

ÉRIC GOULARD

# COMPRENDRE ET MAÎTRISER L'INTELLIGENCE NON VERBALE

MIEUX  
COMMUNIQUER



Les gestes, attitudes et comportements  
pour se faire des amis  
et réussir sa vie professionnelle

QUOTIDIEN MALIN  
ÉDITIONS

DU MÊME AUTEUR, AUX ÉDITIONS LEDUC.S

*Comment détecter les mensonges, 2013.*

**Inscrivez-vous à notre newsletter** et recevez chaque mois des conseils inédits pour vous sentir bien, des interviews et des vidéos exclusives de nos auteurs... Nous vous réservons aussi des avant-premières, des bonus et des jeux ! Rendez-vous vite sur la page : **<http://leduc.force.com/lecteur>**



**Découvrez aussi notre catalogue** complet en ligne sur notre site : **[www.editionsleduc.com](http://www.editionsleduc.com)**

Enfin, retrouvez toujours plus d'astuces et de bons conseils malins sur notre blog : **[www.quotidienmalin.com](http://www.quotidienmalin.com)**, et sur notre page Facebook : **[www.facebook.com/QuotidienMalin](http://www.facebook.com/QuotidienMalin)**

Maquette : Facompo

© 2014 Quotidien Malin, une marque des éditions Leduc.s

17, rue du Regard

75006 Paris – France

ISBN : 978-2-84899-714-8

ÉRIC GOULARD

COMPRENDRE  
ET MAÎTRISER  
L'INTELLIGENCE  
NON VERBALE

*Un supplément  
inédit offert !  
RDV à la fin  
du livre*

QUOTIDIEN MALIN  
ÉDITIONS

J'adresse un grand merci à mes deux amis, David B. Givens et Joe Navarro, pour les nombreux conseils qui ont permis de concrétiser la réalisation de ce livre.

Je remercie aussi chaleureusement les éditions Leduc.s, et tout particulièrement Joanne Mirailles, qui a fait un travail formidable depuis le début de ce projet.

# Sommaire

Préface de David B. Givens.....	7
Introduction .....	11
<b>1. Quelques fondamentaux : l'héritage de nos ancêtres à quatre pattes .....</b>	<b>21</b>
<b>2. Faites-vous des amis... et plus si affinités .....</b>	<b>51</b>
<b>3. Mettez un turbo dans votre vie professionnelle.....</b>	<b>87</b>
<b>4. Boostez vos négociations grâce aux sciences cognitives ....</b>	<b>145</b>
Mémo : comment créer des émotions positives .....	213
Quiz : testez vos acquis .....	217
Le mot de la fin.....	223
Annexes .....	227
Références.....	233
Table des matières.....	241



## Préface de David B. Givens

**N**otre monde est constitué de mots, parlés ou écrits. Pourtant, nous prenons très souvent les décisions les plus importantes de notre existence comme si nous vivions dans un univers dépourvu de langage verbal. Nous n'avons pas besoin de mots, par exemple, pour définir un baiser, décoder un costume Armani ou encore reconnaître un parfum Chanel. Ceci est dû à des signaux ancestraux datant d'avant l'apparition du langage, dans notre très lointain passé.

Aujourd'hui, même les connaissances techniques sont généralement transmises par un apprentissage non verbal, au cours duquel nous regardons et répétons ce que nous voyons, plutôt que par la lecture d'un manuel. Nous choisissons nos véhicules, nos maisons et nos amis sur des bases essentiellement non verbales, et sélectionnons le contenu de nos armoires en nous fondant sur l'apparence que nous voulons avoir et sur notre ressenti. De nombreux scientifiques (le plus connu étant Albert Einstein) pensent en utilisant des images visuelles, spatiales et physiques plutôt que des concepts mathématiques ou des mots. Ce qui a conduit le théoricien en physique, Stephen Hawking, à utiliser une métaphore arboricole pour imaginer le cosmos : en affirmant que l'univers « pourrait avoir différentes "branches" », il rend hommage à son cerveau primitif, très visuel.

La première étude scientifique sur la communication non verbale fut publiée en 1872 par Charles Darwin dans son ouvrage *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux*. Depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, des milliers de projets de recherche en archéologie, biologie, anthropologie culturelle et physique, linguistique, primatologie, psychologie, psychiatrie et zoologie ont été menés, établissant un corpus aujourd'hui reconnu de signes non verbaux. Les dernières découvertes en neurosciences nous ont fourni une image plus claire de tout ce que ces signaux signifient vraiment. À présent que nous savons comment le cerveau traite les indices non verbaux, le langage du corps est devenu, au XXI<sup>e</sup> siècle, une science à part entière, qui peut nous aider à mieux appréhender ce que signifie vraiment être un humain.

Dans ce livre, Éric Goulard explore habilement ce monde non verbal. Il commence par examiner la façon dont notre espèce, *homo sapiens*, a évolué à travers les millénaires pour devenir la plus « émotionnelle » et la plus communicative de toutes les espèces qui peuplent la Terre. Se plaçant du point de vue des neurosciences, Éric Goulard décode une myriade de signes non verbaux, tous ces signaux et indices que nous émettons chaque jour, du sommet de notre crâne jusqu'à notre petit orteil.

Dans ce remarquable ouvrage, non seulement Éric Goulard déchiffre les mystères du monde non verbal, mais il nous montre aussi comment utiliser ces connaissances pour améliorer notre propre vie au quotidien. L'idée centrale développée dans ce livre est que nous pouvons exploiter la puissance de la communication non verbale et du langage corporel pour démultiplier le potentiel de nos émotions les plus positives.

Après avoir lu *Comprendre et maîtriser l'intelligence non verbale* et réalisé les exercices que Éric Goulard fournit tout au long du livre, vous serez en mesure de déchiffrer les émotions véritables, les sentiments et l'humeur des gens que vous rencontrez dans la vie de tous les jours.

PRÉFACE DE DAVID B. GIVENS

Ayant étudié la communication non verbale pendant des décennies en tant qu'anthropologue, j'apporte tout mon soutien à ce livre, très simple à lire et extrêmement pratique.

DAVID B. GIVENS, PH.D.

Directeur du Center for Nonverbal Studies,  
Spokane, Washington

Auteur de *Love Signals*, *Crime Signals*, *Your Body at Work*  
et *The Nonverbal Dictionary*



# Introduction

*« Dès qu'on approche un être humain,  
on touche à l'inconnu »*,  
ÉDOUARD ESTAUNIÉ.

## **Enfin, une prise de conscience sur l'importance du non verbal**

Depuis le débat politique qui eut lieu entre Kennedy et Nixon en 1960 et fut retransmis à la télévision, une prise de conscience s'est faite, concernant l'importance du non verbal dans la communication. Mais il a fallu attendre les années 1980 pour que cette prise de conscience parvienne en France.

Nous avons tous besoin, à un moment ou à un autre de notre existence, de convaincre les autres de nous faire confiance, d'accepter nos idées ou encore de les rassurer.

Gérer notre comportement est essentiel dans de nombreuses circonstances de la vie. Sur le plan professionnel, il faut pouvoir convaincre un recruteur de nous faire confiance, il faut savoir vendre, négocier, défendre nos idées, être convaincants avec nos supérieurs et avec nos clients, savoir nous exprimer en réunion...

Il en est de même dans nos relations personnelles. Qu'elles soient amicales ou familiales, les relations sont parfois bien compliquées. Les relations amoureuses sont elles aussi perturbantes et difficiles à gérer pour de nombreuses personnes. Des coaches proposent d'accompagner des célibataires dans leurs recherches amoureuses, des séances de relooking sont diffusées durant les heures de grande audience à la télévision, les magazines féminins regorgent de techniques et d'astuces pour améliorer son image et la confiance que l'on peut inspirer aux autres...

Que les relations soient professionnelles, amicales ou amoureuses, le comportement d'une personne est conditionné par ce qu'elle perçoit chez son interlocuteur. Le langage utilisé pour communiquer n'est pas uniquement verbal – il est même principalement non verbal. Dans toutes les relations humaines, le comportement de l'autre nous pousse à aller vers lui ou, au contraire, nous incite à le fuir. Même si votre interlocuteur est un beau parleur, qu'il maîtrise la langue orale et écrite à la perfection, qu'il se force à faire des phrases courtes, simples, organisées... cela ne suffira pas à vous donner envie de passer du temps avec lui. Pour convaincre une personne, il faut avant tout établir un lien de confiance et la rassurer. Cela passe par le comportement.

Il y a trente ans, le psychologue américain Albert Mehrabian a démontré que, lors d'interactions entre les personnes, la communication verbale ne représente qu'environ 7 % des échanges. Ce pourcentage est ridiculement faible par rapport aux 93 % consacrés au langage non verbal !

Ces 93 % de communication non verbale se répartiraient ainsi :

- 55 % pour les gestes ;
- et 38 % pour ce que l'on peut appeler le non verbal de la voix, c'est-à-dire les intonations, le ton, le rythme, le volume, les silences, les bruits...

Ces chiffres sont très précis – sans doute trop. Nous pouvons en tout cas retenir que plus de 90 % de la communication est non verbale. Dans certains cas, elle atteint même 100 %. Nous avons

tous connu des situations dans lesquelles il était inutile de parler. Un regard, un sourire, un geste étaient suffisants.

## **Une communication contrôlée (ou pas)**

Avec la communication non verbale, la situation est simple. Soit l'individu transmet volontairement un message verbal, soit il le transmet involontairement. Concrètement, il dit ce qu'il envie de dire, ou il dit involontairement ce qu'il n'a pas envie de dire. On parle alors de lapsus verbal. Dans les deux cas, il a ouvert la bouche, il a prononcé des mots et le message a été transmis. Que ce soit vrai ou faux, qu'il ait eu envie de le dire, ou non.

Dans le cas du non verbal, c'est plus compliqué. Tout d'abord, il y a ce que la personne a *envie* d'exprimer. Les gestes accompagnent ses paroles, ils viennent renforcer celles-ci. Cela sous-entend que le non verbal de la voix soit en accord avec les mots et avec les gestes.

Ensuite, il y a la communication *non intentionnelle*. Il est possible qu'il exprime des émotions qu'il ne souhaite pas montrer. Lorsque des décalages apparaissent entre ce que la personne exprime verbalement et ce que son corps exprime, cela laisse une impression négative. Cette sensation de ressenti négatif peut fortement nuire à une relation.

Par ailleurs, les gestes peuvent être parfaitement en accord avec ce que la personne exprime verbalement, mais le non verbal de la voix trahit un stress ou une tension, peut-être même une possibilité de mensonge. Dans ce cas aussi, la relation risque d'être compliquée.

## **Le non verbal étendu : l'environnement**

Jusqu'à présent, nous nous sommes attachés à la personne sans tenir compte de l'environnement. Or, le comportement d'un individu ne s'arrête pas à ses gestes. L'homme interagit et

perturbe son espace et celui des autres. L'homme est un animal de société. Il vit parmi ses semblables. Il occupe un territoire déterminé, limité aux territoires des autres. Il a une place au sein de sa famille, dans son cercle d'amis, il fait partie de groupes. L'entreprise est l'un de ces groupes.

**Lorsque j'emploie le terme « environnement », il n'y a pas ici de connotation écologique. Ce mot est utilisé pour désigner les interactions entre l'homme et son espace de vie.**

Nous habitons des maisons ou des appartements, nous travaillons seul ou à plusieurs, nous avons un bureau isolé ou partagé avec d'autres personnes. Nous occupons des espaces communs, nous partageons des lieux, nous accueillons les autres chez nous, nous nous déplaçons dans l'espace et nous évoluons dans le temps. Chaque personne est différente mais sur ce plan, nous sommes tous égaux : nous ne pouvons pas ne pas modifier notre environnement.

Nous vivons parmi les autres et nous ne pouvons pas faire autrement. Il est donc important de consacrer du temps à tenter de comprendre comment fonctionnent les échanges avec notre environnement. Même s'il y a une part de hasard dans la vie, lorsqu'il s'agit de communiquer, le hasard est rarement présent. Les hommes agissent selon leurs envies et leurs humeurs. Les émotions jouent une part très importante dans le processus de communication. Tout cela laisse des traces dans l'environnement de chacun. L'état de rangement d'un bureau ou la propreté des couverts sont autant d'indicateurs non verbaux qui vous alertent après la lecture de ce livre.

## **L'intelligence non verbale, un puissant outil de persuasion**

L'intelligence non verbale s'intéresse à la face cachée de la communication. Elle se situe à la frontière entre l'anthropologie, la psychologie et la sociologie. J'ai d'ailleurs écrit ce livre en

m'appuyant sur les résultats d'études rigoureuses. Les croyances populaires n'ont donc pas leur place dans ce livre !

Développer notre intelligence verbale, c'est être capable de comprendre comment l'homme fonctionne pour anticiper nos propres actions et prévoir les réactions de celui que nous avons en face de nous. C'est aussi être capable de l'observer dans son environnement, d'analyser le contexte d'une situation et d'amener ensuite une communication optimisée pour répondre à ses besoins et à ses attentes. Ce faisant, l'intelligence non verbale devient un outil stratégique au service de celui qui sait l'utiliser. **En développant votre intelligence non verbale, vous gagnerez en crédibilité, en charisme et en confiance en vous.** Un autre avantage, et non des moindres, est que vous améliorerez votre force de persuasion, ce qui vous apportera de nombreux atouts pour négocier.

**Ces techniques peuvent être utilisées aussi bien dans le cadre des relations professionnelles qu'en dehors du stress du bureau, avec les amis ou la famille.**

En utilisant l'intelligence non verbale, votre communication deviendra stratégique et intelligente. Elle se fera en deux temps : d'abord vous utiliserez des techniques d'observation et d'analyse du non verbal. Ensuite, des techniques de communication comportementale vous permettront d'optimiser vos relations.

L'objectif de cet ouvrage n'est pas de chercher à manipuler vos interlocuteurs mais de vous aider à améliorer votre vie et à survivre, dans ce monde où la communication est de plus en plus complexe.

Mais avant d'aller plus loin, voyons ensemble quelles sont vos connaissances en communication. Le quiz suivant va vous permettre de vous évaluer. Faites-le honnêtement, sans aller regarder les réponses !

### ≡≡≡≡≡ LÉGENDE

≡≡≡≡≡ ☺ Ce symbole indiquera que l'astuce évoquée vous permettra de susciter des émotions positives.

## Quiz : testez votre intelligence non verbale

### À VOUS DE JOUER

Ce quiz en 15 questions va vous permettre d'évaluer vos connaissances en communication. Il est relativement simple. Vous devriez être capable de répondre à toutes les questions simplement en utilisant votre bon sens et votre intuition.

Parmi les 15 questions, il s'en trouve une qui peut avoir plusieurs réponses. Les 14 autres questions ne peuvent obtenir qu'une seule réponse. La trouverez-vous ?

Répondez spontanément sans réfléchir et sans dépasser 10 secondes par question.

Les solutions se trouvent en annexe 1, en fin d'ouvrage.

**1. Vous croisez la belle inconnue sur laquelle vous avez trébuché hier. Elle vous reconnaît. Elle paraît surprise et méfiante. Vous souhaitez lui adresser la parole. Comment allez-vous la rassurer ?**

- A. Vous faites rapidement un sourire avant de parler.
- B. Vous souriez et vous laissez vos mains dans vos poches.
- C. Vous souriez et vos mains sont visibles.
- D. Vous parlez fort en approchant d'elle et vous souriez.

**2. Vos amies viennent prendre un café à la maison. Il va falloir les convaincre d'acheter des boîtes de gâteaux que vos enfants vendent pour l'école.**

- A. Vous les leur proposez tout de suite dès leur arrivée, ainsi ce sera fait.
- B. Vous ne voulez pas gâcher l'après-midi. Vous attendez la fin et vous les leur proposez avant qu'elles vous quittent.
- C. Vous les forcez toutes à acheter une boîte, elles peuvent bien faire cela pour vos enfants !
- D. Vous leur en servez avec le café.

→

**3. Pour mettre vos interlocuteurs à l'aise :**

- A. Vous évitez de les regarder.
- B. Vous évitez de les fixer du regard.
- C. Vous fermez souvent les yeux quand vous parlez.
- D. Vous les regardez dans les yeux.

**4. Vous constatez que votre interlocuteur se tord les doigts quand il prend la parole.**

- A. Il souffre de rhumatismes ou de démangeaisons.
- B. Il est timide ou nerveux.
- C. Il va essayer de négocier ou d'imposer ses idées.
- D. Il n'a pas envie d'être là.

**5. Au moment précis où votre interlocuteur commence à répondre à une question, vous observez que ses yeux se déplacent vers le haut, à sa droite.**

- A. Il prépare un mensonge.
- B. Il cherche dans ses souvenirs.
- C. il organise sa pensée.
- D. Aucune signification particulière.

**6. Votre interlocuteur se mord les lèvres avant de parler.**

- A. Il a les dents trop longues.
- B. Il a besoin de se rassurer.
- C. Il a mal aux dents ou ses lèvres le démangent.
- D. Il a faim.

**7. Pour rassurer votre interlocuteur, vous devez :**

- A. Bouger vite.
- B. Faire des gestes rapides pour montrer que vous êtes sûr de vous.
- C. Faire des gestes lents.
- D. Montrer vos pieds, d'où l'importance de cirer vos chaussures.

→

**8. Un homme s'avance vers une femme. Va-t-il gagner plus rapidement sa confiance :**

- A. Si la femme le voit arriver en face d'elle.
- B. Si l'homme arrive sur le côté gauche de la femme.
- C. Si l'homme arrive sur le côté droit et lui serre la main.
- D. Si la femme le sent arriver : son parfum ou sa lotion après-rasage ont annoncé sa présence.

**9. Un homme vient de rencontrer une femme. Comment peut-il gagner sa confiance ?**

- A. Il la regarde dans les yeux en souriant.
- B. Il sourit et attend qu'elle dise le premier mot.
- C. Il ouvre les deux premiers boutons de sa chemise.
- D. Il laisse de la place entre elle et lui et attend qu'elle s'avance.

**10. Quelle expression est-il préférable d'utiliser dans une conversation ?**

- A. C'est impossible.
- B. Ce n'est pas possible.
- C. Ce n'est sûrement pas possible.
- D. Ce n'est probablement pas impossible.

**11. Vous montrerez votre motivation à un recruteur :**

- A. En le regardant dans les yeux et en souriant.
- B. En lui montrant que vous connaissez l'entreprise et en lui posant des questions sur le poste.
- C. En lui posant des questions très précises sur la gestion et la comptabilité de l'entreprise.
- D. En portant un costume bien taillé et des chaussures cirées.

→

**12. À la fin d'un entretien de recrutement, le recruteur vous demande : « Avez-vous encore des questions ? »**

- A. Vous répondez « Non », en secouant la tête de droite à gauche.
- B. Vous lui posez une seule question et vous attendez sa réponse.
- C. Vous lui posez de nombreuses questions sur l'entreprise, sur le groupe, sur le poste...
- D. Vous posez vos mains sur les genoux en vous penchant en avant, pour qu'il comprenne que tout est clair et que vous êtes prêt à partir.

**13. Vous devez animer une réunion lundi matin. Vous savez que les participants seront fatigués et peu motivés. Comment allez-vous réveiller le groupe ?**

- A. Vous leur proposerez un café, puis vous enchaînez sur l'ordre du jour et vous déroulez la réunion à l'aide de votre outil de présentation habituel (type PowerPoint).
- B. Vous organiserez votre réunion différemment, en veillant à changer de style toutes les 10 minutes.
- C. Vous créez un effet de surprise (un jeu ou une question qui suscitera une réflexion), puis vous enchaînez sur l'ordre du jour.
- D. Vous leur communiquerez des chiffres dès le départ. Cela créera un besoin de se concentrer. Ils se réveilleront plus rapidement !

**14. Créer un rythme dans la conversation permet :**

- A. D'influencer en faisant parler plus vite l'interlocuteur.
- B. D'influencer par la quantité : vous parlez ensemble de plus de choses en moins de temps.
- C. D'influencer par le volume : vous pouvez parler plus fort sans que l'interlocuteur s'en rende compte.
- D. D'influencer en créant un effet de synchronisation.

→

15. Si vous répondez à une question par une question, cela permet :
- A. De perturber le schéma de pensée de l'interlocuteur et de le pousser à réfléchir.
  - B. De gagner du temps pour réfléchir et anticiper la suite de la conversation.
  - C. D'éclaircir des points particuliers de la conversation.
  - D. De collecter des informations qui vous permettront ensuite d'argumenter.

# 1

## Quelques fondamentaux : l'héritage de nos ancêtres à quatre pattes

« *Si les animaux n'existaient pas, ne serions-nous pas encore plus incompréhensibles à nous-mêmes ?* »,  
GEORGES LOUIS LECLERC, COMTE DE BUFFON.

**N**ous nous intéressons à l'homme, mais pour comprendre comment il fonctionne, il est nécessaire de comprendre comment fonctionnaient ses ancêtres. L'homme moderne est issu d'une longue lignée. Son évolution était inévitable et nécessaire, elle est en marche et poursuit sa progression.

Si, dans quelques milliers d'années, l'homme est toujours sur Terre ou a migré sur d'autres planètes, il continuera à évoluer. Son aspect physique et ses capacités se modifieront pour lui permettre de s'adapter à son environnement. Les auteurs de science-fiction ont d'ailleurs déjà approfondi le sujet. La vie peut s'adapter à des environnements parfois très difficiles. On connaît l'exemple de bactéries capables de survivre dans des milieux extrêmes, par exemple très froids ou très acides. Les

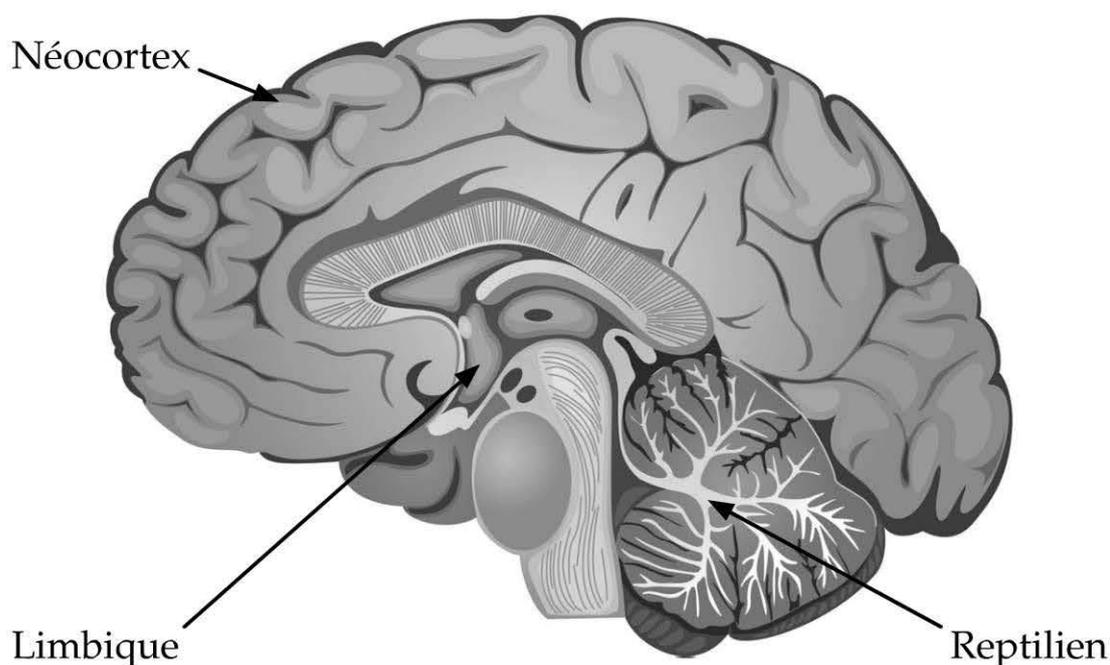
organismes complexes ont besoin d'environnements plus neutres et plus stables. Néanmoins, l'évolution est inévitable. L'homme s'adapte, comme le font les autres animaux, lorsque c'est nécessaire pour lui permettre de vivre.

Nous savons que les chimpanzés et les humains ont un ancêtre commun. Nous savons aussi que nous utilisons les mêmes processus de communication depuis de très nombreuses générations.

#### POUR EN SAVOIR PLUS

Dans le bonus (voir les informations à ce sujet en fin d'ouvrage), vous pourrez en savoir davantage en lisant mon article « Notre mode de communication est-il spécifique à l'espèce humaine ou remonte-t-il avant la séparation de l'homme et du singe ? ».

Nous avons hérité d'un cerveau complexe et nous vivons notre vie d'humain grâce à lui. Les quatre héritages ancestraux dont nous disposons sont intimement liés et nous permettent d'être ce que nous sommes aujourd'hui : le système limbique (1) est celui qui conditionne nos émotions (2). Il a besoin de confort (3) et il gère notre relation au territoire (4). Nous analyserons ces 4 héritages un peu plus loin.



Le cerveau peut traiter des millions, voire des milliards d'informations à la seconde, ce qui en fait un ordinateur extrêmement puissant. Il pilote notre corps et la majeure partie de ce processus se fait à notre insu. Nous n'en sommes pas conscients.

Si nous devons apporter une réponse à notre interlocuteur, ou simplement émettre message simple de type « bonjour », le néocortex réfléchit au message optimal. Notre bouche et le geste expriment ce message.

Notre cerveau limbique veille, tel un agent de sécurité analysant les moindres faits et gestes de l'environnement, il est prêt à agir et à réagir sous la forme de réflexes. Pendant ce temps, le cerveau reptilien joue son rôle en nous maintenant en vie. Que nous en soyons conscients ou non, que nous le voulions ou non, ces trois couches cérébrales – néocortex, cerveau limbique et cerveau reptilien – agissent et interagissent. Notre évolution nous a imposé cette physiologie, avec ses avantages et ses inconvénients.

Lors de nos interactions avec d'autres personnes, nous utilisons principalement le néocortex pour construire le message. Cependant, le limbique est toujours bien présent, et souvent plus qu'on ne le pense. Nous allons à présent évoquer en détail nos 4 héritages ancestraux, afin de bien comprendre comment fonctionne notre cerveau limbique et comment nous pouvons utiliser quelques-uns de ses défauts et de ses particularités pour optimiser notre communication.

## 1. LE SYSTÈME LIMBIQUE

### Un super scanner à réactions

Son action est simple. Il analyse les informations captées par les organes des sens et réagit lorsqu'un danger se présente. Ce sont les réflexes. Rappelons que les cinq sens sont la vue, le toucher, l'odorat, l'ouïe et le goût. Ils nous fournissent des renseignements sur notre environnement. Les informations arrivent instantanément au système limbique pour y être traitées. Il suffit d'une

fraction de seconde au système nerveux pour transmettre une impulsion.

Si le système de défense est activé par l'arrivée d'une information, le corps réagit. Lorsque nous percevons un danger, nous modifions notre comportement à l'instant précis où le danger est ressenti. Du haut du visage au petit orteil, aucune partie du corps n'est laissée de côté. La présence de tensions sur une partie du corps révèle une réaction du système limbique, qui recherche le confort pour garantir la sécurité. Il évite l'insécurité et l'inconfort.

**Ainsi, le système limbique agit comme un système d'identification et d'analyse, visant à repérer tous les dangers qui pourraient nuire à l'individu.**

Toutes les situations stressantes sont analysées par le système limbique et considérées comme des situations à risque. Un entretien de recrutement, une prise de parole en public, un accident ou un rendez-vous romantique ne sont que quelques exemples des très nombreuses situations pour lesquelles le cerveau limbique est sollicité sans que nous en soyons conscients.

