen. Qu'en concluez-vous ?

J'espère que cette mise en jambes vous aura incité à prendre du recul par rapport aux approches du style : « S'il regarde en haut à gauche, c'est qu'il vous ment », « Si elle se touche les cheveux, c'est qu'elle couche le premier soir », « Croiser les bras est un signe de défiance ». S'il faut vraiment un argument d'autorité, le pape de l'interprétation des micro-expressions du visage, Paul Ekman, s'est intéressé à la gestuelle avant ses recherches sur le visage humain, puis en parallèle de celles-ci<sup>2</sup>. Pour lui, recueillir un faisceau d'indices est une nécessité avant toute interprétation. Dans le même registre, si les personnages de la série *Lie to Me* restent des personnages de fiction, leurs interprétations se fondent toujours sur un faisceau d'indices. Au passage, notons qu'ils sont équipés de caméras haute définition permettant de décomposer finement des mouvements qui durent une fraction de seconde, d'appareils ultrasophistiqués de mesure du pouls, de la dilatation des pupilles et de la voix, qu'ils peuvent repasser cent fois le même microextrait de vidéo pour

s'assurer de l'avoir bien interprété... ce qui n'est pas à la portée du commun des mortels qui veut savoir en situation si son entretien se passe comme prévu.

N'oublions pas non plus que « communiquer efficacement » ne se limite pas à détecter d'éventuels mensonges ! Parmi toutes les définitions possibles de la communication, retenons plutôt celle-là : **mettre en place l'interaction la plus appropriée avec une personne ou un groupe donné pour atteindre un objectif** (objectif partagé ou non, mais ça, c'est une autre histoire...).

Gardons la méthode – le faisceau d'indices – et laissons de côté l'outillage scientifique et la traque aux menteurs. Pour communiquer efficacement, écoutons avec les yeux.

### Attention

Si la communication non verbale est universelle, ses manifestations peuvent varier d'une culture à l'autre. Et quand je dis « culture », je ne vous parle pas seulement des Bushmen du Kalahari découvrant une bouteille de Coca-Cola<sup>3</sup>, mais aussi de l'entreprise où vous venez d'être recruté après dix ans au même poste dans la même boîte, du collège-lycée où votre fille vient d'entrer à la sortie de l'école primaire, ou encore de la bande de potes dans laquelle votre copain Ilan veut absolument vous faire entrer. Chaque groupe a ses codes non verbaux : découvrez-les vous-même, avant que vos interlocuteurs n'aient à vous faire les sous-titres.

## L'APPARENCE, CE TYRAN

Elle en dit beaucoup sur nous et conditionne encore davantage l'attitude qu'auront les autres vis-à-vis de nous. En s'habillant le matin, chacun lance à la face du monde : je gagne tant, je suis cool, pro, zen ou coincé, j'ai tel âge, j'aime New York ou le marathon, je suis avocat(e) ou agent de police, je suis disponible sexuellement (ou pas).

Dans la vie professionnelle, ces codes vestimentaires sont, la plupart du temps, implicites. Gare au cadre dirigeant d'une filiale qui met des socquettes blanches pour « monter » au siège de la maison mère, ou à la jeune cadre ambitieuse qui s'habille dans les mêmes friperies que sa secrétaire ! Dans une grande majorité des cas, ces écarts vestimentaires par rapport à la norme de l'entreprise ne donnent lieu à

aucun (re) cadrage explicite. Mais à la machine à café ou à la cantine, tant que c'est dans le dos des intéressés, c'est une autre chanson. Et le jour des entretiens d'évaluation venu, nos deux iconoclastes du *dress code*, qui s'attendent à être évalués pour leur travail, risquent fort de dégringoler de leur chaise. « Vous n'avez pas pris la mesure du poste », « Vous n'êtes pas crédible ». Pourquoi, exactement ? Là encore, peu nombreux seront ceux qui leur donneront une réponse honnête. Un code implicite doit rester implicite, d'autant qu'il est illégal, en France, de discriminer sur l'apparence<sup>4</sup>.

Cette dictature du look peut être mal ressentie au pays de La Fontaine, La Bruyère et Molière, qui se sont moqués abondamment des gens qui soignaient trop la forme et pas assez le fond. Il n'en reste pas moins qu'à de rares exceptions près, le conformisme vestimentaire est un sésame pour être reconnu par un cercle social. Ces auteurs ne nient d'ailleurs pas ce phénomène. Ils le déplorent.

### À noter

Au sens large du terme, le costume traduit notre appartenance sociale, bien plus que notre identité individuelle.

**Le code vestimentaire, ou *dress code*** – business, décontracté, branché, sportif, formel –, indique essentiellement l'activité d'une personne à un moment donné.

**Les accessoires et marques** indiquent de manière plus ou moins subtile le pouvoir d'achat de ceux qui les arborent et, parfois, leurs centres d'intérêt et leurs groupes d'appartenance.

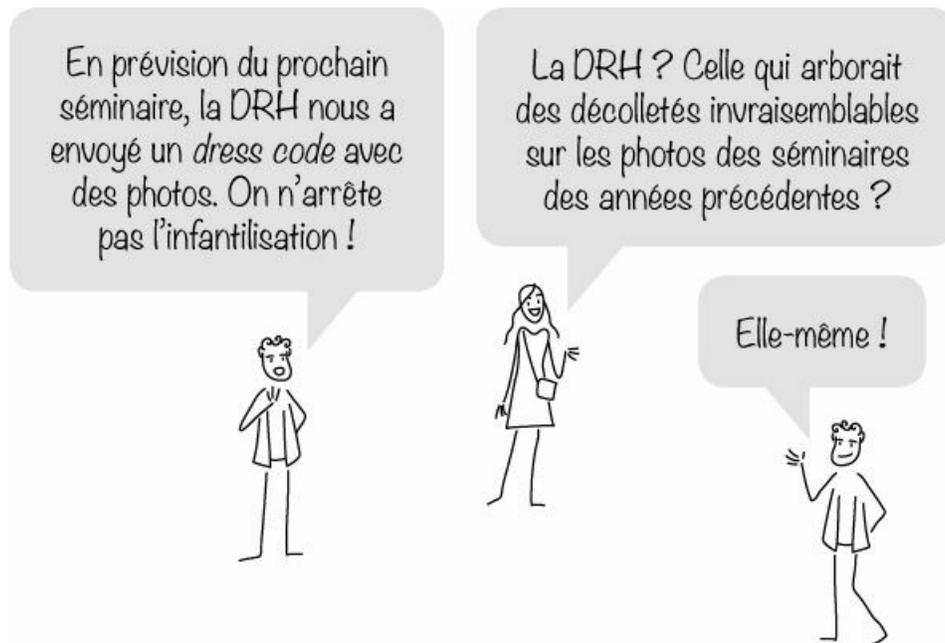
**Le rasage, la coiffure, le maquillage, le parfum, le cirage des chaussures** indiquent le soin qu'une personne apporte à son image. En matière d'élégance, ces détails – et surtout leur accumulation – sont parfois plus discriminants que les vêtements eux-mêmes.

**Attention à ne pas confondre style et hygiène**, cette dernière se traduisant par des dents blanches et bien alignées, des ongles propres, pas de sueur sensible, pas de pilosité visible, en particulier pour les femmes, aucune odeur corporelle perceptible... Ces points de vigilance sont devenus obligatoires dans la vie professionnelle urbaine, au point de justifier des traitements esthétiques, médicaux ou chirurgicaux. Le non-respect de ces règles provoque un effet répulsif immédiat et irréversible dans les relations sociales.

**Les *piercings* et tatouages**, même devenus des accessoires de mode, restent associés à un certain degré d'exhibition du corps humain et de tabous, notamment hygiéniques. Ils peuvent provoquer des réactions... épidermiques !

Certaines entreprises s'appliquent à expliciter leur code

vestimentaire : tout en noir pour s'effacer devant le client, uniforme pour montrer son appartenance à l'entreprise, « *casual business* » pour le séminaire annuel avec les partenaires, costard la semaine – décontracté le vendredi... Pourquoi pas. À condition que les émetteurs de ces codes vestimentaires fassent preuve d'un minimum d'exemplarité une fois la règle édictée.



## LA PROXÉMIE, UNE MISE EN ESPACE DE LA RELATION

C'est l'anthropologue américain Edward T. Hall<sup>5</sup> qui, en 1963, a nommé « **proxémie** » la distance qui s'établit entre les personnes dans une interaction. Celle-ci varie en fonction de la nature des relations entre les protagonistes... et en fonction de leur culture.

Garder la bonne distance, c'est avant tout instinctif, encore faut-il que tous les protagonistes aient la même vision de la relation.

### Exercice

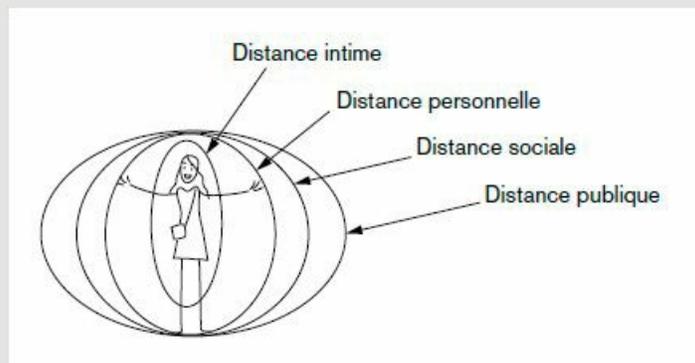
#### MESUREZ VOTRE BULLE D'INTIMITÉ

Sur une journée complète, repérez tous les moments où la distance entre vous et les autres vous gêne. Essayez de déterminer pourquoi.

C'est souvent à ce genre de « détail » que des relations asymétriques deviennent perceptibles : « Il me fuit », « Elle me drague », « Il me colle », « Elle ne peut pas sentir sa collègue ».

## À noter

Nos relations s'inscrivent dans quatre cercles concentriques.



Distance et relation

**Distance intime** : à moins d'un demi-bras de distance, nous ne tolérons que ceux avec lesquels nous avons des relations intimes ; nos partenaires amoureux, nos enfants ou nos parents quand la relation est tendre, nos meilleurs amis dans des moments fortement chargés d'émotion...

**Distance personnelle** : à environ un bras de distance, on peut boire un pot, discuter à bâtons rompus, se taper dans le dos ou dans la main, se claquer la bise. C'est la distance des potes, des familiers, des gens avec lesquels on se sent bien.

**Distance sociale** : à environ deux bras de distance, on ne risque pas de contact inopportun ou équivoque. C'est la distance des relations professionnelles, des réunions mondaines, celle qui tolère difficilement le toucher direct, à part la poignée de mains ou la « bise en l'air » (celle où les lèvres ne touchent pas les joues, parce qu'on n'a pas gardé les cochons ensemble).

**Distance publique** : c'est la distance prise par les instituteurs et les conférenciers, qui doivent se lever et élever la voix pour être vus et entendus de tous. Selon les auteurs, cette distance publique commence entre trois et sept mètres autour du locuteur. Ces variations s'expliquent surtout par la taille de l'audience et la topographie du lieu.

Distance sociale, distance sociale... Entre un Italien hypertactile et un Japonais à qui il faut présenter sa carte de crédit sur un plateau, il y a un monde ! Mais pas besoin d'aller si loin. Il y a aussi un monde entre un Breton et un Provençal. La preuve par la bise ! À Brest, on se fait une bise pour se saluer ; à Montpellier, c'est trois !

## À noter

Un site participatif recense le nombre de bises pratiqué dans chaque département français. Si cette statistique vous amuse, connectez-vous et participez !  
<http://www.combiendebises.com>.

## LA POSTURE, RÉVÉLATEUR DE NOS ATTITUDES

C'est le message général envoyé par le corps sur notre état d'esprit au moment de l'interaction. La posture se situe à la frontière de la proxémie et de la gestuelle : un mouvement du corps peut modifier la distance entre deux personnes ; de même, la posture générale peut être altérée par un simple geste.

La posture s'observe selon deux points de vue :

- **dans l'espace** : position et mouvements du corps verticaux, horizontaux, latéraux, tonicité ;
- **par rapport aux autres personnes présentes** : angle entre les corps, symétrie ou asymétrie des postures.

On distingue également la **posture globale** du corps et les **postures partielles** : par exemple, chez l'étudiante de Kaarina, la posture générale indique qu'elle écoute et l'orientation du regard – posture partielle – traduit que quelque chose la dérange.

La contradiction entre la posture globale et une posture partielle est appelée « **grimace** ».

### Exercice

#### **OBSERVATION**

En réunion, observez les postures des intervenants.

Repérez les changements de posture.

Repérez les grimaces posturales.

Ces observations confirment-elles des choses que vous savez déjà ? (Entente ou mésentente entre deux personnes, confort ou inconfort à propos d'un sujet, etc.)

Avez-vous remarqué, à l'occasion de ces observations, des choses que vous n'aviez pas

## LA GESTUELLE, UNE ALLIÉE PAS TOUJOURS DOCILE

Dans une conversation, la fonction première de nos gestes est de nous aider à communiquer. Mais si nos gestes peuvent renforcer notre message verbal, ils peuvent aussi le contredire ou le parasiter.

Les gestes peuvent remplacer des mots : dans ce cas, on parle de gestes « quasi linguistiques ».

### Bon à savoir



Certains gestes revêtent des significations différenciées selon les cultures. Ce sont alors des **emblèmes**. Par exemple, la paume de la main tournée vers l'interlocuteur voudra dire :

- « Au revoir » pratiquement partout dans le monde ;
- « Give me five ! (On est d'accord !) » aux États-Unis ;
- « Va te faire  !!! » en Grèce.



À bon voyageur... salut !

Dans la plupart des cas, nos gestes accompagnent notre discours. On parle alors de gestes coverbaux : ceux-ci sont conscients ou inconscients, automatiques ou programmés. Deux chercheurs anglais ont montré que la quantité de gestes que nous faisons avec les mains augmente si nous avons besoin d'illustrer notre histoire et diminue si la personne à laquelle nous racontons l'histoire peut la suivre grâce à une bande dessinée<sup>6</sup>. Cette expérience révèle que les gestes servent plus à aider le spectateur à comprendre qu'à s'aider soi-même à parler.

### À noter

Les gestes coverbaux peuvent être :

- **indicateurs** : pour montrer, quantifier, compter ;
- **illustateurs** : pour mimer, accentuer, orienter ou rythmer ce que l'on explique ;
- **régulateurs** : pour écouter, accompagner la verbalisation des autres, distribuer ou reprendre la parole.

Minute, le compte n'y est pas ! Le balancement de jambe qui a parasité l'exposé de Kaarina au début du chapitre ne rentre dans aucune de ces catégories : c'est ce que l'on appelle un geste adaptateur ou extracommunicatif. Inconscient et sans rapport direct avec le contenu du discours, il indique une émotion que l'intéressé lui-même ignore ou qu'il a intérêt à dissimuler : le trac, l'anxiété, la fatigue, l'agacement, l'ennui, l'excitation... Dès qu'il devient perceptible, voire répétitif, le geste adaptateur dévie l'attention du public vers l'état émotionnel de celui qui l'émet. C'est souvent là que les choses se gâtent...

## À noter

Il existe plusieurs classifications des gestes adaptateurs. En voici deux.

Une classification fonctionnelle, qui s'intéresse à la finalité du geste :

- **confort** : geste associé à une émotion positive (exemple : se caler confortablement dans son fauteuil) ;
- **inconfort** : geste associé à une émotion négative (exemple : grincer des dents) ;
- **réconfort** : geste destiné à calmer une émotion négative (exemple : se masser les tempes).

Une classification descriptive, qui s'intéresse à ce que l'on touche :

- **autocontact** : geste où l'on se touche soi-même (exemple : se frotter les yeux) ;
- **manipulation d'objets** : geste qui implique un objet (exemple : tripoter un stylo) ;
- **hétérocontact** : geste où l'on touche une personne (celle à laquelle on parle ou une autre. Exemple : prendre son conjoint par le bras pour le présenter à une tierce personne).

De même que « L'immobilier à Paris » ou « Le classement des grandes écoles ou des hôpitaux » reviennent chaque saison fleurir les couvertures de la presse magazine, « Les gestes à privilégier/proscrire en entretien d'embauche » sont un marronnier de

la presse professionnelle ! On y trouve tout et son contraire, le plus souvent sans source scientifique sérieuse et sans aucune méthode d'observation. Le risque, avec ce genre de conseils, c'est, côté candidat, de se transformer en robot inexpressif et de provoquer un malaise encore plus grand que si l'on était resté naturel ; et, côté recruteur, de passer complètement à côté du candidat en se concentrant sur un détail, et non sur un faisceau d'indices.