En situation de stress, il prend le contrôle de nos actions et de nos gestes. Il gère le verbal et le non verbal. Nos gestes parlent pour nous, souvent à notre insu. Le limbique produit des réactions visibles par tous, dont nous n'avons même pas conscience.

En réaction à des situations d'inconfort, le corps exprime des réactions de protection et des gestes de réconfort, dans le but de retrouver le confort perdu.

Certains humains du XXI<sup>e</sup> siècle, à l'ego surdimensionné d'homo sapiens tout en haut de la chaîne de l'évolution, pensent pouvoir contrôler toutes leurs réactions. Il n'en est rien ! Il nous est impossible de contrôler totalement les réactions de notre cerveau. Les méthodes qui prétendent vous apprendre à avoir une maîtrise parfaite et totale de votre comportement ne tiennent pas compte de cette règle fondamentale qui régit tous les mammifères. En clair, ces méthodes ne fonctionnent pas !

Les informations sont traitées par le système limbique avant qu'elles arrivent au néocortex. Il s'agit d'influx nerveux, donc

de réflexes. Le néocortex a un mode de fonctionnement décalé par rapport au limbique. Il est aussi plus lent. Il pense et réfléchit sur la base d'informations rationnelles et irrationnelles, dont certaines sont perçues par les organes des sens et déformées par le système de perception. Dans tous les cas, le système limbique réagira avant que les informations soient traitées par le néocortex.

**Si vous devez prendre la parole en public, ou simplement animer une réunion, je vous invite à vous filmer. Quand vous serez assis devant votre écran pour visionner votre performance, vous verrez apparaître de nombreux gestes et des réactions dont vous n'avez pas eu conscience au moment où elles se sont produites.**

## **Pourquoi un chat s'arrête-t-il brusquement au milieu de la rue lorsqu'il voit arriver une voiture ?**

Lorsque le cerveau limbique perçoit un danger, il provoque un arrêt immédiat des processus mentaux afin d'évaluer la nature et l'intensité du danger. Une émotion apparaît : la surprise. Nous ressentons cette émotion des milliers de fois durant notre phase d'éveil.

Le corps aussi s'arrête. Lorsqu'un danger est repéré, l'animal n'effectue plus aucun mouvement. Dans la nature, une cible en mouvement est beaucoup plus facilement repérable qu'à l'arrêt. Les yeux et le cerveau sont programmés pour repérer des cibles en mouvements. S'arrêter est une stratégie de survie connue aussi bien des militaires que des renards dans la forêt ou des chats des villes.

À une échelle plus petite, les cafards cessent instantanément de bouger lorsque la lumière s'allume subitement dans la cuisine, alors qu'ils étaient paisiblement en train de déguster les reliefs de votre repas du soir. Un œil humain non entraîné à repérer ces charmants insectes qui peuplent nos villes pourrait ne pas

les voir. Ils deviennent visibles et facilement repérables dès lors qu'ils reprennent leur course. Leur instinct de survie les pousse à s'arrêter avant de fuir. Et généralement, ils courent très vite !

Dès que le réveil sonne, une émotion de surprise provoque une analyse par le système limbique. La sonnerie du réveil est transmise au cerveau par le canal auditif, ce qui déclenche une alerte. **L'émotion de surprise provoque un arrêt afin de permettre une analyse de la situation et d'évaluer les risques. Cette émotion de surprise est immédiatement suivie par une seconde émotion, différente selon chacun et selon son état émotionnel.** C'est le plus souvent une émotion de tristesse ou de colère. Je connais peu de gens qui ressentent une émotion de joie dans cette situation, sauf peut-être s'il s'agit de se réveiller pour partir en vacances.

Si vous éprouvez une émotion de peur lorsque le réveil sonne un matin avant d'aller travailler, cela signifie qu'il est probablement temps pour vous de changer d'emploi...

Chez les humains, l'arrêt mental et physique se produit quand un individu entend, voit ou se souvient de quelque chose. Il arrête un instant son activité en cours, il se fige brièvement, retient peut-être son souffle. Il reprend ensuite son activité, sa conversation ou ses interactions avec les autres. (Navarro, 2010.<sup>1</sup>)

Le ressenti d'une émotion de surprise provoque une expression type, clairement identifiable sur le visage. Les yeux s'agrandissent, les sourcils se soulèvent, la bouche peut être ouverte. Cette expression apparaît sur le visage sous la forme d'une micro-expression, c'est-à-dire un déplacement des muscles faciaux extrêmement rapide. L'expression de surprise est toujours brève, elle ne dure qu'un instant. La vitesse d'une micro-expression varie entre un vingtième de seconde et une demi-seconde. Autrement dit, une durée variant entre cinq et cinquante centièmes de seconde. C'est très rapide mais néanmoins perceptible par l'œil. (Ekman, 2010)

1. Les références complètes des ressources citées sont données en fin d'ouvrage.

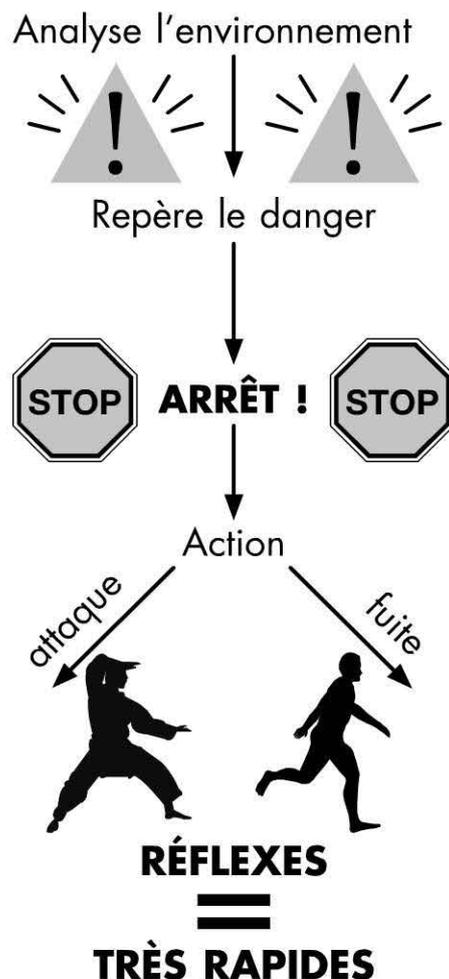
Très souvent, la tête et le corps sont poussés vers l'arrière. Le système limbique voulant protéger la personne, il est normal que le corps recule sous l'effet de l'impulsion électrique traversant le système nerveux. L'intensité de l'expression est en relation avec l'émotion ressentie. Plus l'émotion de surprise ressentie est forte et plus l'expression est visible sur le visage et sur le corps.

### Qu'est-ce qui nous pousse à fuir ou à attaquer ?

Le système limbique est capable de réagir de différentes manières, en fonction de la nature et de l'intensité du risque, et aussi en fonction de l'état émotionnel. Car nous parlons bien d'émotions. Il faut comprendre qu'à ce stade, il ne s'agit pas de comportements rationnels mais de réactions spontanées.

À certains moments, le système de défense pense qu'il est préférable de fuir ; à d'autres, il préfère attaquer. Ce sont les deux axes qui guident les mammifères depuis des millions d'années.

Le choix de fuir ou d'attaquer est généralement conditionné par la nature du danger et par la capacité qu'a l'individu à affronter celui-ci. L'ensemble du système de défense dresse un portrait global du danger. Il inclut la capacité à affronter celui-ci en fonction des ressources physiques disponibles. À cette étape, il ne réfléchit pas aux conséquences. Face à un danger, nous subissons nos réflexes durant une fraction de seconde. L'analyse des conséquences sera faite quelques secondes plus tard par le néocortex.



Si le danger nous semble trop important, nous préférons fuir. Au contraire, si la situation le permet, nous pouvons choisir de jouer un rôle de prédateur. Le combat présente toujours un risque pour le corps. Le système de défense se doit de protéger l'individu. Bien souvent, la fuite est la meilleure défense. Rares sont ceux qui osent s'attaquer à plus grand qu'eux. Si cela semble normal, c'est parce que nous sommes tous programmés pour fonctionner ainsi. La plupart du temps, le choix d'attaquer se fait après une évaluation positive de la victoire au combat.

***Comportement suicidaire ou inconscience ?***

Je suis toujours surpris de voir des petits chiens être agressifs vis-à-vis de molosses dont la mâchoire est si grande qu'ils pourraient les engloutir ! Certains pensent que les chiens n'auraient pas conscience des différences de taille. Je ne suis pas zoologiste, je vous laisse la liberté de juger cette réflexion.

## **Et dans la vie de tous les jours ?**

On peut penser que dans notre vie moderne, nous avons rarement l'occasion de fuir ou d'attaquer un adversaire. Nous ne vivons pas dans la jungle, notre culture et notre civilisation nous interdisent des actes de violence, il n'y a pas de raison de se battre ou de fuir, n'est-ce pas ? Détrompez-vous ! Plus les interactions avec les autres sont nombreuses et plus nous nous trouvons dans cette situation !

Que ce soit au bureau, dans le métro, dans notre voiture, pendant un déjeuner familial, avec des amis ou dans une file d'attente au supermarché, notre système limbique est constamment sollicité. Il prend la décision de fuir ou d'attaquer à la moindre occasion. Il ne s'agit pas de s'enfuir en courant, comme le faisaient nos ancêtres coureurs des bois, mais plutôt de réagir d'une façon moderne, socialement acceptée dans notre société et par nos semblables.

Quand deux personnes parlent ensemble, elles se font face ou sont de côté. Le néocortex est largement sollicité pour le contenu, la cohérence et la structure de la conversation. Les aires de Wernicke et de Broca organisent et créent le langage. Le limbique analyse et identifie tous les risques potentiels liés à cette interaction. L'analyse porte sur le verbal et sur le non verbal. Les mots et leur sens sont analysés et décortiqués dans le but de repérer les risques. Le non verbal – c'est-à-dire les gestes de l'interlocuteur ainsi que la façon dont le message est exprimé par la voix (ton, rythme, silences, intonation...) – est inclus dans l'analyse.

Au cours de cette conversation, le cerveau limbique entend une information qui pourrait mettre la personne en danger. Il provoque un arrêt bref et soudain, résultat d'une émotion de surprise. Il s'ensuit une réaction de fuite ou d'attaque.

Cette réaction est visible par l'apparition de un ou de plusieurs déplacements musculaires, de changements dans l'axe d'orientation des épaules ou des pieds, par l'apparition d'expressions et de gestes – essentiellement de retrait en cas de fuite, d'affirmation en situation d'attaque.

La fuite pousse la personne vers l'arrière, elle fait un pas de côté, elle tourne la tête, un mouvement des épaules oriente son corps vers la sortie, elle décroise les jambes et pose les pieds au sol, ce qui lui permettra de fuir si nécessaire.

Une réaction de combat incite aussi à décroiser les jambes et à poser les pieds au sol, cette fois dans le but de frapper. L'attitude d'attaque est repérable par des gestes en direction de l'autre, tels qu'un poing en avant ou un doigt pointé, une simulation de frapper (même dans le vide) comme un coup de pied ou une frappe de la main, un regard incisif, la mâchoire en avant, prêt à mordre...

Un affrontement au tribunal est la version moderne d'un combat physique entre deux personnes. Changement d'époque, changement de style. (Goulard, 2013)

***Une posture de combat très explicite***

Pour défendre sa basse-cour, le coq bombe le torse, montre ses ergots et garde la tête haute. L'homme aussi. Quand il argumente, il peut en plus se pencher en avant, effectuer des mouvements de la tête de haut en bas pour accentuer l'effet, comme s'il voulait enfoncer un clou avec son menton. Cette attitude démontre son assertivité : il a envie de convaincre. Son comportement renforce le message verbal. On retrouve ce mouvement de tête chez les lézards lorsqu'ils veulent affirmer leur présence physique dans un groupe. (Givens, 2010)

Les caractéristiques de la voix peuvent aussi changer. Il peut apparaître des fluctuations vocales, un changement de ton, de rythme et de volume, l'apparition de silences, d'hésitations, de bruits tels que des claquements de dents ou de langue... Les hésitations et les silences indiquent une fuite ; un ton dur et sec, un volume et un rythme élevés montrent plutôt la colère.

Sur le plan verbal, les phrases peuvent subitement changer de style, devenir anormalement longues, courtes, imprécises, l'interlocuteur peut sembler chercher ses mots durant un instant... Les mots sont plus fuyants, imprécis ou incertains en cas de fuite ; ils sont généralement plus incisifs s'il s'agit d'une attaque. (Goulard, 2013)

**Bref !**

Il existe de nombreux indicateurs permettant de voir qu'il se passe quelque chose dans la tête de la personne. Ces résultats d'actions limbiques sont des réflexes. Ils sont tellement rapides que bien souvent, les gens regrettent d'avoir réagi comme ils l'ont fait. Les tribunaux voient défiler chaque année des milliers de personnes qui regrettent amèrement d'avoir frappé, tué ou fui le lieu du crime ou de l'accident.

Nous avons tous un système limbique performant, prêt à réagir à la moindre occasion, ce qui est une chance pour notre

survie. Vos interlocuteurs disposent du même système de sécurité que vous. Cela signifie que vous pouvez aussi repérer des variations comportementales dans leurs attitudes. Elles sont facilement repérables si l'on sait où regarder.

Il y a deux étapes à repérer : l'arrêt, suivi d'une réaction de fuite ou d'attaque. La personne se fige un instant, la réaction n'est pas instantanée. La fuite ou l'attaque demande généralement un temps un peu plus long que l'arrêt pour être exécutée. Sur le plan émotionnel, la colère provoque l'agressivité, la peur provoque la fuite.

## **La position limbique de sécurité**

Lorsqu'une personne ressent un danger, il y a de fortes probabilités pour qu'elle adopte une position de sécurité. Celle-ci consiste à rendre le corps disponible pour la fuite ou l'attaque. La personne écarte les jambes de façon à ce que ses pieds soient fermement plantés dans le sol. C'est la position de l'agent de sécurité ou du cow-boy prêt à dégainer ou à tirer.

En cas de danger, cette position permet de fuir ou d'attaquer. Dans la savane africaine des premiers temps, elle a très certainement contribué à sauver la vie de nombre de nos ancêtres. Elle est tellement ancrée en nous qu'elle est devenue automatique. Nous adoptons cette position dès que le moindre danger se présente.

Dans notre société moderne, il est habituel de rencontrer des gens assis à une table ou à un bureau, durant un déjeuner ou debout à la machine à café. Nos gestes accompagnent nos paroles au cours des conversations. Si vous constatez des changements dans le comportement de votre interlocuteur, notamment une modification de la position des jambes et des pieds, vous pouvez vous demander pourquoi son système limbique a réagi.

Par exemple, il a les jambes croisées et il les décroise au moment précis où un point sensible est abordé. En plaçant ses

pieds au sol, jambes écartées, il adopte une position limbique de sécurité. Cette nouvelle position vous indique qu'un élément de la conversation a provoqué une alerte. Il est prêt à réagir : à fuir ou à attaquer. Cela s'est traduit par une modification visible au niveau des jambes.

Bien sûr, il est tout à fait possible qu'il souhaite simplement changer de position parce qu'il a mal au dos ou qu'il ressent des fourmillements dans les jambes. Néanmoins, si ce changement comportemental se produit au milieu de la conversation alors que vous abordez un élément sensible ou une question dérangeante, cela mérite que vous le remarquiez.

### **Un système très nerveux**

Lorsque le système limbique est mis en alerte, il active le système nerveux sympathique, qui se situe dans la moelle dorsale ou lombaire, dans la moitié inférieure du dos. Le système nerveux sympathique prépare le corps à l'action. Il répond au stress par des réactions inconscientes et brutales. Ainsi, il permet au corps de réagir en adaptant l'activité des organes essentiels à son fonctionnement : il augmente considérablement la pression artérielle et le rythme cardiaque, ainsi que le nombre de globules rouges. Il provoque une bronchodilatation, donc une augmentation du rythme de la respiration, il dilate les pupilles sous l'effet de la noradrénaline, il ralentit la digestion et agit sur la transpiration... Les muscles et le cerveau étant mieux irrigués et oxygénés, cela a pour conséquence une disparition des symptômes de fatigue. Au moment où la réaction se produit, des tremblements peuvent apparaître. La personne peut devenir subitement pâle. Le sang étant poussé vers les jambes, elle est prête à fuir ou à frapper. L'apparition de transpiration au niveau des tempes, sur la lèvre supérieure ou peut-être au niveau des oreilles est un autre signe révélateur.

Les artères sont aussi des indicateurs qu'il se passe quelque chose. Les artères sont les autoroutes qui conduisent le sang du cœur vers le reste du corps. Un débit de sang anormalement élevé

est visible au niveau des artères, notamment celles situées dans le cou. Que la personne ressente une envie de fuir ou d'attaquer, son corps a besoin d'un afflux de sang supplémentaire.

La peur est visible sur le visage, essentiellement au niveau de la zone des yeux et de la bouche. Des clignements d'yeux anormalement rapides apparaissent, les pupilles se dilatent, les yeux s'agrandissent de manière à capter un maximum de lumière pour être capables d'identifier le danger, les dents claquent ou la mâchoire est tendue. L'ensemble des muscles du visage sont tendus et crispés. Le corps est figé et souvent poussé vers l'arrière. La respiration et le rythme cardiaque s'accélèrent, les mains tremblent et sont parfois moites, la peau change de couleur et transpire, les mouvements du corps sont saccadés... Très souvent, la peur pousse la personne à produire des auto-contacts, notamment au niveau des lèvres et sur le visage. Elle se touche les lèvres ou les mord, parfois violemment. La voix change, tremble, il y a des silences, des bruits, des grognements.

L'équilibre du corps est rétabli par le système nerveux parasympathique, qui a une action inverse. Si votre interlocuteur est rouge de colère, cela signifie que le système parasympathique a déjà réagi. Il est potentiellement moins dangereux de rester à ses côtés que lorsque son visage était pâle.

Le cerveau limbique activé pour la défense agressive n'est plus capable de penser sereinement ni de percevoir correctement les émotions. Il perd ses valeurs et ses repères (Goleman, 2005).

### ***Les mains glacées***

Alors que la température dans le bureau atteint 23 °C, vous serrez la main de votre interlocuteur à la fin de l'entretien. Vous remarquez que ses mains sont glacées. Il est possible qu'au cours de l'entretien, probablement à la fin, il ait ressenti une émotion de peur. Son système limbique est entré en action. Son système nerveux sympathique a provoqué une contraction des vaisseaux

→

sanguins des mains. Le sang s'est réfugié dans les jambes pour lui permettre de fuir. Le système nerveux parasympathique n'a pas eu suffisamment de temps pour permettre à l'ensemble du corps de retrouver une activité normale. Ce phénomène a été mis en évidence par le psychologue Robert Leveson.

## 2. QUE SAIT LA SCIENCE SUR LES ÉMOTIONS ?

Les émotions naissent dans le cerveau limbique et envahissent notre esprit tout au long de la journée. Nous les ressentons dès le réveil jusqu'au moment du coucher. Elles sont omniprésentes. Les émotions sont positives ou négatives mais jamais neutres.

### L'hypothèse de Darwin, il y a un siècle et demi

En 1872, Charles Darwin a publié un ouvrage sur les émotions (*L'expression des émotions chez l'homme et les animaux*), dans lequel il émettait l'hypothèse que les hommes sont guidés par leurs émotions. Ceci était une première approche qui a connu un énorme succès par la suite. De la théorie à la pratique, les chercheurs en sciences cognitives se sont succédé, les découvertes ont suivi.

En 1966, deux psychologues américains, Haggard et Isaacs, ont entrepris d'analyser des films tournés pendant des séances de psychothérapie. Ils cherchaient des indications de communication non verbale entre le thérapeute et son patient. Les deux hommes ont été les premiers à observer des expressions qui se déroulaient durant un moment extrêmement court. Ils ont découvert les micro-expressions faciales, c'est-à-dire des expressions qui apparaissent durant un micro-moment sur le visage d'une personne, sous l'action d'une impulsion nerveuse.

Quelques années plus tard, en 1972, Paul Ekman a identifié six émotions primaires : la joie, la surprise, la peur, la colère, la tristesse, le dégoût. Il en a ajouté une septième quelques années plus tard : le mépris.

Ces émotions sont primaires et universelles. Primaires car elles sont « pures ». Elles naissent dans le cerveau et sont ressenties pleinement par celui-ci, sans qu'aucune combinaison avec une autre émotion soit nécessaire. Elles sont universelles car elles apparaissent sur le visage en activant les mêmes muscles faciaux chez tout le monde. Paul Ekman a démontré que les 43 muscles faciaux, capables de produire environ 10 000 expressions, s'activent de la même manière quel que soit l'endroit où l'on se trouve sur la planète. Un habitant d'une île perdue, n'ayant jamais eu de contact avec qui que ce soit de notre civilisation, montrera les mêmes expressions faciales que n'importe quel habitant d'un pays occidental, s'il ressent la même émotion primaire.

Chaque émotion peut être ressentie avec une intensité variable. Cette variation est visible sur le visage. Il y a une corrélation entre l'intensité de l'émotion ressentie et l'expression faciale visible. Une émotion forte provoque une expression faciale plus marquée qu'une émotion à peine ressentie. Si l'on prend une échelle de valeurs pour renseigner les variations d'intensité, l'ennui serait tout en bas de l'échelle de la tristesse. Chaque étage supplémentaire symboliserait une augmentation de l'intensité. À un tiers de l'échelle, la personne aurait le regard dans le vide, les lèvres orientées vers le bas et les yeux tombants. Au milieu de l'échelle, elle serait en larmes. Aux deux tiers de l'échelle, tout son visage serait en larmes. Tout en haut de l'échelle, son visage montrerait tout le désarroi ressenti, avant de sauter dans le vide et de se suicider.

Entre 1972 et 1977, Paul Ekman a répertorié des milliers d'expressions faciales, auxquelles il a apporté une description précise des muscles utilisés pour les produire. Ce dictionnaire,

le *FACS* ("Facial Action Coding System"), est devenu la référence en la matière.

Ekman a aussi longuement travaillé sur les micro-expressions. Il fait figure d'expert mondialement reconnu dans ce domaine. Il a fait des émules qui poursuivent ses travaux, dont le Dr David Matsumoto, professeur à l'université de San Francisco. Ce dernier a notamment mené des études transculturelles entre les États-Unis et le Japon, qui viennent confirmer les nombreuses recherches précédentes.

### ***Les micro-expressions subtiles***

Leur apparition se fait quand une émotion est en train de naître ou quand une personne tente de ne pas montrer ses émotions. Elles peuvent aussi être présentes quand l'émotion ressentie est peu intense. Les micro-expressions subtiles sont aussi rapides que les micro-expressions classiques, mais elles apparaissent faiblement ou seulement sur une partie du visage.

Des études ont montré que l'identification des micro-expressions subtiles est un meilleur indicateur que celle des micro-expressions classiques lorsqu'il s'agit de détecter les mensonges. Elles seraient aussi plus nombreuses que les micro-expressions classiques. (Matsumoto, Frank, Hwang, 2012). Cela en fait un indicateur très intéressant pour tous les professionnels dans la vie de tous les jours, et pas seulement pour ceux qui veulent détecter les mensonges. Les personnes capables de reconnaître les micro-expressions, donc d'identifier les émotions, ont en effet un avantage considérable sur leurs interlocuteurs.

Les micro-expressions sont rapides mais avec un peu d'entraînement et de concentration, tout le monde est capable de les voir et de les identifier. Dans un même groupe culturel, les émotions émises seraient plus facilement reconnaissables par les autres membres de ce groupe. Il y aurait un effet culturel, comme le suggèrent des récentes études. ("Emotion", 2007)

Des centaines d'études sont menées chaque année dans le but d'améliorer nos connaissances sur les émotions. Cela repousse encore plus loin les limites de la science. Bien que le cerveau soit

très complexe et encore relativement mal connu, les émotions ne sont plus des hypothèses darwiniennes, mais des réalités quotidiennes avec lesquels il faut compter.

||| **POUR EN SAVOIR PLUS**

||| Apprenez à reconnaître les 7 émotions primaires universelles  
||| dans le bonus de ce livre (voir informations à ce sujet en fin  
||| d'ouvrage).

***Quels effets les émotions ont-elles sur notre comportement ?***

Les émotions positives ont tendance à amplifier nos gestes et à les rendre plus souples. Chez une personne heureuse, les gestes sont larges et plus en hauteur. Les bras se déplacent plus librement dans l'air que chez une personne malheureuse. Ils sont aussi plus mobiles et occupent davantage d'espace. Les mains et les poignets sont souples. Les jambes semblent élastiques et légères. Quand ils se déplacent, les pas sont souvent plus grands que chez une personne malheureuse. La personne heureuse pourra même se grandir ou se hisser sur la pointe des pieds. Elle aura l'air plus grande. Si elle est amoureuse, on aura l'impression qu'elle sautille quand elle se déplace.

À l'opposé, une personne dépressive donne l'impression d'avoir un pas lourd et lent, elle occupe moins d'espace, ses gestes sont plus resserrés contre le corps. Les bras tombent, ils semblent rigides ou manquer de souplesse, les mains sont lourdes et la tête est souvent baissée.

### **3. POURQUOI A-T-ON BESOIN DE RÉCONFORT ?**

Ce troisième héritage ancestral est lui aussi en étroite relation avec le cerveau limbique. Tous les mammifères, y compris votre animal favori à quatre pattes, ressentent plusieurs fois par jour une réaction en chaîne provoquée par la perte de confort.

Lorsque le système limbique réagit aux stimuli extérieurs, des émotions négatives apparaissent et la succession d'actions décrites précédemment se produit : l'arrêt, suivi d'une réaction de fuite ou d'attaque. Cette excitation du cerveau limbique plonge l'individu dans un inconfort contre lequel il a besoin de lutter. Il s'ensuit des actions immédiates et inconscientes de réconfort.

## **Nous recherchons le confort**

Notre système de sécurité recherche la stabilité. Un agent de sécurité dans un supermarché peut mettre son attention en veille quand la situation est calme. Toute action extérieure demande une réaction de sa part. La succession d'émotions constitue une forme de stress. Or, notre cerveau déteste l'insécurité car cela génère de l'inconfort. Le cerveau recherche autant que possible le confort, de façon à rétablir l'équilibre émotionnel.

Nous allons illustrer ces trois étapes à l'aide d'un exemple.

Au début, votre interlocuteur est confortablement assis. Ses jambes sont croisées, ses muscles détendus, ses mains bougent au rythme de la conversation, ses gestes sont larges, il occupe l'espace disponible, il est souriant et à l'aise. Tout son corps exprime un certain « confort ». La conversation se déroule sans que le stress l'envahisse, ses rythmes cardiaque et respiratoire sont calmes et réguliers, sa pression sanguine et sa température sont normales... Vous ne percevez aucune action visible de son système nerveux sympathique. Tout va bien pour lui, il est à l'aise et peut rester ainsi longtemps.

## **Apparition d'un inconfort**

Au cours de la conversation vous abordez un point sensible ou vous lui demandez un service. Il ne souhaite pas vous aider, mais il ne vous le dit pas. Vous constatez ces quelques changements

dans son comportement : il décroise les jambes et place ses pieds au sol, ses gestes précédemment larges et ses bras en mouvement se resserrent contre son corps, il occupe moins d'espace, il touche son visage, il se gratte un bras, soudainement il se mord la lèvre et esquisse un petit sourire gêné, il passe une main dans son cou... vous remarquez un changement dans son regard, on dirait qu'il a peur... Que se passe-t-il ?

Si cette modification d'attitude est en relation avec un danger perçu par votre interlocuteur, son système de sécurité l'a alerté et lui a indiqué qu'il était nécessaire de fuir ou d'attaquer. Il a décroisé ses jambes pour adopter une position limbique de sécurité. Cette menace a généré en lui une forme de stress et il a ressenti un inconfort. Vous pouvez voir cet inconfort par l'apparition d'un ensemble d'indicateurs qui montrent son besoin de se reconforter. Tous les gestes d'apaisement visibles dans son comportement vous renseignent sur son état émotionnel à l'instant précis où ils se produisent. Il a besoin de se reconforter pour retrouver l'état de confort qu'il avait précédemment. Le fait de toucher des parties de son corps, c'est-à-dire de produire des auto-contacts, lui permet de se rassurer.

## **Un inconfort ressenti provoque un besoin de reconfort**

Dans cet exemple, un faisceau d'indices montre que l'interlocuteur change d'état émotionnel. Ce n'est pas toujours aussi flagrant. Ses réactions peuvent être très fines. Cependant, dès lors que vous les voyez, vous savez que certaines informations (verbales ou non verbales) perçues par l'interlocuteur l'ont placé dans une situation d'inconfort. Si son système de défense a réagi, c'est parce qu'il a identifié un danger potentiel. Nous sommes face à une réaction limbique. Il s'agit de réflexes non influencés par le néocortex. Ils sont très difficiles à contrôler.

Si dans la conversation, le néocortex de votre interlocuteur le pousse à dire « je dis la vérité », le limbique va réagir en exprimant « je mens ». Le cerveau limbique fournit des indications fiables de ce que la personne ressent à l'instant précis où les indicateurs comportementaux se produisent. Les réactions du cerveau limbique ne sont pas influencées par le néocortex. Elles peuvent être considérées comme honnêtes en termes de communication non verbale. (Goleman, 2005)

## **Je vais bien, tout va bien !**

Les gestes de réconfort ont pour objectif de rassurer l'individu. Ils consistent en de multiples touchers, auto-contacts, grattages, pressions et même automutilations. Provoqués par le système limbique, ils sont automatiques et se déclenchent inconsciemment. Ils permettent à la personne d'apaiser les tensions qui l'envahissent depuis qu'il a ressenti un inconfort. Les auto-contacts indiquent au cerveau que tout va bien et que l'on est toujours en vie.

Les mains étant connectées au système nerveux central, elles ne peuvent rester immobiles, totalement inactives. Dans une conversation normale avec des gens que l'on apprécie, le corps est en mouvement et les mains accompagnent le verbal.

Lorsqu'un inconfort apparaît, les gestes ont tendance à ralentir. L'espace occupé par les bras se raccourcit, les mains ont tendance à s'arrêter ou à produire des auto-contacts ou des grattages. Elles frottent l'une contre l'autre, touchent un objet ou une partie du corps, elles exercent des pressions ou toute autre forme de contact visant à satisfaire le besoin de réconfort par une sollicitation des zones tactiles. Toutes les manipulations des doigts, telles que par exemple serrer les mains l'une contre l'autre, établir des contacts entre les doigts, faire des caresses à divers endroits du corps, sont des gestes de réconfort.

Le cerveau a besoin de stimulations, même si celles-ci ne sont pas toujours très agréables. S'arracher des morceaux de peau

autour des ongles ou s'arracher un ongle jusqu'à atteindre la zone sensible se trouvant sous celui-ci, sont des actes de réconfort. Si vous regardez les doigts de vos interlocuteurs, vous pourrez constater que de nombreuses personnes s'arrachent ces petites peaux en situation de stress. Il n'est pas rare de voir des gens saigner aux doigts durant une réunion ou avant de démarrer un entretien de recrutement. Cela fait mal, parfois très mal, et pourtant ils le font ! Il ne s'agit pas d'un acte isolé. Je ne peux pas me remémorer toutes les fois où j'ai rencontré des personnes avec un mouchoir sur les doigts de la main, alors que la réunion ou l'entretien n'avait pas encore commencé.

Une fois de plus, ces gestes sont des indicateurs qu'il se passe quelque chose dans la tête de l'interlocuteur. Le cerveau ne peut pas gérer toutes les informations dans toutes les situations. Il y a toujours un moment où la personne ne maîtrise plus complètement sa communication. Lorsque le verbal devient compliqué, c'est notamment le cas dans les situations de déformation de la réalité (mensonges), il est parfois très difficile de gérer parfaitement le non verbal. Dans presque tous les cas, il est impossible de maîtriser parfaitement une communication verbale et non verbale. Comme un ordinateur « rame » lorsqu'il doit traiter trop d'informations en même temps, le thalamus fait aussi abstraction de certaines informations pour en traiter d'autres. Le résultat de cette sélection est visible dans l'attitude de l'interlocuteur. C'est alors qu'apparaissent les gestes de réconfort, qui témoignent d'un changement émotionnel traduisant l'inconfort ressenti. Les dérapages limbiques trahissent la pensée complexe pourtant créée par certains avec brio. Dommage pour eux, leur cerveau primitif les a trahis !

***Astuce : détectez les moments d'inconfort  
chez votre interlocuteur***

Si au cours de la réunion, vous voyez votre interlocuteur placer sa main derrière la tête et se frotter la nuque ou l'arrière de la tête, il

→

peut s'agir d'un indicateur que quelque chose le perturbe. Il perd subitement confiance en lui. Précédemment, ses mains étaient visibles, elles étaient devant lui, la paume vers le haut ou vers le bas. Ses mains étaient utilisées de façon naturelle, accentuant ou non le discours verbal. Que se passe-t-il ?

Vous constatez cette variation comportementale alors que vous discutez ensemble d'un point précis. Quels éléments de la conversation ont poussé votre interlocuteur à changer d'attitude ? Bien sûr, il est possible qu'il ne se sente pas bien sur sa chaise, qu'il ait envie de bouger ou de marcher ou simplement de s'étirer. Néanmoins, au moment précis où vous abordez le point concerné, votre interlocuteur agit de la sorte. Quand ce geste se produit, il y a souvent une relation entre ce qui est dit et une perte de confort. À vous de déterminer ce qui s'est passé dans sa tête à ce moment précis. De toute évidence, un changement émotionnel a eu lieu. (Givens, 2010)

Maintenant que vous connaissez la boucle du confort, vous allez pouvoir l'utiliser avec l'ensemble des personnes que vous rencontrez. Vous constaterez par vous-même que nous ressentons tous des gestes de réconfort en relation avec le ressenti d'un inconfort. Il faut cependant être prudent et ne pas tout analyser sauvagement, sans méthode ni éthique.

### À VOUS DE JOUER

Nous allons procéder à une analyse d'une situation d'inconfort, en recherchant l'apparition des gestes de réconfort. Vous allez choisir une personne au hasard. Vous pouvez faire l'exercice avec n'importe quel membre de votre famille, ami ou collègue et même votre chef. Si vous êtes vendeur ou acheteur, n'hésitez pas à le réaliser dans le cadre d'une négociation, vous pourrez en apprendre beaucoup sur votre interlocuteur.

Si vous êtes seul, je vous invite à allumer votre téléviseur et à chercher une émission telle qu'un débat ou une émission

→

politique. Ce type d'émission peut être intéressant puisque l'exercice consiste à analyser les actions et les réactions d'une personne vis-à-vis d'une autre.

**Étape 1 : établir le comportement de référence**

Le comportement de référence permet de connaître le comportement normal de la personne lorsqu'elle est à l'aise, c'est-à-dire hors d'une situation de stress. L'analyse porte sur le verbal et le non verbal.

Vous pouvez savoir si elle est détendue en observant ses gestes et son visage. Si elle est à l'aise, les gestes sont souples et les muscles du visage sont décontractés. À l'inverse, si elle est tendue, elle aura plus souvent les muscles du visage contractés et le corps rigide.

Vous allez lister, sur papier ou dans votre tête, ses habitudes de communication :

**Le verbal** : écouter pour connaître les habitudes d'expression verbale.

– Son style d'expression : les phrases sont-elles courtes ou longues ? Les mots sont-ils tous dans le bon ordre ? Les phrases contiennent-elles plusieurs idées ? Les mots semblent-ils sortir tout seuls ou au contraire, a-t-elle a des difficultés à exprimer sa pensée ? Semble-t-elle déterminée, ou au contraire paraît-elle passive ? Est-ce qu'elle subit la relation avec l'autre ?

– Sujet : parle-t-elle à la première personne ou utilise-t-elle un style indirect ?

– Les mots : utilise-t-elle des mots simples ou des mots complexes ?

**Le non verbal associé au verbal** : écouter la personne parler pour repérer comment les mots s'enchaînent.

– Mise en forme vocale du message verbal : a-t-elle un débit de paroles élevé ? Le rythme est-il rapide ou lent ? Y a-t-il des hésitations ? Marque-t-elle des pauses, des silences ? Quel est le ton utilisé ? Émet-elle des bruits tels que des grognements, des claquements de langue... ?

→

- Mobilité : est-elle mobile ou plutôt statique ? Quelle surface au sol occupe-t-elle ?
- Rapidité : ses gestes sont-ils généralement rapides ou plutôt lents ?
- Fluidité : les mouvements des mains, des bras et des jambes semblent-ils fluides ou sont-ils saccadés ?
- Synchronisation : les gestes sont-ils synchronisés avec le discours ou y a-t-il des décalages ? S'il y a des décalages, quels sont-ils ?

L'objectif de cette première étape est de dresser un portrait aussi correct que possible des habitudes de communication de la personne que vous allez analyser. Il est essentiel de prendre le temps d'observer, d'écouter et d'analyser l'ensemble de la communication de votre cible. Mieux vous connaîtrez son style de communication et moins il y aura de risques d'erreurs d'interprétation par la suite.

### **Étape 2 : repérer un auto-contact**

Vous allez chercher à repérer un auto-contact : par exemple, la main est entrée en contact avec une autre partie du corps. Il peut s'agir d'un simple contact, d'une caresse, d'une pression, de grattages, une main touche le visage, le cou ou n'importe quelle autre partie du corps. Il est possible que la personne multiplie les contacts en frottant plus ou moins régulièrement son bras, sa main, son visage, son cou, sa jambe ou tout autre endroit du corps.

Il y a peut-être une manipulation d'objets, c'est aussi une forme de contact. La personne joue avec sa montre, sa bague, son stylo, ou tout autre objet qu'elle gratte, frotte ou dans lequel elle insère ses ongles... Pas de chance pour elle : vous l'avez vue ! De plus, les gestes ont été répétés, ce qui montre qu'il se passe quelque chose.

→

### **Étape 3 : le moment de l'apparition**

Maintenant que vous avez repéré le geste, il faut le mettre en relation avec le moment de son apparition. Alors qu'à la première étape la personne ressentait du confort, il faut se demander pourquoi ce geste de réconfort est apparu. Qu'est-ce qui a déclenché son apparition ? Y a-t-il eu un élément dans la conversation qui aurait pu provoquer cette réaction ? Si oui, lequel ? La personne a-t-elle vu ou entendu quelque chose qui aurait pu la perturber ?

Il faut toujours mettre le moment d'apparition en relation avec le contenu de la conversation, ainsi qu'avec les personnes en présence et avec tout nouvel élément dans la relation qui aurait pu entraîner ce besoin de réconfort.

### **Étape 4 : la fréquence d'apparition**

Vous avez repéré un ou plusieurs gestes de réconfort, il est maintenant temps d'analyser la fréquence d'apparition, en relation avec le sujet traité. Plus la fréquence d'apparition augmente et plus le sentiment d'inconfort est important. La personne a besoin de multiplier les actes de réconfort pour essayer de retrouver le confort perdu. Il s'agit d'un point sensible et elle a besoin de toutes ses ressources mentales pour rétablir l'équilibre.

### **Étape 5 : les endroits où ces gestes se produisent**

Plus les gestes de réconfort apparaissent au niveau du visage et du cou, et plus le stress ressenti est important. Les nombreuses terminaisons nerveuses situées au niveau des lèvres servent d'indicateur de stress. En situation de tension, nous avons tendance à toucher les lèvres avec les doigts ou avec la langue, à les presser ou à les mordre. Un gonflement de la bouche suivi d'une expiration lente trahit un stress, dont l'intensité peut être mesurée par la taille du gonflement. Le stress est évacué par le souffle et il est d'autant plus important si les deux joues sont gonflées.

→

Le cou est une zone sensible traversée par de grandes artères, véritables autoroutes sanguines. Cette zone est extrêmement sensible et fragile. Le stress nous pousse à toucher notre cou sous la forme de simples contacts ou de massages. Un réajustement de la cravate peut être une indication.

Retenez que tous les auto-contacts sont potentiellement des indicateurs, quel que soit l'endroit où ils se produisent.

### **Étape 6 : affiner et préciser**

Vous avez identifié ce qui dérange votre interlocuteur. Il est temps de le « titiller » un peu. Il s'agit de poser des questions orientées sur le sujet qui le perturbe. Si vous visez juste, vous verrez une augmentation de la fréquence d'apparition des gestes de réconfort au moment précis où vous toucherez un point sensible. Même si ceci n'est qu'un exercice, sa pratique répétée vous donnera un avantage considérable lorsqu'il s'agira de négocier ou de mettre en place un nouveau contrat. Si vous êtes simple observateur d'une situation, cette phase ne pourra pas forcément être menée loin. Tout dépend des échanges ou des débats en cours. Je vous invite à essayer dès que possible et à répéter l'exercice aussi souvent que vous le pourrez. Nous affinerons les indicateurs tout au long de ce livre. Mais chaque chose en son temps.

Cet exercice peut servir de check-list. Il vous suffit de retenir les six étapes dans l'ordre :

### **Check-list : analyse d'une situation d'inconfort**

- Étape 1 : établir le comportement de référence
- Étape 2 : repérer un auto-contact
- Étape 3 : le moment de l'apparition
- Étape 4 : la fréquence d'apparition
- Étape 5 : les endroits où ces gestes se produisent
- Étape 6 : affiner et préciser

## 4. C'EST MON TERRITOIRE !

Chez les animaux, la notion de territoire est très importante. Mirza, le chihuahua, lève la patte sur son réverbère tous les soirs, ainsi que sur tous les arbres qui sont situés sur son territoire. Une fois la nuit tombée, le gros matou du voisin fait le tour du quartier pour y déposer ses propres odeurs. Chiens, chats, loups, primates et tous les mammifères répondent aux mêmes pulsions territoriales. Un territoire est presque toujours dirigé par un mâle dominant.

Il y a des similitudes sur les points qui déterminent un mâle dominant d'une espèce à l'autre : il est plus grand, plus fort ou il est considéré comme étant plus beau par les femelles de son espèce. Une taille supérieure ou des muscles plus développés, une mâchoire plus forte avec des dents acérées, une condition physique supérieure ou un plus beau pelage suffisent pour s'imposer aux autres mâles qui lui reconnaissent une supériorité. Il est reconnu comme le leader capable de défendre le groupe. Il est perçu par les femelles comme étant le garant d'une longue et belle progéniture. La nature a tendance à privilégier les individus présentant des caractéristiques physiques supérieures, ou jugées comme telles par les membres de l'espèce. Le mâle dominant est, dans certaines espèces, le seul autorisé à s'accoupler avec les femelles. En étant plus grand et plus fort, il garantit à l'espèce la transmission des gènes et des caractéristiques dominantes.

À noter que dans certaines tribus d'Amazonie, la dominance est l'affaire des femmes. Cela reste exceptionnel dans le monde des mammifères.

Le groupe est porté par son leader. Les membres sont plus forts ensemble pour défendre le territoire. Chez les animaux, ainsi que chez les primates et les humains, le leader dispose de plus d'espace. Il vit avec le groupe et le dirige. Souvent, il mange en premier, parfois plus que les autres, il a aussi des prérogatives avec les femelles. Il est possible qu'à ce moment de la description, vous pensiez à une personne que vous connaissez, à l'un de vos chefs ou à un voisin. Vous ne vous trompez pas, nous sommes

tous des animaux et nos comportements en témoignent. (Morris, 1967, rééd. 1999)

Dans la vie de tous les jours, le non verbal est omniprésent. Que ce soient les comportements de la personne vis-à-vis des autres, ou son influence sur son environnement, l'homme ne peut s'empêcher d'affirmer et de protéger son territoire. Il délimite inconsciemment une zone autour de lui, et étend celle-ci au mobilier ainsi qu'à l'immobilier.

L'anthropologue américain Edward T. Hall a introduit le concept de proxémie en 1963. Il s'agit de la distance physique qui s'établit naturellement entre les personnes en interaction. Il a remarqué que les distances respectées entre les individus varient selon les cultures. Les habitants des pays du nord respecteraient des distances entre eux plus grandes que celles qui prévalent dans les pays du sud, alors qu'ils parlent des mêmes choses et qu'ils sont dans les mêmes situations.

### ***Les quatre distances de la proxémie***

1. ***Sphère intime*** : 15 à 45 cm, réservée à la famille proche ou pour chuchoter.
2. ***Sphère personnelle*** : 45 cm à 1,20 m, réservée aux amis.
3. ***Sphère sociale*** : 1,20 à 3,60 m pour les relations cordiales, de simples connaissances.
4. ***Sphère publique*** : plus de 3,60 m, pour les inconnus ou pour parler en public. Cette distance permet de garder un espace de sécurité. Le cerveau limbique peut fuir ou attaquer.

Il est important de garder à l'esprit que ces distances sont variables d'une culture à l'autre, mais aussi à l'intérieur d'une même culture.

Si, à certains moments, les habitants du nord préfèrent conserver une distance sociale là où les habitants du sud ont tendance à entrer dans la sphère personnelle, il faut faire attention aux généralités. Si vous habitez dans le nord et que vous vous rendez dans un pays du sud, vous pourriez être surpris de constater une réaction de retrait de votre interlocuteur si vous vous approchez trop prêt

→

de lui, et trop rapidement. Nous sommes tous différents et une violation de l'espace vital peut entraîner une réaction limbique de défense.

La proxémie peut être utilisée par un individu pour s'affirmer sur un territoire. Edward T. Hall a démontré que plus les gens ont un statut socio-économique important, plus ils l'affirment par un territoire important. Un directeur possède un grand bureau, une grande voiture, on lui laisse davantage de place dans l'ascenseur... (Hall, 1966)

Le dominant a tendance à marcher en écartant les jambes. En réunion, il fait des gestes plus amples que les autres, occupe davantage de place, il n'hésite pas à couvrir la chaise à côté de lui de son bras, il étale ses affaires sur la table au risque d'empiéter sur le territoire de son voisin...

D'autres exemples sont assez éloquents : alors que vous sermonnez votre fils à la suite d'une bêtise, il se balance sur les pieds arrière de sa chaise, il étend ses jambes en avant et peut-être même qu'il s'étire les bras. Vous pouvez être certain que votre discours et vos belles paroles ne font pas mouche. Son comportement montre qu'il a envie de dominer. En poussant ses pieds en avant, il repousse les limites de son territoire, il étend sa zone personnelle.

Ces attitudes d'occupation de l'espace servent à marquer la confiance en soi. Plus le territoire est grand et plus la personne a de pouvoir.

De nos jours, les espaces se réduisent de plus en plus. Nos ancêtres préhistoriques chassaient sur des surfaces ouvertes très vastes, estimées à plus de 1 000 km<sup>2</sup>. La savane africaine était vaste comparée à l'étroitesse de ces grottes modernes que nous appelons des bureaux. En entreprise, les collaborateurs passent leurs journées sur des surfaces moyennes de 24 m<sup>2</sup>. (*The NonVerbal Dictionary of Gestures, Proxemics*)

Nos maisons sont de plus en plus petites au fur et à mesure que le coût au mètre carré augmente. Il n'est pas étonnant que

l'homme agisse de façon à faire valoir ses besoins en espace. Or l'autorité étant liée à l'espace occupé, on en arrive à observer fréquemment les prises de position dominante dans notre société « civilisée ». Nos instincts primitifs sont visibles chez chacun de nous, et ils s'expriment plus souvent qu'on pourrait le penser.

Les exemples sont nombreux, depuis les patrons d'entreprises modernes cotées en Bourse jusqu'à la seiche géante d'Australie. Chez celle-ci, le comportement du mâle protecteur s'exprime par un changement de taille lorsqu'il lui est nécessaire de montrer sa supériorité. Ainsi, au moment de la ponte de la femelle, le mâle seiche la recouvre pour la protéger. Il écarte les autres mâles en balayant l'eau avec ses dix bras et il prend des couleurs vives d'intimidation. Les couleurs vives expriment son humeur. Il est préférable de ne pas s'en approcher. Chez les humains, les couleurs vives du patron et sa grosse voix montrent aussi qu'il est préférable de ne pas l'approcher s'il est en colère.

Un jeune qui crache dans la rue quand il est avec ses copains marque son territoire, tel un chien qui arrose les réverbères. S'il a craché dessus, c'est à lui. Les autres jeunes l'imitent. Ils font partie du même groupe et partagent la même chose. Dans ce cas, on parle d'« isopraxie ».

### À retenir

#### ***Les quatre héritages ancestraux***

Quelle que soit notre activité, nous subissons toujours les caprices de notre cerveau. Nos quatre héritages ancestraux sont :

- ***Le système limbique*** : notre centre de la sécurité, réactions immédiates et non contrôlées : les réflexes.
- ***Les émotions*** : les 7 émotions primaires universelles – joie, surprise, peur, colère, tristesse, dégoût, mépris.
- ***La boucle du confort*** : un inconfort produit des gestes de réconfort, en vue de retrouver une situation de confort.
- ***Le territoire*** : respecter la proxémie, l'isopraxie pour se synchroniser à l'autre et le séduire.

## 2

# Faites-vous des amis... et plus si affinités

*« Rien dans notre intelligence  
qui ne soit passé par nos sens »,  
ARISTOTE.*

**N**ous allons étudier la communication au travers de diverses expériences relationnelles. La nature des relations que vous entretenez avec les autres et votre façon de communiquer peuvent réellement influencer votre vie. Qu'il s'agisse des membres de votre famille, d'amis ou de collègues, vous pouvez utiliser les émotions en votre faveur. Simple amitié ou relations amoureuses, nous allons voir comment optimiser votre communication grâce à la force des émotions.

## TOUT EST COMMUNICATION

*“Everything is communication:  
it is impossible not to communicate”*

GREGORY BATESON.

### Un besoin de communiquer

Nous savons depuis l'avènement de la psychologie que le cerveau guide l'homme dans sa vie et dans ses choix. Nous avons vu au chapitre précédent que l'homme n'est pas toujours maître de ses choix. Il subit les imperfections de son cerveau, héritage d'une longue évolution, mais qui a le mérite de le maintenir en vie durant de nombreuses années.

Nous allons voir maintenant comment le monde des humains fonctionne et surtout comment les hommes communiquent ensemble.

J'anime régulièrement des formations pour apprendre à mieux communiquer, que ce soit avec les collègues, avec les clients ou sur le plan personnel. Chaque année, je forme des managers, des directeurs et des collaborateurs dans des entreprises de toutes tailles. Quels que soient le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, les fonctions des personnes ou leur âge, les mêmes questions sont posées, laissant apparaître les mêmes besoins. Derrière des besoins plus ou moins précis, en relation avec le métier exercé et avec les difficultés rencontrées, se cache la même problématique que nous rencontrons tous : comment communiquer ?

Quand une difficulté apparaît, la communication devient subitement le fluidifiant essentiel qu'il faut maîtriser pour que la relation se passe bien. Cela peut être le cas lorsqu'il s'agit de prendre la parole en public ou d'animer une réunion, de vendre un produit ou une idée à un client, de faire accepter un budget ou pour toute autre raison. Même si vous passez la majeure partie de votre temps assis sur votre chaise devant un écran d'ordinateur, il y a toujours un moment de votre vie professionnelle où

vous devez entrer en interaction avec d'autres personnes. Une fois votre journée de travail terminée, vous rentrez chez vous et vous rencontrez des gens, au moins votre famille.

## Une organisation pyramidale

Dans le monde de l'entreprise, il y a toujours un directeur entouré d'autres directeurs, eux-mêmes entourés de managers, entourés de collaborateurs. Pour schématiser, une entreprise ressemble à une pyramide, avec à sa base un ensemble de collaborateurs chargés d'effectuer des tâches quotidiennes correspondant à leurs fonctions respectives. Tout au long de leur journée, les collaborateurs, à la base de la pyramide, réalisent un certain nombre d'actions dans le but de remplir les objectifs souhaités par leurs chefs. Bien que variées, ces tâches peuvent être répétitives et complexes. Dans tous les cas, elles répondent à la réalité du terrain et permettent à l'entreprise fonctionner.

Ces collaborateurs sont dirigés par des managers. Leur rôle est plus complexe. En plus de maîtriser l'activité et la réalité du terrain, ils sont chargés de gérer la première ressource de l'entreprise : les hommes. On attend d'un manager qu'il possède une parfaite connaissance technique, faute de quoi sa légitimité pourrait être mise en doute. On attend aussi de lui qu'il soit capable de gérer une équipe. Cela passe par une maîtrise des relations humaines. Lorsqu'un collaborateur arrive dans l'équipe, il est accueilli par le manager qu'il accompagne dans son intégration, ce qui sous-entend qu'il est à ses côtés pour l'aider à se développer dans son activité. Tous les managers savent qu'une bonne intégration des collaborateurs permet à une équipe de développer une synergie efficace. Le bon fonctionnement de l'équipe permettra d'atteindre les objectifs définis. Les relations humaines sont extrêmement importantes dans la vie de l'équipe, et c'est au manager de les développer. Le rôle du manager inclut aussi de nombreuses autres tâches telles que l'animation de réunions, les

rapports à d'autres services ou à des membres de la direction, etc. Un manager peut aussi être une interface de communication entre différents services ou avec des clients. Bref, il exerce un rôle complexe de communication. Un collaborateur qui accède à un poste de gestion d'équipe doit être conscient que son travail va radicalement changer par rapport à ce qu'il connaissait lorsqu'il était à la base de la pyramide.

Au-dessus, sur le plan hiérarchique, se trouve un directeur. Celui-ci est chargé de gérer plusieurs managers. Globalement, il s'agit d'un poste dans lequel le besoin en communication est encore plus développé même si, à la différence du manager, le directeur a moins de contact avec le terrain. Il joue un rôle essentiellement de communication.

Au sommet de la pyramide, on trouve d'autres directeurs et, pour finir, le directeur général.

Concrètement, plus une personne se trouve haut sur les échelons de la pyramide et plus elle communique. Arrivé au sommet, on parle de stratégie et de tactique. Bien que le vocabulaire soit quelque peu militaire, nous sommes avant tout dans un monde de communication. Les guerres de pouvoir existent, elles utilisent les canaux financiers et la communication.

## **Des relations d'influence**

Toutes ces personnes ont quelque chose en commun : leur comportement influence celui des autres. Il agit aussi sur leur environnement proche et provoque une modification du comportement des autres personnes. Toute action d'un individu sur son territoire personnel peut conduire un autre individu à réagir sans qu'il y ait eu d'échange entre les deux.

Prenons un exemple au bureau. En modifiant la disposition des chaises et en changeant la place de la table de réunion, on peut jouer sur le confort des personnes présentes à la réunion. Si le bureau est relativement petit et que les chaises sont placées

contre le mur, avec la table de réunion proche des chaises, cela diminue l'espace des participants. Que penseront-ils du manager animant la réunion et s'étant octroyé un espace beaucoup plus important ? Cela jouera sur la communication.