### **Exercice**

## **DÉDUCTION**

Dans une réunion, vous voyez deux personnes tripoter leur téléphone.

L'une d'elles est avachie sur sa chaise et n'a pas levé les yeux sur l'animateur depuis un moment.

L'autre est assise droite et son regard passe fréquemment de l'animateur à l'écran de son téléphone.

Qu'en déduisez-vous ?

## **LE VISAGE, INTERPRÈTE DE NOS ÉMOTIONS**

Si certains codes sociaux, comme choisir une tenue ou se tenir à une distance appropriée, sont relativement faciles à maîtriser, nos émotions le sont beaucoup moins. Le propre d'une émotion, c'est de survenir sans prévenir, souvent avant que nous ayons pu la verbaliser, et d'être visible, en premier lieu sur notre visage.

Nous ne ressentons pas tous les mêmes émotions. Par exemple, un même propos pourra provoquer de l'intérêt chez une personne et du mépris chez une autre, de même qu'un aliment procurera du plaisir à l'un et du dégoût à un autre. En revanche, il est aujourd'hui admis que tous les êtres humains expriment certaines émotions de la même manière. L'hypothèse la plus probable est que les émotions et leurs manifestations corporelles ont une fonction de survie : la peur et la colère, par exemple, préparent respectivement le corps à la fuite et au combat<sup>7</sup>.

Des expressions faciales ont été observées à l'identique chez différents peuples de tout l'Empire britannique au XIX<sup>e</sup> siècle ; chez une tribu de Papouasie-Nouvelle-Guinée totalement isolée du reste du monde dans les années 1960 ; puis, en 2004, chez des athlètes paralympiques aveugles de naissance qui ne pouvaient pas les avoir apprises par mimétisme<sup>8</sup>. Ces observations permettent d'affirmer que certaines expressions sont universelles.

Sept de ces émotions ont été identifiées dans les années 1970 par Ekman et Friesen : la colère, le dégoût, la joie, le mépris, la peur, la surprise et la tristesse. Dans les années 1990, cette première liste a été enrichie : dans le club des émotions universelles se trouvent à présent la culpabilité, l'excitation, la honte, l'intérêt, l'orgueil, le plaisir, la satisfaction et le soulagement.

## À noter

Les émotions se lisent sur le visage autour de deux zones principales :

- une zone haute qui inclut les yeux, le front et les sourcils ;
- une zone basse qui englobe les mouvements de la bouche, du nez, du menton et du cou.

Le **Facial Action Coding System**<sup>9</sup>, méthode mise au point à partir des années 1970, permet de décoder finement les expressions du visage en décomposant chaque mouvement musculaire en une trentaine d'unités d'action. Pour faire court, une même émotion est exprimée chez tous les individus par la même combinaison d'unités d'action.

Ce modèle a été perfectionné par la découverte des **micro-expressions**, expressions fugitives – 1/25<sup>e</sup> à 1/15<sup>e</sup> de seconde – qui trahissent des émotions cachées, puis des **expressions subtiles**, qui expriment des émotions de faible intensité.

En pratique, ces notions sont surtout utiles aux chercheurs équipés de matériel sophistiqué leur permettant de voir ce qui n'est pas perceptible à l'œil nu.

La détection des micro-expressions du visage est un sport à la mode : les sites Internet et les formations qui se proposent de vous y entraîner pullulent. La bonne nouvelle, c'est que vous pouvez en trouver de très sérieux<sup>10</sup>. Une fois que vous aurez goûté aux délices – et aux difficultés – de la détection de micro-expressions, posez-vous trois questions simples : quel est mon objectif dans ma relation avec cette personne ? Qu'ai-je besoin de savoir ? Quels sont les moyens à ma disposition pour obtenir les infos que je cherche et atteindre mon

objectif ? Mon petit doigt me dit que vous en apprendrez plus en observant toutes les dimensions du langage non verbal d'une personne qu'en vous concentrant sur son seul visage.

## LA VOIX, « MUSIQUE DE L'ÂME<sup>11</sup> »

Quittons le non-verbal pour le paraverbal. La voix n'est pas que le véhicule de nos messages verbaux. Elle fait remonter les tréfonds de notre personnalité à la surface, ce qui peut nous mettre à nu au moment le moins opportun. Qui ne s'est jamais entendu chevroter, bafouiller ou devenir totalement muet au moment d'ouvrir la bouche à un oral d'examen ? Monter dans les aigus sous l'effet de l'excitation ou de la peur ? La voix joue un rôle important dans les phénomènes d'attraction/répulsion et d'estime de soi. Rappelez-vous les 3 V de Mehrabian : 38 % de la perception de la sympathie se fait à travers le paraverbal, c'est-à-dire la voix. Encore une fois, avant d'interpréter le comportement des autres ou de travailler le nôtre, observons et tâchons de repérer les variations les plus inhabituelles.

### Bon à savoir

En français, l'intonation change l'intention du message, pas le sens des mots. « Ça va ? »  
« Ça va ! »

Dans les langues tonales, lesquelles représentent la majeure partie des langues parlées dans le monde, l'intonation change le sens des mots ou des syllabes : avec exactement les mêmes mots, le contenu du message change en fonction de la mélodie de la phrase.

En chinois, par exemple, on distingue cinq hauteurs de ton différentes. La syllabe ma peut donc signifier, selon l'intonation : maman, chanvre, cheval, injurier et est-ce que<sup>12</sup>.

Dans un restaurant, gare à celui qui commande un bol de *táng* (sucre), au lieu d'un bol de *tāng* (soupe). Les serveurs sont friands de ce genre de confusion !

Et si vous voulez faire mǎimài (des affaires) avec des Chinois, sachez si vous voulez mǎi (acheter) ou... mà i (vendre) !

Une voix s'analyse selon trois critères :

- le timbre : le caractère de la voix (grave, médium, aigu...) ;
- l'intensité : le volume sonore (d'in audible à tonitruant) ;

- la prosodie, elle-même composée de :
  - l'intonation : le ton donné à une phrase ou à un discours ;
  - le débit : la vitesse du discours ;
  - la diction : l'articulation et la prononciation ;
  - le rythme, qui comprend les silences.

### **Exercice**

### **ÉCOUTE**

Dans votre entourage, choisissez une voix que vous aimez particulièrement. À l'aide des critères ci-dessus, essayez de repérer ce qui fait que cette voix vous est particulièrement agréable.

Choisissez maintenant une voix que vous détestez particulièrement. À l'aide des mêmes critères, essayez de comprendre pourquoi cette voix vous est particulièrement désagréable.

## **LA RESPIRATION, ANIMATRICE DE LA VOIX ET DES GESTES<sup>13</sup>**

En amont de la voix se trouve la respiration : l'air qui, partant des poumons, traverse le larynx et fait vibrer les cordes vocales. Sans air, nous perdons rapidement la parole. Avez-vous déjà fait cette expérience désagréable, où, à court de souffle, vous avez été obligé(e) d'écourter votre phrase... dont personne, du reste, n'a entendu les derniers mots ? Peu importe que vous ayez perdu votre souffle en courant pour arriver à votre rendez-vous, sous le coup de l'émotion ou d'une pensée parasite... l'effet sur votre interlocuteur est toujours le même : celui d'une perte de contrôle. Pas de parole sans souffle. Et pour paraphraser le professeur d'expression orale de tout à l'heure<sup>14</sup>, « qui veut prolonger son souffle ménage sa posture ! ». En clair, prenez le temps de vous poser et tenez-vous droit pour pouvoir respirer à fond et envoyer un maximum d'air dans vos poumons.

Les chanteurs et les orateurs pratiquent la respiration ventrale ou diaphragmatique pour pouvoir « porter » leur voix – c'est-à-dire lui donner du volume – et « tenir » la note – c'est-à-dire parler ou chanter le plus longtemps possible sur le même souffle.

Cette respiration, qui est celle des nouveau-nés, est aussi celle de pratiquement toutes les formes de méditation. Elle est même considérée comme l'un des piliers de la santé et de la longévité dans la médecine traditionnelle chinoise<sup>15</sup>.

Tout comme les postures et les gestes, la respiration envoie des signaux. Les variations de rythme, d'intensité, les soupirs sont perceptibles et contribuent à donner des indications sur l'état émotionnel de l'interlocuteur : impatience, fatigue, stress...

### **Exercice**

## **ÉCOUTE RESPIRATOIRE**

Choisissez un terrain d'observation : une réunion, une conférence qui vous intéresse en vidéo sur Internet, une série télévisée (pour cet exercice, ma préférée est Homeland<sup>16</sup>, où les émotions des protagonistes sont très intenses).

Observez le ou les intervenants principaux.

À quels moments voyez-vous ou entendez-vous leur respiration changer ? Qu'est-ce que cela vous dit sur leur état émotionnel ?

## **Et pourquoi changer ?**

### **« JE NE SUIS NI “BAC + 72” NI UN ORDINATEUR ULTRAPUISSANT »**

Vous vous doutez que le début de ce chapitre surfe sur les travaux de dizaines de psychologues, sociologues, anthropologues, sémioticiens, linguistes, sans compter tous ceux dont vous n'imaginez même pas l'existence. Rien que l'idée de devoir vous concentrer sur tout ça à la fois vous donne le vertige.

### **« MON INTUITION ME SUFFIT »**

Vous n'avez pas besoin de tout ça pour remarquer quand votre boss

est à prendre avec des pincettes ou votre partenaire amoureux en veine de galipettes. Vous concentrer sur les détails va même vous faire perdre l'impression intuitive d'ensemble. Alors, à quoi bon ?

## **« LE LANGAGE NON VERBAL EST SOUVENT PLUS CONDITIONNÉ PAR DES CONTRAINTES EXTERNES QUE PAR DES ÉTATS INTERNES »**

Vous passez la journée dans un *open space* totalement impersonnel à tenter de vous concentrer au milieu des va-et-vient et du brouhaha. Quant au costume, la tenue que vous avez enfilée ce matin vous suivra au bureau, dans le métro, au supermarché et au dîner ce soir chez Christine, que ça vous plaise ou non. Donc, bon, vous faites ce que vous pouvez avec vos contraintes et vous savez que vous n'êtes pas le (la) seul(e). Alors, observer des tenues et des comportements standardisés jusqu'à l'absurde, des voix étouffées par manque d'intimité ou les gestes comprimés par manque d'espace... ça n'a pas grand sens à vos yeux.

## **« C'EST LA PORTE OUVERTE À TOUTES LES MANIPULATIONS »**

Vous avez bien compris que les escrocs, médiums et gourous en tous genres utilisent ces techniques d'observation pour faire croire à leurs pigeons qu'ils en savent long sur eux. Comme cette soi-disant voyante que vous avez rencontrée récemment dans un dîner en ville. Sa technique vous a immédiatement sauté aux yeux : débiter des banalités, puis broder sur les réactions de son public ; emballé, c'est pesé ! Votre femme, elle, est conquise : « Tu te rends compte, elle a deviné que j'avais eu un passage très difficile récemment, alors que je ne lui ai rien dit ! » Vous vous retenez très fort de répondre à votre chère et tendre que tout le monde l'a vue sortir des comprimés de son sac, et refuser de boire du vin à table, ce que n'importe qui a pu interpréter comme un pépin de santé récent, voire comme une probable consommation d'anxiolytiques. Exploiter ainsi la vulnérabilité d'une personne, c'est trop facile et c'est malhonnête. *Vade retro !*

## D'accord/pas d'accord

**« CAR VOUS-MÊME DITES QUE L'HABIT NE FAIT PAS LE MOINE, ET TEL EST VÊTU D'UN FROC QUI AU-DEDANS N'EST RIEN MOINS QUE MOINE... » FRANÇOIS RABELAIS**



« Garde-toi, tant que tu vivras, de juger les gens sur la mine. » Jean de la Fontaine



« La justice est aveugle à qui ne porte pas le costume. Costume égale coutume ; même mot, même puissance. » Charles Dantzig

## Essayez quand même

### NOTRE CERVEAU TRAVAILLE À NOTRE INSU

Notre cerveau fait déjà en simultané tout ce qui a été évoqué dans ce chapitre, et même bien davantage ! Car ici, nous n'avons évoqué ni les lieux ni le niveau de langage, ni, bien sûr, le contenu verbal d'un quelconque discours. Notre ordinateur interne est le plus sophistiqué qui soit. Il ne demande qu'à être employé à la hauteur de ses capacités !

Voici quelques jeux pour vous y exercer. La plupart d'entre eux peuvent être pratiqués avec des enfants à partir de dix ans : ne vous en privez pas, c'est en s'amusant qu'on apprend le mieux.

### Exercice

### ZAPPING RADIO

C'est un jeu idéal pour passer le temps dans les embouteillages. Allumez la radio et zappez d'une fréquence à l'autre. Arrêtez-vous sur la première plage parlée. Dès les premières secondes, vous savez si vous vous trouvez sur une grande fréquence nationale, une radio destinée à un public jeune, une antenne communautaire ou une émission culturelle, n'est-ce pas ?

Décortiquez en détail ce qui vous informe si vite sur la fréquence que vous écoutez en vous concentrant sur la prosodie – l'intonation, le débit, la diction et le rythme – et en triant les informations factuelles et les opinions que vous vous êtes faites.

**J'ai entendu :...**

**J'en conclus :...**

## **L'INTUITION N'EXCLUT PAS LA MÉTHODE**

Croyez-vous vraiment que les publicitaires, les politiques, les commerciaux, les grands orateurs, les détectives et les psychothérapeutes se contentent de leur intuition pour exercer leur métier ? Le « saucissonnage » de notre communication non verbale est, certes, un peu artificiel d'un point de vue pratique, mais il nous permet de savoir où porter notre attention quand nous cherchons des clés de compréhension fine et, surtout, des leviers de changement.

### ***Exercice***

#### ***SHERLOCK DANS LE MÉTRO***

Dans les transports en commun, un magasin ou une salle d'attente, observez les gens autour de vous, choisissez une personne ou, encore mieux, un groupe.

Quelles informations vous donne leur costume ?

Comment occupent-ils l'espace (physique et sonore) ?

Faites la liste des renseignements que vous avez recueillis sur cette personne ou ce groupe en triant les informations factuelles et les opinions que vous vous êtes faites.

**J'ai vu : ...**

**J'en conclus : ...**

Variante : faites ce jeu avec une ou plusieurs personnes. Chacun séparément, puis comparez vos résultats. Que donnent vos analyses comparées ?

## Exercice

### **SHERLOCK AU SUPERMARCHÉ<sup>17</sup>**

Ce jeu va vous faire aimer les files d'attente aux caisses (enfin, n'exagérons rien) et vous montrera qu'en l'absence de langage corporel, les objets peuvent aussi receler une foule d'informations sur les gens. Regardez ce que la personne devant vous a posé sur le tapis de caisse. Que pouvez-vous en déduire sur sa situation de famille, ses habitudes alimentaires, son programme de la soirée, son hygiène de vie, son moyen de transport ? Cette liste n'est pas limitative, lâchez le Sherlock qui est en vous !

**Ce que j'ai appris sur cette personne : ...**

**Ce qui m'a permis de le supposer :...**

Variante : si vous êtes accompagné(e) dans cette aventure du quotidien, faites ce jeu à plusieurs.

## **TOUT CHAMP DE CONTRAINTE RECÈLE DES INTERSTICES**

Retrouvons Fatou, l'infirmière. S'il y a bien un endroit où le langage non verbal est contraint, c'est l'hôpital. Les professionnels de santé sont tous en uniforme, c'est à peine si un néophyte reconnaîtrait une chef de clinique d'une aide-soignante. Quant aux malades, tous en pyjama, voire en chemise fournie par l'établissement, entravés par des lésions et des dispositifs médicaux en tous genres, ils n'ont guère de maîtrise ni de leur apparence ni de leur posture, ni de leur gestuelle. Et pourtant, assure Fatou, chaque patient envoie des signaux corporels éloquents : Untel a cessé de se raser ; Unetelle a une meilleure voix ; Untel se redresse progressivement quand il se promène dans les couloirs ; Unetelle est agitée, bien que ne se plaignant de rien de particulier... Le docteur Untel est reconnaissable entre mille à sa démarche traînante.

Si fortes que soient les contraintes réglementaires, sociales ou physiques, des messages non verbaux trouvent toujours leur chemin à travers des interstices. La règle la plus stricte laisse toujours des espaces de liberté, qui constituent un lieu d'expression particulièrement riche à observer. Paradoxalement, le formatage rend

plus visible tout écart par rapport à la norme.