J'ai rencontré un jour un chef d'équipe qui vivait dans un désordre permanent. Son bureau était constamment encombré. Ni ses collaborateurs, ni ses supérieurs ne comprenaient la logique de son organisation. Les dossiers étaient empilés sur son bureau ainsi que sur les chaises, en principe destinées à accueillir des visiteurs. Que penser d'un tel comportement ? Beaucoup diront qu'il a un problème d'organisation. J'aurais plutôt tendance à penser qu'il communique en utilisant certains canaux dont le non verbal.

## Et chez les amis ?

Sur le plan personnel, on retrouve les mêmes indicateurs. Nous communiquons avec nos amis ou notre famille sur les mêmes canaux. Si vous avez rendez-vous avec un ami et que celui-ci ne vous accorde pas la moindre attention, posez-vous des questions. Que penser s'il n'a pas pris la peine de ranger un minimum, s'il ne s'arrête pas de bricoler lorsque vous arrivez et qu'en plus, il ne se tourne même pas vers vous pour parler (orientation du regard et des épaules dans votre direction) ? Son comportement montre l'intérêt qu'il vous porte... Il a peut-être une très bonne raison : il est possible qu'il doive terminer un travail urgent. S'il est vraiment pressé, il vous le dira et il s'excusera. S'il est sincère, ce sera perceptible dans son regard et dans sa posture au moment de l'excuse.

Il y a un minimum à respecter dans la relation humaine – et je ne parle pas ici de savoir-vivre. Un humain n'est pas une machine et ne peut pas être traité comme telle. Il ne s'agit pas d'un jeu des questions-réponses sur un mode verbal pur. Il s'agit de relations complexes mêlant le verbal et le non verbal, incluant l'environnement de l'interaction.

## On ne peut pas ne pas communiquer

Même si vous ne le voulez pas, votre comportement agit sur les autres. Quoi que vous fassiez, vous ne pouvez pas ne pas communiquer. Ceci est un fait totalement indiscutable, une réalité que nous vivons tous. Je suis souvent surpris de constater que, lorsque je présente ces notions de base de la communication en formation, de nombreux participants sont étonnés. Je profite souvent de l'occasion pour faire un « arrêt sur image », qui consiste à débriefer une situation avec l'ensemble des participants.

Par exemple, une personne exprime un doute : elle pense qu'il est possible de ne pas communiquer. Cette réaction spontanée est exprimée, verbalement et non verbalement, sans que cette personne pense un seul instant à se contrôler. Les autres assistent à la scène, ils écoutent et observent, comme cela se fait dans une réunion. Et avant de répondre à la question ou à la remarque du participant, je demande aux autres ce qu'ils ont vu et entendu. Les informations qu'ils expriment correspondent à leur ressenti personnel par rapport à cette situation. Ils parlent d'émotions, du non verbal de la voix, des gestes qui accompagnent les mots de celui qui a émis des doutes... En fait, les informations rapportées par les autres portent presque exclusivement sur le non verbal. Or, celui qui doute de l'omniprésence de la communication a exclusivement centré sa réflexion et sa communication sur l'axe verbal. Alors même que le cœur de son message était contenu dans le verbal, le non verbal a été largement prioritaire.

Qu'en est-il quand il n'y a pas de verbal, quand le message est silencieux, c'est-à-dire exclusivement non verbal ? Est-il possible qu'il n'y ait pas de communication ? Bien sûr que non ! Le fait de ne pas communiquer, c'est aussi transmettre une information qui consiste à dire « je n'ai pas envie de communiquer ». Ne pas arriver à l'heure à une réunion, c'est montrer, parfois de façon inconsciente, que l'on n'a pas envie d'assister à cette réunion. Arriver systématiquement en retard pour les réunions de famille mais être toujours à l'heure chez des amis, c'est aussi

communiquer. Quand vous maîtriserez les bases de la communication non verbale, vous pourrez faire un tri parmi vos amis. Vous ne regarderez plus certains d'entre eux comme avant.

## **Le moteur de la communication : un cycle en deux temps**

La communication est obligatoire et nécessaire pour faire pencher la balance de notre côté lorsqu'il s'agit d'influencer les autres. Convaincre les autres d'accepter nos idées, c'est amener les bons éléments à la bonne personne, au bon moment. Pour persuader son interlocuteur, il faut le connaître.

Toute communication, pour être efficace, doit être précédée d'une phase d'écoute du verbal et d'observation du non verbal. Cette première phase doit être impérativement et rigoureusement respectée afin de collecter des informations pertinentes permettant de mettre en place la communication adéquate. Quand une personne souhaite apprendre à communiquer, il faut avant tout apprendre à collecter les informations, c'est-à-dire écouter et observer.

Une fois les informations collectées, le message peut être mis en forme en respectant une logique visant à séduire l'interlocuteur, surtout s'il s'agit de le convaincre.

Nous avons vu que le cerveau limbique agit comme un véritable système de sécurité prêt à se déclencher à la moindre alerte. Forts de cette information sur son mode de fonctionnement, nous allons voir dans les pages qui suivent comment mettre en place un message optimal pour endormir le système limbique de votre interlocuteur.

La communication se fait forcément en deux temps : l'écoute précède toujours la transmission du message. Très souvent, les vendeurs pensent qu'il suffit de préparer des réponses toutes faites pour contrer les objections du client et ainsi le convaincre. Rien de plus faux ! Une opération séduction du client passe

toujours par une écoute attentive de ses attentes et de ses besoins, exprimés ou non exprimés. Une bonne capacité d'observation, de lecture, d'analyse et de décodage du non verbal permet une meilleure maîtrise de la communication. Les gens qui ont cette attitude sont mieux perçus par les autres et obtiennent de meilleurs résultats dans la vie. (Goleman, 2005)

C'est exactement pareil dans le cadre de la relation amoureuse. Le dragueur sur la plage, l'été au soleil, doit adopter exactement la même attitude s'il veut avoir une chance de parvenir à ses fins.

Pour développer votre intelligence non verbale, vous devez apprendre à être capable d'écouter les autres et de décoder leurs comportements. Cela vous permettra de collecter de nombreuses informations allant bien au-delà de ce que la personne souhaite exprimer. Vous pourrez ainsi adapter l'ensemble de votre communication et l'optimiser à la relation en cours, en temps réel !

#### ≡≡≡ LIRE PLUS

≡≡≡ Vous apprendrez comment utiliser la méthode d'analyse comportementale dans mon livre *Ne vous trompez plus sur leurs intentions*.

## LA FORCE DES ÉMOTIONS POSITIVES

« *L'énergie d'un Jedi émane de la Force* »,  
YODA.

Nous l'avons vu plus haut, les émotions guident les hommes dans leurs choix. Les émotions positives nous poussent en avant et nous motivent alors que les émotions négatives ont tendance à nous faire peur et à ralentir notre envie de progresser. Il existe un grand nombre d'indicateurs pouvant nous renseigner sur l'état émotionnel des personnes avec qui nous sommes. Vous êtes maintenant capable d'analyser les réactions de vos interlocuteurs au cours de vos interactions. Vous disposez également

d'un certain nombre de clés pour vous permettre d'améliorer votre communication.

Nous avons beaucoup parlé des émotions négatives depuis le début de ce livre, car elles nous permettent de survivre depuis notre naissance. Nous allons maintenant parler des émotions positives. Ce sont elles qui vont vous permettre d'optimiser votre communication.

## **Les émotions positives à votre service**

Les émotions négatives sont, vous l'avez compris, à l'origine d'un arrêt limbique, suivi d'une réaction de fuite ou d'attaque. En revanche, quand nous sommes à l'aise et que nous ressentons des émotions positives, notre système limbique reste en veille. Il ne déclenche aucune réaction de sécurité.

Si vous devez persuader un client d'acheter un produit ou d'adopter une solution, convaincre un employeur de vous engager ou si vous faites une tentative de séduction, l'été, sur la plage, vous avez tout intérêt à créer un climat de confiance le plus serein possible. Votre interlocuteur vous suivra, il adoptera votre solution, il vous croira, s'il a confiance.

Cette confiance se mérite. Il faut parfois du temps pour l'obtenir, car le système limbique de l'autre veille en permanence à sa sécurité. Or, on tombe très facilement dans la méfiance : notre système de sécurité est prêt à se déclencher à la moindre occasion, car le point de rupture entre la confiance et la méfiance est extrêmement sensible. Il faut parfois du temps pour mériter la confiance mais on peut aussi la perdre très rapidement.

Je suis souvent surpris de constater que de nombreuses personnes, y compris des vendeurs chevronnés, pensent que le client va acheter leurs produits alors qu'elles n'ont pas pris la peine d'établir un vrai climat de confiance. Trop de gens pensent que la communication verbale et l'utilisation d'un argumentaire structuré suffisent pour convaincre le client. C'est une erreur. Que

ce soit dans les relations amoureuses, personnelles, ou professionnelles, si l'interlocuteur n'est pas rassuré, il n'adhérera pas aux idées.

Les émotions positives permettent d'atteindre le niveau de confiance suffisant pour faire pencher la balance dans votre direction. Souvenez-vous que nous recherchons tous un certain niveau de confort. Les émotions positives doivent vous permettre de plonger vos interlocuteurs dans un climat de confort. Si vous voyez apparaître des gestes de réconfort, ou d'autres indicateurs verbaux ou non verbaux en relation avec un inconfort, cela signifie que votre interlocuteur ressent une émotion négative. Dans ce cas, il vous faut veiller à rétablir l'équilibre et à placer de nouveau la personne dans une situation de confort, à l'aide d'émotions positives.

≡ POUR EN SAVOIR PLUS

≡ Je vous invite à lire à ce titre l'article « Les émotions positives ont exercé leur attraction depuis la nuit des temps » dans le ≡ bonus de ce livre (voir informations à ce sujet en fin d'ouvrage).

☺ ***Apprenons à créer des émotions positives***

***Le fond et la forme***

Quand je demande en formation « Comment créer des émotions positives ? », on me répond souvent par des caractéristiques ou des avantages liés aux produits, aux solutions ou à l'entreprise. Les nombreuses années passées sur les bancs de l'école ont vraiment une influence sur le long terme : la culture du fond plutôt que celle de la forme. Et c'est bien là l'erreur que commettent beaucoup de gens. Nous vivons dans le culte du verbal, dans le sens où nous pensons que le contenu du message est plus important que la façon de le dire. Alors qu'en réalité, le non verbal est omniprésent dans notre vie et que nous ne pouvons ignorer son importance.

La façon de transmettre un message ou une idée est souvent plus importante que l'idée elle-même. Que le message soit volontaire ou involontaire, explicite ou implicite, la forme prédomine très souvent

→

sur le fond. Il suffit de regarder les campagnes présidentielles pour s'en rendre compte. Les électeurs votent pour des candidats et pour leur façon d'être plutôt que pour des idées et des programmes mûrement réfléchis et applicables.

Créer des émotions positives est un exercice complexe car cela demande de travailler sur plusieurs niveaux simultanément :

- le premier niveau concerne l'environnement, c'est-à-dire le lieu physique dans lequel la relation a lieu ;
- le deuxième niveau concerne le comportement et plus précisément les gestes ;
- le troisième niveau s'intéresse au non verbal associé au verbal ;
- enfin, au quatrième niveau, on trouve le verbal, c'est-à-dire le contenu du message.

## UNE VIE PLEINE D'ÉMOTIONS !

*« La vie est l'adaptation continue  
de relations internes à des relations externes »,*

HERBERT SPENCER.

Relations personnelles ou professionnelles, notre vie est complexe. Nous gérons l'organisation de notre temps sur sept jours et sur douze mois. Chaque jour est divisé en différentes périodes de temps consacrées à la réalisation de tâches professionnelles et de tâches personnelles. Ces différentes tâches ne sont pas toujours bien distinctes. Nous avons un travail à accomplir ou du travail personnel à réaliser, nous devons aussi faire face aux relations avec les autres. Parfois nous subissons les autres, parfois nous les sollicitons. Il nous faut aussi savoir les séduire, les convaincre et leur dire non dans certains cas. Solliciter, séduire, persuader, savoir s'imposer, ne pas tout accepter sont des exercices très différents. Pourtant, les adultes sont supposés être capables de les réaliser avec succès.

Nous apprenons de nos expériences personnelles, nous écoutons les autres, nous copions des attitudes, nous imitons

des comportements, nous testons... et parfois nous échouons ! L'apprentissage par l'expérience est formateur mais il peut demander du temps. Il y a aussi toujours le risque d'un échec. Nous apprenons par nos erreurs, un peu à la manière d'un enfant qui, en apprenant à marcher, apprend aussi à tomber.

Au début d'une relation humaine, il y a toujours un sentiment d'insécurité, variable selon plusieurs paramètres tels que la situation, l'environnement, les personnes en présence, le risque encouru, les différentes difficultés inhérentes à cette relation... La personne que l'on rencontre est toujours potentiellement dangereuse, même dans le cadre des relations amoureuses. C'est du moins l'analyse inconsciente que nous faisons, mettant ainsi notre système limbique en alerte.

Quand le prétendant s'avance vers sa belle sur son beau cheval blanc, il a tout intérêt à faire bonne première impression pour que celle-ci daigne lui accorder toute son attention. S'il a astiqué son armure, brossé sa monture et répété sa descente de cheval pour donner l'illusion d'un comportement de grand chevalier, c'est parce qu'il a envie de séduire. Il sait néanmoins qu'il y a un risque de ne pas plaire, à moins que son ego surdéveloppé n'opacifie sa perception.

La version moderne de cette histoire consiste à lustrer sa voiture, à soigner ses habits et sa coupe de cheveux, à apprendre à sortir de son véhicule en donnant la meilleure image possible de soi. Ces comportements séducteurs se retrouvent à tous les stades de nos relations. Nous sommes obligés de séduire un minimum les autres pour nous faire accepter au premier abord, pour dissiper les craintes ou les doutes, pour créer une accroche qui va donner envie aux personnes en présence de nous écouter et de passer un moment en notre compagnie.

Les interactions avec les autres sont riches en émotions. Plus les relations sont tendues et plus la communication est complexe. Une erreur de communication, et c'est notre projet tout entier qui risque de sombrer. Que ce soit dans le domaine personnel ou professionnel, les risques d'échecs sont nombreux.

## De la méthode !

Il faut tout d'abord faire une bonne première impression. Aucune bataille n'est gagnée à l'avance. Nous devons utiliser toute notre intelligence non verbale pour adapter notre communication et arriver à séduire la cible dans la première minute.

Les trente premières secondes sont cruciales. Les trente suivantes confirment à notre interlocuteur son premier ressenti. Après une minute, les dés sont jetés et notre sort est souvent scellé.

Ensuite, il y a la phase qui consiste à faire plus amplement connaissance. Si vous ne maîtrisez pas suffisamment les codes de la communication, vous risquez de ne pas atteindre l'étape suivante : celle qui permet de faire tourner le vent dans votre direction. Vous pourrez convaincre la personne de vous suivre si vous avez établi un certain niveau de confiance. Votre stratégie d'approche doit être impeccable pour pouvoir aller plus loin. Si « le monde appartient à ceux qui se lèvent tôt », la réussite appartient à ceux qui savent communiquer.

### ***Astuce : comprenez d'emblée les sentiments de votre interlocuteur***

Quand vous rencontrez quelqu'un, vous pouvez vérifier ses sentiments dès les premières secondes. Pour cela il suffit d'observer son comportement à votre arrivée. Regardez son torse et ses pieds lorsque vous approchez. Les pieds sont-ils tournés dans votre direction ? Observez aussi les mouvements des épaules.

– Si ses épaules sont dans votre axe et que ses pieds pointent dans votre direction, il est content de vous voir.

– Si, à votre arrivée, vous percevez un mouvement d'épaules d'un seul côté, souvent accompagné d'un pied qui pointe vers l'extérieur, vous pouvez vous dire qu'il a peut-être envie d'être ailleurs. Il est peut-être très souriant dans les deux cas. Son visage affiche ce qu'il envie de montrer : une émotion positive. Ses épaules, son torse, ses pieds montrent ce qu'il ressent vraiment : une émotion négative.

Quand vous arrivez près de lui, serrez-lui la main et reculez d'un pas.

→

– S'il est content de vous voir, il avancera vers vous en respectant la proxémie.

– À l'inverse, s'il ressent un sentiment négatif à votre égard, il n'avancera pas vers vous. Il préférera rester à une distance suffisamment éloignée.

Même remarque si vous lui faites la bise. Dans certains pays, dont la France, les gens se font la bise alors que parfois ils ne se connaissent pas ou ne s'apprécient pas. Il s'agit d'une convention, d'une habitude de communication qui signifie une volonté de créer davantage de proximité entre ces personnes. Nous nous faisons la bise parce que nous sommes de la même tribu, du même groupe, de la même famille. Cet acte consiste aussi à « renifler » l'autre pour valider le fait qu'il fait bien partie de notre clan.

Les signaux non verbaux donnent des indications sur les intentions de l'autre personne. Les haussements d'épaules, les clignements des yeux, les mouvements des sourcils, les habits et le soin que l'on a pu consacrer à se préparer, les parfums, les accessoires entrent dans la communication non verbale. Il ne faut pas rater une occasion de saisir une information. Les fuites comportementales sont nombreuses, profitez-en !

***Rendez-vous amoureux : ce qui doit vous rassurer***

Lors d'un rendez-vous romantique, une femme assise joue avec ses chaussures. Elle fait balancer l'une de ses chaussures au bout d'un pied. Ce balancement de pied ne répond pas aux principes de sécurité du système limbique. En cas de danger, elle serait incapable de fuir ou d'attaquer. Par conséquent, le balancement signifie qu'elle est à l'aise dans cette relation. Si son ami observe qu'elle remet sa chaussure, qu'elle se détourne légèrement de l'axe de la relation, et peut-être qu'en plus elle touche son sac à main, il y a des chances pour qu'elle ressente un inconfort ou une envie de partir. (Navarro, 2010.1)

## Nos relations au quotidien

Résumons ce que nous avons vu jusqu'ici : bien souvent, ce qui compte n'est pas ce que l'on dit, mais la façon de le dire. L'émotionnel a beaucoup plus de valeur que le message verbal. Dans certains cas, la communication non verbale peut atteindre 100 %. On n'est pas toujours obligé de parler pour se comprendre.

Les relations aux autres se déroulent en plusieurs phases, dont la durée est variable en fonction de la nature de la relation et des affinités que nous avons avec ces personnes.

– Il y a tout d'abord une phase d'approche, au cours de laquelle nous devons analyser le danger potentiel que l'autre personne présente. Nous utilisons nos organes des sens pour évaluer le risque. Notre système limbique réagit au moindre signal.

– Ensuite, nous entrons en relation avec l'autre en conservant une distance suffisante nous permettant de fuir ou d'attaquer. Nous respectons les zones de proxémie. Nous utilisons le verbal et le non verbal à part variable. Notre communication évolue selon un rapport dominant-dominé, ou selon une logique de coopérations et d'interactions sans dominance. C'est le cas d'un groupe d'amis où tous les membres communiquent ensemble sur le même niveau, sans être sous l'influence d'un leader. Les échanges sont plus ou moins courtois et plus ou moins productifs. Dans tous les cas, quel que soit le niveau relationnel, le non verbal sera toujours plus important que le verbal. Le contexte et l'environnement influencent toujours la nature et la qualité de la relation. Famille, amis, collègues, relations hiérarchiques, nos relations aux autres dépendent à la fois de nous (notre capacité de communiquer efficacement) et des autres.

Nos interactions se déroulent plus ou moins bien. Elles varient en fonction du registre sur lequel nous communiquons avec les autres. Quand nous sommes dans une relation positive, nous communiquons simplement sur tous les sujets, ou presque. La confiance que nous avons les uns envers les autres devient le moteur de nos échanges. Nous utilisons le verbal et le non verbal

pour transmettre les messages que nous souhaitons. À l'inverse, quand la situation est tendue, les personnes se freinent, elles se contrôlent à tous les niveaux. Le verbal et le non verbal ne correspondent plus à ce qu'elles ressentent mais à ce qu'elles ont envie de dire et à ce qu'elles veulent montrer.

Vous pourrez améliorer vos relations aux autres en veillant à toujours les placer dans une situation de confort. La force des émotions positives vous y aidera. Il vous faut conserver une attitude d'écoute permanente du verbal et du non verbal. Le comportement de l'autre et ses réactions vous indiqueront à quel moment il passe d'une situation de confort à un état d'inconfort.

## **Touche pas à mon blé !**

De manière générale, si vous voulez créer un climat agréable pour tous, il est préférable d'éviter de parler d'argent. Tant dans la vie personnelle que professionnelle, beaucoup de personnes se sentent mal à l'aise, ou du moins montrent des signes d'inconfort quand ce sujet est abordé. Les gens n'aiment pas parler d'argent, surtout quand cela touche leurs intérêts immédiats.

L'argent fait partie de la sphère privée, même quand le sujet est abordé dans un cadre professionnel. Dans un couple, les relations sont saines jusqu'au moment où il y a des problèmes d'argent ou des points de vue différents sur la façon de le dépenser. Au travail, c'est la même chose. Même si l'ambiance est très agréable, que l'on se sent bien parmi ses collègues et que l'on aime son travail, les préoccupations financières peuvent engendrer des malaises et des mécontentements.

Bien sûr, il est parfois nécessaire de parler d'argent. Les vendeurs savent qu'il y a toujours une étape difficile à franchir lorsque l'on parle d'une solution onéreuse. Par exemple, un client est séduit par un produit. Il est souriant et intéressé par l'offre commerciale. Une fois que le vendeur lui parle du prix et des

conditions financières, des signes de réconfort apparaissent, sa voix peut se troubler, il blêmit et a parfois du mal à respirer.

Dans cet exemple, le client a ressenti un inconfort flagrant quand il a eu connaissance des conditions financières. L'argent, un thème essentiel dans la vente, crée un sentiment d'inconfort plus ou moins important, qui peut être éliminé en partie.

Dans les relations de tous les jours, il est préférable d'éviter de parler d'argent quand cela n'est pas nécessaire. Si vous devez impérativement aborder ce sujet, il est important de créer préalablement un climat de confiance, tout en tapissant la relation d'émotions positives. De cette façon, l'interlocuteur se sentira bien avant d'aborder le sujet. Attention à ne pas en faire trop ! Votre attitude pourrait sembler suspecte et vous seriez vite démasqué. Il s'agit simplement d'être naturellement agréable et positif.

### À VOUS DE JOUER

Cet exercice consiste à vous entraîner à développer une relation positive avec l'un de vos interlocuteurs. Le thème de la conversation a peu d'importance. Cela vous permet de réaliser cet exercice en toutes circonstances, aussi bien dans la sphère privée que professionnelle. Une seule restriction : il faut éviter de parler d'argent.

Pour simplifier l'exercice, je vous invite à proposer plusieurs sujets à votre interlocuteur, de façon naturelle bien sûr ! Les sujets apparaissent dans la conversation, les uns derrière les autres. Vous verrez que celui qu'il attrape au vol est celui sur lequel il a le plus envie de s'exprimer.

Si ce sujet risque de déborder sur le thème de l'argent, il vous faudra réorienter la conversation pour en changer. L'objectif est de créer une relation positive avec l'autre et d'éviter de le mettre mal à l'aise. Profitez-en pour observer son comportement et analyser sa communication verbale et non verbale.

→

||| L'exercice peut paraître simple mais il peut devenir très  
||| compliqué en fonction des personnes et de l'analyse que vous  
||| en ferez.

||| **LIRE PLUS**

||| Saviez-vous que le SMS est un outil de communication non  
||| verbale qui permet de prendre la température de vos relations ?  
||| Je vous invite à lire mon article à ce sujet dans le bonus exclu-  
||| sif de ce livre (voir informations à ce sujet en fin d'ouvrage).

## **DONNEZ UN COUP DE POUCE À VOS RELATIONS AMOUREUSES**

« *Je sens que ce soir, j'vais conclure !* »,  
MICHEL BLANC dans le film *Les bronzés font du ski*.

Dans les relations amoureuses, le non verbal est d'autant plus présent que nous faisons appel, pour communiquer, à de nombreux stimuli directement issus de notre longue histoire de mammifères terrestres. Tous nos sens entrent en action, y compris les plus primitifs tels que l'odorat et le toucher.

### **Les 5 étapes de la relation amoureuse**

L'anthropologue David Givens décrit la rencontre amoureuse en 5 étapes. (Givens, 2005)

#### **Étape 1 : attirer l'attention**

Cette première phase consiste à attirer le regard et l'attention pour montrer à l'autre personne qu'on ne présente aucun danger pour elle ou pour lui. De nombreux accessoires servent à attirer l'attention : montre, bijoux, voiture de sport brillante et ronflante, clés de voiture, téléphone, sac en cuir... De manière générale, tous les accessoires de mode ont pour but d'améliorer l'image de celui qui les porte. C'est également le cas pour la coupe de

cheveux, les vêtements et les accessoires brillants, visibles ou sonores. Ils sont là pour attirer le regard.

Si de nos jours l'apparence est importante, ce n'est pas pour rien. On a tous envie de communiquer une image de dynamisme et de force. Le principe est le même que chez les animaux : les oiseaux mâles chantent et arborent un plumage resplendissant pour attirer les femelles. Il en est de même pour les poissons ou les mammifères. Les couleurs ou les cornes sont des accessoires ayant un même but : être présent et se démarquer des autres. La femelle va vers le mâle qui lui semble le plus attirant.

Cette attitude est identique chez les humains. Inconsciemment, les femmes sont attirées par les hommes capables de les défendre et de leur donner des enfants, de même que les hommes recherchent une femme pouvant jouer le rôle de mère pour leurs futurs enfants.

Les études ont montré que les hommes posent d'abord leurs yeux au niveau de la taille des femmes avant de remonter vers le visage. Cet instinct primitif aurait probablement pour fonction de vérifier que la femme n'est pas enceinte. Une taille mince serait donc plus attirante pour les hommes. Le neurologue Devendra Singh aurait découvert que l'attraction d'un homme pour une femme serait proportionnelle au contraste entre la taille et les hanches. Plus le ratio est important et plus la femme serait considérée comme attirante. Ce n'est donc pas la minceur qui serait importante mais la perception du contraste. Sur cette base, on comprend bien l'intérêt des ceintures, non pas uniquement pour leur utilité ou parce que c'est à la mode, mais aussi comme accessoire pour attirer les hommes.

Quant aux femmes, elles auraient le regard attiré par des épaules larges, qui seraient un critère masculin indicateur de force et de protection.

### **Étape 2 : reconnaître l'autre**

Montrer à l'autre que ses informations non verbales ont bien été vues. Un simple sourire, un mouvement de la tête ou un regard peuvent suffire.

À l'inverse, un visage neutre, ou plus largement un manque d'expression non verbale en retour à la phase d'accroche, indique à l'autre que son message n'a pas été reçu. Par ailleurs, le fait d'ignorer l'interlocuteur en tournant la tête, en vous tournant légèrement ou en détournant le regard, lui indique clairement que vous ne souhaitez pas communiquer avec lui.