## Exercice

### LA TÉLÉ MUETTE

Trouvez un talk-show, n'importe lequel. Coupez le son.

N.B. : à la télé, les tenues, coiffures et maquillages sont travaillés en coulisse, laissons-les de côté. Concentrez-vous sur la posture, la gestuelle et les expressions des participants.

Qui parle le plus ? Le moins ? Qu'observez-vous dans leur posture et leur gestuelle respective ?

À quoi voyez-vous que quelqu'un veut prendre la parole ? Va la laisser à quelqu'un d'autre ?

À quels gestes, postures et expressions voyez-vous que l'animateur (trice) mène le débat ? Perd le contrôle ? Le reprend ?

Pour les mordus : pouvez-vous repérer qui est le plus en désaccord avec qui ? À quoi le repérez-vous ?

## Les manipulateurs sont de bons observateurs... et alors ?

Certes, les diseuses de bonne aventure, les vendeurs au porte-à-porte et les pickpockets sont des praticiens habiles de l'observation et de l'écoute. Ce n'est pas pour autant qu'il faut priver les honnêtes gens de ces techniques ! À ce compte-là, cela fait belle lurette qu'on aurait retiré leurs couteaux aux cuisiniers, leur tronçonneuse aux bûcherons et leur scalpel aux chirurgiens. La manipulation est dans l'intention, pas dans l'outil, qui ne fait que ce qu'on lui demande. Pratiquées avec bienveillance, l'observation et l'écoute peuvent aussi servir à aider, comprendre et progresser.

### Conseil de l'expert



#### Conseil du coach sportif : (se) regarder jouer

Que font les sportifs pour préparer leurs grandes compétitions ? Ils regardent des vidéos de leurs adversaires avec des arrêts sur image millimétrés, puis ils analysent leurs forces et faiblesses respectives pour construire leur stratégie.

Deux astuces pour vous inspirer de cette méthode sans passer votre vie devant une caméra :

- développez vos talents d'observation dans les lieux publics, en regardant la télé, en écoutant la radio ou pendant les réunions auxquelles vous assistez. Au début, concentrez-vous sur un seul thème : aujourd'hui les distances, demain la posture, après-demain la prosodie, etc. ;
- regardez-vous faire et écoutez-vous parler dans des interactions à faible enjeu. voire, demandez du feed-back après une interaction à quelqu'un qui vous a vu(e) et entendu(e). Cela ne vaut pas la caméra, bien sûr, mais ça développe la conscience de soi et ça permet d'acquérir des techniques.

Développer ses capacités d'écoute et d'observation, c'est déjà renforcer son empathie. N'ayez pas peur d'y passer trop de temps, cette compétence est comme un couteau suisse : utile en toutes circonstances !

## *Pro/perso*

Votre chien aussi... Une étude japonaise vient de démontrer que les chiens haussent les sourcils quand ils reconnaissent leur maître, et que c'est là un signe d'attachement<sup>18</sup>. Mouais, bon, rien d'exceptionnel, il remue bien la queue quand il est content, c'est son langage corporel à lui. Là où ça devient amusant, c'est qu'en 2002, une étude a montré que le haussement des sourcils accompagné d'un sourire et d'un léger mouvement de tête constituait un modèle quasi universel de salutation entre êtres humains qui s'apprécient et sont contents de se voir<sup>19</sup>. L'intuition de Darwin, selon laquelle il existe une continuité entre l'animal et l'homme en matière d'expression des émotions, trouve ici une illustration magistrale, sinon une preuve.

Et vous, comment communiquez-vous avec votre animal de compagnie ?

### ***Que retenir de tout cela ?***

Dans la communication analogique, le cerveau saisit instantanément un ensemble d'indices et leur donne un sens. Oubliez-en un seul et vous risquez de tomber à côté de la plaque.

Le découpage du langage non verbal n'a pas qu'un intérêt théorique pour la recherche. Il présente aussi l'avantage pratique d'offrir des points de repère balisés pour observer consciemment ce que notre cerveau traite sans que nous nous en rendions compte.

L'œil et l'oreille ne peuvent pas percevoir toutes les nuances du langage paraverbal et non verbal, mais l'entraînement améliore déjà significativement notre perception intuitive.

1. Kaarina Dillabough, "Do You Listen With Your Eyes ?", [www.kaarinadillabough.com](http://www.kaarinadillabough.com).
2. <http://www.paulekman.com/paul-ekman>.
3. Allusion au film *Les dieux sont tombés sur la tête*, 1980, comédie botswanaise et sud-africaine de Jamie Uys, qui met en scène le gouffre culturel entre une tribu d'Afrique australe et l'Occident.
4. Cassation sociale, 11 janvier 2012, n° 10-28213.
5. Edward T. Hall (1914-2009), spécialiste de l'interculturel, est devenu une référence de la communication non verbale grâce à son ouvrage *The Silent Language*, First Edition, 1959.
6. Naomi Jacobs, Alan Garnham, "The Role of Conversational Hand Gestures in a Narrative Task" *Journal of Memory and Language*, 56-2, 2007. Cité par Frédéric Tomas, <http://www.la-communication-non-verbale.com/2013/04/lesgestes-de-la-communication.html>.
7. Paul Ekman, Wallace Friesen, *Unmasking the Face*, Malor Books, 2003. Cité par Hugues Delmas, [www.la-communication-non-verbale.com](http://www.la-communication-non-verbale.com).
8. David Matsumoto, Bob Willingham, "Spontaneous Facial Expressions of Emotion of Blind Individuals", *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(1), 1-10, 2009.
9. Paul Ekman, Wallace Friesen, Joseph C. Hager, "Facial Action Coding System: The Manual Facial Action Coding System, user & investigator guides. A Human Face", 2002. Cité par Benjamir Elissalde, [www.la-communication-non-verbale.com](http://www.la-communication-non-verbale.com).
10. Voir « Pour aller plus loin » en fin d'ouvrage.
11. Barbara.
12. *Le Chinois de poche*, Assimil, 1996.
13. En latin, *anima* signifie « souffle » et « âme ».
14. Stéphane André, *Le Secret des orateurs*, *op. cit.*
15. Voir à ce sujet la conférence en ligne de Jean Pélissier « Respiration et gestion des émotions », <http://www.youtube.com/watch?v=TIHrZnGUA4>, 2011.
16. *Homeland*, série télévisée américaine, créée par Howard Gordon et Alex Gansa d'après la série télévisée israélienne *Hatufim*.
17. Ce jeu est inspiré du blog [bodyneverlies.net](http://bodyneverlies.net).
18. Miho Nagasawa, Emi Kawai, Kazutaka Mogi, Takefumi Kikusui, "Dogs show Left Facial Lateralization upon Reunion with their Owners", Department of Animal Science and Biotechnology Azabu University, Japon, 2013.
19. Eibl-Eibesfeldt, *Éthologie : biologie du comportement*, Orphys, 2002. Cité par Hugues Delmas. <http://www.la-communication-non-verbale.com/2010/01/salutation-du-regard.html>.

# Chapitre 3

# Briser la glace

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez utiliser votre langage non verbal pour mettre votre interlocuteur en confiance.

*« Le langage, dans la magnificence de ses phases, n'a rien d'aussi varié, d'aussi éloquent, que la correspondance des regards et l'harmonie des sourires. »*

Honoré de Balzac

*« Les actes parlent plus fort que les mots et un sourire signifie : "Je vous aime bien, vous me rendez heureux. Je suis content de vous voir." »*

Dale Carnegie

Après des années de galère à chanter dans le métro et dans la rue, Aya vient d'être repérée par un producteur d'une grande maison de disques. Elle a trouvé le gars louche au premier coup d'œil et la suite de la relation n'a jamais démenti cette première impression : non content d'être dragueur et manipulateur, il ne cesse d'humilier la jeune fille en lui disant qu'il est sa seule chance et que, sans lui, elle retournerait dans le caniveau. Plusieurs fois, elle a envisagé de tout plaquer, plutôt que de se faire voler son âme par ce margoulin. Malgré tout, elle s'accroche : la perspective d'un premier contrat avec la prestigieuse maison vaut bien le risque de se faire exploiter ou, pire, tout piquer.

Plus le projet de disque avance, plus la relation entre Aya et son producteur, avec lequel elle n'a toujours rien signé malgré ses relances, se tend. L'agressivité de la jeune fille est à la mesure de sa peur de laisser des plumes dans l'opération. Les premières visites d'Aya à la maison de disques s'en ressentent : les gens qu'elle croise, acclimatés à la vie sociale de l'entreprise, lui paraissent faux jetons et intéressés, faisant tous semblant d'être les meilleurs copains du monde, tout en ne ratant pas une occasion de déblatérer dans le dos les uns des autres. De plus en plus sur la défensive, elle frôle plusieurs fois la rupture.

Alors qu'elle a quasiment achevé l'écriture du disque, Aya est enfin convoquée chez le directeur administratif et financier (DAF) pour signer son contrat. Elle n'a jamais vu de DAF de sa vie. D'après l'image qu'elle s'est faite de cette boîte, ce gars-là doit forcément être un grand requin. C'est donc toutes griffes dehors qu'elle se présente à la porte de son bureau.

Un très grand monsieur très souriant se lève et traverse son bureau pour tendre une paluche énorme à Aya, qu'il invite à s'asseoir en face de lui. Il lui expose brièvement les termes du contrat qu'il a devant les yeux. Briefée par un copain, elle attaque bille en tête sur ce qu'elle considère non négociable, sur l'air de « c'est à prendre ou à laisser ». Le DAF lève un sourcil amusé, se lève, prend sa chaise, vient s'asseoir à côté d'elle avec un exemplaire du contrat, le pose sur le bureau et regarde Aya sans jamais cesser de sourire :

« – C’est le modèle de contrat standard que l’on propose à tous nos artistes. On va le lire ensemble et je vais tout t’expliquer. Tu pourras l’emporter chez toi pour le relire et demander conseil. OK ?

– ... OK.

– Mais avant de parler de contrat, parle-moi de ton projet... »

## **DEVINETTE POUR AMATEURS D’HUMOUR ANGLAIS**



Élections générales de 1874 en Grande-Bretagne. Après une soirée passée avec le libéral Gladstone, une femme avait l'impression d'avoir conversé avec la personne la plus intelligente du Royaume ; après avoir dîné avec le conservateur Disraeli, la même femme avait l'impression d'être la personne la plus intelligente du Royaume. D'après vous, qui est devenu *Prime Minister*<sup>37</sup> ?

## **Les clés pour changer**

Difficile, dans l’anecdote qui ouvre ce chapitre, d’inspirer confiance à Aya ; perdue dans un monde qui lui est étranger, elle n’y perçoit que des menaces. Le DAF y est parvenu en quelques minutes, voyons comment.

## **PRENDRE L’INITIATIVE DU RAPPROCHEMENT**

C’est le DAF qui vient à sa rencontre. Par ce geste, il montre qu’il considère la visite d’Aya comme un événement important : il ne se lève pas quand sa secrétaire ou son adjoint vient déposer des dossiers sur son bureau, par exemple. À travers la main tendue, il indique qu’il pose d’emblée la relation sur un registre professionnel mais cordial. Pas familier comme les gens qu’a vus Aya dans l’entreprise, qui s’embrassent à tout-va, ou comme son producteur qui la traite comme une moins que rien. Cordial : ni trop ni trop peu.

## Exercice

### RÉÉCRIVEZ LA SCÈNE

Imaginez la même scène si le DAF était resté assis à son bureau et avait indiqué d'un geste de la main ou du menton la chaise en face de lui ; si Aya avait dû traverser seule ce bureau dans lequel elle redoutait par avance de se faire dévorer toute crue.

**Dans l'état de défiance où était Aya en entrant, comment aurait-elle reçu ces messages non verbaux ?**

**Comment imaginez-vous sa réaction ?**

Imaginez maintenant si, s'étant levé, le DAF avait claqué la bise à Aya, puis l'avait prise par l'épaule pour aller boire un café avant de s'y mettre.

**Dans l'état de défiance où était Aya en entrant, comment aurait-elle reçu ces messages non verbaux ?**

**Comment imaginez-vous sa réaction ?**

Lors d'une première rencontre, il est payant de prendre l'initiative du rapprochement tout en restant à une distance suffisante pour que l'interlocuteur franchisse les derniers centimètres (ou pas). De la sorte, vous laissez l'autre choisir la distance qui lui est confortable. La main tendue joue un double rôle : elle invite à un contact chaleureux tout en créant l'occasion d'ajuster la distance entre les deux protagonistes.

## SOURIRE ET FAIRE SOURIRE

La bienveillance évidente du DAF ne tient pas seulement à sa gestuelle. Elle se voit aussi à son sourire : il est permanent tout au long de la rencontre.

### Bon à savoir : la science du sourire

En 1862, le médecin français Duchenne de Boulogne<sup>2</sup> a découvert qu'un sourire authentique n'était pas seulement un étirement des coins de la bouche vers les oreilles : un vrai sourire de joie se lit aussi au plissement des yeux. Depuis, on parle de « vrai sourire » ou de « sourire de Duchenne » quand la bouche s'étire et que les yeux se plissent ; à l'inverse, on parle de faux sourire quand seule la bouche s'étire et que les yeux restent grands ouverts.

Vrai ou faux, le sourire est l'expression du visage la plus visible, même

de loin. Il constitue une obligation professionnelle – ou plutôt devrait constituer une obligation professionnelle – pour toute personne en contact avec des clients, des patients, des passagers, des usagers, des spectateurs... sentez-vous libre de compléter cette liste.

### ***Exercice***

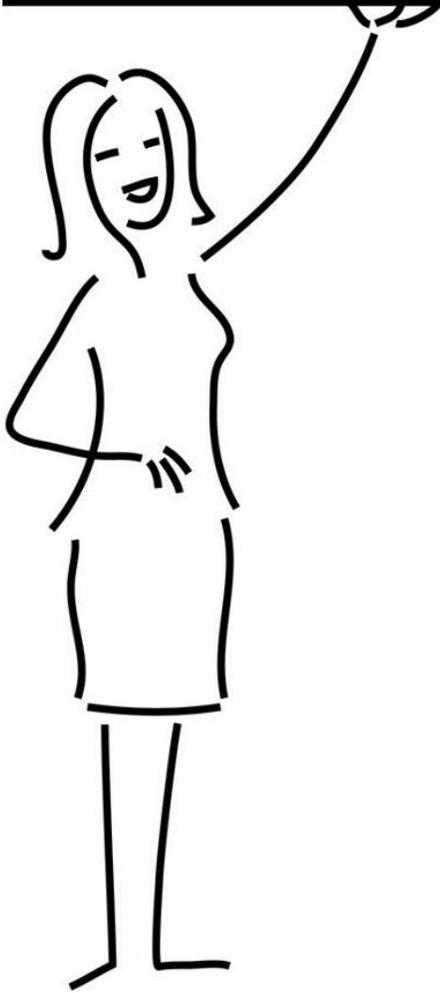
#### ***VRAI SOURIRE/FAUX SOURIRE***

Pour apprendre à reconnaître un vrai sourire d'un faux, faites ce test amusant et bien fait, proposé par la BBC sur Internet :

<http://www.bbc.co.uk/science/humanbody/mind/surveys/smiles/>

Sincère ou non, le sourire est une politesse sociale et engage l'interlocuteur à sourire en retour, car il est contagieux : ne vous êtes-vous jamais surpris à sourire béatement devant la télé où officiait une présentatrice particulièrement souriante ?

# *Conseil de l'expert*



## **ORGANISER L'ESPACE POUR SUSCITER LA CONFIANCE**

Avez-vous repéré la manière, ou plutôt les manières, dont le DAF s'assoit ? D'abord face à Aya, puis à côté d'elle une fois qu'elle a engagé les hostilités. C'est une façon subtile de répondre : « Je ne veux pas me battre, je veux travailler avec toi. » À partir du moment où le face-à-face a démarré sur une tonalité d'affrontement, il y a deux options : rester à sa place et répondre coup pour coup ; changer de position pour changer de registre. Dans ce cas précis, le DAF a eu l'intelligence de percevoir la peur derrière l'agressivité. En venant

s'asseoir à côté d'Aya, non seulement il désamorce l'affrontement, mais il invite sa visiteuse à entrer dans une relation de coopération (« On va le lire ensemble »).

## ***Vu et entendu lors d'un entretien commercial***

J'ai préparé une présentation pour notre entretien. Souhaitez-vous que nous la regardions ensemble sur l'écran de mon ordinateur ?



Mieux que ça, vous pouvez vous brancher pour la projeter sur le mur.



Je vais devoir changer de place, alors. Puis-je m'asseoir à côté de vous ?