**Dans les relations amoureuses, l'inconnu peut faire peur. L'homme qui adopte un comportement laissant trahir certains signes non verbaux de vulnérabilité aura plus de chance de rassurer une femme un peu timide.**

☺ **Les bienfaits de la musique**

La musique est une communication sonore structurée comme une succession de phrases. Les notes s'agencent les unes aux autres selon une structure logique ressentie par tous. Ses phrases musicales sont avant tout rythmiques. Le fait de communiquer avec l'autre et en même temps d'entendre le rythme imposé par la musique, permet de partager des choses. Alors même que vous n'avez peut-être pas commencé à communiquer, vous vivez déjà certaines sensations en commun. La musique impose un rythme. Le rythme sera présent dans votre communication ensemble.

**Étape 3 : communiquer avec des mots**

Au premier contact, il est préférable de se concentrer sur des thèmes communs. Parler du temps qu'il fait est un sujet banal, néanmoins il évite de parler de soi ou de l'autre. Bien sûr, il est préférable d'être un peu plus original. Les gens qui promènent leur chien rencontrent d'autres personnes qui promènent leur chien. Mais aussi de simples passants qui s'arrêtent pour parler du chien. Ils se parlent une première fois et finissent par se parler tous les jours. Le chien est un sujet central qui a permis à w'l'un et à l'autre de communiquer sans parler de lui et sans envahir la sphère de l'autre. Ainsi, des gens se rencontrent tous les jours pendant des

années sans se connaître. J'ai l'habitude de dire que je ne connais pas mes voisins, mais je connais les chiens accrochés à leur laisse.

Lorsque vous rencontrez un inconnu, il est préférable de parler de sujets neutres, sans aucune connotation. Évitez les domaines politiques, familiaux et religieux, cela vous évitera bien des soucis. Vous lui montrerez que vous le respectez, sans prendre le risque de froisser sa susceptibilité.

Il est préférable d'essayer d'éviter les questions qui conduisent la personne à parler d'elle. Évitez donc les questions commençant par « vous ». En effet, votre interlocuteur n'a pas forcément envie de parler de lui ou de prendre une position sur un sujet précis. De même, il n'a peut-être pas envie de vous inclure dans sa vie. Donc, évitez aussi le « nous ».

Par exemple, vous éviterez les questions du type :

- « Vous travaillez dans cette ville ? »
- « Vous vivez seul avec votre chien ? »
- « Vous venez souvent ici ? »

Ces questions impliquent trop l'interlocuteur.

Les questions qui vous incluent dans une relation avec l'interlocuteur peuvent être tout aussi dérangeantes : « Nous nous sommes peut-être déjà croisés dans l'ascenseur, non ? » Cette question, incluant le « nous » implique l'interlocuteur dans une « relation » informelle qu'il n'a pas choisie. Cela peut avoir pour effet de le mettre mal à l'aise et de provoquer une réaction de réconfort, telles celles décrites précédemment, ainsi qu'un retrait vers l'arrière, un mouvement des épaules ou des pieds. Observez-le bien !

☺ **Les ressemblances sont séduisantes :  
recherchez des points communs**

Montrez à votre interlocuteur que vous êtes comme lui !  
Nous avons tendance à nous entourer de gens qui sont comme nous. Comme le mouton, nous suivons ceux qui nous ressemblent.  
Ressembler à l'autre, c'est agir et parler comme lui. Utiliser les

→

mêmes gestes en même temps, se synchroniser à l'autre, imiter son comportement et son langage (mots, style, ton, rythme...), c'est montrer à l'autre qu'on lui ressemble. Ce comportement attire la sympathie car il met l'interlocuteur en confiance.

La différence fait peur, car les gens différents sont des personnes qui ont un mode de fonctionnement « différent » du nôtre. L'inconnu fait peur !

Cherchez des points communs entre vous et votre interlocuteur. Mettez en avant ces points communs pour lui montrer que vous lui ressemblez. Une petite chose en commun peut être suffisante pour qu'il perçoive une certaine ressemblance. Il se sentira plus en confiance et aura davantage envie d'adhérer à votre discours. Ce principe est largement utilisé dans les relations commerciales.

### ☺ ***Le chocolat chaud, un outil formidable pour séduire***

Le chocolat chaud, l'outil idéal pour créer des émotions positives ? Qu'il s'agisse d'un chocolat chaud, d'un café ou d'un thé, l'absorption d'un liquide chaud procure souvent une sensation agréable, surtout si l'environnement extérieur est froid ou hostile.

Selon des études récentes, il semblerait que l'apport de chaleur serait la clé pour apaiser le corps et l'esprit. Il y aurait un lien entre la chaleur physique et la chaleur psychologique.

Ainsi, si vous accueillez votre interlocuteur dans un endroit agréable et chauffé, celui-ci se sentira plus proche de vous (Ijzerman & Semin, 2009). Si cette personne tient dans sa main une tasse de café chaud, il y a davantage de chances qu'elle soit plus généreuse et plus ouverte (Williams & Bargh, 2008). Les chercheurs expliquent que des zones similaires du cerveau réagissent aux sensations de chaleur physique et de chaleur psychologique.

La chaleur physique exerce aussi un rôle antidépresseur. Une étude a montré que les gens qui se sentent seuls ont tendance à rester plus longtemps sous une douche chaude (Bargh & Shalev, 2012). Une autre étude menée par ces mêmes chercheurs a mis en avant que des gens qui se sentaient seuls, se sentent moins seuls et souhaitent moins de contacts physiques si entretemps, ils ont tenu contre eux un objet chaud. Cela signifie que la chaleur physique peut aider à soulager un manque psychologique. Cette même étude démontre que si la personne

→

tient un objet froid, cela provoque l'effet inverse, à savoir une froideur psychologique.

Partant de ce principe, je conseille toujours aux personnes qui me posent des questions concernant un rendez-vous « romantique », d'offrir un chocolat chaud à leur conquête plutôt qu'une crème glacée. En plus de l'apport en sucre et de la propriété antidépresseur du chocolat, il y a aussi le bénéfice lié à la sensation de chaleur. Au cas où la personne n'aime pas le chocolat chaud, un café, un thé ou une tisane feront parfaitement l'affaire.

Cependant, une étude menée sur les comportements agressifs a montré que trop de chaleur peut être négatif (Bushman, Wang, Morgan & Anderson, 2005). Si la température extérieure est trop élevée, il est préférable d'offrir une crème glacée afin de placer l'autre dans une situation de confort.

L'observation du comportement de l'autre vous donnera les clés de la bonne attitude à adopter.

#### **Étape 4 : communiquer avec des gestes – le toucher**

Une fois le contact établi, la phase du toucher permet de connaître les sentiments de l'autre. Le toucher permet de renforcer les paroles. Un premier contact vous donnera la température. Si la personne accepte que vous touchiez un objet personnel (sac, veste, téléphone) ou son bras, c'est bon signe ! Sans aller trop loin et sans envahir trop rapidement sa sphère intime, vous pouvez tester un premier contact avec sa peau, simplement en touchant sa main. Une personne qui ressent une émotion négative aura une réaction limbique de retrait. À l'inverse, si le contact établi est positif, vous ne percevrez pas ce geste de retrait, mais peut-être un auto-contact ou un autre indicateur montrant qu'elle est troublée par votre geste. Cela peut être une rougeur sur les joues ou un auto-contact sur le visage...

Votre attitude conditionne forcément la réaction de l'autre. Si votre posture est rigide, vous serez perçu comme étant froid et peu accessible. Au contraire, si vous êtes détendu, que votre corps est souple et vos mouvements calmes, vous laissez une perception nettement plus positive.

Un être humain n'est pas une machine. Nous avons tous nos faiblesses. En montrant à votre interlocuteur que vous avez des faiblesses, il aura peut-être moins de réticences à accepter un contact tactile. En touchant votre bras ou votre visage, vous produisez des auto-contacts. Ces gestes seront interprétés par la personne comme étant des signes d'accessibilité. Il faut que la posture soit souple et que vos gestes restent simples, naturels et calmes, pour rassurer l'autre. Une inclinaison de la tête laissera apparaître votre cou, ce qui renforcera l'impression de faiblesse ou d'accessibilité. Les auto-contacts lui montreront que vous aimez aussi les contacts tactiles. Cela aidera à progresser dans la relation.

À l'inverse, les gestes trop rapides et les mouvements frénétiques pourraient l'inquiéter et trahir un stress.

☺ ***L'effet de simple exposition : nous préférons ce que nous voyons souvent***

Nous avons tendance à préférer ce que nous avons déjà vu plusieurs fois. (Zajonc, 1968)

Les vendeurs et les spécialistes du marketing savent que le fait de parler d'un produit, de le présenter à un client ou simplement de le lui montrer, a tendance à créer un stimulus positif dans le cerveau. La publicité se base sur cet « effet de simple exposition ».

Une première présentation du produit permet à notre cerveau de prendre connaissance de son existence. Après ce premier contact (visuel, auditif, olfactif ou tactile), il nous semble très rapidement familier, alors que nous ne l'avons pas encore acheté. Nous ressentons une sensation positive à son égard parce qu'il fait déjà partie de notre référentiel. Notre cerveau a enregistré sa forme, ses couleurs et ses autres caractéristiques. L'effet étant subliminal, le processus est inconscient. Le cerveau préfère ce qui est connu. Il a besoin d'être rassuré.

Cela est également vrai pour les personnes. Le cerveau préfère les visages connus. Ainsi, dans le cadre de relations amoureuses, la première rencontre est une découverte. La personne ne vous connaît pas, vous ne lui êtes donc pas familier. En appliquant l'effet de simple exposition, vous devriez avoir un retour plus positif que

→

si vous n'aviez jamais eu de contact avec elle. Ne soyez donc pas trop pressé. Multipliez les apparitions de façon à ne plus être un « étranger » dans la tête de l'autre.

Cela fonctionne aussi avec la voix. Le fait d'avoir parlé plusieurs fois à une personne au téléphone avant de la rencontrer laissera une impression de « familiarité » le jour de la première rencontre.

### **Étape 5 : établir des relations intimes**

Dans cette dernière phase, la personne a confiance en vous. La communication est presque exclusivement non verbale, il n'est plus nécessaire d'utiliser les mots.

#### **LIRE PLUS**

« Les réseaux sociaux peuvent vous en apprendre beaucoup sur vos interlocuteurs ! » Cet article est à retrouver dans le bonus de ce livre (voir informations à ce sujet en fin d'ouvrage).

## **L'IMPORTANCE DU REGARD**

Vous êtes victime de parasites qui abusent de vous ? Vos collègues abusent régulièrement de votre gentillesse, vos amis profitent de votre générosité et vous ne savez pas dire non, votre patron délègue trop facilement son travail et vous êtes surchargé alors que lui-même semble avoir beaucoup de temps... Bref, vous avez l'impression que tout le monde profite de vous ? Il est grand temps de changer tout cela !

### **Les yeux revolver**

Si vous dites « oui » à tous ces gens, ne vous étonnez pas qu'ils en profitent. Vous feriez peut-être la même chose à leur place. Prenons l'exemple d'un chien que vous croisez dans la rue. Si son regard est doux, vous penserez qu'il est un bon chien. Vous le caresserez et comme il est très sociable, il montrera qu'il envie

de jouer avec vous. Il semblera en redemander. Voilà comment les autres vous perçoivent. Ils auraient donc tort de s'en priver, puisque cela vous fait plaisir !

Comment changer tout cela ? Simplement en changeant votre regard !

Reprenons l'exemple du chien : si son regard ne vous inspire pas la confiance du précédent, vous éviterez sûrement de vous en approcher, en pensant « il risque de me mordre ». Le regard du chien influence la perception que vous avez de lui.

À votre tour maintenant ! Il ne s'agit pas de montrer les dents pour vous faire respecter, mais simplement d'adapter votre comportement à la situation que vous souhaitez. Tout d'abord le regard : si celui-ci est doux et agréable en toutes circonstances, les enquiquineurs n'ont aucune crainte à vous approcher. La première astuce consiste à modifier votre regard dès que l'un d'eux s'approche de vous pour vous demander une faveur. Dirigez vers lui un regard direct, droit dans les yeux, et maintenez-le.

Ensuite, il s'agit d'adopter la posture adéquate. Si votre posture est souple et que vous roulez des épaules tel un jeune prétendant à la période des amours, votre interlocuteur n'aura aucun mal à profiter de vos faiblesses. Il faut donc adapter votre attitude générale et vos gestes pour qu'il comprenne qu'il n'est pas le bienvenu, même s'il s'agit de votre patron. Les bons gestes au bon moment seront décodés par son inconscient comme étant une attitude de rejet de votre part.

## **Votre regard peut aider à créer des émotions positives**

La souplesse du regard passe par la forme des yeux et la position des sourcils. Alors que l'émotion de joie est identifiable par le sourire au niveau de la bouche, elle est aussi perceptible au niveau des yeux par des rides qui apparaissent à leurs coins. Ces

petites pattes d'oies, que de nombreuses femmes trouvent charmantes chez les hommes (mais qu'elles s'empressent d'éliminer chez elles !), sont accompagnées d'un regard très spécifique. Les yeux sont étirés et prennent une forme d'amande. Les sourcils sont placés au-dessus des yeux sans qu'aucune tension ne soit visible.

Un simple regard suffira à transmettre une émotion de joie, de colère, de surprise, de peur ou de tristesse.

**Le langage non verbal est présent partout et tout le temps. Être capable de reconnaître des signes non verbaux, c'est être capable d'anticiper les actions et les réactions des autres.**

Avec du recul et les connaissances actuelles, il aurait peut-être été possible d'empêcher les attentats de New York, le 11 septembre 2001. Des études portant sur les vidéos enregistrées par les caméras de surveillance de l'aéroport international de Dulles, aux États-Unis montrent que les trois terroristes impliqués dans les attaques des Twin Towers ont eu un comportement particulier, pouvant être identifié aujourd'hui comme un comportement à risque. Lorsqu'ils croisaient un agent de sécurité, ils détournaient le regard et baissaient la tête. (Givens, 2009)

Il est important de noter que ce n'est pas parce que vous détournez le regard que vous disparaissiez. Éviter le regard de l'autre permet de soulager le travail du cerveau limbique et plus précisément du thalamus, mais en aucun cas cela ne vous efface du paysage. Vous êtes toujours bien présent dans l'axe visuel de l'autre.

Depuis quelques années, nous sommes habitués à avoir une présence virtuelle sur Internet, parallèle à notre vie physique. Nous pouvons disparaître ou réapparaître sur un forum ou sur les réseaux sociaux d'un simple clic. Dans la vraie vie, cela n'est pas possible.

☺ ***Le regard, un outil que vous pouvez manier selon le but recherché***

Quand deux personnes communiquent, le regard est naturellement mobile. Il est anormal de conserver un regard direct et perçant pendant une durée prolongée, aussi bien sur le visage que sur le corps. Dans tous les cas, cela mettrait l'interlocuteur mal à l'aise, ce qui pourrait avoir pour conséquence de créer des tensions et peut-être aussi de l'agressivité. Or, le but de la communication est de transmettre des informations et de favoriser les échanges. L'un des principes de base de la communication positive est de placer l'interlocuteur dans une logique positive.

Un regard souple, agréable et détendu sera toujours préférable à un regard trop direct et trop incisif.

Lorsqu'un policier ou un agent de sécurité se trouve devant vous et qu'il vous soupçonne, vous devez l'affronter. Vous êtes une proie pour lui. Il est le chasseur et vous êtes le lapin. Si vous faites semblant de ne pas le voir, si votre regard est fuyant, son cerveau comprendra inconsciemment que vous essayez de vous échapper. Ce regard fuyant montre que vous avez envie d'être ailleurs. On retrouve ce comportement chez d'autres animaux, notamment les primates. Le dominé évite le regard du dominant, lui montrant ainsi qu'il respecte sa supériorité. Ses gestes sont plus bas, plus courts, le regard est baissé. Il laisse la place de choix au dominant. Celui-ci a des gestes plus larges, un regard direct, une posture imposante.

Pour ne pas tomber dans ce rapport dominant-dominé, regardez naturellement l'agent de police sans détourner le regard, sans non plus montrer un regard direct et agressif. Vous êtes comme lui, sûr de vous, vous n'avez rien à vous reprocher.

Par contre, si vous venez de griller un feu rouge et que le policier vous prend en flagrant délit, vous n'êtes pas dans la même position. Dans ce cas, il est préférable de reconnaître vos torts, et de vous excuser. « Je suis désolé, monsieur l'agent, j'ai vu le feu mais trop tard, j'aurais dû m'arrêter... ». En agissant de la sorte, vous utilisez le côté émotionnel, ce qui devrait endormir le système limbique du policier. Le rapport de force dominant-dominé étant établi, vous vous placez dans la position du dominé en reconnaissant vos torts. Le policier sentant qu'il est en position de force, il y

→

a plus de chances pour que vous vous en sortiez avec une faible amende, voire même rien du tout.

☺ **Faites un sourire quand vous offrez un cadeau, il n'en sera que plus apprécié**

Le pouvoir du regard peut être utilisé avec un simple café. Il y a différentes manières d'offrir un café. Après avoir glissé votre pièce dans le distributeur automatique de boissons et pris deux cafés, vous pouvez en déposer un sur le bureau de votre collègue, sans le regarder et sans exprimer la moindre émotion. La deuxième manière, plus « humaine », consiste à présenter le café à votre collègue avec un regard et un sourire. Dans les deux cas, vous n'avez exprimé aucun message verbal.

Quel café votre collègue appréciera-t-il le plus ? Si vous lui posez la question, il vous dira probablement que le café présenté dans le second cas est meilleur. Il s'agit pourtant de la même machine à café et du même café instantané mais au-delà du produit, il y a la dimension humaine. Le regard et le sourire sincère sont des signes relatifs à une émotion positive ressentie.

Donc, si vous êtes peu fier de la qualité du café que vous offrez à vos invités, présentez-le avec un sourire sincère et le regard qui accompagne ce type d'émotions positives. Ajoutez à cela l'arôme du café chaud et vos invités ne percevront pas forcément que vous l'avez acheté chez un discounter.

Il est important de toujours garder à l'esprit que notre cerveau est programmé pour agir comme dans la nature il y a des millions d'années, même si nous habitons dans des villes modernes et que nous bénéficions de tous les avantages d'une époque industrielle. Notre cerveau est un reliquat d'une ère animale bien plus présente que ce que l'on nous apprend à l'école. Nous sommes tous des animaux et nous agissons comme tels. Apprendre à vivre parmi les hommes, c'est avant tout apprendre à communiquer avec des animaux qui nous ressemblent.

## L'IMPORTANCE DE L'ENVIRONNEMENT

### Les 4 « bulles » de l'environnement

Il est impossible de contrôler tous les éléments d'une relation. Certains éléments ont un caractère volontaire et involontaire. C'est le cas du contexte et de l'environnement.

Le contexte de la relation, c'est la motivation, la raison pour laquelle la communication a lieu. Quand deux personnes se rencontrent, elles n'ont pas forcément l'une et l'autre un objectif précis. Il arrive très fréquemment que deux individus se rencontrent de façon inattendue. Ils n'ont aucune motivation précise au départ.

Il existe un autre type de contexte : celui où l'un des acteurs a l'intention d'influencer une autre personne ou un groupe. Les motivations des uns et des autres sont différentes.

L'environnement a une importance capitale dans la relation humaine. Le lieu où se déroule l'action conditionne toujours l'attitude des acteurs. Il est impossible de faire abstraction de ce qui nous entoure. Nous ne flottons pas dans un espace vide et neutre, sans couleur ni odeur. Notre vie et nos interactions sont fortement influencées par l'environnement extérieur. Tout comme nos ancêtres du temps de la préhistoire, nous ne pouvons pas nous passer de l'environnement. Un danger potentiel peut être présent et notre système limbique veille en permanence. C'est pourquoi l'environnement est très important.

Le lieu où l'on se trouve, les couleurs des objets ou des murs, l'intensité de la lumière, les odeurs, les bruits et leur intensité, les personnes ou les animaux en présence forment des composantes avec lesquelles il faut jongler. Il est essentiel d'en tenir compte pour le bon déroulement d'une communication.

Nous allons à présent entrer dans le détail de cette dimension non verbale, car il est essentiel de bien comprendre comment elle fonctionne pour pouvoir ensuite la maîtriser.

### **Première bulle : l'environnement intime**

La première bulle est très proche du corps et elle s'étend à quelques centimètres de nous. Elle est constituée des accessoires et des objets qui nous entourent. Un stylo dans une poche, un téléphone, un baladeur, une montre, des bijoux, des accessoires vestimentaires, ainsi qu'un ensemble d'objets que nous pouvons saisir rapidement, d'un geste de la main. Ces objets proches peuvent aussi servir de support sur lequel le regard va aller se réfugier en cas d'inconfort ou de doute. Quand la situation demande un minimum de concentration, nous avons tendance à poser le regard sur un objet tel qu'un stylo, un verre... Nous mobilisons notre attention pour permettre à notre cerveau de traiter plus efficacement les informations.

La première bulle s'arrête au moment où nous devons tendre le bras ou étirer le corps pour atteindre un objet.

### **Deuxième bulle : l'environnement personnel**

La deuxième bulle demande davantage d'efforts et un mouvement du corps plus important. Vous vous penchez pour atteindre un téléphone, vous vous retournez pour prendre une feuille dans l'imprimante, vous vous étirez pour attraper la télécommande sur une table. L'espace occupé par cette deuxième bulle est variable d'une personne à l'autre.

Généralement, nous nous sentons bien dans des espaces relativement réduits. Les grands espaces ont tendance à créer un stress, un inconfort liés aux dangers qui pourraient potentiellement se cacher derrière les meubles. Cela nous renvoie aux comportements de nos ancêtres qui devaient se protéger, dans la nature, face à des prédateurs plus puissants qu'eux.

Pour rendre une grande salle agréable, nous avons tendance à l'organiser en petits salons ou à placer des cloisons pour créer des bureaux plus petits. Bref, nous avons besoin de nous sentir en sécurité, dans des espaces relativement réduits. Cette deuxième bulle varie d'une personne à l'autre, en fonction de nos

personnalités et en fonction du lieu et de son utilité (personnel, familial, privé, entre amis ou espace professionnel).

Cette deuxième bulle se réduit proportionnellement au niveau de confiance que nous accordons aux autres. Quand les relations sont tendues et que nous ne sommes pas à l'aise avec les interlocuteurs, nous avons tendance à rester dans notre environnement intime. Nous évitons de sortir de notre première bulle. Quand nous sommes à l'aise, nous modifions aussi l'environnement personnel, qui peut être commun à d'autres personnes, totalement ou en partie. Nous apportons automatiquement une modification au volume occupé par chaque bulle quand le nombre de personnes en présence augmente. Si vous vous trouvez dans une salle de 10 m<sup>2</sup> avec cinq personnes, vous réduirez automatiquement la largeur de vos gestes. Vous interagirez moins sur cette deuxième bulle.

Dans un entretien avec une ou plusieurs personnes, nous restons principalement enfermés dans notre première bulle. Tout mouvement sera fortement remarqué. Donc, nous limitons naturellement nos gestes aux modifications de notre environnement intime. Par contre, si nous sommes en mouvement et que nous nous déplaçons dans une pièce, nous agissons sur un espace plus large. Mais généralement, nous évitons d'interagir sur les environnements intimes des autres personnes. Nous respectons naturellement les zones de communication, dont la zone de communication intime. Nous en revenons à la proxémie et à la zone intime décrites par Edward Hall (voir p. 48).

Nous ne cessons de modifier notre environnement et par conséquent celui des autres, mais nous préférons nous limiter à notre environnement intime dans les situations d'inconfort.

### **Troisième bulle : l'environnement partagé**

La troisième bulle s'étend plus loin. D'autres personnes se déplacent dans l'environnement partagé. Elles sont connues ou inconnues. Il peut s'agir de votre maison, y compris votre jardin. Vous y vivez avec les membres de votre famille et vous

y accueillez vos amis. Vous partagez cet environnement avec les autres. Vous pouvez l'aménager et le modifier, mais en tenant compte des restrictions qu'impose la vie en communauté. Vous intervenez sur la décoration, sur le mobilier, sur la disposition des décorations florales de votre jardin... Cet environnement partagé est limité à votre propriété.

Notre territoire est la zone sur laquelle nous pouvons modifier notre environnement sans avoir à craindre les foudres d'une autre personne. Si votre épouse ou votre mari râle chaque fois que vous déplacez un vase, vous avez un problème de respect du territoire partagé. La situation est la même chez d'autres mammi-fères. Les autres animaux à quatre pattes délimitent leur territoire en arrosant copieusement les arbres, les bords de leur terrier ou de leur terrain de chasse.

L'homme qui lustre sa voiture, qui la fait briller à l'extérieur comme à l'intérieur avant d'inviter sa compagne au restaurant, agit comme l'oiseau qui lisse son plumage. La voiture fait partie de son territoire personnel qu'il propose de partager. Elle est aussi une extension de sa virilité.

#### **Quatrième bulle : l'environnement public**

Dans cette quatrième bulle, nous n'avons pas, ou peu, d'influence sur l'environnement, sauf si notre travail nous le demande. Ce sont les espaces publics dans lesquels se croisent les gens, très souvent sans se regarder. Ce sont les rues, les gares, les transports en commun, les places publiques, les magasins...

Lorsqu'un jeune tourne en rond sur la place du village avec un scooter bruyant dans le but d'attirer l'attention des jeunes filles, il étend son territoire à l'espace public. Généralement, cela provoque l'agacement des passants et des résidents. Il envahit le territoire des autres par sa présence physique et sonore.

Les grands espaces font peur. Nous sommes moins à l'aise sur une très grande place publique vide que sur une petite place de village. Notre comportement est différent si nous sommes seuls et entourés d'étrangers, ou si nous sommes accompagnés d'amis.

Ce sont toujours les mêmes instincts ancestraux de protection qui sont activés. Notre comportement varie en fonction de notre humeur et de la perception que nous avons des dangers potentiels. L'anxiété et le stress sont souvent visibles dans la posture et le regard des personnes qui nous entourent, surtout si elles sont seules au milieu d'inconnus.

Les modifications sont variables selon chacun, mais les émotions négatives ressenties nous poussent toujours à des actes différents de ceux entraînés par des émotions positives.

## À retenir

### ***Analyse non verbale : le contexte de l'environnement***

Pour résumer, votre analyse du non verbal doit absolument intégrer une observation attentive de l'environnement dans lequel la relation a lieu, en tenant compte du contexte de celle-ci.

Chacun a sa propre logique d'organisation. Pour certains, il est important de ranger le moindre objet selon une structure claire et précise ; pour d'autres ce sera le chaos quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Pour d'autres encore, leur bureau sera toujours impeccable, alors qu'ils seront moins ordonnés dans leur sphère privée, etc. Le comportement de référence doit établir le mode de fonctionnement de la personne dans son environnement intime, personnel, partagé et public.

Ensuite, il y a les interactions avec ces objets aux différents stades de la relation.

La pelouse tondue devant une maison communique des informations non verbales, autant que le style du mobilier ou la disposition d'objets personnels sur le bureau. Les interactions des individus avec leur environnement font partie de la communication non verbale. Nous avons des relations avec les objets qui font partie de notre vie.

Nous nous trouvons une nouvelle fois face aux notions de territoire et de confort. Le confort est important pour tous. Le confort nous attire, l'inconfort nous repousse. Quand vous observez une volonté cela signifie que la relation est importante pour la personne. À l'inverse, si vous sentez en arrivant que votre interlocuteur n'a rien fait pour améliorer l'environnement, cela signifie qu'il ressent certaines émotions négatives. Soit vous n'êtes pas le bienvenu, soit il n'a pas envie de vous voir à ce moment-là, soit il est dans un état d'esprit négatif.



## 3

# Mettez un turbo dans votre vie professionnelle

**N**ous allons voir à présent comment vous pouvez optimiser votre communication, que ce soit pour rechercher un emploi, pour animer une réunion ou pour parler en public.

Au terme de ce chapitre, vous aurez acquis de nouvelles armes qui vous permettront d'évoluer plus facilement dans cette ère de l'information.

## RÉUSSISSEZ TOUS VOS ENTRETIENS D'EMBAUCHE !

« *Le treizième travail d'Hercule :  
trouver un emploi* »,  
ROLAND TOPOR.

S'il est un domaine dans lequel les relations humaines sont tendues, c'est bien celui des entretiens de recrutement. On me

pose souvent des questions sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire lors d'un entretien de recrutement.

Que ce soit en formation ou en consulting, je suis souvent en relation avec des professionnels des ressources humaines et avec des responsables d'entreprises, qui rencontrent des problématiques liées au recrutement et au management des collaborateurs. Leur principale préoccupation est de trouver le candidat idéal capable de remplir les objectifs fixés et de répondre aux critères de fonctionnement et de qualité de l'entreprise.

Si l'on se place du point de vue des candidats, la tâche peut leur paraître simple pour les employeurs : ceux-ci n'ont-ils pas l'embarras du choix, étant donné le taux de chômage actuel ?

Du côté des employeurs, c'est nettement plus compliqué car il faut être certain d'investir sur le bon candidat, de faire le bon choix. Or, dans un entretien de recrutement, très peu de candidats se montrent réellement sous leur vrai jour. La quasi-totalité des candidats portent un masque et enfilent un costume pour montrer aux recruteurs ce qu'ils ont envie de voir. Il y a énormément de tentatives de tromperie sur la « marchandise ». Le quotidien des recruteurs est rempli de curriculum vitae parfois très éloignés de la réalité : fausses expériences, références d'entreprises n'ayant jamais existé, faux diplômes... Certains CV sont de vrais récits mythologiques ! Parallèlement, les candidats sont plus ou moins bons dans leur présentation. Certains sont des menteurs très doués et difficiles à démasquer, d'autres sont obligés de lire leur CV pour se souvenir de leurs expériences...

Il y a donc une part d'incertitude dans tout recrutement, même si le responsable des ressources humaines est confiant dans son choix<sup>2</sup>.

Nous allons ici nous placer de l'autre côté du miroir : comment réussir vos entretiens de recrutement si vous êtes

---

2. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles j'ai écrit mon premier livre, *Comment détecter les mensonges* (Leduc.s, 2013). Je vous invite à vous y reporter si ce sujet vous intéresse.

candidat. Nous allons étudier ensemble les comportements que vous devez adopter pour augmenter votre confiance en vous et rassurer le recruteur. Vous allez utiliser la communication verbale et non verbale, ainsi que les émotions positives, dans le but de convaincre la personne en face de vous de vous faire confiance. À noter qu'en vous apprenant ces techniques, je ne suis en aucune manière complice d'une tentative de tromperie. Il s'agit simplement de vous permettre d'exploiter tout votre potentiel.

## **Une préparation de sportif olympique**

La préparation à l'entretien est une phase essentielle – elle est pourtant fréquemment négligée par la plupart des candidats. Un entretien de recrutement ressemble beaucoup au rendez-vous que vous pourriez avoir avec l'un de vos clients lorsque vous serez en poste. De même que vous n'allez pas chez un client sans avoir une parfaite connaissance de votre sujet, de même, vous ne devriez pas vous rendre à un entretien de recrutement sans vous y être soigneusement préparé. Dit comme ça, cela peut sembler évident. Pourtant, les chargés de recrutement rencontrent des « candidats-touristes » tous les jours ! Ces derniers répondent à des annonces, ou encore ils sont envoyés par des agences de travail temporaire et se présentent sans rien connaître de l'entreprise ou de son activité. Il y a un minimum d'informations à maîtriser avant l'entretien. Il y a aussi une préparation psychologique.

Commençons par le commencement : un sportif qui connaît le terrain sur lequel il va disputer une rencontre a forcément l'avantage sur celui qui découvre le terrain le jour de l'épreuve. Quand une armée dispute une bataille sur un terrain connu, elle a un avantage certain sur son adversaire qui le découvre le jour de l'affrontement. C'est exactement la même chose lorsque vous recherchez un emploi.

## Renseignez-vous !

La première étape consiste donc à prendre des informations sur l'entreprise :

- Quelle est cette entreprise ? Que fait-elle ? Quel est son secteur d'activité ? Est-elle active dans plusieurs secteurs d'activité ?
- Fait-elle partie d'un groupe ? Qui sont ses dirigeants ? A-t-elle une implantation nationale ou internationale ? Est-elle totalement autonome ou travaille-t-elle avec une multitude de sous-traitants ?
- Quel est son chiffre d'affaires ? Quels sont ses résultats de l'année précédente ? Combien y a-t-il de salariés en France ? en Europe ? dans le monde ?
- Quand l'entreprise a-t-elle été créée ? Comment se développe-t-elle depuis ses débuts ? Quelle a été son évolution au cours des dernières années ? Son chiffre d'affaires a-t-il ralenti depuis le début de la crise ?
- Connaissez-vous les niveaux de salaires ? Quel est le montant du salaire pour le poste proposé ? Est-il dans la moyenne des salaires proposés pour ce type de poste, par comparaison avec les autres entreprises ?
- etc.

Vous pouvez rechercher des informations sur les réseaux sociaux : Viadeo, LinkedIn, Facebook, Twitter ou tout autre réseau professionnel et communautaire. Vous trouverez aussi peut-être des informations laissées par des salariés sur des forums et des groupes de discussions.

Vous pouvez vous poser de nombreuses questions concernant l'entreprise en amont de l'entretien. Le plus simple est de respecter la logique de questionnement : « **Qui – Quoi – Où – Quand – Comment – Pourquoi – Combien ?** » Vous balayerez ainsi l'ensemble des questions et des domaines nécessaires à la préparation. Vous n'obtiendrez pas de réponse à toutes ces questions, mais le fait de chercher des réponses vous donnera de bonnes indications sur l'entreprise et sur son fonctionnement. Cela vous

permettra de rebondir au cours de l'entretien. Il va donc vous falloir passer du temps sur le site Internet de l'entreprise ainsi que sur les sites d'informations et de presse.

## Préparez-vous !

Ensuite, il faudra être capable de répondre aux questions des recruteurs. Ces questions porteront sur vous, votre personnalité, votre formation, votre expérience et vos motivations. Vous devez anticiper ces questions de manière à pouvoir y répondre le plus naturellement possible, de façon spontanée.

### « **Quels sont vos qualités et défauts ?** » : la question qui tue !

En France, de nombreux recruteurs posent encore cette question. Elle est pourtant sans intérêt, mis à part celui de perdre du temps, et de créer un inconfort chez tous les candidats. Ceux qui l'ont préparée récitent leur texte appris tant bien que mal, les autres pataugent dans un marais gluant au fond duquel ils terminent tout rouges et dégoulinant de sueur. Cette question crée un inconfort inévitable.

Quelle est la stratégie des recruteurs qui posent cette question ? Je pense... qu'il n'y en a pas ! C'est une ancienne méthode de recrutement qui plonge le candidat dans l'inconfort, et il tente par tous les moyens de s'auto-contrôler. De nombreux gestes de réconfort apparaissent. Le recruteur a gagné une chose : l'impossibilité d'analyser pour de bon le comportement du candidat ! Merveilleux !

Au lieu de poser cette question qui pousse un candidat à se fermer comme une huître, le recruteur pourrait au contraire le mettre à l'aise, de façon à ce que le candidat ne se méfie pas. Il serait alors en mesure d'analyser la communication verbale et non verbale ainsi que la cohérence comportementale.

Malheureusement, voici l'état des lieux : aujourd'hui encore, peu de recruteurs vous mettront à l'aise pendant les entretiens. Il vous faut donc préparer cette question... à l'ancienne !

## À VOUS DE JOUER

Vous allez lister ci-dessous vos cinq principales qualités et vos cinq principaux défauts.

Beaucoup de personnes citent les défauts de leurs qualités. Cela permet de mettre en avant qu'ils ont des qualités et que les défauts sont inévitables. Si vous le faites, vous risquez d'avoir une remarque du recruteur qui vous demandera d'autres défauts, non liés aux qualités qui leur sont associées. Il vous faut donc trouver d'autres défauts, mineurs, qui ne nuiront pas à l'activité de l'entreprise.

*Exemple :*

Vous pouvez dire que vous avez du mal à gérer à votre temps, notamment à cause du nombre croissant d'e-mails que nous recevons tous dans notre activité professionnelle.

Vous ne pouvez pas dire que vous perdez trop de temps avec vos collègues en pause ou que vous bavardez dans les couloirs !

QUALITÉS	DÉFAUTS
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

### Quelle formation avez-vous suivie ?

La moindre des choses est que vous connaissiez votre parcours scolaire sur le bout des doigts. Vous devez être capable de répondre instantanément à l'ensemble des questions qui portent sur votre formation !

Les années de formation représentent une part non négligeable dans la vie de chacun. Le recruteur s'attend à ce que vous

soyez en mesure d'en parler sans effort. Une hésitation ou une incertitude sur vos diplômes ou sur les étapes de votre formation pourrait créer un doute, c'est-à-dire des émotions négatives. Cela risquerait de nuire à la perception qu'il aura de vous.

Pour préparer l'entretien, posez-vous les bonnes questions :

- Quelles écoles avez-vous fréquentées ?
- Quelle est votre formation principale ? Quelles sont les options secondaires ?
- Avez-vous une spécialisation ?
- En quelle année avez-vous obtenu votre diplôme ?
- Quel est votre niveau d'études ? Avez-vous obtenu une mention ?

Cela va peut-être vous faire sourire, mais il arrive que les candidats soient obligés de lire leur CV car ils ne se souviennent plus de leur formation !

Il existe la possibilité d'acheter de faux diplômes d'universités. Les chargés de recrutement en sont conscients. Ils sont donc devenus de plus en plus méfiants face à ces fraudes. N'oublions pas que la responsabilité d'un DRH peut être mise en cause face à un mauvais recrutement. S'il vous engage sur la base d'une information fautive portant sur vos diplômes, il fera tout ce qu'il faut pour écarter les risques et se protéger, y compris vous attaquer en justice s'il s'aperçoit que vous avez menti !

### **Quel a été jusqu'ici votre parcours professionnel ?**

Même remarque que pour les formations : vous devez connaître parfaitement votre parcours professionnel et être capable de parler en détail de chaque expérience mentionnée sur votre CV. Il est important de pouvoir amener des éléments précis concernant vos réalisations et vos succès dans l'entreprise, en relation avec les projets sur lesquels vous avez travaillé.

Votre employeur potentiel doit être rassuré sur le fait que vous êtes un bon collaborateur, capable de réussir les missions qui vous seront confiées lorsque vous serez en poste. Cela contribuera à créer des émotions positives.

Vous devez connaître les dates, les lieux où vous avez travaillé, les noms de vos managers et des directeurs, les personnes avec lesquelles vous avez travaillé, les projets dans lesquels vous avez été impliqué et qui ont été des succès.

||| À VOUS DE JOUER

Vous allez lister l'ensemble de vos expériences professionnelles et des missions qui vous ont été confiées.

- Pour chaque mission, vous devez être capable de décrire en détail un ou deux succès qui ont apporté des bénéfices à l'entreprise. Il peut aussi s'agir d'économies.
- Vous devez pouvoir citer un nom et le numéro de téléphone d'une personne dans l'entreprise. Si le recruteur vous demande une référence professionnelle, vous pourrez répondre sans hésitation.

**Quelle est votre motivation pour postuler dans cette entreprise ?**

Postuler pour un emploi, c'est montrer au recruteur que l'on a envie de travailler pour l'entreprise qu'il représente, et que l'on est le candidat idéal pour ce poste. Or, ce point est, paradoxalement, souvent négligé par les candidats. Pourquoi le DHR vous engagerait-il vous, plutôt qu'un autre ? Peut-être parce que vous avez l'expérience, la formation en relation avec le poste, ou peut-être simplement parce que vous êtes sympathique. Autre possibilité : vos motivations.

Voici une question simple : « Pourquoi êtes-vous là ? » Si le recruteur vous la pose, la réponse ne sera certainement pas : « Parce que j'ai vu de la lumière ! » Vous avez présenté votre candidature pour plusieurs bonnes raisons valables. À vous de les définir.

||| À VOUS DE JOUER

Avant chacun de vos entretiens de recrutement, vous allez faire l'exercice suivant :



Étape 1

Listez 4 ou 5 bonnes raisons pour lesquelles vous avez répondu à cette offre d'emploi.

Notez ici votre réflexion pour votre prochain entretien.

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....
- 5 .....

Étape 2

Réfléchissez à chaque item et essayez de le décrire plus en détails, comme si vous répondiez à la question du recruteur : « Pouvez-vous m'en dire plus ? »

*Exemple :*

- Motivation : « Je suis très intéressé par l'infographie 3D. »
  - Description : « J'ai travaillé pendant 8 mois sur un projet intégrant une technologie 3D et j'ai apprécié le développement en équipe, sur un mode collaboratif tel que celui que vous utilisez dans votre société. »
- La motivation est claire, la réponse courte et précise.

**Soyez concis**

Préparez-vous à lui twitter votre pensée en « live » ! Lorsqu'un chargé de recrutement rencontre un candidat, il recherche un futur collaborateur, c'est-à-dire quelqu'un capable de représenter l'entreprise chez un client. Votre préparation et votre comportement doivent le rassurer sur son choix. Il faut être professionnel, comme vous le seriez si vous étiez salarié l'entreprise.

Nous sommes de plus en plus soumis à une logique de rentabilité. Les managers apprécient les personnes capables d'être synthétiques, c'est-à-dire capables de répondre précisément et de façon concise aux questions qui leur sont posées. Les discours fleuves et les explications qui n'en finissent pas font perdre énormément d'argent tous les ans à de très nombreuses entreprises.

Nous sommes dans une logique de rentabilité, et chaque collaborateur est une source potentielle de perte ou de gain de temps. Tout dépend sa façon de communiquer.

Je vois de plus en plus d'entreprises appliquer la règle des cent quarante caractères dans les messages écrits. Celle-ci consiste écrire des messages courts et précis, contenant les idées que l'on souhaite exprimer. Le réseau social Twitter est à l'origine de cette nouvelle façon d'exprimer sa pensée. J'ai régulièrement des demandes de formations allant dans ce sens pour l'expression orale. Exemple : « Savoir se présenter en 30 secondes ou en 1 minute » : il faut savoir en dire suffisamment, aller à l'essentiel et se focaliser sur les points clés.

Vous avez donc tout intérêt à travailler votre capacité de synthèse si celle-ci n'est pas naturelle.

*Ceci est une phrase de cent quarante caractères. Si je ne suis pas capable d'exprimer ma pensée, alors il faut que j'y travaille de nouveau.*

### **Motivé !**

*“You're the one that I want”  
(« Tu es celui que je veux »), film Grease.*

Montrer sa motivation consiste à convaincre le recruteur que vous êtes la personne idéale. Vous avez envie de cet emploi ? Très bien, alors montrez-le lui !

Que se passe-t-il dans la réalité ? Après une heure d'entretien, les candidats sont fatigués, ils ont répondu à de nombreuses questions. Ils ont affronté le grand méchant loup, parfois dans des conditions difficiles. Leur énergie a progressivement baissé avec le temps et le stress.

De même que vous avez préparé ce que vous devez dire au sujet de votre formation, de vos expériences professionnelles ou de vous-même, vous devez aussi préparer la façon dont vous allez convaincre le recruteur qu'il est inutile de voir d'autres candidats après vous.

Être motivé, c'est avant tout croire en son projet. Votre objectif : lui montrer que vous êtes le meilleur ! Votre état psychologique conditionnera votre façon d'être pendant l'entretien. Tel un sportif qui s'entraîne avant une épreuve dans sa spécialité, il est important de vous projeter dans l'entretien et de le vivre intérieurement. Les sportifs de haut niveau regardent des vidéos de leurs performances ou des matchs de leurs concurrents, de manière à se projeter sur le terrain et à se motiver psychologiquement. Certains tiennent un objet fétiche dans leur main, d'autres écoutent une musique qui les plonge dans un état mental positif, propice à la réussite.

Vous pouvez aussi vous entraîner avec un ami en réalisant un entretien fictif. Une mise en situation permet un calibrage du discours et du comportement. Vous pouvez demander à votre ami de poser des questions de plus en plus compliquées pour vous entraîner.

Si vous avez un peu de temps, la solution suivante est très efficace : vous entraîner sur le terrain. Le principe est simple : vous répondez à des annonces pour lesquelles vous n'êtes pas intéressé par l'entreprise ou par le poste. Vous rencontrerez ainsi de vrais recruteurs, vous serez dans un contexte réel. Vous n'avez rien à perdre. Ces premiers entretiens sont votre formation. Une fois que vous vous sentirez suffisamment à l'aise, normalement au bout de cinq à dix entretiens, vous pourrez vous permettre de rencontrer les recruteurs des entreprises qui vous intéressent.

Nos habitudes nous rendent plus fort. Quand nous prenons l'habitude de réaliser certaines actions, nous devenons plus performants. Nos réactions sont plus rapides, la qualité de notre travail s'améliore, nous sommes plus efficaces. L'état psychologique répond aussi à ce principe. (Christine Carter, 04/2012)

***Astuce : connaître les lieux avant un entretien***

La veille de l'entretien, imprégnez-vous de l'ambiance des lieux. Vous pouvez voir où se situe l'entreprise à l'aide de Google Street



View (Google Map), ou tout autre outil de cartographie sur Internet. Vous verrez les bâtiments, le positionnement dans la rue, ainsi que la direction à prendre pour vous y rendre. Ce service (gratuit) vous permettra de préparer mentalement votre arrivée à l'entretien. Le jour J, vous reconnaîtrez les lieux comme si vous y étiez déjà allé. Cela facilitera votre arrivée et éliminera une partie du stress. Cela rejoint « l'effet de simple exposition », présenté précédemment. Si l'entreprise est dans un périmètre proche, vous pouvez aussi vous rendre sur les lieux quelques jours plus tôt. Si l'entreprise est grande, vous pouvez oser vous rendre à l'accueil et observer les comportements de quelques collaborateurs. Cette préparation vous permettra de prévoir plus facilement le temps nécessaire pour vous rendre sur le lieu du rendez-vous, ce qui vous évitera d'arriver en retard.

## Soignez votre plumage !

Les habits font le moine. Lors de l'entretien (puis une fois embauché), habillez-vous correctement, en adoptant le style de l'entreprise. Les chaussures sont les grandes oubliées de l'apparat vestimentaire. Elles doivent être propres et cirées. Un costume se porte avec des chaussures classiques. Les chaussures de sport sont réservées aux pantalons de sport ou aux jeans. Elles ne se portent jamais avec un costume.

Même si la mode autorise certaines particularités, lorsque vous avez un entretien de recrutement on attend de vous que vous répondiez à certains codes. Les codes professionnels sont clairs et relativement stricts. Il n'est pas très compliqué de les respecter. Si vous ne le faites pas, c'est votre choix. Mais ne venez pas vous plaindre si votre candidature n'a pas été retenue !

Un costume se porte à la bonne taille. Il n'est ni trop court ni trop long, ni trop large ni trop étroit. Les manches vont jusqu'aux poignets, elles ne sont pas supposées recouvrir les mains ni laisser votre montre visible en permanence. Trop longue ou trop courte, votre veste communiquera une mauvaise image de vous.

Même remarque pour le pantalon s'il laisse apparaître les chaussettes ou si, à l'inverse, vous marchez dessus ! Il est préférable de porter des chaussettes sombres.

À bannir : les chaussettes de couleurs vives, rouge, vert, bleu, jaune... Tous les vêtements trop voyants, à part peut-être si vous travaillez dans le domaine de la mode. Dans ce cas, il vous faudra aussi veiller à éviter le mauvais goût.

Toujours côté apparence, les cheveux doivent être coiffés, le visage rasé pour les hommes, légèrement maquillé (pas trop !) pour les femmes.

À éviter : les montres trop voyantes, les bijoux trop clinquants, les parfums trop forts, les piercings et les tatouages visibles (surtout au niveau du cou). De manière générale, tous les accessoires qui vous feront remarquer sont à proscrire.

**Bien souvent, les vêtements et nos accessoires communiquent en notre *défaveur* car nous avons tendance à négliger leurs messages.**

### **Le style vestimentaire**

Les habits communiquent des informations sur celui qui les porte. Qu'il s'agisse de vêtements de ville ou de sport, adaptés à une activité de loisir ou professionnelle, ils sont en relation avec le statut social. Les marques, le style et la qualité des tissus transmettent des informations. Il n'est pas nécessaire que les vêtements soient onéreux. L'apparence et la qualité des tissus ne sont pas forcément en relation avec le prix final ou la marque. Par contre, il est normal qu'un vêtement ait une bonne présentation, qu'il soit correctement coupé et ajusté à votre taille. Un défaut visible pourrait attirer l'attention de votre (ou de vos) interlocuteur(s) durant une partie de l'entretien. Au final, il(s) pourrai(en)t ne retenir de vous que cet élément de votre apparence.

☺ ***Un style vestimentaire calqué sur celui de votre interlocuteur***

Il est préférable d'adapter son style vestimentaire à celui de son interlocuteur. Par respect pour celui-ci, vous veillerez à être toujours un peu mieux habillé que lui. Cela montrera que vous avez fait des efforts pour soigner votre apparence. Cela nous renvoie au besoin de séduire, de nouveau un réflexe animal. Puisqu'il s'agit de séduction, vous penserez donc à harmoniser les couleurs. Les vêtements sombres sont généralement de rigueur dans la vie professionnelle. Les chemises avec des dessins ou des couleurs flash sont à éviter. Si vous avez l'habitude de porter des chaussettes rouges avec un costume vert, je vous conseille de faire quelques achats. Vous ferez un bon choix en adoptant des couleurs sombres.

Vous avez aussi tout à gagner en cirant vos chaussures. Bien sûr, celles-ci doivent être propres et en bon état. Faut-il rappeler que l'on n'accueille pas un client en pantoufles ou pieds nus ?

**Une apparence « au poil »**

La coiffure et le rasage sont deux variables importantes à gérer. Le regard se porte en priorité sur le visage. Votre chevelure et votre barbe (pour les hommes !), sont deux éléments très visibles de votre personnalité.

Un peu plus haut, j'indiquais l'importance d'être sensiblement mieux habillé que votre interlocuteur. Cela concerne aussi l'apparence de vos cheveux et de votre barbe.

☺ ***Une coiffure sobre !***

Les cheveux bien coiffés, le menton rasé de près pour un homme, les sourcils épilés pour une femme, viennent renforcer l'impression générale que vous laissez aux autres. Monsieur, vous pouvez porter les cheveux longs et une barbe, à condition que ceux-ci soient parfaitement soignés.

Si vous avez des contacts avec la clientèle, il est préférable de s'attacher les cheveux. Si vous travaillez dans la restauration, pensez

→

à l'hygiène. Il est d'ailleurs vraisemblable que vous porterez un chapeau ou une coiffe de protection dans le cadre de votre travail.

### **Ornements et peintures de guerre**

Tout ceci est aussi valable pour les tatouages et les piercings, en particulier au niveau du visage et du cou. Les tatouages sont une marque d'appartenance à un groupe ou une marque de domination. D'ailleurs, certaines tribus utilisent encore les tatouages pour impressionner leurs adversaires (ou dans un contexte de folklore).

Quand vous travaillez dans une entreprise, il n'est pas souhaitable de laisser apparaître vos « peintures de guerre ». Depuis quelques années, on a vu apparaître des tatouages au niveau du cou. Ces fresques héritées des prisons américaines sont le meilleur moyen de repousser un employeur qui aurait été séduit par votre CV (il en est d'ailleurs de même pour une relation amoureuse).

Les tatouages sont à bannir dans le cadre des relations professionnelles. Les tatouages visibles sur les bras, sur les doigts ou sur toute autre partie du corps n'ont rien à faire en entreprise. Des études ont montré que les tatouages sont généralement perçus de façon négative.

Les accessoires sont aussi des indicateurs du niveau social. Une montre de luxe à 5 000 € ne transmet pas le même message qu'une montre à 5 € achetée sur un marché. De même, une montre qui brille à votre poignet comme un lingot d'or ne communique pas le même message qu'une montre plus discrète. Même si elle a été achetée sur un marché et que sa valeur est proche de zéro, elle transmet un message clair : vous avez envie de briller autant qu'elle ! Une montre simple et classique fera l'affaire dans la plupart des cas. La surenchère de bijoux et d'accessoires peut créer de l'inconfort chez votre interlocuteur. Même si vos bijoux n'ont aucune valeur, l'étalage d'ornements brillants peut être perçu comme une envie de dominer. Le dominant occupe plus d'espace, il est plus grand, plus fort, plus riche. Donc, évitez le luxe et restez simple pour gagner la confiance de l'autre.

En revanche, le fait de porter une montre rassurera l'interlocuteur sur l'importance que vous accordez au respect du temps.

### **La corde au cou**

Quant à la cravate, Monsieur, vous en portez une ou non, en fonction de la situation et des personnes avec lesquelles vous vous trouvez. Si vous êtes avec des amis, vous pouvez vous permettre un style décontracté. Quand vous laissez votre cou apparent, cela transmet un signal de détente et de confiance. Chez certains animaux, présenter son cou indique la soumission. Nous le percevons aussi de cette façon. Certaines situations exigent des hommes qu'ils portent une cravate, les femmes peuvent opter pour un foulard. Si tout le monde porte une cravate, il vous faudra aussi en porter une, par convention.

Ceci étant, personnellement, je ne porte jamais de cravate. Je les ai presque toutes vendues sur eBay il y a plusieurs années. J'ai simplement gardé une cravate noire que j'utilise si je dois me rendre à un enterrement. En effet, je déteste avoir quelque chose autour de mon cou, cela génère en moi une désagréable sensation d'étranglement. De plus, je m'efforce de laisser mon cou apparent, même dans les situations stressantes.

En effet, nous avons tendance à cacher notre cou dans les situations de stress. En le laissant visible, mes interlocuteurs comprennent inconsciemment que je suis détendu et que je maîtrise la situation. Regardez vos interlocuteurs : quand ils sont tendus ou stressés, ils ont tendance à poser une main sur leur gorge, leur cou ou à masser le bas de leur menton.

## **Jour J : une maîtrise à toute épreuve**

Le jour de l'entretien est arrivé. Vous vous êtes bien préparé à ce rendez-vous et vous êtes confiant sur son issue. Vous savez cependant que vous n'êtes pas le seul candidat pour ce poste. Et quand bien même ce serait le cas, il vous faudra malgré tout convaincre le recruteur de vous engager. Il va donc falloir vous

montrer fort tout au long de l'entretien. Il peut y avoir du stress, des moments difficiles à passer, des questions que vous n'aviez pas anticipées et des surprises peu agréables. Cela fait partie du jeu, vous êtes prévenu !

Il ne faut pas pour autant paniquer à l'idée d'aller à un entretien de recrutement. Tout salarié doit passer par cette épreuve, qui n'est finalement rien de plus qu'une rencontre entre deux personnes dans le but de faire connaissance. Vous ne connaissez pas le recruteur, il ne vous connaît pas non plus. Vous allez échanger des informations. Ce premier contact est similaire à une relation commerciale. Ne dramatisez pas !