Bien sûr !



Cette tactique est valable dans de nombreux cas : dans un entretien, une réunion, un dîner, arrangez-vous pour vous mettre à côté de la personne avec laquelle vous voulez instaurer une complicité – le côté à côté permet les apartés – ou éviter une confrontation – le côté à côté rend toute dispute difficile. Dans le cadre d'un entretien, si le côté à côté n'est pas possible, vous pouvez toujours opter pour la posture du diplomate : assis de biais par rapport à votre interlocuteur, vous ne serez ni dans l'affrontement ni dans la complicité, mais dans la décontraction.

### ***Exercice***

## **REPÉREZ LA POSTURE DES DIPLOMATES**

Sur votre moteur de recherche d'images, tapez « entretien diplomatique » ou « entrevue diplomatique ». Sur les photos où apparaissent plusieurs personnages, regardez comment ils se tiennent les uns par rapport aux autres.

La manière dont vous vous asseyez produit des effets sur la qualité de la relation. Choisissez-la en fonction de votre objectif :

- **face-à-face**, on s'observe, on communique directement, on peut se confronter. C'est la posture la plus antagoniste ;
- **côte à côte**, on est complices, on fait des apartés. C'est la posture la plus synergique ;
- **de biais**, on discute sur un mode informel et décontracté. C'est la posture la plus prudente.

### **« DANSER LA RENCONTRE<sup>3</sup> »**

Complétons le tableau par une notion essentielle dans la communication : le mimétisme comportemental.

## ***Vu et entendu dans un entretien de prospection***

Bonjour Madame.  
Ravi de vous rencontrer.  
Avez-vous été bien  
accueillie ?



Oui, merci. Dès le comptoir  
d'accueil et la salle d'attente,  
votre groupe partage sa culture  
avec ses visiteurs. Je me suis  
sentie tout de suite la bienvenue.



Et avec votre étoile orange,  
vous vous êtes mise  
directement aux couleurs  
du groupe ! Félicitations !



Quand deux personnes entrent en interaction, il se produit un phénomène d'ajustement qui part du corps et s'installe dans la voix, puis le discours : les postures se reflètent, les expressions du visage et les tons de voix s'harmonisent, jusqu'à la respiration ! Ce mimétisme mutuel est automatique.

### **Bon à savoir : synchronisation et PNL**

Le mimétisme comportemental est une technique formalisée par la PNL sous le nom de synchronisation. Non verbale et verbale, elle permet d'établir un rapport entre deux personnes, préalable à toute relation d'aide.

Le secret de l'efficacité du mimétisme comportemental tient dans un énoncé simple : la ressemblance rassure. Parce que tu me ressembles, tu vas me comprendre ; parce que tu vas au même rythme que moi, nous allons pouvoir danser, improviser un sketch, finaliser une bonne négociation, etc. Le mimétisme indique que les

interlocuteurs se positionnent sur la même longueur d'onde.

## **Exercice**

### **OBSERVEZ LE MIMÉTISME**

Tout d'abord, regardez cette vidéo rigolote de deux bébés jumeaux en pleine conversation, proposée par l'excellent site bodyneverlies.net : <http://bodyneverlies.net/communication-non-verbale-vous-le-saviez/>.

À vous de jouer, maintenant. Observez les interactions autour de vous : une mère et son bébé, deux personnes qui se disputent, un groupe qui se rassemble autour de la machine à café... La liste n'est pas exhaustive, lâchez vos yeux !

Si cet ajustement comportemental est automatique, vous pouvez aussi, après en avoir pris conscience et l'avoir observé, le provoquer comme vous menez votre cavalier(e) dans une danse. Votre vis-à-vis, mené par votre posture, vos gestes, votre rythme, s'y adaptera sans même s'en rendre compte. C'est clairement ce qui s'est passé dans la scène introductive : au lieu de répondre à l'agression par l'agression, le DAF a créé un nouveau champ de synchronisation en venant s'asseoir à côté d'Aya.

#### **Conseil de l'expert**



Au début de l'interaction, les regards et les distances se règlent automatiquement. Puis le mimétisme s'installe.

Comme dans une danse, vous pouvez décider de suivre ou de mener.

Pour initier la relation, mettez-vous au diapason de votre interlocuteur en reflétant son comportement.

Si vous souhaitez orienter l'échange vers un objectif, prenez en douceur la main sur la relation en proposant des comportements sur lesquels votre interlocuteur se réglera.

Le rôle du meneur peut changer de mains pendant une interaction, en fonction de l'objectif poursuivi.

Le mimétisme comportemental fonctionne aussi au téléphone, avec la voix.

Il fonctionne enfin avec la communication verbale : c'est la reformulation.

Et n'oubliez pas : le costume est un levier de mimétisme important !

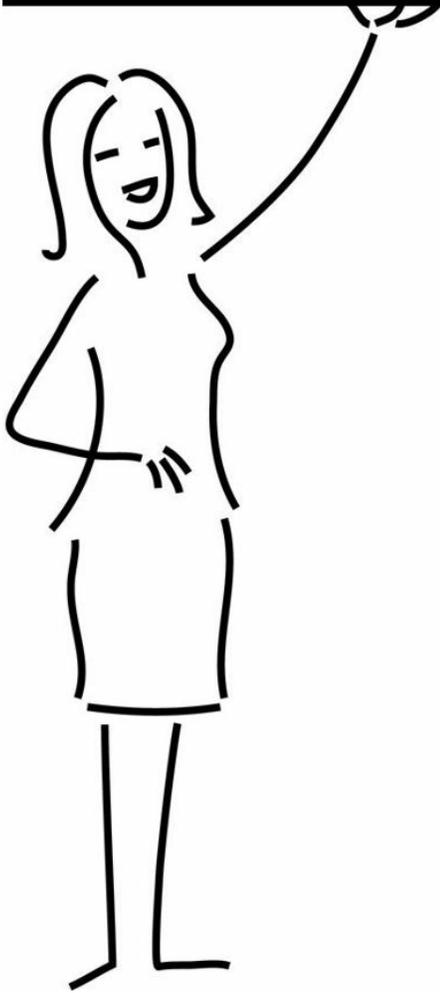
## **ÉTABLIR LE CONTACT VISUEL ET NE PAS LE LÂCHER**



Terminons maintenant par le regard, clé de voûte de notre communication non verbale. Une part importante de notre comportement est dictée par ce que nous voyons. Dans la scène qui introduit ce chapitre, le DAF règle son comportement sur ce qu'il voit : l'arrivée de la visiteuse à sa porte, la distance à laquelle il lui tend la main, la manière dont il vient s'asseoir, etc. Cet homme écoute avec les yeux et ça lui réussit !

Mais le regard n'est pas qu'un récepteur. C'est aussi un émetteur de signaux et un puissant outil de création de confiance. Selon les chercheurs de l'université de Nottingham, le contact visuel serait même une invitation au mimétisme<sup>4</sup>.

# *Conseil de l'expert*



## **Et pourquoi changer ?**

### **« JE SUIS TIMIDE »**

Les premiers contacts, ce n'est vraiment pas votre truc. Ça vous tétanise rien que d'y penser. Avoir l'air aimable, alors que vous êtes stressé(e) à mort, trouver des sujets de conversation avec des gens sur qui vous ne savez rien, les voir faire des efforts pour vous décoincer, tout ça pour, à la fin, lire la pitié ou le mépris dans leurs

yeux, c'est insoutenable. Ce n'est pas que vous êtes asocial(e) : vous avez des amis. Avec eux, vous pouvez être intarissable sur vos sujets de prédilection et même un(e) très agréable comparse. Mais, pour tout dire, s'ils n'avaient pas fait le premier pas, vous ne savez pas si vous les auriez rencontrés. Briser la glace, ce n'est vraiment pas votre rayon. Comme la prise de parole en public, d'ailleurs. Chaque fois que l'on vous demande de prendre la parole dans une réunion, même informelle, vous vous sentez rougir jusqu'aux oreilles. Un vrai calvaire.

### **« SINGER L'AUTRE ? MAIS JE VAIS ME PRENDRE UN RÂTEAU ! »**

Imiter votre vis-à-vis, quelle idée stupide ! Comme si l'autre n'allait pas s'en apercevoir ! Ça vous est arrivé, une fois. À la demande de votre chef, vous êtes allé voir le chef d'un autre département dans son bureau, un gars que vous ne connaissiez pas. Pendant tout l'entretien, ce bonhomme vous a singé geste pour geste. Comme vous vous en êtes rendu compte, vous avez décidé de lui faire faire un petit cours de gym : et hop, les mains derrière la tête ; et hop, je croise et décroise les jambes ; et hop, vas-y que je regarde ma montre, et hop hop hop ! Au final, vous vous êtes bien marré et, de retour à votre étage, vous avez eu un franc succès en racontant votre aventure à toute l'équipe.

### **« REGARDER FIXEMENT QUELQU'UN, ÇA PEUT MAL FINIR »**

Dans certaines cultures, regarder quelqu'un dans les yeux est un affront qui peut entraîner des conséquences graves<sup>5</sup>. Et puis, même sans aller jusque-là, chercher le regard de quelqu'un, c'est chercher les ennuis. Vous vous souvenez encore de ce jour où, dans le bus, vous vous êtes fait insulter par un déséquilibré dont vous aviez eu le malheur de croiser le regard. Heureusement, l'affluence vous a protégé d'un contact plus... rapproché. Et, en descendant, vous vous êtes fait alpaguer par un SDF qui avait réussi à vous obliger à tourner les yeux vers lui. Désormais, vous ne prenez plus de risque. Dans les transports en commun et dans la rue, vous faites comme tout le monde : vous ne croisez plus le regard de personne. Trop casse-

pieds.

## « ET L'AUTHENTICITÉ, BORDEL ? »

### Intermède cinéma<sup>6</sup>

Le patron (grassouillet et mal fagoté) : « Nous sommes un cabinet d'avocats, vous voudrez peut-être repenser votre garde-robe... »

Erin Brockovich (hypersexy de la tête aux pieds) : « Tant que j'ai un cul au lieu de deux, je porterai ce que j'aime si ça ne vous ennuie pas... Vous voudrez peut-être repenser vos cravates... »

Vous adorez cette tirade de Julia Roberts qui, au passage, a ce qu'il faut là où il faut pour porter des corsets pigeonnants et des microjupes, perchée sur douze centimètres de talons. Mais, pour vous, le top du top, c'est le Professeur W. Ce médecin exceptionnel est capable de passer des jours sans dormir pour sauver un cas désespéré ou transmettre sa vocation à des amphithéâtres entiers. Il ressemble pourtant à un clodo dès qu'il enlève sa blouse. Une intelligence supérieure comme celle-là n'a besoin d'imiter personne, c'est d'ailleurs à ça que vous l'avez reconnue. Alors, ces histoires de mimétisme comportemental ou vestimentaire, ça vous sort par les yeux : vous voulez qu'on vous apprécie pour ce que vous êtes, pas pour vos talents de caméléon.

## D'accord/pas d'accord

**« COMME LA DÉFIANCE ÉVEILLE LA DÉFIANCE, LE SOURIRE APPELLE LE SOURIRE : IL RASSURE L'AUTRE SUR SOI ET TOUTES CHOSES AUTOUR. » ALAIN**



« On ne doit pas accorder sa confiance à quelqu'un qui ne sourit jamais. » Henry de Montherlant



« On peut sourire et sourire, et pourtant être un scélérat. » William Shakespeare

« Mieux vaut la froideur que la comédie. » Paul Nizon

## Essayez quand même

### SOIGNER SA TIMIDITÉ, C'EST UN CHOIX... ET UN ENTRAÎNEMENT

Pas de débat, la timidité peut être un handicap terrible. Au point que certains d'entre nous préfèrent limiter les contacts avec leurs semblables, plutôt que de se confronter à l'angoisse qui les étreint à chaque nouvelle rencontre. Non seulement ce retrait de la vie sociale n'est pas à la portée de tout le monde, mais nombreux sont ceux qui désirent s'en sortir. Ce choix peut être fait seul ou accompagné, ce n'est pas notre propos ici : le coaching, la psychothérapie, le théâtre, les moyens ne manquent pas pour vaincre sa timidité. À chacun de choisir celui qui lui convient. Quoi qu'il en soit, une fois ce choix fait, l'entraînement est la clé de la réussite.

### Exercice

## **STAGE DE SOURIRE INTENSIF**

Pendant une heure ou deux, établissez un contact visuel et souriez largement à toutes les personnes que vous croisez : la boulangère, le concierge, une dame que vous laissez passer à la porte de votre immeuble, le vigile à l'entrée de votre entreprise, la standardiste, les collègues, tout le monde. Si vous êtes amenés à vous parler, maintenez le contact visuel et le sourire au moins le temps de dire bonjour.

Voyez ce que cela produit sur votre humeur et l'attitude des gens que vous croisez.

Allongez ce temps d'entraînement petit à petit.

## **Exercice**

### **DIPLOMATIE QUOTIDIENNE**

Lors d'une prochaine réunion ou d'un prochain dîner, au lieu de vous asseoir à côté de votre meilleur(e) complice, asseyez-vous juste à côté de la personne avec laquelle vous avez le plus de difficultés à communiquer. Et laissez vos complices s'installer en face de vous.

Quel effet cela a-t-il sur votre confort personnel ?

## **SYNCHRONISER NE VEUT PAS DIRE IMITER**

Je ne savais pas que, dans mon nouveau milieu professionnel, il était de rigueur de ne jamais finir son assiette lors d'un dîner pro !



Ah bon ?



Sans blague ! À la fin de l'entrée, je me suis rendu compte trop tard que j'étais la seule à avoir fini mon assiette. Au plat de résistance, j'ai fait gaffe et, de fait, tout le monde avait soigneusement laissé une partie de son assiette intacte. Au dessert, rebelote. Un vrai code social, je t'assure !



Où va se nicher le mimétisme comportemental...



Quelqu'un qui se sent singé le perçoit tout de suite. Attention donc à ne pas trop en rajouter par rapport à la synchronisation qui s'installe naturellement entre votre interlocuteur et vous.

Une astuce pour synchroniser sa posture discrètement : la synchronisation croisée. Votre interlocuteur croise les jambes, vous croisez les bras ; votre interlocuteur s'avance sur son siège, vous vous appuyez sur vos avant-bras ; votre interlocuteur tripote sa montre, vous votre alliance, etc.

### **Exercice**

## **SYNCHRONISATION GESTUELLE**

Un meneur effectue une série de gestes pendant un temps donné. Son ou ses interlocuteurs le suivent en miroir. Quand le temps est écoulé, un autre meneur prend le relais.

### **Exercice**

## **SYNCHRONISATION VOCALE**

Un meneur prononce des prénoms avec une intonation donnée. Son ou ses interlocuteurs doivent répéter avec la même intonation.

Un meneur lit une phrase avec une intonation donnée. Son ou ses interlocuteurs doivent lire la

même phrase avec la même intonation.

### **Exercice**

## **SYNCHRONISATION GLOBALE**

À faire à deux. Démarrez une conversation avec quelqu'un de votre entourage, installez le mimétisme comportemental et menez la conversation.

Au bout d'un moment, inversez les rôles.

## **ÉTABLIR LE CONTACT VISUEL NE VEUT PAS DIRE FIXER**

Un contact visuel peut durer quelques secondes sans être appuyé. L'important, c'est qu'il soit renouvelé fréquemment. Sous réserve qu'il soit bienveillant, c'est-à-dire accompagné d'un sourire ou d'une expression ouverte, le regard est perçu par celui qui le reçoit comme une marque d'intérêt et d'affection. C'est vrai dans les situations individuelles comme dans les situations de groupe.

### **Exercice**

## **PRISE DE PAROLE EN PUBLIC**

Lors d'une prochaine réunion où vous intervenez, fixez-vous un objectif : regarder trois participants dans les yeux au moins une seconde d'affilée, chaque fois que vous prenez la parole.

## **POUR RESTER VOUS-MÊME, PORTEZ LE MASQUE !**

Éric est un jeune et talentueux ingénieur commercial. Excellent vendeur, malin, attachant, chaudement recommandé par ses pairs, pile dans la bonne tranche d'âge pour changer de boulot. Et pourtant, après plusieurs entretiens prometteurs, toujours le même *feed-back* : trop junior. Déterminé, il s'est fait aider par un coach avec lequel il a modifié trois choses dans son comportement :

1. Il s'est habillé comme un directeur, et non comme un commercial

de terrain.

2. Il s'est tenu droit, et pas « fond de fauteuil » avec un bras sur le dossier de sa chaise et une jambe croisée : ça n'a pas été facile pour lui, il pensait que ça faisait hypercool de « la jouer comme George Clooney ».

3. Il a arrêté de dire « petit » et « un peu » en parlant de lui-même : là non plus, ça n'a pas été de la tarte. Il trouvait que l'autodévalorisation, ça faisait modeste. Et la modestie, pour Éric, c'est beaucoup plus classe que les dents qui rayent le parquet.

Le soir du premier entretien où il a mis ces conseils en pratique, il a appelé son coach, dépité. « J'ai été franchement mauvais avec le directeur technique : mon discours ne sortait pas, je bafouillais... Ça demande vachement d'entraînement de s'écouter parler. » Contre toute attente, le lendemain il rencontrait coup sur coup le DRH et le directeur commercial. Dans la semaine, il était embauché comme ingénieur grand compte avec un salaire supérieur de 40 % à celui de son ancien poste.

Et pourtant, le soir... vive les jeans troués et les chemises baroques ! Quand Éric retrouve ses potes, c'est l'ambianceur de service : ses imitations de « George » et son sens de l'autodérision font merveille dans les fêtes.

Sans renier sa personnalité, Éric a montré qu'il était capable d'adopter les codes appropriés pour jouer le rôle professionnel auquel il aspirait. Aujourd'hui encore, il investit beaucoup dans son boulot, mais pas tout : il garde pour sa vie personnelle les goûts, les valeurs et les comportements qui ne correspondent pas à sa fonction.

## ***Pro/perso***

Tassée dans le camping-car, la famille au grand complet accompagne Petite Dernière à un gala de danse. Soudain, le jeu entre frère et sœur s'interrompt : le doute n'est plus possible, Fils Aîné, 16 ans, qui rêve depuis toujours de devenir pilote de chasse, est daltonien. La nouvelle provoque un drame épouvantable. Papa arrête le camping-car au bord de la route ; Tonton essaie d'argumenter, Maman de reconforter, Papa de positiver, Grand-Père d'ironiser...

Rien à faire. Fils Aîné s'éloigne du camping-car et refuse de continuer le voyage. Sa vie n'a plus aucun sens, il veut mourir. Ça ne fait guère les affaires de la famille : Petite Dernière va être en retard à son sacro-saint gala de danse. Les adultes sont à bout d'arguments et de patience, Papa commence à lever le ton. Maman le fait taire d'un geste.

Fils Aîné est assis sur le bas-côté, en sanglots, dos à sa famille désemparée. Petite Dernière traverse alors la distance qu'il a mise entre eux et lui. Elle arrive à la hauteur de son frère, s'accroupit derrière lui, passe son petit bras autour du cou de l'adolescent et pose sa tête sur son épaule. Les deux restent là pendant un long moment. Les adultes restent à l'arrière-plan.

Puis, contre toute attente, Fils Aîné se lève, prend la main de sa sœur dans la sienne, s'essuie le nez de l'autre, et remonte sans un mot dans le camping-car<sup>7</sup>.

Et vous, vous souvenez-vous d'une situation familiale dénouée par un geste d'empathie ?

### ***Que retenir de tout cela ?***

Établir une relation de confiance passe par trois principaux canaux :

- le contact visuel + le sourire : « Je m'intéresse à toi, je suis content de te voir. »

- la proximité posturale : « Je suis de ton côté. »
- le mimétisme comportemental : « Nous sommes sur la même longueur d'onde. »

Tous ces éléments de comportement non verbal sont contagieux et provoquent une interaction positive.

Il est possible de prendre l'initiative sur tous ces points, et d'amener notre interlocuteur vers un objectif (par exemple un autre état émotionnel).

Montrer de l'empathie et adapter son comportement non verbal à une situation ou à un objectif n'oblige personne à se renier. Le comportement d'une personne n'est pas cette personne<sup>8</sup>.

- 
1. Disraeli, bien sûr ! Anecdote inspirée d'Olivia Fox Cabane, *The Charisma Myth*, Portfolio Hardcover, 2012.
  2. Guillaume-Benjamin Duchenne, dit Duchenne de Boulogne (1806-1875), est considéré comme l'un des plus grands cliniciens du XIXe siècle. Il est le
  3. Pascale Samson, « Danser la rencontre », [le-guide-des-relations.com](http://le-guide-des-relations.com), 2011.
  4. "Study : Eye Contact Seems to Act as an Invitation for Mimicry", *Journal of Neuroscience*, 2011. Cité par le site news-medical.net.
  5. Laurent Bègue, « À Grenoble, tués pour un mauvais regard : la culture de l'honneur », 2012. Article publié sur le site [http://www.huffingtonpost.fr/laurent-begue/tue-pour-un-mauvais-regard-la-culture-de-lhonneur\\_b\\_1928610.html](http://www.huffingtonpost.fr/laurent-begue/tue-pour-un-mauvais-regard-la-culture-de-lhonneur_b_1928610.html).
  6. Steven Soderbergh, *Erin Brockovich*, 2000.
  7. Scène inspirée de *Little Miss Sunshine*, comédie dramatique de Jonathan Dayton et Valerie Faris, 2006.
  8. Cette affirmation est l'un des présupposés majeurs de la PNL.

# Chapitre 4

# S'affirmer

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez utiliser votre langage non verbal pour faire respecter des règles, des distances ou des limites.

*« Il a au plus haut degré ce qu'on appelle autorité. On l'écoute avant même qu'il ait parlé. »*

Anatole France, La Vie littéraire

Aurélie arrive démontée au bureau des infirmières. Madame Queixa, une patiente hospitalisée dans le service, pète les plombs. Elle a refusé son petit déjeuner, la douche, les soins, et ne veut pas entendre parler de l'examen qui doit lui être fait cet après-midi.

Avec tout ça, Aurélie est en retard dans sa tournée et s'est pris une réflexion du chef de service. « Toujours là pour critiquer, celui-là, et jamais pour soutenir. Je n'ai pas quatre bras, moi ! Et mon Grégoire qui a été refusé à la crèche pour cause d'épidémie de varicelle... Comment je vais m'en sortir pour aller le chercher à l'heure chez Belle-Maman ? » Aurélie pleure à chaudes larmes dans le bureau des infirmières, plus moyen de l'arrêter. Les collègues s'attroupent, offrent qui un café, qui un Kleenex, qui un bonbec, rien n'y fait.

Personne n'entend Rose arriver, chaussée qu'elle est de ses sabots de caoutchouc. Rose, c'est la cadre infirmière du service : trente ans de métier et toujours la foi, envers et contre tout. Pas marrante tous les jours, mais ce bout de femme de moins d'un mètre soixante en impose, même aux grands patrons de l'hôpital.

Rapidement mise au jus, Rose commence par renvoyer les collègues à leurs occupations et Aurélie aux toilettes pour se rafraîchir le visage. À son retour, Rose l'inspecte de la tête aux pieds. « Tire mieux tes cheveux, ferme-moi ce bouton du haut de ta blouse et fais-moi disparaître cet air de chien battu. Tu vas entrer la première dans la chambre de Madame Queixa avec le chariot de soins que tu laisses habituellement dans le couloir et on va lui montrer qui c'est les patronnes. Allez ouste, je te suis ! »

Aurélie tape timidement à la porte de Madame Queixa, pas de réponse. Rose prend le relais, frappe deux coups, calmes mais sonores. « Entrez ! » Aurélie entre avec son imposant chariot de soins, hérissé d'écrans, de fioles et d'instruments variés. Elle s'approche de la tête du lit, tandis que Rose va se placer de l'autre côté, les mains sur les hanches, l'air sévère et le regard fixé sur la patiente.

« – Bonjour Madame Queixa. Comment ça va, aujourd'hui ? »

– Pas très bien, Madame Rose. J'ai mal, j'ai peur, je n'ai pas le moral, je veux rentrer chez moi.

– Nous aussi, on veut que vous rentriez chez vous : le plus vite possible, et guérie.

– Mais...

– ... »

Rose lève la main, Madame Queixa s'interrompt net. Pendant ce temps, Aurélie a préparé le tensiomètre et les médicaments. D'un mouvement de tête, Rose lui indique qu'elle peut procéder à ses gestes de soin. Madame Queixa tend le bras d'un air résigné et recommence à se plaindre. Quand Aurélie a terminé, Rose la fait sortir de la chambre, toujours d'un silencieux mouvement de tête.

« – Madame Queixa, votre guérison a autant besoin de vous que de nous. Nous avons fait le maximum de notre côté : j'ai affecté la meilleure infirmière du service pour vous soigner, je ne peux rien faire de plus. Maintenant, c'est à vous d'y mettre du vôtre.

– ... »

Madame Queixa baisse les yeux, renifle, puis hoche la tête : « À quelle heure il est, mon examen ? »

### Petit traité d'affirmation non verbale à l'usage des femmes

« Entrer dans une pièce, regarder s'il y a des hommes, vouloir leur plaire. Ne pas parler trop fort. Ne pas s'exprimer sur un ton catégorique. Ne pas s'asseoir en écartant les jambes, pour être bien assise. Ne pas s'exprimer sur un ton autoritaire. Ne pas parler d'argent. Ne pas vouloir prendre le pouvoir. Ne pas vouloir occuper un poste d'autorité. Ne pas chercher le prestige. Ne pas rire trop fort. Ne pas être soi-même trop marrante<sup>1</sup>. »

## Les clés pour changer

### RESTER CALME

Tout l'exercice de l'autorité réside dans le bon dosage de calme et de

fermeté : il s'agit de n'être ni mou ni cassant. « *Ni paillason ni hérisson<sup>2</sup>* », diront les analystes transactionnels.

Dès lors que vous éprouvez le besoin de faire respecter votre autorité, vous vous trouvez dans un rapport de force, volontaire ou non, avec une personne ou un groupe – une Madame Queixa en détresse, une classe d'enfants excités, un collaborateur récalcitrant, un client excédé, des manifestants en colère... Quand vous vous fixez pour objectif de ramener ces personnes dans le cadre, vous avez trois messages à leur faire passer :

1. Je suis légitime pour vous demander de changer de comportement.
2. Je suis déterminé(e) à obtenir gain de cause.
3. J'ai les moyens de me faire obéir.

Le calme est le meilleur véhicule de votre légitimité, de votre détermination et de votre force. À l'inverse, l'énervement, les cris, l'agressivité sont des manifestations de faiblesse et seront exploités comme tels par vos interlocuteurs. Les plus retors n'hésiteront pas à retourner votre agressivité contre vous et à se poser en victimes. Échec assuré.

Il n'en reste pas moins que votre « force tranquille » doit être perceptible, sans quoi vos interlocuteurs resteront hors limites et vous ne tarderez pas à vous sentir dépassé(e) par la situation.

### **Prendre l'ascendant physique sur son interlocuteur**

De préférence, adoptez une posture dominante par rapport à votre interlocuteur : d'après vous, à quoi servent les estrades dans les classes ou les salles de meeting ? Les chaires dans les lieux de prière ? Et même sans ces rehausseurs de prestige et d'autorité, observez les agents de circulation, les arbitres sportifs, les vigiles à l'entrée des bâtiments : ils sont tous debout.

Si la synchronisation est la posture de l'empathie, la verticalité est celle du pouvoir.

## Bon à savoir

Symboliquement, la verticalité évoque l'autorité. Physiologiquement, elle la permet.

Dès le Moyen Âge, le pouvoir est représenté comme un corps humain, composé de multiples organes et dirigé du haut, par la tête<sup>3</sup>. D'où la métaphore de la verticalité : le pouvoir vient de la tête et s'exerce de haut en bas sur les organes inférieurs. À cela peuvent se rajouter les métaphores religieuses qui, plaçant Dieu au ciel, font descendre l'autorité suprême d'encore plus haut ! Pour anciennes, ces métaphores sont toujours très présentes dans notre représentation du pouvoir.

Physiologiquement, la station debout est aussi celle qui permet de mieux contrôler son corps. C'est la posture la plus tonique, contrairement à la position assise, qui invite au relâchement partiel du corps... et de la vigilance. Debout, on peut discuter, se battre, se déplacer ou fuir. Assis, l'éventail des possibilités est – beaucoup – plus restreint. La verticalité permet en outre une meilleure circulation de l'air dans le corps, ce qui facilite la respiration et l'amplitude de la voix. Une voix qui porte loin est un formidable véhicule d'autorité ; une respiration contrôlée permet aussi de moduler ses émotions. Enfin, la station debout facilite l'amplitude des gestes qui, eux aussi, sont des instruments de pouvoir.

Si l'on en croit Michel Audiard, « *Quand les types de cent trente kilos disent certaines choses, les types de soixante kilos les écoutent*<sup>4</sup>. » Des études montrent qu'en effet, les personnes de grande taille sont surreprésentées dans les sphères du pouvoir<sup>5</sup>. Il n'en reste pas moins que l'histoire regorge de grands hommes et femmes... de petite taille : de Louis XIV à la reine Victoria, en passant par Napoléon et Aung San Suu Kyi, bonne nouvelle !

*« Je n'ai jamais trouvé aucun lien entre la taille et la grandeur. »*

Woody Allen

L'autorité ne se mesure pas qu'en centimètres. Le déficit de taille peut se compenser par une gestuelle appropriée, à commencer par la stature debout, tonique et bien droite. Dans notre histoire, Rose – qui existe dans la vraie vie et fait vraiment moins d'un mètre soixante – compense sa petite taille par tous les attributs de l'autorité : le statut et le costume qui va avec, le regard, la voix, la posture, la gestuelle.

### **Exercice**

### **L'AMI À TERRE<sup>6</sup>**

Exercice à faire par deux.

Allongez-vous au sol sur le dos pendant que votre binôme reste debout. Demandez-lui de vous réprimander aussi fort que possible.

Changez de position : lui/elle au sol et vous debout. Il/elle doit continuer à vous réprimander aussi fort que possible.

Que remarquez-vous dans son attitude ? Dans votre ressenti ?

## ADOPTER LA GESTUELLE DE L'AUTORITÉ

Le premier geste de l'autorité, c'est le **regard**. Si, dans l'exercice de l'empathie, c'est celui qui écoute qui regarde, dans l'exercice du pouvoir, c'est celui qui parle qui regarde son interlocuteur. Ce contact visuel a deux fonctions : impressionner, démontrer de la détermination, comme Rose au début du chapitre quand elle s'adresse à Madame Queixa ; repérer la compréhension ou l'adhésion chez celui qui écoute, voire la soumission.

Ce contact visuel a d'autant plus de force que la **proximité** est grande entre les interlocuteurs. Dans une étude consacrée à la gestion des perturbations en classe<sup>7</sup>, il a été observé que l'intervention du professeur s'accompagnait toujours d'un déplacement vers la source de la perturbation, ce qui constitue une menace pour le(s) fauteur(s) de trouble.

Ce rapprochement peut aller jusqu'à entrer dans la bulle d'intimité de la personne, voire jusqu'à la **toucher**. Ces actes de domination ont prouvé leur efficacité, mais ils sont à manier avec des pincettes : il faut être investi d'un réel ascendant sur son interlocuteur pour provoquer de la soumission, et non une réaction agressive de défense.

### Bon à savoir

Une expérience, menée en 2009, a prouvé que des patients, touchés à l'avant-bras par leur médecin quand ce dernier leur recommandait de bien suivre leur traitement, prennent plus de comprimés que ceux que leur médecin n'a pas touchés quand il leur faisait cette même recommandation. Des mesures complémentaires à cette expérience ont montré que le toucher de la part du médecin était lié, dans l'esprit des patients, à une perception de compétence et d'implication<sup>8</sup>.

L'observation des grands mammifères montre que les dominants ont une **gestuelle ample**, qui prend de l'espace et les rend visibles de loin : bras fréquemment levés ou tendus, mains sur les hanches, jambes écartées en position debout, allongées loin devant en position assise, pouces visibles, etc. Tous ces gestes se retrouvent chez les êtres humains perçus comme dominants, autoritaires ou simplement confiants en eux-mêmes.



Les gestes de l'autorité sont principalement empruntés au registre des « régulateurs », destinés à organiser la relation, et à celui des « indicateurs », qui orientent l'attention du public vers un point précis. En revanche, les gestes « adaptateurs », qui trahissent l'anxiété, la peur, l'agacement, la culpabilité, sont réduits, voire masqués.

## **Exercice**

### **REPÉREZ LE DOMINANT**

Dans un stade, un meeting politique ou un concert, observez la gestuelle du principal intervenant ou du gagnant.

S'ils sont plusieurs, observez leurs interactions.

À quels gestes et postures reconnaissez-vous un(e) dominant(e) ?

À quels gestes et postures repérez-vous les rapports de force entre dominants ?