Le recruteur pose des questions comme le ferait un client qui se renseigne sur un produit. Le client souhaite valider un certain nombre de points, de manière à être certain d'acheter le bon produit. Le recruteur fait de même. Vous êtes dans la position du commercial et vous vendez un produit que vous connaissez bien : vous-même. Un commercial vend bien un produit qu'il connaît parfaitement. D'où l'importance de la phase de préparation.

### **Un territoire à conquérir**

Bien entendu, vous devez vous présenter parfaitement à l'heure au rendez-vous. Il est donc préférable d'arriver un peu en avance. Dans les grandes entreprises, il y a toujours un risque de perdre du temps à l'accueil ou dans les couloirs. Si l'entreprise est en ville, vous pouvez perdre du temps dans les transports en commun ou en cherchant une place de parking. Bref, partez suffisamment tôt de chez vous pour mettre toutes les chances de votre côté. Le moindre retard vous serait préjudiciable.

Dès que vous posez un pied sur le parking de l'entreprise, vous arrivez sur un territoire étranger que vous allez devoir conquérir. Il est important de gérer votre communication non verbale dès votre première apparition sur ce territoire. Peu de candidats ont conscience qu'ils peuvent être observés sur le parking, ainsi que lorsqu'ils entrent dans l'immeuble, y compris le hall d'entrée et la salle d'attente.

Certains chefs d'entreprise n'hésitent pas à visionner les vidéos des caméras de surveillance pour analyser le comportement du candidat à son arrivée et à son départ, jusqu'à ce qu'il ne soit plus visible.

Dans les grandes entreprises, les services de sécurité sont organisés et leur structure ne permet pas d'avoir facilement accès aux enregistrements. Dans les entreprises de plus petite taille telles que les PME, les chefs d'entreprise peuvent avoir accès aux vidéos très rapidement. Alors, méfiez-vous !

### **Une attitude irréprochable**

Vous devez maîtriser votre comportement dès que vous posez un pied, ou la roue de votre voiture, sur le territoire de l'entreprise. Si vous montrez une conduite dangereuse dans le parking et que vous laissez la musique hurler par les vitres ouvertes, vous communiquez un certain état d'esprit. Si, en sortant de votre voiture, vous mettez votre doigt dans le nez ou crachez par terre, il est vraisemblable que votre sort soit rapidement scellé si quelqu'un vous a vu agir ainsi.

Les personnes que vous croisez peuvent être des collaborateurs proches du recruteur. Vous ne les connaissez pas, donc méfiez-vous !

Votre attitude doit être impeccable dès la première seconde de votre arrivée jusqu'à la dernière seconde de votre présence sur le territoire de l'entreprise. Tous les gestes comptent. Vous devez vous tenir droit mais non rigide. Votre attitude doit être dynamique. Vos gestes sont souples et amples. Vos pas ont une taille normale, ni trop grands ni trop petits. Vos mains doivent être sèches et propres. Vous devez être en mesure de serrer des mains à tout instant. Si vous avez les mains moites, placez la main droite dans votre poche (ou posez-la sur votre jambe lorsque vous êtes assis). Si vous portez un pantalon en coton, cela la séchera.

Vos poignets et les muscles des bras doivent rester souples. Toute attitude de rigidité trahira un stress et risquerait d'être

perçue comme étant de la froideur de votre part. Je vous invite à relire le passage concernant les émotions positives (voir p. 58). Il va falloir adapter votre comportement et l'ensemble de vos actes de manière à communiquer selon une logique positive.

Tout comportement pouvant être considéré comme déviant ou « hors normes » devient un indicateur que le recruteur peut utiliser lors de sa sélection. Il peut écarter votre candidature sur un simple ressenti, même si cette impression repose sur des éléments insignifiants, perçus inconsciemment. Une odeur de cigarette ou de transpiration, un parfum trop fort, votre posture, la façon de vous tenir assis ou debout, votre dynamisme... Tous ces éléments sont subjectifs mais ils sont importants.

### **Des déplacements et des gestes fluides**

Il est impératif de montrer que vous êtes calme et serein. Vous vous déplacez dans le parking calmement, sans laisser apparaître la moindre indication de stress. Vous poussez la porte avec calme ou vous avancez vers elle s'il s'agit d'une porte automatique et vous attendez qu'elle s'ouvre. Ne montrez pas de signes de stress tels que des piétinements, des regards agités lancés dans toutes les directions ou des tapotements sur la porte. Cela n'accélérera pas son ouverture. De plus, vous pourriez attirer l'attention d'un agent de sécurité situé à l'entrée.

Une fois que vous êtes dans le hall d'entrée, avancez tout aussi calmement vers l'agent d'accueil et offrez-lui votre plus beau sourire sincère. Cette personne est là pour vous aider. Elle ne vous veut aucun mal. Ne montrez aucun empressement ni aucun signe pouvant être ressenti comme de l'agressivité ou du stress.

Il est possible qu'un agent de sécurité souhaite vérifier le contenu de votre sac. Avancez calmement, souriez et montrez-lui votre sac. Un sac à main n'est pas une propriété privée inviolable. Pour des raisons de sécurité, de plus en plus d'entreprises disposent d'un service de sécurité chargé de vérifier le contenu

des sacs. Cela est surtout le cas dans les grandes entreprises ou sur les sites de production à risques.

L'agent d'accueil va peut-être vous remettre un badge nominatif, ou portant l'indication « Visiteur », en échange d'une pièce d'identité. Ce badge doit impérativement être visible lors de vos déplacements dans l'entreprise. Idéalement, vous l'accrocherez à votre veste.

Même si c'est la première fois que vous êtes amené à appliquer cette procédure, faites comme s'il s'agissait d'une procédure connue, à laquelle vous êtes habitué. Si vous voulez rassurer vos interlocuteurs, montrez-leur que vous êtes un professionnel, donc que vous connaissez les procédures classiques.

Une fois le comité d'accueil passé, il est probable que vous devrez attendre l'arrivée de votre contact. Si celui-ci vient vous chercher à l'accueil, il ne vous reste plus qu'à attendre patiemment, sans vous ronger les ongles ! Profitez-en pour éteindre votre téléphone ou au moins placer celui-ci en mode silencieux, pour éviter toute sonnerie intempestive pendant l'entretien. Effet dévastateur garanti ! Je vous conseille bien sûr d'éviter de commencer à rédiger un sms ou même de lire vos messages. Cela donne une impression de nonchalance qui peut être désastreuse, sans compter que vous risquez de perdre votre concentration.

Dans certaines entreprises, on vous indiquera le chemin à suivre pour trouver votre contact. Vous avancerez alors calmement et sans empressement vers le lieu indiqué. Si vous vous perdez, n'hésitez pas à demander votre chemin. Certaines entreprises sont de vrais labyrinthes. Il serait dommage de rater votre rendez-vous à cause d'une erreur de direction ! Cela arrive à tout le monde de se perdre.

Personnellement, il m'arrive régulièrement de m'égarer dans des couloirs sans fin. Il vous est peut-être déjà arrivé de voir un interlocuteur naviguer à vue dans les couloirs à la recherche de la salle de réunion réservée... Personne ne vous reprochera de demander votre chemin si vous êtes perdu.

### **Les mains : un détail capital**

#### *Une extension visible du cerveau*

Parler avec les mains contribue à améliorer l'impact de votre message. Il n'est plus seulement verbal. Il prend une dimension supérieure, plus imagée, il apparaît dans l'espace. Cette association avec le non verbal lui donne de l'ampleur, tout en facilitant sa compréhension et sa mémorisation. Le temps vient encore renforcer un peu plus la force du discours. Un discours, ou un message parfois très simple, a une durée dans le temps. Il dure le temps qu'il faut pour faire passer l'information. Mais pas seulement. Très souvent, il existe un avant et un après la transmission. Les silences, les bruits, les pauses sont autant d'informations non verbales qui peuvent avoir une signification parfois très profonde. Les mains communiquent souvent un stress ou des tensions diverses, mais aussi des émotions de joie.

Les mains et les doigts sont une extension du cerveau. En cas de danger, l'individu peut frapper ou agir agressivement, avec ou sans l'aide d'un objet. Nous en sommes tous conscients et nous avons tous peur inconsciemment d'une réaction violente.

Nous sommes très sensibles à la visibilité des mains. Pour rassurer l'entourage, il est important de laisser ses mains visibles. Pour créer des émotions positives, lorsque vous « parlez avec les mains », gardez celles-ci ouvertes, avec la paume dirigée vers le haut. Si votre main est fermée ou si la paume est dirigée vers le bas, cela sera perçu comme une attitude de domination ou d'agressivité. Évitez de laisser vos mains dans les poches. Même si vous trouvez cette attitude réconfortante, vous pourriez éveiller un doute chez votre interlocuteur. Bref, montrez vos mains et vos doigts.

En cas de relations amoureuses, les hommes ont tout à gagner en laissant leurs avant-bras visibles, surtout si leur partenaire les connaît peu.

***L'apparence des mains est importante***

Une étude réalisée par David Givens montre que plus les personnes ont des mains « agréables », c'est-à-dire propres et soignées, douces, manucurée, la peau non sèche et plus ils seront perçus de façon positive. Il ne s'agit pas de simple perception, mais aussi de décodage inconscient des gestes.

Les autres personnes assistant à la réunion perçoivent mieux les gestes et ont une meilleure compréhension de ceux-ci chez les participants à l'étude ayant des mains « agréables ». (Givens, 2010)

Les mains peuvent être aussi utilisées sans l'appui du verbal. Il existe de nombreuses postures qui font intervenir les bras et les mains avec d'autres parties du corps. Nous allons nous arrêter sur une posture qui a une signification inconsciente importante. Lorsque vous placez votre main sur la hanche, vous augmentez la largeur de votre corps, du moins visuellement. L'interlocuteur perçoit inconsciemment que votre corps est plus large, notamment les épaules. Cette posture est d'ailleurs utilisée par la police et les agents de sécurité lorsqu'il s'agit d'affirmer leur présence. La personne se trouvant face à eux adopte généralement une attitude de retrait. Son système limbique comprend très vite qu'il est préférable de fuir. Vous pouvez utiliser cette position si vous avez besoin d'imposer votre point de vue. Par contre, vous l'éviterez dans le cadre des émotions positives.

***Le sens du toucher***

Savez-vous que vous pouvez utiliser le toucher pour renforcer les paroles. Ce que l'on peut toucher est plus concret que ce que l'on peut voir ou entendre. Le sens du toucher est un sens très primitif qui existe chez le bébé avant sa naissance. Tous les animaux utilisent le toucher. Le toucher est très persuasif.

Dans une conversation, ajouter un toucher permet de renforcer votre crédibilité. Cela peut aussi contribuer à accélérer le processus

→

de persuasion. Le client qui peut toucher le produit l'a déjà presque acheté. Faire toucher le produit au client, c'est permettre à son cerveau de s'imaginer en train de l'utiliser. L'utilisation du toucher contribue à mettre en place une relation plus personnelle. En plus du contact verbal que vous avez établi, vous ajoutez une dimension non verbale, donc une dose d'émotionnel.

### *La poignée de main*

La poignée de main est un acte social universel dans notre société occidentale. Elle représente le premier contact que l'on a avec une personne. Il est donc essentiel de consacrer un peu de temps à l'optimisation de sa poignée de main.

Quand vous rencontrez votre interlocuteur, il passe d'une situation où il était seul (ou peut-être déjà accompagné d'autres personnes) à une situation où vous êtes face à lui. Il n'a pas forcément choisi d'être là et de vous rencontrer. Votre apparition dans sa vie n'est peut-être pas une bonne nouvelle. Il peut y avoir un peu d'appréhension, de doute, de stress, d'ennui, ou toute autre émotion négative qu'il faut dissiper au plus vite.

La première impression est extrêmement importante. Elle est aussi très rapide. Vous avez quelques secondes pour le rassurer. La poignée de main est un contact physique qui pousse les uns et les autres à s'avancer et à se toucher. L'envahissement territorial est bref mais réel. La poignée de main dure une seconde et chaque personne reprend instantanément la distance nécessaire, selon les règles informelles de la proxémie.

### ☺ ***L'art d'une bonne poignée de main***

Retenez toujours que les mains, les doigts et les pouces doivent être visibles. Le système de défense de votre interlocuteur doit pouvoir s'assurer qu'il n'y a aucun danger. De même, il est préférable de placer la paume de la main vers le haut en vous approchant de lui.



Si vous êtes dans le cadre d'une négociation, il vaudra mieux la placer verticalement de manière à lui montrer que vous êtes au même niveau que lui.

Dans tous les cas, je vous déconseille de recouvrir sa main droite avec votre main gauche. Ce geste de politicien est rarement bien perçu !

Il peut vous arriver de porter des documents ou d'autres objets. Si vous êtes dans un endroit où vous êtes susceptible de rencontrer des personnes à qui vous devrez serrer la main, il vaut mieux vous assurer que votre main droite reste disponible. Dans les salons, on voit souvent des gens se battre précipitamment avec leurs documents, téléphone et tout un tas d'accessoires lorsqu'ils rencontrent quelqu'un. Pensez à utiliser un sac pour ranger les objets inutiles et à porter celui-ci avec la main gauche. Cela vous évitera bien des complications.

Si vous êtes assis quand votre interlocuteur arrive, levez-vous pour lui serrer la main. C'est une marque de respect évidente, qui montre que vous êtes heureux de le rencontrer et disponible pour lui. Placez-vous ensuite face à lui et baissez brièvement la tête comme si vous faisiez « oui ». Ce mouvement est communément interprété dans notre société occidentale comme un signe de soumission. Regardez-le dans les yeux avec un regard amical, lorsque vous lui serrez la main.

À éviter dans tous les cas : regarder ailleurs et sourire à une autre personne au moment du contact des mains. Cette attitude lui montrerait qu'il n'est pas important pour vous et que vous lui manquez de respect.

Les contacts physiques créent un stress. Je vous conseille d'être souriant pour montrer des émotions positives. Ce sourire est sincère et adapté à la situation. N'oubliez pas que le sourire est un fluidifiant social.

Vous devez aussi veiller à conserver une distance raisonnable, sans vous approcher trop près de lui. S'il recule, cela signifie que vous êtes trop près. Il faut toujours respecter les zones de communication.

La poignée de main doit être ferme et le contact direct avec la paume de la personne. Les poignées de main molles, timides ou trop fortes, sont à éviter. Si le contact n'est pas direct et franc, cela contribuera à créer un ressenti négatif. De même, vous éviterez les

→

poignées de mains invasives qui consistent à tendre votre index et à toucher le poignet de l'autre.

Bien sûr, la main doit être propre et sèche. C'est le minimum qu'il est en droit d'attendre !

Lorsque le toucher s'établit, nous percevons immédiatement la température de la main de l'autre. La température idéale est celle du corps. Les mains froides sont généralement liées une émotion de peur ou de stress. En cas de danger, une réaction limbique pousse le sang à quitter les extrémités et se concentre dans les jambes pour permettre la fuite.

La poignée de main doit être brève. Elle peut durer une demi-seconde de plus pour affirmer votre sympathie. Néanmoins, une durée excessive pourrait mettre l'interlocuteur mal à l'aise.

Vous pouvez montrer votre intérêt pour la relation en ajoutant un mot d'accueil comme « je suis ravi de vous rencontrer », « cela me fait très plaisir de vous rencontrer » ou encore « nous pouvons enfin nous rencontrer ». Ce type de phrase est notamment intéressant si vous devez rapidement quitter la personne. Ainsi, elle n'établira pas de lien entre son arrivée et votre départ. Il faut bien entendu que l'ensemble de la communication non verbale soit sincère. Si vous laissez paraître des fuites comportementales qui lui montrent que vous avez envie d'être ailleurs, votre message ne sera pas perçu positivement.

## L'heure du show : l'entretien

Vous pouvez être tenté de penser que l'entretien est un mauvais moment à passer. « Vivement que ce soit terminé ! » C'est une erreur à ne pas commettre. Si vous êtes dans cet état d'esprit, vous aurez tendance à bâcler votre présentation, à répondre aux questions de façon incomplète, vous oublierez peut-être aussi d'insister sur des points importants ou de poser des questions qui pourraient faire pencher la balance de votre côté. Ce rendez-vous est une opportunité que vous devez saisir, une chance de pouvoir convaincre le recruteur que vous êtes la personne qu'il doit engager.

À votre arrivée dans la salle où se déroule l'entretien, toute votre communication doit être rassurante. Vous êtes souriant,

détendu et vos gestes sont synchrones avec votre communication verbale. Votre attitude est professionnelle, vous inspirez la confiance. Si vous rencontrez le recruteur pour la première fois, vous le saluez poliment en souriant. Vous pouvez ajouter une phrase du genre : « Bonjour Monsieur Dupont, je suis heureux de vous rencontrer. » En principe, à ce moment-là, il vous invite à vous asseoir et vous indique un siège.

S'il y a plusieurs personnes dans la salle, il faut vous avancer vers elles pour les saluer. Vous leur serrez la main individuellement. Vous pouvez aussi citer votre prénom et votre nom afin de vous présenter. Il y a de fortes chances pour qu'ils citent le leur au moment du contact avec la main (voir « la poignée de main », p. 109).

S'il y a plusieurs chaises, ce qui est souvent le cas dans une salle de réunion, il est préférable de demander au recruteur où il souhaite que vous vous asseyiez. Dans tous les cas, évitez de choisir son siège !

S'il vous propose à boire, acceptez. Cela fait partie du rituel. Un refus pourrait être vexant pour la personne. De plus, cela vous fera du bien de pouvoir boire au cours de l'entretien, surtout si vous êtes un peu nerveux.

Il est possible qu'au début d'un entretien, votre système nerveux sympathique vous joue des tours. Dans les deux premières minutes, vous risquez de ressentir des bouffées de chaleur, des tremblements, une perte de confort... Après deux ou trois minutes, le système nerveux parasympathique devrait jouer son rôle et rétablir l'équilibre. Vous reprendrez vos esprits et serez de nouveau en pleine possession de vos moyens.

Quelle que soit l'intensité des symptômes, il faut éviter de laisser paraître votre nervosité. Vous devez apprendre à la réguler. La nervosité est une réaction physiologique tout à fait normale. Les recruteurs en sont conscients. Ce qui fera la différence entre vous et d'autres candidats n'est pas forcément ce que vous avez écrit sur votre CV. La différence peut se jouer dans votre comportement.

Pendant la phase de préparation, vous avez pu vous entraîner à passer des entretiens de recrutement. Vous avez appris à canaliser votre nervosité. Dans tous les cas, il vous faut montrer des attitudes fortes et ne pas éveiller la méfiance de votre interlocuteur. Son système limbique est comme une bombe à retardement qui risque de se déclencher au moindre faux pas. Restez souriant et placez-vous de préférence à côté de lui. Évitez de rester face au recruteur car cette position est associée à une posture d'affrontement. S'il vous propose un siège devant lui, dans son axe direct, vous le déplacerez pour vous placer sur le côté, selon un angle.

Une fois assis, placez vos mains à plat sur la table et croisez les jambes si vous le souhaitez. S'il n'y a pas de table, posez les mains sur vos cuisses. Cette position présente l'immense avantage de contrôler les mains et de montrer au recruteur que vous êtes calme.

Dès que vous vous sentez plus calme, vous pouvez utiliser vos mains en relation avec le verbal. Il faudra veiller à bien synchroniser les gestes avec les mots. Les mouvements doivent rester calmes, souples et lents. Tous les gestes rapides, proches du corps ou saccadés trahiront votre stress.

Attention aussi aux pieds et aux jambes. Une personne calme a les pieds au repos. Au contraire, si vous accrochez vos jambes aux pieds de la chaise ou si vos pieds ne cessent de bouger, cela sera interprété comme de la nervosité ou de l'inconfort.

Si vous devez faire face à une question dérangeante, placez de nouveau vos mains à plat sur la table, l'objectif étant de ne pas montrer votre stress.

Puisque nous parlons du verbal, il est important d'éviter les hésitations, les phrases trop longues ou indirectes, les formulations compliquées, l'argot, la vulgarité, le jargon...

Autre point que je rencontre souvent : les expériences passées. Les candidats se croient obligés de tout détailler, y compris leurs pires expériences. Si vous avez vécu des expériences négatives dans le passé, vous ne pourrez en aucun cas dire du mal de vos anciens employeurs. Ce serait mal perçu par le chargé de

recrutement. Souvenez-vous que vous êtes dans une logique de communication positive ! Il est toujours possible de parler d'un emploi passé et négatif d'une façon à le présenter comme une expérience positive et riche d'apprentissage.

Pour augmenter votre force de persuasion, vous pouvez baisser le ton de votre voix pour la rendre plus grave. Une voix basse associée au calme de votre apparence vous rendra plus convaincant. Vous inspirerez davantage la confiance.

L'observation attentive du non verbal, dont les expressions faciales, vous donnera de nombreuses informations sur le ressenti du recruteur, en temps réel. Vous saurez s'il adhère à votre discours. Vous verrez si les émotions qui apparaissent sur son visage sont en relation avec ce qu'il dit.

☺ ***Posez des questions !***

À la fin de l'entretien, il y a de fortes chances pour que le recruteur vous demande si vous avez des questions. Peut-être qu'il ne vous le demandera pas, dans ce cas vous l'emmènerez dans cette direction. Oui, vous avez des questions, beaucoup de questions ! La phase de préparation a permis de découvrir l'entreprise. Vous savez donc de quoi vous allez parler. En posant des questions au recruteur, vous lui montrez votre intérêt pour l'entreprise et pour le poste. En fait, peu de candidats posent des questions à la fin de l'entretien. Beaucoup n'en posent aucune. Si vous posez des questions, vous vous distinguez des autres par votre comportement. Cela laissera une impression positive qui agira comme le bouquet final d'un feu d'artifice. Si le recruteur voit de nombreux candidats, vous serez peut-être le seul à avoir autant marqué votre intérêt.

**Bien terminer l'entretien en laissant une impression positive**

Laissez le soin au recruteur de clore l'entretien. Ne vous montrez pas trop pressé de quitter la salle. Souvenez-vous des remarques faites plus haut sur l'orientation des pieds : ceux-ci expriment ce que nous ressentons. Ils ont tendance à s'orienter vers la sortie quand nous avons envie de sortir de la relation avec l'autre.

Vous êtes arrivé calmement, en marchant d'un pas régulier et à une vitesse normale. Vous quitterez la salle avec le même calme, la même vitesse et d'un pas aussi régulier. Il est inutile de courir pour rejoindre votre voiture. Cela pourrait être interprété comme une envie de fuir le lieu du crime... ou plus exactement l'expression d'un stress ! Et ne partez pas en oubliant de rendre votre badge « Visiteur » !

### À retenir

#### *L'entretien de recrutement*

##### *La préparation :*

- Rechercher des informations sur l'entreprise
- Connaître en détail : sa formation, ses expériences, ses motivations
- Savoir se présenter de façon concise, savoir répondre aux questions « qualités-défauts »
- Entraînement mental : s'auto-motiver, repérer les lieux
- Apparence : propre, soignée, simple, classique, limiter les accessoires

##### *L'entretien :*

- Attitude : dynamique, professionnelle, positive, sourire, calme, gestes souples, saluer poliment, voix basse pour convaincre
- Accessoires : téléphone éteint
- Émotions : créer des émotions positives, ne pas critiquer les expériences passées

## APPRENEZ L'ART D'ANIMER UNE RÉUNION

*« Si je parle à quelqu'un, je le regarde et nous sommes reliés ; je ne peux plus reculer, il faut que je lui envoie le produit de ma réflexion, ou ma spontanéité, ou mes explications. L'autre n'est plus un ennemi : il devient un partenaire. »*

JEAN GUITTON

Contrairement à ce que beaucoup de gens croient, animer une réunion n'est pas un exercice compliqué en soi. Le mythe entretient la peur ! Mais la peur est-elle rationnelle ?

Pour résumer les choses simplement, on peut dire qu'une réunion n'est autre qu'un entretien avec plusieurs interlocuteurs en même temps. On parle de réunion à partir d'un groupe de trois personnes : vous et deux autres. Plus il y a de participants et plus le groupe devient compliqué à gérer. Un groupe de dix à douze personnes permet moins d'échanges et une progression plus lente qu'un groupe de quatre. Face à un grand groupe, il s'agira plus d'une prise de parole en public. La communication sera essentiellement descendante et informative.

Il est important de calibrer la taille du groupe en fonction des objectifs déterminés en amont. Si vous devez animer une réunion de production d'idées ou de résolution de problèmes dans le cadre d'un projet, il vaut mieux éviter d'être quinze. Un petit groupe de cinq ou six participants sera mieux adapté. Au contraire, s'il s'agit d'annoncer les résultats de l'entreprise pour l'année écoulée, vous pourrez le faire face à cinq cents personnes.

Petits groupes ou grandes assemblées, vous gagnerez en crédibilité et en charisme en respectant quelques principes fondamentaux de la communication positive. Même si la taille du groupe peut parfois vous impressionner dans un premier temps, dans tous les cas vous pourrez vous reposer sur les mêmes techniques pour gérer votre communication. Rassurez-vous, ce n'est pas

compliqué. La clé de toute réussite est d'abord de croire en son potentiel, puis de pratiquer pour s'améliorer.

Il existe de nombreux livres spécialisés en organisation et en animation de réunion. La plupart insistent sur l'importance d'une bonne préparation et d'une organisation réfléchie. La partie animation est souvent réduite à la distribution de parole et à l'apport de techniques pour gérer les participants, en fonction de leur personnalité et du thème de la réunion. Je vous invite à vous faire votre propre opinion en parcourant les livres que vous trouverez sur ce sujet. Vous y apprendrez sûrement des astuces pour mieux organiser et gérer vos réunions.

Une bonne préparation est essentielle. Une excellente préparation est indispensable pour toutes les personnes qui doivent convaincre. Lorsque vous présentez un produit ou une solution, il faut toujours être prêt à répondre aux questions et aux critiques des participants. Une préparation minutieuse permet de faire face à toute éventualité.

Quand vous vous trouvez devant un grand groupe composé de dizaines ou de centaines de personnes, il est préférable d'être excellent ! Si en plus il y a des caméras, une scène gigantesque et un immense écran géant, vous devrez laisser tout votre potentiel s'exprimer à la perfection.

Steve Jobs, le fondateur d'Apple, était connu pour être un véritable dieu en matière de prise de parole en public. Son principal secret ? Une excellente préparation et une rigueur sans faille ! Il travaillait les moindres détails. Il a présenté avec brio les nouveaux produits de la marque pendant des années. Ses présentations ont largement contribué au succès phénoménal d'Apple.

Qu'est-ce qui vous distingue de Steve Jobs, à part le fait qu'il disposait de quelques milliards de dollars sur son compte en banque ? Nous avons tous un potentiel à exploiter. Il suffit simplement de savoir comment.

## Quand prendre le temps permet d'être plus performant

Comme tous les jeunes qui débutent leur carrière professionnelle, j'ai commis des erreurs. Mon premier emploi consistait à vendre des espaces publicitaires pour le compte d'une radio. J'étais l'un de ces jeunes commerciaux motivés, prêts à tout pour vendre. J'étais très réactif et particulièrement efficace... surtout lorsqu'il s'agissait de foncer dans un mur sans réfléchir !

J'ai remarqué que la précipitation était souvent à l'origine de problèmes qui auraient pu être évités si la situation n'avait pas été traitée à la hâte. Bref, j'ai appris qu'il est préférable de prendre le temps de réfléchir avant d'agir. Chaque situation doit être analysée en profondeur. Une action ne peut avoir lieu que si l'on connaît tous les paramètres entrant en jeu.