## MAÎTRISER SA VOIX... ET LE SILENCE

Nous l'avons déjà évoqué, la voix véhicule nos émotions. Les changements de fréquence, de rythme, d'intonation constituent autant de signaux perceptibles par notre auditoire. De même que les grands possèdent un avantage sur les « moins grands » dans l'accès au pouvoir, les voix graves sont perçues comme plus autoritaires que les voix aiguës<sup>9</sup>. Quel que soit son timbre de départ, baisser sa voix est un bon réflexe à adopter pour démontrer de l'autorité en public.

Pour cela, le conseil est toujours le même : se tenir debout et stable, respirer profondément.

Ce qui amène un second conseil : n'hésitez pas à jouer du silence. Outre le fait qu'il vous donne le temps de rectifier votre posture, d'observer, de respirer avant d'intervenir, il peut attirer l'attention sur vous, surtout si vous étiez en train de parler.

### *Exercice*

#### **À FAIRE EN PUBLIC**

Vous êtes en train d'animer une réunion, une formation, une conférence, un cours. Une perturbation commence à devenir gênante : aparté, brouhaha, sonnerie de téléphone...

Interrompez-vous à la fin de votre phrase et regardez chaque participant calmement.

Si cela recommence, interrompez-vous au milieu d'une phrase et regardez chaque participant calmement.

Si cela recommence, interrompez-vous au milieu d'une phrase et approchez-vous de la source de perturbation.

Quels effets votre « riposte graduée » produit-elle ?

## JOUER DU COSTUME ET DES ACCESSOIRES

La blouse de l'infirmière, l'uniforme du contrôleur, le treillis du militaire, la robe du juge et la soutane ecclésiastique constituent autant de messages non verbaux, mais explicites, des mandats respectifs de ces personnages<sup>10</sup>. Ces derniers ont, par délégation de la société, un rôle à jouer et des moyens pour le jouer. Leur costume affiche leur

légitimité, laquelle peut être renforcée par des accessoires : dans notre exemple hospitalier le chariot de soins, mais aussi le terminal électronique des contrôleurs dans les transports en commun, le fusil des militaires qui patrouillent dans les lieux publics, le marteau du juge, la crosse du pape.

Toutes les professions n'affichent pas aussi explicitement les rôles et responsabilités de leurs représentants, mais prêter attention à son costume et à ses accessoires peut avoir un impact significatif dans la relation. Cela nous ramène au fameux « *dress code* » abordé dans le [chapitre 2](#) et à l'histoire de Clotilde au [chapitre 1](#) : désavantagée par son âge et son manque d'expérience, elle compense par une tenue stricte, adaptée à son objectif du jour : être enfin prise au sérieux.

Une étude menée en 2011, financée par un grand groupe de cosmétiques et de mode, montre que des femmes maquillées sont perçues comme plus compétentes que des femmes non maquillées<sup>11</sup>. Certes, les conclusions de cette étude arrangent la société commanditaire mais, pour en avoir le cœur net, Mesdames, faites l'expérience par vous-même...

### **Exercice**

#### **COMMENT VOUS HABILLEZ-VOUS POUR...**

Un rendez-vous avec un client qui aimerait bien mélanger relations pro et perso ?

Un tournoi d'échecs qui va se tenir tout le week-end, dont vous êtes responsable et arbitre ?

Un entretien d'embauche dans une boîte qui a sélectionné votre CV comme celui de l'« expert absolu » ?

Dans chaque cas, réfléchissez d'abord au public que vous allez avoir en face de vous.

Quelle image voulez-vous leur donner de vous ?

Quelle tenue peut vous aider à atteindre votre objectif ?

Quels accessoires choisir pour renforcer votre message vestimentaire ?

## **Et pourquoi changer ?**

## **« JE NE CONTRÔLE PAS MON ÉMOTIVITÉ »**

Vous êtes irrémédiablement gentil(le), indécrottablement conciliant(e), désespérément docile au point que, parfois, vous avez l'impression d'être le paillason de service, mais vous n'y pouvez rien. Les attitudes d'agression ou de domination vous tétanisent. Plus un son ne sort de votre bouche, vous vous tassez sur vous-même... Pire ! Vous souriez et vous hochez la tête jusqu'à ce que votre interlocuteur vous lâche. Il vous arrive de vous en vouloir, après coup. Trop tard.

## **« JE NE PARLE PAS AUX CONS, ÇA LES INSTRUIT<sup>12</sup> ! »**

Vous, ce n'est pas par émotivité que vous vous taisez, c'est par mépris. Le petit chef qui vient faire son caca nerveux, la cliente plouc qui se prend pour une duchesse, le collègue arriviste qui vient vous marcher sur les pompes, tous ces gens vous affligent. Votre seul objectif : n'offrir aucune prise à la relation, et retourner le plus vite possible sur votre Olympe, où les cons n'ont pas droit de cité. Et pour cause, vous y vivez seul(e).

## **« JE NE RÉAGIS JAMAIS À CHAUD »**

Quant à vous, vous avez appris que riposter sur le moment était rarement payant. Vous êtes du genre sanguin et, quand on vous cherche, on vous trouve. À tel point que, dans un certain nombre de cas, la situation s'est retournée contre vous. Vous vous souvenez encore de cette fille que son mec menaçait de frapper sur un trottoir, qui vous a engueulé comme du poisson pourri parce que vous aviez eu le malheur de vous interposer. Désormais, vous ne vous mêlez plus des conflits des autres et, en cas de tension relationnelle, vous préférez couper court et reprendre la relation plus tard. Avec ou sans explication, c'est selon, mais, au moins, dans le calme.

## D'accord/pas d'accord

**« L'AUTORITÉ NE VA PAS SANS PRESTIGE, NI LE PRESTIGE SANS L'ÉLOIGNEMENT. » CHARLES DE GAULLE**



« Qui ne sait pas se taire n'obtient point d'ascendant. » Joseph Joubert



« La violence est juste où la douceur est vaine. » Pierre Corneille

## Essayez quand même

### UNE SEULE POMME POURRIE PEUT GÂTER UN PANIER TOUT ENTIER

Ça peut commencer par des broutilles : l'un de vos voisins de bureau laisse ses affaires s'accumuler sur la table que vous partagez à trois. Quand vous arrivez le matin, ce désordre vous chiffonne mais, par souci de conciliation, vous laissez courir. Prenant toujours plus ses aises, le collègue en question passe ses coups de fil depuis le bureau commun, au lieu de s'isoler comme c'est la coutume dans la boîte. Votre concentration attendra, pas votre patience, mise à rude épreuve. Ah pis, tiens, un jour de charrette, il déjeune dans le bureau, qui empeste le lieu jaune aux poireaux tout l'après-midi... Je vous laisse volontiers compléter la liste, raconter la suite ou plutôt les suites : celle dans laquelle, à force de faire la bonniche, vous finissez par « péter un câble », celle dans laquelle le deuxième co-occupant finit par prendre ses cliques et ses claques, et part s'installer dans le

brouhaha de l'*open space* (là-bas, au moins, l'atmosphère est respirable).

Bref, tout ça pour dire que nous avons tous besoin de faire respecter nos limites de temps en temps, en particulier dans les relations au long cours. Qu'à tout laisser passer, on s'accule soi-même au conflit ou à la fuite. Pour une brouille suivie d'une autre et fatalement d'une troisième, c'est toute la relation qui est menacée. Alors, quitte à se faire respecter, autant poser les limites tout de suite, tant que c'est encore faisable.

## **Exercice**

### **DIPLOMATIE DE BUREAU**

Le film *Quai d'Orsay*<sup>13</sup> met en scène la vie du cabinet d'un ministre des affaires étrangères. Autour de lui, conseiller(e)s et assistantes rivalisent de diplomatie non verbale pour survivre dans un environnement survolté sans froisser les susceptibilités ni contrevenir aux préséances.

Admirez les manières exquises avec lesquelles...

... l'assistante du directeur de cabinet protège la concentration de son patron de dérangements incessants ;

... le directeur de cabinet se débarrasse d'un visiteur importun ;

... les secrétaires anticipent les passages en coup de vent du ministre sans devenir complètement chèvres ;

... l'assistante du directeur de cabinet (encore elle) barre la route au ministre sans bousculer son ego.

La liste n'est pas complète, régalez-vous à repérer ces codes non verbaux.

Si le cœur vous en dit, essayez de repérer les codes non verbaux en vigueur dans votre entreprise pour montrer que l'on n'est pas disponible, occuper les salles de réunion surbookées, coexister dans l'*open space*, se faire voir du chef, partir sans être remarqué...

## **ESSAYEZ LA PRÉVENTION**

Si vous avez l'habitude d'emprunter les transports en commun, y compris les trains ou les avions, vous avez tous déjà observé ou pratiqué la prévention non verbale contre l'invasion de votre bulle intime : étalage des affaires personnelles, occupation d'un siège qui

rend l'accès au siège voisin malcommode, masques occultants et bouchons d'oreilles, sommeil simulé, etc. Ça marche assez bien et celui qui outrepassé ces barrières ne s'y résout généralement que parce qu'il n'a pas le choix d'aller ailleurs.

Cette technique est transposable : le voisin envahissant, le resquilleur dans la file d'attente, le vendeur trop entreprenant... tous ces gens peuvent être maintenus à distance sans qu'un mot blessant ne soit prononcé.

### **Exercice**

#### **PRÉSERVATION DE L'ESPACE VITAL**

Faites la liste des moments où vous avez l'impression que l'« on » vous bouffe votre air.

Visualisez chaque situation, ressentez les émotions qui vous envahissent à ce moment-là.

Sortez votre caméra intérieure et filmez-vous dans la situation : observez votre interlocuteur, puis vous-même ; gestuelle, posture, regard, respiration, voix, costume.

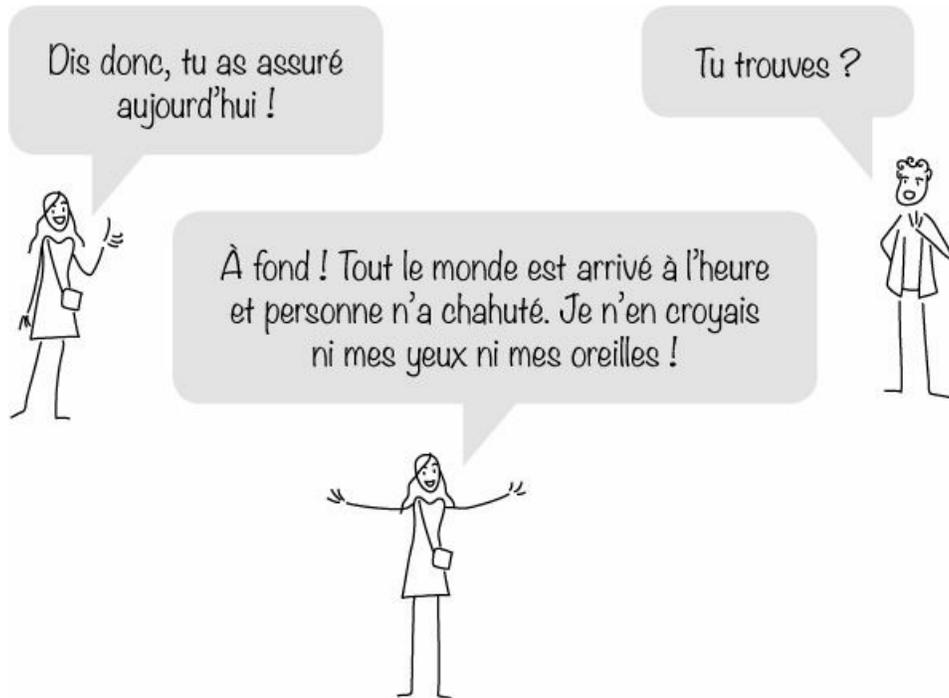
Faites la liste de ce que vous pouvez modifier dans votre langage non verbal pour diminuer l'emprise de votre interlocuteur sur vous.

La prochaine fois que la situation se présente, filmez la scène avec votre caméra intérieure, et faites le point sur vos progrès réalisés et ceux qui restent à faire.

### **ENTRAÎNEZ-VOUS : L'EXPÉRIENCE, ÇA MARCHE !**

L'étude de Peggy Cadière sur la gestion des perturbations<sup>14</sup> montre que les professeurs expérimentés arrivent bien mieux qu'un novice à faire régner le calme dans leurs classes. Sans blague...

## ***Vu et entendu à la fin d'une réunion***



Eh bien oui, l'expérience paie. À moins d'avoir une autorité naturelle, celle avec laquelle vous devriez déjà être en train de lire le chapitre suivant après avoir sauté quelques pages, il n'y a pas de miracle : les bons gestes s'appuient sur la répétition.

### ***Exercice***

#### ***ENTRAÎNEMENT MINUTE***

Identifiez un élément de langage non verbal qui peut vous aider à mieux vous affirmer et que vous ne pratiquez pas encore. Prenez le temps de le choisir parmi tous les exemples de ce chapitre. Mettez-le en pratique sans modération, jusqu'à ce qu'il devienne facile à exécuter.

Exemple : j'ai tendance à fuir les gens du regard. Je vais regarder les gens quand je leur parle. TOUS : la boulangère, le contrôleur dans le métro, la standardiste, le vigile du supermarché, mon chef, mes enfants, etc.

Si vous vous surprenez à renouer avec votre vieille habitude, c'est bon signe ! Vous êtes conscient des efforts à faire. Récompensez-vous et reprenez tranquillement votre entraînement.

Ça marche moins bien aujourd'hui qu'hier ? C'est bon signe ! Votre

niveau est en train d'augmenter et vous prenez plus de risques. Récompensez-vous et reprenez tranquillement votre entraînement.

Si, dans votre entourage, vous pouvez vous appuyer sur le regard bienveillant de quelqu'un qui peut vous faire un retour sur vos progrès, c'est encore mieux.

Courage, les victoires sur soi-même sont les meilleures !

## *Pro/perso*

Il y a quelques années, Nils et Nathalie ont adopté un petit garçon de quatre ans. Cela faisait des années qu'ils avaient entrepris des démarches d'adoption et, pour eux, l'arrivée de Micha est une fête. Rien n'est trop beau pour lui, d'autant qu'il sort d'un orphelinat dont ses parents adoptifs veulent lui faire oublier les rigueurs le plus vite possible.

Malgré toute l'affection et les cadeaux dont il est couvert, Micha est très perturbé pendant les premières semaines : il refuse parfois de manger, de dormir, pique des crises aussi violentes qu'imprévisibles. Au début, Nathalie essaie de le reconforter, de le rassurer, de le consoler. Rien n'y fait, les crises vont même en empirant.

À tel point qu'une nuit, Nils prend les devants. Ignorant les réticences de sa femme, il va dans la chambre de Micha, le fait se lever, l'emmène par la main dans le salon et l'assoit dans le grand fauteuil. Il reste debout face à son fils et lui dit en substance : « Tu es en colère ? OK. Tu as le droit. Mais tu ne vas pas diriger ta colère contre moi ou contre maman. Tu vas la diriger contre le mur. Quand tu ne seras plus en colère, je viendrai te chercher et on ira se recoucher. »

Nils retourne le fauteuil vers le mur et sort de la pièce. Au bout d'une demi-heure, l'enfant s'est endormi. Son père le porte dans son lit et le borde sans le réveiller. Le lendemain matin, tous les trois se lèvent gaiement, comme si de rien n'était.

Nils a dû « faire le coup du fauteuil » à Micha plusieurs fois avant que les crises ne cessent complètement, à cette nuance près qu'une fois mis en place, le rituel s'est déroulé en silence.

L'humeur du garçon s'est stabilisée en quelques semaines. « Nathalie n'était pas d'accord et me trouvait trop sévère, mais je suis content d'avoir tenu bon : Micha a changé de cadre de vie brutalement en passant d'un univers très rigide et froid à un autre très libre et aimant, dont il ne connaissait pas les limites. Il avait besoin d'apprendre où elles étaient et qui était en charge de les faire respecter. Ça a été très

dur pour moi aussi, j'ai beaucoup douté. Mais quand, au bout de quelque temps, il m'a suffi d'un regard menaçant vers le fauteuil pour couper court à un caprice, j'ai su que nous étions sur le bon chemin. »

Et vous, avez-vous un message non verbal dont la signification est bien connue de toute votre famille ?

### ***Que retenir de tout cela ?***

Restez calme. S'énerver est contre-productif.

Pour rendre votre autorité visible :

- prenez l'ascendant physique sur votre interlocuteur : si vous n'êtes pas grand, grandissez-vous par tous les moyens à votre disposition ;
- adoptez une gestuelle d'autorité : regard fixe, posture verticale, modulation des distances, gestuelle ample, indicative et régulatrice ;
- maîtrisez votre voix et les silences : respirez bien, pour vous donner le temps d'intervenir à bon escient et pour faire peser la pression du silence sur vos interlocuteurs ;
- jouez du costume et des accessoires : faites « péter les galons », au propre comme au figuré.

Afin d'éviter de rentrer dans des rapports de force désagréables, n'attendez pas que la situation dégénère pour marquer votre territoire.

Regardez-vous jouer, trouvez vos points de progrès et persévérez !

---

1. Virginie Despentès, *King Kong Théorie*, Grasset, 2006.

2. Jean-Yves Fournier, *Désamorcer les conflits relationnels par l'analyse transactionnelle*, Eyrolles, 2009.

3. Pietro Costa (université de Florence), « La métaphore dans la représentation du pouvoir ». Cité par le portail de l'Association française de science politique, <http://www.afsp.msh-paris.fr/activite/diversafsp/colljaume04/costa.html>.
4. Réplique culte du non moins culte *Cent mille dollars au soleil*, film d'Henri Verneuil, 1964.
5. Sébastien Bohler, *Quand vos gestes parlent pour vous*, Dunod, 2012.
6. Exercice directement inspiré par le site [www.apprendre-a-manipuler.com](http://www.apprendre-a-manipuler.com).
7. Peggy Cadière, « La communication non verbale : un outil pour gérer les perturbations ? » in Cécile Carra, Béatrice Mabilon-Bonfils, « Violences à l'école. Normes et professionnalités en questions », Artois Presses Université, 2013.
8. Gladys Rafin, « Influence du toucher sur le respect d'une prescription médicale », [www.la-communication-non-verbale.com](http://www.la-communication-non-verbale.com), 2013.
9. Fabien Renou, « 20 gestes pour asseoir son autorité », *JDN*, 2 juillet 2012.
10. Isabelle Berlemont, « Le langage silencieux dans les postures d'autorité », *Communication et organisation*, 2012, <http://communicationorganisation.revues.org/2457>.
11. Nancy L. Etcoff, Shannon Stock, Lauren E. Haley, Sarah A. Vickery, David M. House "Cosmetics as a Feature of the Extended Human Phenotype: Modulation of the Perception of Biologically Important Facial Signals, *Plos One*, 2011.
12. D'après Michel Audiard.
13. *Quai d'Orsay*, comédie française de Bertrand Tavernier sortie en 2013, inspirée de la bande dessinée *Quai d'Orsay – Chroniques diplomatiques* d'Abel Lanzac et Christophe Blain, Dargaud 2010 et 2011.
14. Peggy Cadière, « La communication non verbale : un outil pour gérer les perturbations », *op. cit.*

# Chapitre 5

# Tirer le meilleur parti de ses émotions

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez utiliser le langage non verbal pour faciliter l'émergence d'émotions positives et canaliser des émotions négatives.

*« J'aime la règle qui corrige l'émotion.  
J'aime l'émotion qui corrige la règle. »*

Georges Braque

Judith fait partie du club très sélect des « *high pot* » de son entreprise, c'est-à-dire des jeunes cadres sup identifiés comme des futurs dirigeants potentiels, qu'il convient de former, de fidéliser, d'accompagner jusqu'à ce qu'ils soient, le moment venu, fin prêts à prendre la relève des dirigeants actuels. Bien qu'extrêmement brillante, Judith n'est pourtant pas une candidate parfaite. C'est une femme, mère de famille nombreuse et ça, quoi qu'on en dise, reste un handicap dans une compétition encore largement dominée par les hommes ; elle est réservée et n'éprouve aucun besoin de monter sur la table pour faire valoir ses excellents résultats ou l'appréciation unanime de ses équipes. Oui, mais voilà, dans la compétition qui s'annonce, celui qui « existera » le plus l'emportera, et elle le sait très bien. D'autant qu'elle s'est déjà fait doubler plusieurs fois par des mecs dont le principal argument de vente était leur apparente confiance en eux.

Introvertie peut-être, mais déterminée à prendre la place qu'elle mérite, Judith a décidé de se donner les moyens de ses ambitions. Elle s'est inscrite dans une troupe d'improvisation théâtrale qu'elle fréquente assidûment. Depuis, ses interventions ont progressé de manière spectaculaire : posture plus droite, voix mieux posée et portée, gestuelle maîtrisée, chaleur et confiance en soi plus perceptibles... Si Judith sait bien qu'au fond, elle ne maîtrise pas mieux ses sujets qu'avant, ce surcroît de présence améliore beaucoup son impact. Autre pratique non verbale, inspirée d'une psychologue américaine<sup>1</sup> : avant toute interaction où elle doit manifester sa légitimité, elle s'enferme dans son bureau dix minutes. Pas seulement pour se remettre son objectif et ses arguments en tête, mais aussi pour se préparer... physiquement.

Enfin, Judith évacue activement son stress pour ne rien en laisser paraître ni à la maison ni au bureau : elle s'est remise au piano, ce qui lui permet, au passage, de partager ce *hobby* avec sa fille aînée ; elle a trouvé un cours de gym douce auquel son mari l'accompagne tous les samedis matin. Fatiguée ? Certes, mais bien dans sa tête et prête à aborder en confiance toute compétition qui se présentera.

# Les clés pour changer

## FAIRE ADVENIR LE BON ÉTAT D'ESPRIT AVANT UNE INTERACTION À FORT ENJEU

Si nous avons vu jusqu'ici que notre état d'esprit est détectable à notre communication non verbale, une étude menée en 2012<sup>2</sup> montre que notre langage non verbal influence notre état d'esprit.

Mieux, le fait de modifier sa gestuelle avant une interaction à fort enjeu influence la performance lors de l'interaction en question.

Des étudiants ont été invités à participer à un entretien d'embauche fictif. Dans la salle d'attente, il a été demandé à un premier groupe d'adopter des postures de pouvoir, expansives et ouvertes, et à un second groupe de conserver des postures fermées, du genre de celles que l'on adopte machinalement dans une salle d'attente quand on stresse ; puis chacun a préparé sa présentation et l'a exécutée devant deux évaluateurs. Tous les entretiens ont été filmés et notés selon des critères de performance générale – contenu du discours, qualité de la présentation, envie d'embaucher le candidat. Sans surprise, les premiers cobayes ont mieux réussi et ont eu plus de chances d'être embauchés que les autres. À ce stade de votre lecture, vous ne serez pas surpris d'apprendre que cette différence de notation est principalement corrélée à la qualité de la présentation, non à son contenu.

Les postures de pouvoir prises avant l'entretien n'ont pas eu d'effet perceptible sur la posture corporelle des candidats pendant l'entretien. Pour autant, ces candidats ont été mieux notés que les autres, ce qui tend à démontrer l'existence d'un lien entre la préparation non verbale et la performance ultérieure.

### ■ Postures corporelles, hormones et état d'esprit

Avant une interaction à fort enjeu, adopter des postures corporelles en lien avec l'état d'esprit requis pour être performant aide à se mettre en condition. Le comportement non verbal adopté avant l'interaction modifie notre chimie interne – nos hormones –, puis notre état d'esprit

et, enfin, la performance finale.

■ **Vous avez besoin de donner de la chaleur, de l'empathie ?**

Souriez, serrez des mains ; si vous le pouvez, gardez la main de quelqu'un de proche dans la vôtre pendant une ou deux minutes. Cela modifie votre taux d'ocytocine, l'hormone du plaisir. Si la culture de l'endroit où vous vous trouvez ne se prête pas à ces familiarités, optez pour quelque chose de gentil à faire à quelqu'un : un geste, un sourire, lui tenir la porte, l'aider à ramasser ses affaires. Le fait même d'avoir accompli une « bonne action » vous met en condition pour en faire d'autres dans la foulée<sup>3</sup>.

■ **Vous avez besoin de manifester votre compétence, votre pouvoir, votre autorité ?**

Faites comme les cobayes de l'expérience décrite ci-dessus, mais aussi comme... le Général de Gaulle, Mick Jagger ou Wonder Woman ! Occupez l'espace avec vos bras, avec tout votre corps pour faire monter votre taux de testostérone, l'hormone de la combativité. N'hésitez pas à trouver un endroit discret si vous craignez (encore !) le regard des curieux. Là encore, deux minutes suffisent.

■ **Vous avez besoin de montrer votre calme et votre maîtrise de vous-même ?**

Offrez-vous deux minutes de relaxation avant votre rendez-vous : jambes étendues, bras derrière la tête, pourquoi pas les yeux fermés... Trouvez la pose la plus relaxante pour vous pendant votre temps de préparation et profitez, pendant votre entretien, de la baisse de votre cortisol, l'hormone du stress.

Ah, au fait, avant toutes ces interactions qui nécessitent toute votre présence, évitez de tripoter vos téléphones et autres miniécrans, qui vous coupent des autres, vous incitent à vous tasser sur vous-même et encouragent les gestes répétitifs et nerveux<sup>4</sup>.

## **CANALISER SES ÉMOTIONS NÉGATIVES**

Certaines émotions négatives peuvent être ignorées, mais pas toutes.

Par ailleurs, nous n'avons pas tous les mêmes défenses par rapport à ces émotions. Quand elles s'installent et persistent, elles deviennent une source de souffrance : rien ne sert alors de les nier. Au contraire, les repérer et les nommer permet de les mettre à distance et d'imaginer des stratégies pour en atténuer les effets<sup>5</sup>.

La parole est un puissant outil de résolution de problème, sinon le seul. Sauf qu'il existe des tas de raisons de ne pas parler : la peur, la honte, la souffrance, l'éducation, l'intérêt... Pour certains, le silence constitue un choix délibéré : « Je me tais par calcul parce que si je dis ce que je pense, je ne parviendrai pas à mes fins avec cet interlocuteur » ; « Je me tais par politesse pour ne pas blesser » ; « Je me tais parce que j'y suis tenu juridiquement ». Pour d'autres, la parole reste coincée au fond de la gorge et ne parvient pas à sortir, ce qui a pour principal effet de renforcer la détresse dans laquelle se trouve la personne empêchée de parler par ses propres émotions<sup>6</sup>.

Dont acte. Alors, que faire ? Le langage non verbal est un allié plein de ressources pour développer son agilité émotionnelle : il peut être vu comme un exutoire à des émotions qu'une personne a choisi de ne pas dire ou un mode d'expression détourné pour des émotions qu'une personne ne parvient pas à verbaliser. Quelques pistes, non exhaustives.

## ***Expression artistique et émotions***

***Observé ici et là***



Apolline dessine furieusement ce que lui inspire l'irruption de son petit frère dans le trio idyllique qu'elle formait jusqu'ici avec ses parents.

À la chorale, Roland a appris à respirer par le ventre et à poser sa voix, ce qui l'aide à se faire respecter de ses élèves au collège.

Judith, rencontrée au début de ce chapitre, a choisi le théâtre d'improvisation pour sortir d'une introversion qu'elle sait préjudiciable à sa carrière.

Toute expression artistique, quelles que soient sa nature et sa qualité, permet à celui qui la pratique de s'exprimer autrement que par les mots, voire de développer des compétences utiles pour communiquer plus efficacement.

## Bon à savoir

Une étude récente montre également que le fait de lire de la fiction développe l'empathie et la capacité à se mettre en lien avec les autres... Et ce, bien plus que la lecture de documentaires<sup>7</sup>. D'autres études tendent à démontrer un lien entre toutes les formes d'art et la capacité à se mettre en lien avec les autres, le développement des compétences de diagnostic pour les médecins, etc<sup>8</sup>.

Alors ? À vos romans, à vos expos, tous au ciné ou au concert !

## ***Relaxer le corps pour mettre ses émotions à distance***

Du qi gong à la sophrologie, en passant par toutes les formes de gym douce ou même de méditation, la concentration est portée sur le corps dans le but plus ou moins recherché de provoquer, *via* la détente corporelle, un bien-être mental.

Si les différentes approches de la relaxation n'ont pas pour objectif de faciliter la verbalisation, elles permettent, en passant par la concentration, la sensation et souvent la respiration, de prendre de la distance par rapport à ses propres émotions, d'en faire baisser l'intensité et d'en rendre l'expression moins nécessaire... ou moins dommageable.

### ***Observé dans les vestiaires***



Tous les vendredis midi, Zoé arrive à son cours de Pilates avec toutes les contrariétés de la semaine écrites sur le visage et vissées dans les muscles du dos. Une heure plus tard, elle repart souriante et détendue. Pour Aurélie, sa coach, la détente psychologique n'est pas un objectif : c'est un bénéfice secondaire dont chacun de ses élèves reste entièrement maître.

Idriss, qui n'a jamais voulu entendre parler d'aller voir un psy, a trouvé dans le yoga une manière de réguler ses angoisses : depuis qu'il s'y est mis dans le but affiché de trouver une forme de sérénité, il dort mieux.

## ***Les vertus magiques du toucher***

### ***Observé à l'hôpital***



Infirmière dans un service de cancérologie, Béa passe sa vie à aider ses patients à verbaliser leur souffrance. Nombreux sont ceux qui refusent de parler au psy. Dans ces cas-là, elle leur propose d'aller se faire coiffer ou masser au salon d'esthétique de l'hôpital. Bien souvent, quand elle vient les récupérer, ceux-ci sont en pleine discussion-confession avec la personne qui les a massés ou coiffés.

Le toucher est le premier mode de communication entre le fœtus –

puis le nouveau-né – et sa mère. Ce n'est, en effet, qu'à partir d'environ trois mois que le bébé apprend à moduler sa voix pour exprimer la faim, la douleur ou la colère<sup>9</sup>. Avant et juste après la naissance, l'essentiel de la communication entre la mère et le nourrisson se fait par le toucher, à travers les soins que la première prodigue au second. Le toucher est alors synonyme d'une relation de confiance absolue.

Adultes, notre rapport au toucher résulte pour une bonne part de la manière dont nous avons été touchés (ou pas) pendant notre première enfance. Certains trouvent dans le toucher l'occasion de retourner à un état de béatitude inégalable ; d'autres, au contraire, éprouvent un rejet viscéral à l'évocation même du toucher. Les uns utilisent le toucher dans beaucoup d'interactions, y compris anodines ; d'autres réservent le contact physique le plus ténu à un « club VIP » très, très fermé. Une seule constante : les réactions émotionnelles liées au toucher, qu'elles soient positives ou négatives, sont intenses.

### Conseil de l'expert



#### *Toucher, mode d'emploi*

Au-delà des émotions positives et du plaisir qu'il procure à la plupart d'entre nous, le toucher peut, dans un certain nombre de cas, libérer la parole. Ce n'est pas une solution miracle à effet garanti, mais c'est une piste qui peut être explorée, au moins pour vous-même.

Si votre objectif est d'aider quelqu'un à gérer ses émotions par le toucher – lui prendre la main, lui offrir un massage chez votre esthéticienne préférée –, assurez-vous que la personne que vous voulez aider est prête à se laisser faire. En effet, toutes les cultures et toutes les personnes n'ont pas le même rapport au toucher, et des tabous très forts peuvent y être attachés. Proposez, n'imposez jamais.

## Et pourquoi changer ?

### « FAUT-IL VRAIMENT CHOISIR SES LOISIRS EN FONCTION D'UN OBJECTIF ? »

Vous faites de la danse orientale parce que vous aimez ça, pas pour devenir plus performant(e) au bureau ou pour gérer votre trop-plein d'émotions. À force de tout axer sur le travail ou sur ses ressentis négatifs, on finit par en être obsédé et c'est là que les ennuis commencent. Vous dansez parce que c'est votre bon plaisir ! Se changer les idées, pour vous, c'est bien plus efficace que de se regarder le nombril. Encore que, dans la danse orientale, c'est le

nombril qui tient la vedette...

## **« GARDER SES PENSÉES POUR SOI, C'EST UNE MARQUE DE SELF-CONTROL »**

Savoir quand se taire est une qualité sociale indispensable et devrait être enseigné aux enfants dès le plus jeune âge. C'est une question de discipline sociale, de contrôle de son émotivité. Avant l'ère du « tout psy, tout dire », savoir tenir sa langue était une marque de bonne éducation. C'est aussi une qualité que l'on retrouve chez les hommes et femmes de pouvoir, qui savent utiliser le silence comme un outil tactique. La communication non verbale n'a rien à voir là-dedans, c'est du pur mental.

## **« LA MÉTHODE COUÉ, TRÈS PEU POUR MOI ! »**

Adopter des postures de relaxation ou de pouvoir avant des interactions stressantes ? Alors comme ça, un petit coup d'autosuggestion positive et le tour serait joué ? Allons donc, si ça marchait, ça se saurait ! Regardez ces tennismen qui serrent le poing pour appeler la victoire... avant de se faire étaler en trois sets en huitième de finale à Roland Garros ! Non vraiment, tout ça, c'est de la superstition.

## D'accord/pas d'accord

**« J'AI APPRIS, CE SOIR-LÀ, QUE CANALISER LES ÉMOTIONS, CE N'EST PAS TOUJOURS POSSIBLE. IL FAUT LES LAISSER PASSER DANS LE CORPS D'ABORD – VOUS GRANDIR, VOUS DIMINUER, VOUS DÉTRUIRE – ET, ENSUITE SEULEMENT, LES PHRASES VIENNENT. » JEAN-PHILIPPE BLONDEL**



*« L'émotion l'étouffait un peu, il ramena ses mains sur les bras du fauteuil et, appuyé sur elles, il redressa le buste. » Henri Bosco*



*« Tout est facile dans la vie, il suffit d'être logique et de contrôler ses émotions. » Madeleine Ferron*

## Essayez quand même

### ET POURQUOI NE PAS ESSAYER DES ACTIVITÉS QUI CORRESPONDENT À VOS BESOINS ?

Nous l'avons déjà vu, passer son temps à tripoter son téléphone portable, c'est mauvais pour l'assertivité. Rester devant la télé avec un pot de pâte à tartiner et une grande cuiller, ce n'est pas bon non plus pour la confiance en soi. Une fois cela dit, et si vous vous intéressiez un peu à ces activités que vous avez démarrées puis laissé tomber, faute de motivation... ou faute de **satisfaction** de vos besoins ? Yasmine, qui a tendance à se surinvestir au travail, a essayé le jogging. Sauf que courir ne l'a jamais empêchée de ruminer. Alors, certes, elle rentrait chez elle fatiguée physiquement, mais son stress de la journée était plus vif que jamais et l'empêchait de profiter de sa soirée en famille. À la place, elle a essayé la danse africaine. Pour la dépense physique, bien sûr, mais aussi pour la concentration que

demandent la coordination, le rythme, la mémorisation de la chorégraphie... Curieusement, ces temps-ci, son fils fait moins d'histoires pour manger son dîner – mais ça n'a sûrement rien à voir.

### **Exercice**

#### **CES ACTIVITÉS QUI ME FONT DU BIEN**

Vous avez un hobby ?

En quoi ce hobby vous fait-il du bien ? Qu'est-ce qu'il vous procure comme sensations et émotions ?

Quelles émotions positives ce hobby provoque-t-il chez vous ? À quoi les remarquez-vous ? Que se passerait-il si vous ne le pratiquiez pas ?

Quel effet ce hobby a-t-il sur vos émotions négatives ? Que se passerait-il si vous ne le pratiquiez pas ?

Y a-t-il des émotions négatives sur lesquelles votre hobby n'a aucun effet ? Si oui, quelles pistes ce chapitre vous donne-t-il envie d'explorer ?

#### **LE SELF-CONTROL N'EST PAS LE DÉNI**

Vous arrivez en toutes circonstances à garder le contrôle de vos émotions et de vos mots ? Le tout, sans impact sur votre entourage, votre sommeil ou votre santé ? Mazette ! Pour le commun des mortels, les émotions négatives non évacuées peuvent devenir toxiques, au point de priver ceux qui les éprouvent de précieuses capacités de concentration, d'écoute, de recul, de résolution de problèmes... sans parler des dégâts psychosomatiques : quand la tête ne veut rien savoir, c'est le corps qui paie.

Taire son émotion négative à son entourage ne veut pas dire la nier. Une émotion cachée finit toujours par sortir, ne serait-ce que sous forme de micro-expression ou de geste parasite qui trahit un état intérieur censé rester secret. Au contraire, plus le besoin de contrôler son émotion est fort, plus il est nécessaire de l'identifier, pour mieux en canaliser les manifestations.

### **Exercice**

## **RECONNAISSANCE DE SON ÉMOTION**

Dans un endroit calme où vous ne serez pas dérangé(e), asseyez-vous confortablement, les pieds à plat au sol, fermez les yeux et concentrez-vous sur vos doigts de pieds.

Si vous vous rendez compte que votre attention a quitté vos doigts de pieds, notez mentalement la pensée qui vous a déconcentré(e) de votre concentration initiale.

Votre attention quitte de nouveau vos doigts de pieds ? Où la retrouvez-vous ? La pensée perturbatrice est-elle la même que tout à l'heure ?

Quel est le sujet qui vous empêche de vous concentrer durablement sur quelque chose d'aussi simple que vos doigts de pieds ? Pourquoi ce sujet vous occupe-t-il l'esprit ? Quelle est l'émotion qui sous-tend cette pensée ?

Maintenant que vous avez nommé cette émotion, que voulez-vous en faire ? Quelles pistes ce chapitre vous donne-t-il envie d'explorer ?

## **APRÈS LA PSYCHOLOGIE, LES NEUROSCIENCES**

Au XIX<sup>e</sup> siècle, Darwin a l'intuition que l'expression faciale des émotions est universelle et qu'elle a une fonction de survie ; en 1971, Ekman découvre et décrit précisément six émotions faciales universelles ; en 2009, Matsumoto prouve que des aveugles de naissance expriment ces émotions universelles de la même manière que les voyants<sup>10</sup>.

En 1994, Joule et Beauvois décrivent des expériences dans lesquelles un sujet touché a davantage tendance à se laisser manipuler qu'un sujet qui ne l'avait pas été. En 2006, la chercheuse suédoise Kerstin Uvnäs Moberg prouve que cet état de confiance, provoqué par le toucher, est lié à un afflux d'ocytocine dans le cerveau<sup>11</sup>. Le comportement humain quitte les « sciences molles » pour les « sciences dures » : aujourd'hui, des notions aussi vastes que la motivation, le charisme ou la présence sont mesurées et surtout expliquées par les neurosciences, ce qui permet au commun des mortels d'apprendre de nouveaux comportements comme il apprendrait une langue étrangère : pour mieux communiquer et mieux vivre ses relations aux autres.

### **Exercice**

## **VISUALISATION POUR MESURER L'IMPACT DE SES ÉMOTIONS SUR SON LANGAGE NON VERBAL<sup>12</sup>**

Mettez-vous face à votre miroir ou à une autre personne.

Fermez les yeux. Pensez très fort à une personne que vous détestez pendant quelques secondes (même consigne pour tout le monde si vous faites cet exercice en binôme ou en groupe). Ouvrez les yeux. Que voyez-vous ?

Fermez de nouveau les yeux. Pensez très fort à une personne que vous aimez tendrement pendant quelques secondes (même consigne pour tout le monde si vous faites cet exercice en binôme ou en groupe). Ouvrez les yeux. Que voyez-vous ?

Alors, toujours des doutes sur la nécessité de vous mettre dans un état d'esprit positif avant un rendez-vous ou une réunion ?

### **Exercice**

## **RELAXATION ET OUVERTURE À FAIRE AVANT UN RENDEZ-VOUS IMPORTANT<sup>13</sup>**

Dans un endroit calme, mettez-vous debout, les pieds écartés de la largeur de votre bassin, en respirant à fond lentement pendant tout l'exercice. Imaginez que vous êtes un arbre grand et majestueux.

Sentez vos racines sous vos pieds.

Remontez le long de vos jambes pour éprouver la solidité de votre tronc.

Bras tendus et paumes de mains vers l'avant, montez les bras de chaque côté, lentement, pour toucher l'extrémité de votre ramure. Une fois tout en haut, redescendez bras et mains lentement, en sentant l'air au bout de vos doigts. Redescendez mentalement le long du tronc jusqu'aux racines que vous sentez au bout de chacun de vos orteils.

Renouvelez cet exercice pendant deux minutes et partez en pleine forme à votre rendez-vous.

Les pistes proposées ici sont faciles à explorer pour surmonter seul(e) des obstacles ou des inconforts émotionnels modérés. N'hésitez pas à vous faire aider par un coach ou un psychothérapeute si les difficultés que vous éprouvez vous gâchent la vie.

## ***Pro/perso***

La vie personnelle offre davantage de possibilités que la vie professionnelle pour explorer ses émotions et expérimenter des manières d'en tirer le meilleur parti.

Vous n'avez rien à perdre à essayer les trucs et astuces de ce chapitre avant de rencontrer le syndic de votre immeuble ou d'aller passer la soirée à consoler une vieille copine en plein chagrin d'amour. C'est aussi moins risqué d'apprendre à nommer vos émotions négatives en discutant avec un(e) ami(e) proche qu'avec un(e) collègue : au bureau, mieux vaut limiter les confidences à ce qui peut être répété à n'importe qui sans vous embarrasser.

Apprendre à manier son langage non verbal, travailler sa présence et son charisme, c'est comme apprendre une langue étrangère : ce n'est pas parce que ce n'est pas votre langue maternelle que vous ne serez pas authentique. Quiconque a appris une langue étrangère et l'a pratiquée dans sa vie de tous les jours a ressenti une joie immense le jour où il/elle a fait son premier rêve ou quand il/elle a lu son premier roman dans la langue apprise.

Après avoir lu ce livre, vous savez quel impact peut avoir la communication non verbale ; vous avez appris des techniques simples et efficaces pour développer les deux principales qualités du charisme : la chaleur et l'autorité ; avec ce dernier chapitre, vous êtes prêt à mettre toute votre authenticité émotionnelle dans la pratique de ces techniques.

Alors, vous commencez par quoi ?

### ***Que retenir de tout cela ?***

Si nos états émotionnels intérieurs influent sur notre langage corporel, l'inverse est vrai aussi : nos gestes et postures modifient notre chimie interne et notre état d'esprit, et, *in fine*, notre communication.

S'il est impossible de maîtriser chacun de nos messages non verbaux lors d'une interaction, nous pouvons demander à notre corps de nous mettre dans l'état d'esprit le plus adapté pour cette interaction. En situation, notre langage corporel traduira l'état d'esprit dans lequel nous nous sommes volontairement mis au préalable sans que nous ayons besoin d'y penser.

Les émotions négatives font partie de nous et finissent toujours par sortir. Mieux vaut les accueillir et essayer d'en canaliser l'expression, que de se laisser trahir par elles.

Parmi les formes d'expression non verbales, l'art, la relaxation et le toucher permettent d'exprimer des émotions autrement qu'avec des mots, de les mettre à distance ou de faciliter l'expression verbale.

- 
1. Amy Cuddy, « Votre langage corporel forge qui vous êtes », TED talk, juin 2012, [http://www.ted.com/talks/amy\\_cuddy\\_your\\_body\\_language\\_shapes\\_who\\_you\\_are.html](http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are.html).
  2. Amy J. C. Cuddy, Caroline A. Wilmuth, Dana R. Carney, "The Benefit of Power Posing Before High-Stakes Social Evaluation," *Harvard Business School Working Paper*, No. 13-027, septembre 2012.
  3. Robert-Vincent Joule, Jean-Léon Beauvois, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble, 1994.
  4. Maarten W. Bos, Amy J. C. Cuddy, "iPosture: The Size of Electronic Consumer Devices Affect our Behavior," *Harvard Business School Working Paper*, No. 13-097, mai 2013.
  5. Susan David, Christina Congleton, "Emotional Agility," *Harvard Business Review*, novembre 2013.
  6. À ce sujet, lire l'ouvrage de Boris Cyrulnik, *Mourir de dire : la honte*, Odile Jacob, 2010.
  7. P. Matthijs Bal, Martijn Velkamp, "How Does Fiction Reading Influence Empathy ? An Experimental Investigation on the Role of Emotional Transportation," *Plos One*, 2013.
  8. Jean-Claude Ameisen, « Quand la science rencontre l'art », émission « Sur les épaules de Darwin », France Inter, 2 novembre 2013.
  9. À ce sujet, voir le documentaire australien diffusé par Arte en décembre 2013 et disponible sur YouTube *Les mystères de la voix humaine*, [http://www.youtube.com/watch?v=bEqwO6r7h\\_4](http://www.youtube.com/watch?v=bEqwO6r7h_4).
  10. Déjà cités au [chapitre 2](#).
  11. Pr. Kerstin Uvnäs Moberg, *Oxytocine : l'hormone de l'amour*, Le Souffle d'Or, 2006.
  12. Inspiré d'Olivia Fox Cabane, *The Charisma Myth*, op. cit.

13. Inspiré de Géraldyne Prévot-Gigant, *50 exercices pour développer son charisme*, Eyrolles, 2010.

# Pour aller plus loin

## Deux sites sérieux, animés par des gens qui ne se prennent pas au sérieux

<http://www.la-communication-non-verbale.com> : l'actualité de la recherche en matière de communication non verbale ; des comptes rendus d'expériences scientifiques récentes, des exercices.

<http://bodyneverlies.net/blog-sur-la-communication-nonverbale/>: la communication non verbale en pratique, du poker à la drague, en passant par la négociation et tout un tas de situations du quotidien.

## Deux livres pratiques et accessibles

Olivia Fox Cabane, *The Charisma Myth*, Portfolio Hardcover, 2012. (Non traduit en français à ce jour.) <http://foxcabane.com/>.

Géraldyne Prévot-Gigant, *50 exercices pour développer son charisme*, Eyrolles, 2010.

## Réagissez, commentez, apportez de nouvelles idées

Sur mon site : <http://atsumi.fr/>

Sur mon compte Twitter : [@atsumi\\_fr](https://twitter.com/atsumi_fr)

# Table des exercices

- Exercice** : Cours de gym loufoque
- Exercice** : Crédible/pas crédible
- Exercice** : Dialogue sans paroles : faites les sous-titres !
- Exercice** : À faire avant de vous endormir
- Exercice** : Zoom ou grand angle ?
- Exercice** : Mesurez votre bulle d'intimité
- Exercice** : Observation
- Exercice** : Déduction
- Exercice** : Écoute
- Exercice** : Écoute respiratoire
- Exercice** : Zapping radio
- Exercice** : Sherlock dans le métro
- Exercice** : Sherlock au supermarché<sup>17</sup>
- Exercice** : La télé muette
- Exercice** : Réécrivez la scène
- Exercice** : Vrai sourire/faux sourire
- Exercice** : Repérez la posture des diplomates
- Exercice** : Observez le mimétisme
- Exercice** : Stage de sourire intensif
- Exercice** : Diplomatie quotidienne
- Exercice** : Synchronisation gestuelle
- Exercice** : Synchronisation vocale
- Exercice** : Synchronisation globale
- Exercice** : Prise de parole en public
- Exercice** : L'ami à terre
- Exercice** : Repérez le dominant
- Exercice** : à faire en public
- Exercice** : Comment vous habillez-vous pour...

**Exercice** : Diplomatie de bureau

**Exercice** : Préservation de l'espace vital

**Exercice** : Entraînement minute

**Exercice** : Ces activités qui me font du bien

**Exercice** : Reconnaissance de son émotion

**Exercice** : Visualisation pour mesurer l'impact de ses émotions sur son langage non verbal

**Exercice** : Relaxation et ouverture à faire avant un rendez-vous important

# Remerciements

Et si Émilie Charlot, directeur marketing au sein des laboratoires IPSEN, n'avait pas eu l'idée de clore un colloque scientifique par une matinée de conférences dédiées à la pratique du soutien psychologique, dont une sur la communication non verbale entre l'infirmière et le patient,

Et si Anna Duarte, infirmière de coordination à l'Institut Gustave Roussy, ne m'avait consacré généreusement de son temps pour m'expliquer en quoi la communication non verbale pouvait l'aider au quotidien,

Et si Hugues Delmas et toute l'équipe du site « La communication non verbale » ne partageaient pas sur leur site une documentation scientifique de qualité et me donnant envie d'aller plus loin dans la recherche de sources scientifiques sur un sujet qui se contente souvent d'à-peu-près et de poncifs,

Et si Alexandre Le Provost, mon complice sur scène, ainsi que l'équipe de l'agence Arsenal, organisatrice du colloque, ne m'avaient pas poussée à faire mieux que ce que j'avais imaginé au départ,

Et si Stéphanie Brouard, directrice de la collection « Et si Mode d'emploi », n'avait pas eu l'envie de donner une seconde vie à cette conférence en la transformant en bouquin...

... le bouquin en question, celui que vous avez dans les mains, n'existerait pas.

Un grand et chaleureux merci à tous !

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles,  
retrouvez-nous sur Twitter et Facebook

 [@ebookEyrolles](#)

 [EbooksEyrolles](#)

Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

 [@Eyrolles](#)

 [Eyrolles](#)