Il faut se donner du temps au début pour en gagner ensuite. Vous pouvez utiliser la stratégie de questionnement en sept questions évoquée plus haut (**Qui** – **Quoi** – **Où** – **Quand** – **Comment** – **Pourquoi** – **Combien**). Cela pourra vous aider à explorer l'ensemble des paramètres pour préparer votre réunion.

### ***Quelques questions utiles à se poser***

1. Quels sont mes objectifs ?

Il faut définir un objectif principal et, si nécessaire, un ou deux objectifs secondaires.

2. Qu'attend-on de moi ?

– Dois-je informer ou convaincre ? (communication informative)

– Dois-je faire réagir ou produire des idées ? (communication participative)

– Ai-je une mission de distraction ? (animation du groupe)

3. Quels sont les points essentiels à traiter ?

4. Quel est le message que je souhaite faire passer ?



5. Que serait-il souhaitable que les participants retiennent ?
  - Vais-je devoir les impliquer dans des missions futures ?
6. Quel est le profil des participants ?
  - Est-ce que je connais personnellement les participants ou s'agit-il d'un public anonyme ?
  - S'agit-il d'un public d'experts ou de néophytes ?
  - Combien y aura-t-il de personnes ?
7. Quelle image aimerais-je donner de moi-même ?
8. Quelles seront les conditions de cette réunion ?
  - Est-ce que je connais le lieu ? Dois-je réserver moi-même ou cela est-il prévu dans l'organisation par une autre personne ? (ainsi que toutes autres questions associées à la réservation)
  - Quelle est la configuration de la salle ? Comment est-elle équipée ?
  - À quelle heure aura lieu la réunion ? (matin, midi, soir, à l'heure d'un repas...)

Ces questions peuvent être approfondies à l'aide de sous-questions qui permettront d'apporter des précisions. Par exemple, il peut y avoir une multitude de sous-questions au point 8, qui portent sur la configuration de la salle, le matériel disponible, le nombre de chaises, la possibilité de disposer de boissons, la température, la lumière...

### **Un peu de logique et un timing maîtrisé**

Il est également très important de prévoir l'ordre logique de la réunion. Il est nécessaire de préparer les différentes étapes, depuis l'accueil des participants jusqu'à la conclusion, en passant par l'introduction et les objectifs.

Chaque nouvelle étape doit être liée à la précédente par un enchaînement logique. Cela donne de la fluidité à votre discours et améliore l'impression que vous allez laisser sur le déroulement de la réunion.

Le temps est un facteur essentiel qu'il faut absolument maîtriser. Vous vous êtes engagé sur une durée précise, il faut tout faire pour tenir votre engagement. Une heure, c'est une heure. Ce n'est

pas une heure et cinq minutes. Cela signifie qu'il faut veiller à bien calibrer la durée de votre intervention. Cela ne s'improvise pas, à moins d'avoir l'habitude d'animer cette réunion sur ce thème précis avec ce public. Il y a toujours un risque de déborder du planning établi. C'est pourquoi il est important de tester la durée de la réunion lors de la phase de préparation. Ni trop long, ni trop court, vous devez être dans les temps.

### ***Astuces pour des réunions réussies***

Il faut toujours prévoir un temps supplémentaire pour permettre aux participants de s'exprimer.

J'ai tendance à ajouter une période de 30 % à 50 % par rapport au temps prévu, pour chaque réunion. Concrètement, si le sujet est calibré pour durer trente minutes, je prévois quarante-cinq minutes, voire plus en fonction du sujet et des participants.

Si au cours de la réunion, je dois aborder un sujet secondaire dont la durée est estimée à deux minutes, j'en prévois cinq.

Une réunion est un lieu d'échanges. Plus les participants sont nombreux et plus il y a un risque de perdre du temps. Les questions enrichissent les débats mais elles sont aussi chronophages. Il est cependant important de répondre aux questions car cela évite que les participants quittent la réunion avec une frustration. Chacun doit avoir la possibilité de s'exprimer.

### **Le secret est dans la forme**

Ensuite, il y a le contenu et la forme. Vous devez préparer soigneusement ce que vous allez dire et comment vous allez le dire. Cette phase de préparation peut être longue. Il faut veiller à ce que la façon d'exprimer le message soit parfaitement adaptée aux personnes présentes dans le public. Parlez-leur d'elles en utilisant leur vocabulaire, mais sans utiliser de mots vulgaires. Soyez précis et efficace. Sauf dans le monde diplomatique et politique, peu de gens apprécient la langue de bois, les termes pompeux, les mots creux et les discours qui ne veulent rien dire. Il vaut mieux être pragmatique et réaliste qu'idéaliste et en décalage avec la réalité.

Ensuite, il faut répéter ce contenu, le modifier et l'optimiser. Steve Jobs répétait ses discours et peaufinait la moindre réplique. Il travaillait aussi le moindre geste pour ne rien laisser au hasard. Sa spontanéité apparente faisait partie du rôle qu'il jouait sur scène. (Gallo, 2010)

Vous aussi, entraînez-vous devant un miroir ou mieux, devant une caméra. En vous revoyant, vous pourrez repérer tous les points à corriger. Cela permettra une bonne optimisation de la réunion : si vous devez prendre la parole devant un grand groupe, je vous conseille vivement de filmer votre préparation et de demander l'avis d'un ami sur votre prestation. Vous pourrez atteindre l'excellence en corrigeant vos erreurs, sur la base de critiques positives.

Une réunion est un lieu d'échange privilégié dans le monde des humains. C'est un moment de communication où se mêlent le verbal et le non verbal, et qui n'existe pas chez les animaux. Nous avons la chance de pouvoir partager des informations, ce qui nous permet d'évoluer et de faire avancer nos projets. Mais que reste-t-il une fois la réunion terminée ? Quelques notes griffonnées, un joli compte rendu de cette réunion qui terminera peut-être au fond d'un tiroir...

Mais il restera aussi le souvenir des émotions ressenties pendant la réunion. La chaleur que vous transmettez et le professionnalisme que vous dégagez contribuent à créer des émotions positives. Cela restera dans les mémoires des participants quand ils auront oublié le contenu.

Il vous est peut-être déjà arrivé d'assister à un meeting grandiose au cours duquel l'orateur était particulièrement brillant ou charismatique. Quelques mois plus tard, vous vous souvenez y être allé mais vous souvenez-vous du contenu ? Vous en avez peut-être même oublié le thème ? Que cela vous ait laissé des émotions positives ou négatives, vous vous en souviendrez. Mais vous ne vous souviendrez pas forcément de ce qui a été dit.

Rappelez-vous qu'il faut toujours veiller à ce que les participants se sentent bien en votre présence. Ils viennent à vos réunions avec le sourire et doivent repartir avec un sourire encore plus large.

## Comment tenir un rôle d'acteur et d'animateur ?

Prévoyez d'arriver suffisamment tôt avant l'arrivée des participants. Il vous faut prendre l'ambiance de la salle. Quelques minutes peuvent vous être nécessaires pour vous habituer au mobilier, à la luminosité, à la configuration de la salle... Prévoyez toujours un temps suffisant pour d'éventuelles modifications. Il peut être nécessaire de modifier la disposition des tables et les chaises.

Lorsque j'anime une réunion avec un petit groupe, je place souvent les tables en U. Cela me permet de me déplacer à l'intérieur du groupe. Ainsi, il n'y a pas un animateur et un groupe, mais un groupe dont tous les membres travaillent ensemble avec l'animateur.

Si le groupe est grand, il faut tenir compte de la salle. Il n'est pas toujours possible de déplacer les sièges. S'ils sont fixés au sol, vous ne pourrez que subir l'organisation de la salle sans pouvoir créer cet effet de proximité.

N'oubliez pas aussi de tester l'ensemble de votre matériel et de placer vos documents sur une table devant vous.

**Le temps disponible avant la réunion est comme une dernière bouffée d'oxygène bénéfique à votre bien-être. Profitez-en pour prendre une boisson chaude et vous détendre.**

Quand les premiers participants arrivent dans la salle, tout est prêt pour les accueillir. Vous êtes debout à côté de l'entrée et vous serrez les mains des arrivants. Votre communication est sincère. Les mots et le comportement sont synchronisés. Tout votre corps exprime la joie de se trouver à cet endroit. Votre attitude est dynamique, vous êtes souriant. Vous débordez d'émotions positives, ce qui contribue à créer des émotions positives chez les participants.

Quand nous assistons à une réunion, il est possible que nous ressentions une petite anxiété. Une réunion, même si elle est informative et qu'elle ne nous touche pas personnellement, crée un sentiment négatif lié au manque de connaissance de la situation à venir. « Et si j'allais m'ennuyer ou perdre mon

temps ? » Cette question banale peut vraiment changer l'humeur de certaines personnes.

En accueillant les participants avec le sourire, vous leur montrez que vous allez faire de votre mieux pour que tout se passe bien pour eux. Votre comportement agira directement sur leur humeur. Créer des émotions positives ne pourra que les placer dans une meilleure humeur. N'en faites pas trop tout de même ! Une attitude à la manière de certaines stars de la télévision américaine pourrait être en décalage avec le public que vous allez rencontrer. La maîtrise des émotions positives est essentielle pour faire une bonne première impression.

### **Sachez débiter une réunion**

Un bon démarrage est bref, dynamique et couronné de succès, comme l'est le décollage d'une fusée qui va placer des satellites en orbite autour de la Terre. Le décollage se déroule en quelques secondes. Une minute après la mise à feu, la fusée est lancée et elle s'éloigne vers les étoiles.

La première minute est très importante. Vous devez faire une bonne première impression dès le démarrage de votre intervention.

Souvenez-vous que les participants éprouvent des craintes. Les premières phrases que vous allez prononcer seront peut-être les seules que certains entendront vraiment. Votre accroche doit être impeccable, à la manière d'une publicité à la radio. Vous avez trente secondes pour intéresser le public. La première impression est primordiale ! Votre accroche doit être dynamique pour donner envie au public de participer.

*Première étape : présentez le thème de la réunion*

Le thème doit être clair pour tous. Le programme, présenté de façon concise et précise, avec un titre précis et court à la façon de Twitter (140 caractères maximum), peut avoir beaucoup d'impact. Imaginez un slogan publicitaire qui a pour but de marquer les esprits et de véhiculer le message principal au public.

- « Gagnez en force de persuasion chez vos clients. »
- « De vrais outils pour optimiser votre temps. »

- « Développons ensemble les outils commerciaux. »
- « La grande surprise des chiffres de ventes. »

***Astuce : donnez un nom à votre réunion***

Avez-vous déjà pensé à donner un titre à vos réunions ?

Le titre est un outil marketing que vous pouvez utiliser pour « vendre » vos réunions. Les participants sont vos « clients ». Ils viennent à vos réunions, ils vous consacrent une partie de leur temps. Vous devez tout faire pour les satisfaire.

Prenons le cas des formations : une formation est une réunion de longue durée puisqu'elle se déroule généralement sur plusieurs jours. Les participants viennent pour apprendre quelque chose en relation avec le thème. Le contenu est décrit sur un programme transmis en amont de la formation. Les formations sont vendues par des centres de formations qui se font concurrence sur un marché de plus en plus compétitif. Il leur faut donc redoubler d'efforts pour les vendre aux entreprises.

Les organismes de formation ont bien compris que la bataille se gagne au niveau marketing. Chaque formation a un titre accrocheur, toujours en rapport avec le thème étudié. La description du contenu est soignée et vendeuse. Le marketing s'attache à soigner la forme car la différence se fera à ce niveau.

Il est important de montrer qu'il y a du contenu : votre public n'est pas venu pour rien ! Cela contribuera à le rassurer dès le départ. La motivation du public est l'une des clés de votre réussite. En lui donnant envie de vous écouter, vous l'accrochez rapidement. Donnez-lui une bonne raison d'être là, d'écouter et de participer. Si vous le laissez assister passivement à votre présentation, il s'ennuiera rapidement. Or, l'ennui renvoie à une émotion négative : la tristesse.

Dès le départ, parlez à votre public avec des mots qui le touchent directement. Par exemple, « Nous sommes ensemble aujourd'hui pour parler d'un sujet qui vous touche quotidiennement : l'amélioration des outils informatiques. »

Dans cet exemple, vous introduisez le sujet et vous placez le public au centre de la réunion. Les personnes sont là pour parler d'elles. Même s'il s'agit d'un grand groupe de plusieurs dizaines de collaborateurs et que la communication est exclusivement descendante. Tel que peut l'être un discours télévisé, vous leur parlez d'eux et de leurs problèmes. Dans la mesure du possible, il faut toujours essayer d'optimiser votre communication. L'orientation que vous donnez à vos propos conditionnera le ressenti qu'en aura le public.

*Deuxième étape : donnez le plan du contenu de la réunion*

Toujours dans un but de clarté et pour rassurer le public, je vous encourage à montrer un plan simple, en quelques lignes. Il s'agit d'indiquer les différentes étapes ou les objectifs que vous allez aborder.

Je commence toujours mes réunions par une lecture du plan affiché, en ajoutant parfois quelques commentaires oralement. Très souvent, j'indique l'heure de fin à côté de chaque étape, c'est-à-dire une programmation de l'évolution de la réunion. Cela permet de garantir à l'ensemble des participants que le timing sera respecté.

Autre avantage : s'il y a des bavards ou si le sujet a tendance à dévier, je me sers de la programmation horaire pour recentrer le groupe sur le sujet. Je me suis engagé sur une durée, je suis cohérent par rapport à cet engagement : la durée sera respectée !

*Exemple :*

1. Démarrage de la réunion et présentation du thème  
– 10 h - 10 h 05
2. Analyse des chiffres de ventes du mois précédent  
– 10 h 05 - 10 h 20
3. Évaluation des prévisions de vente du mois en cours  
– 10 h 20 - 10 h 35
4. Principales difficultés rencontrées par les commerciaux  
– 10 h 35 - 10 h 55
5. Conclusion – 10 h 55 -11 h

Dans cet exemple, la réunion a démarré à 10 h. Le plan est clairement indiqué et l'ensemble des participants en sont informés. Ils savent que la réunion se terminera à 11h précises.

**Astuce : La règle des 3 x 10**

Vous pouvez rendre vos animations plus dynamiques en utilisant la règle des « 3 x 10 ».

Toutes les 10 minutes, vous changez le style de votre présentation. Cela permet de garder l'auditoire éveillé et de créer une dynamique. Vous pouvez ajouter de l'interactivité dans l'une de ces périodes.

Exemple :

- Vous présentez votre sujet en 10 minutes.
- Ensuite, vous posez une question aux personnes présentes et vous les faites réfléchir toutes ensemble. À vous d'orienter le débat pour éviter les débordements.
- En troisième partie, vous présentez une solution qui peut être issue de la réflexion menée par le groupe.

Cette séquence de 3 x 10 minutes a duré 30 minutes, soit la moitié d'une réunion d'une heure. Vous disposez donc de 30 minutes pour réaliser une nouvelle séquence en 3 x 10 afin d'atteindre votre objectif.

Note : Je consacre souvent les dix dernières minutes à des échanges avec le groupe (répondre aux questions, par exemple). Vous pouvez inclure une surprise, c'est-à-dire quelque chose d'inattendu dans votre séquençement. Cela peut être l'intervention d'une autre personne (un spécialiste, un directeur, une célébrité...), une activité ludique, une courte vidéo amusante, etc. Dans ce cas, présentez-la comme une « surprise » lorsque vous listerez le plan en début de réunion.

Une réunion menée selon cette technique permet de changer six fois d'activité. Vous pilotez votre public à l'aide d'un séquençement qui ne lui laisse pas le temps de s'ennuyer. De plus, si certaines personnes « s'ennuient » à l'une des séquences (ou si vous êtes moins « performant » au cours de l'une de ces séquences), sa durée n'étant que de 10 minutes, les conséquences négatives seront limitées, et votre public gardera un souvenir globalement

→

positif de la réunion. Cela contribue à améliorer la productivité de la réunion tout en laissant une image positive de vous. Cette technique peut être utilisée aussi bien avec des petits groupes qu'avec de grandes assemblées.

### **Ayez une pêche d'enfer !**

Quel que soit le thème de la réunion, il faut montrer de l'enthousiasme. Avez-vous déjà assisté à une réunion menée par un orateur passionné ? Celui qui croit en ce qu'il présente fait plus rapidement adhérer l'auditoire. Le public doit se sentir bien, il doit s'amuser en travaillant. C'est le devoir de l'animateur de donner envie. Vous remarquerez que j'utilise le terme « animateur de réunion », car il s'agit d'animer le groupe pour le faire évoluer, prendre des décisions, le motiver... Même une simple diffusion d'informations est une bonne occasion de communiquer son enthousiasme au public.

Je vous encourage donc à animer des réunions rythmées et séquencées. Il est préférable de réaliser une bonne réunion d'une demi-heure qu'une mauvaise réunion d'une heure. Nous vivons au rythme de notre cœur, la musique nous fait vibrer, nos journées sont séquencées de multiples périodes... Les films et les séries télévisées à succès respectent un changement de rythme régulièrement. Les séquences sont courtes. La règle des 3 x 10 exposée plus haut vous aidera à créer ce rythme.

Il est important de prévoir une transition entre chaque séquence. Si vous passez d'une séquence à l'autre sans faire de lien entre les deux, votre public pourrait trouver cela étrange. Les séquences seront idéalement reliées les unes aux autres par une phrase de transition permettant de créer une fluidité et une cohérence pour le public. Cela se prépare, bien évidemment. Ne laissez rien au hasard, le hasard risque de jouer contre vous.

Comme je vous l'ai indiqué plus haut, l'une des techniques que vous pouvez utiliser est de faire participer le public. Si vous présentez un nouveau produit, je vous conseille de permettre aux participants de le toucher. S'il s'agit d'un projet à venir, donc d'un

produit ou d'une solution n'existant pas encore, vous pouvez afficher une image ou une vidéo sur un grand écran. Les participants se feront plus rapidement une représentation mentale de son utilisation. Ils s'approprièrent plus vite l'idée de l'utiliser et seront plus faciles à convaincre. Il est toujours préférable de permettre aux personnes de toucher le produit. Le toucher est un sens ancestral profondément ancré en nous. Les fabricants de cosmétiques savent que les échantillons font vendre. C'est aussi valable dans d'autres secteurs d'activité.

Faire vivre ses idées et ses produits en réunion est un bon moyen de convaincre son public. Dans tous les cas, l'animateur doit se mettre dans la peau du public. Il doit amener des informations attendues et insister sur les zones d'intérêt. Un public d'experts attend généralement des informations plus détaillées que s'il est composé de néophytes.

Même si les experts souhaitent des informations précises, il faut faire attention de ne pas rendre la réunion trop complexe en entrant dans le détail de caractéristiques qui pourraient rapidement les ennuyer. Il est préférable de concentrer la réunion sur un point précis concernant une solution ou un produit. Il faut bien sûr que ce point soit intéressant pour le public. Les autres caractéristiques peuvent être mentionnées dans un document que vous remettrez à la fin de la réunion. Il est également important d'insister sur les points positifs, quel que soit le type de public.

### ***Astuce pour motiver les autres***

Pour influencer un groupe, il faut le motiver en l'impliquant dans la prise de décision. La réflexion est menée avec le groupe et par le groupe. La décision finale est prise par le responsable.

Pour cela, il suffit de permettre au groupe d'avancer en réfléchissant de manière structurée. L'animateur amène un certain nombre d'idées et il permet au groupe de développer les siennes. Cette technique permet de collecter davantage d'idées, d'élargir la réflexion et donc de gagner en efficacité. Si le groupe ne va pas

→

dans le sens défini par le manager, il s'agira d'amener des idées allant dans le sens souhaité.

Ensuite, il faut rassurer le groupe quant à la prise en compte de l'ensemble des idées. La décision finale étant prise par le manager, en tenant compte des éléments générés par le groupe, il est plus simple de faire adhérer les collaborateurs. La mise en mouvement est plus rapide et plus efficace. Bien entendu, il est important de faire preuve d'une véritable ouverture d'esprit et d'une capacité d'adaptation afin de répondre aux attentes du groupe.

Autre avantage : si le manager demande l'avis du groupe avant d'énoncer sa position, il prendra moins de risques et sera plus capable d'influencer celui-ci.

### **Utilisez le « parler simple »**

La communication verbale est un moyen puissant de convaincre le public. Le revers de la médaille est que le verbal mal utilisé peut faire peur et créer de nombreuses émotions négatives. Nous avons longuement parlé de la force des émotions positives et de quelques techniques faciles à utiliser.

J'insiste une nouvelle fois sur l'importance d'utiliser un langage simple. Vous vous rendrez plus accessible en parlant au présent, sans jargon ni mots compliqués. Il faut parler avec les mots du public, toujours sans vulgarité et sans familiarité. Essayez d'utiliser des mots simples, des phrases courtes et une structure verbale la plus simple possible. On ne vous reprochera jamais d'essayer de parler simplement pour améliorer la compréhension de tous. Par contre, vous serez perçu négativement si l'on pense que vous êtes compliqué à comprendre.

Le vocabulaire peut devenir rapidement compliqué si les personnes qui vous écoutent ne maîtrisent pas complètement le sujet ou ont une mauvaise maîtrise de la langue. Le choix des mots est important. Le vocabulaire utilisé doit faire partie de la préparation. Forcez-vous à éliminer ce qui n'est pas essentiel, toujours dans le but de rendre votre discours le plus compréhensible possible.

Vous pouvez utiliser des analogies pour avoir un maximum d'impact. Lorsqu'un élément est compliqué à exprimer, il est préférable de le dire autrement. Ce n'est pas la peine de répéter quinze fois la même chose avec les mêmes mots. Cela ne facilitera pas la compréhension. Par contre, vous pourrez éliminer la difficulté en utilisant des images et des exemples concrets pour aider vos interlocuteurs à comprendre.

Souvenez-vous d'une chose : celui qui ne comprend pas n'osera peut-être pas le dire. La peur du ridicule et la présence du groupe peuvent être paralysants. Il est possible que dans le groupe, d'autres personnes soient aussi perdues. Vous pouvez leur demander si elles ont des questions. Cela ne garantit pas qu'elles les poseront. Elles repartiront avec des incertitudes, des incompréhensions et des frustrations. Ceux qui sont venus à la réunion et qui ont tout compris repartiront avec le sourire. Les autres seront frustrés et en repartiront avec des émotions négatives.

Lorsque cela est possible, il peut être très positif de passer une demi-heure sur un sujet et de consacrer une autre demi-heure à simplifier les informations. Cela peut consister à dire la même chose avec d'autres mots plus simples, en insistant sur des points précis.

Attention donc aux sigles et à toutes les abréviations.

**N'hésitez pas à utiliser des mots positifs forts tels que « génial », « excellent », « efficace », « incroyable », « magnifique ». Ces mots du langage courant transmettent des émotions et créent un lien avec le groupe.**

*Maniez les chiffres et l'humour avec prudence*

Les chiffres sont rarement agréables. Trop souvent, les réunions sont plombées par des chiffres qui s'alignent les uns derrière les autres, indéfiniment. Au final, on finit par ne plus rien lire et l'on ne retient pas grand-chose. Essayez autant que possible de réduire le nombre de chiffres présentés. Vous pouvez parler de quelques chiffres (trois ou quatre chiffres significatifs) et fournir un document mentionnant des chiffres plus détaillés qui ne

méritent pas de commentaires. Il est important de garder à l'esprit que les statistiques rebutent beaucoup de personnes. Elles doivent être simples et compréhensibles par tous.

Votre préparation a peut-être mis en évidence certains tics de langage. Ne soyez pas complexé, nous en avons tous ! Nous répétons certains mots en fonction des situations et de l'augmentation du stress ou de l'ennui. Nous avons tous nos préférences et nos habitudes. Cela fait partie de notre communication. Par contre, il faut tenter de les éliminer autant que possible. Les tics de langage (« bref », « en fin de compte », « effectivement », etc.) peuvent trahir un stress. Quand leur fréquence augmente, les participants peuvent percevoir que vous ressentez un inconfort. Cela risque de nuire à votre crédibilité et à votre charisme.

Et puisque nous en sommes au chapitre de la crédibilité et du charisme, je vous encourage à utiliser des pointes d'humour pour amuser le public et lui montrer que vous êtes détendu. Cependant, il est important de vous imposer de rester sérieux. À moins que vous ne soyez un humoriste et que votre objectif soit d'amuser le public, il est préférable de soigneusement doser cet ingrédient. L'humour peut rapidement devenir lourd et incorrect. Il peut blesser et choquer. Votre public ne vous le dira pas forcément. Il faut donc manier l'humour avec intelligence et discernement.

**Dites ce que vous faites, faites ce que vous dites, montrez que vous le faites !**

La communication non verbale concerne le comportement mais aussi l'utilisation de supports et d'outils. Nous avons vu plus haut que la communication est complexe est complète. Il y a de nombreux paramètres à gérer tant au niveau verbal que non verbal. Il est très facile de passer d'une situation de confort à un inconfort visible par l'ensemble des participants. C'est pourquoi il est essentiel pour vous de travailler votre image de manière à influencer sur la perception que les autres auront de vous. Nous suivons un leader quand celui-ci nous semble capable de porter notre projet. Notre instinct nous pousse à éviter les personnes

fragiles qui ne sont pas en mesure de nous aider à progresser. Nous évitons de suivre les personnes en qui nous ne croyons pas.

Votre crédibilité est fragile. Elle peut être remise en question à tout moment, au moindre faux pas. Le simple fait de lire vos notes peut être perçu comme un manque de connaissance du sujet ou un manque de confiance en vous, surtout si vos yeux restent rivés sur le document et que vous n'osez pas lever le nez. Les participants peuvent être sans pitié. Dans certains cas, ils feront tout pour vous faire trébucher. Il faudra donc redoubler de confiance en vous pour transmettre cette confiance au public. Il est important d'être cohérent dans vos actes et votre communication. Votre verbal doit être synchronisé au non verbal. Le langage corporel est un atout que vous maîtrisez. Vous êtes capables de vous exprimer selon une logique positive. Les émotions que vous dégagez servent à mettre les autres en mouvement. Elles vous aident à faire accepter vos idées. Vous devez montrer que vous êtes à l'aise pour créer cette synergie entre vous et le public.

☺ ***Ne lisez pas vos notes !***

Il est préférable de ne pas lire vos notes. Cela rassurera le public s'il voit que vous maîtrisez l'ensemble de la réunion sans avoir besoin de vous accrocher à un document. Vous pouvez disposer d'un plan de l'exposé avec quelques mots clés ou quelques concepts. S'il n'y a pas de phrases toutes faites sur votre document, vous ne donnerez pas l'impression de lire un texte. Le ton et les modulations de votre voix seront naturels. Vous serez plus agréable à écouter. Si vous avez bien préparé votre sujet, vous serez capables de détailler chaque point séparément. Cela renforcera votre crédibilité.

*Montrez que vous êtes le maître des lieux*

En tant qu'animateur, vos mouvements doivent toujours être maîtrisés. Il est important de les gérer du début à la fin de la réunion. À aucun moment vous ne pouvez laisser s'exprimer un inconfort. Comme dans une meute de loups, vous êtes le dominant

et vous devez garder le contrôle du groupe. Il y a toujours un risque que l'un des participants tente de prendre le pouvoir en perturbant la réunion. Votre comportement doit inspirer le respect et l'envie de progresser avec vous, car vous êtes le leader.

Étant le maître des lieux, vous disposez d'un espace plus grand. En effet, les participants sont assis selon la configuration de la salle. Que vous soyez assis ou debout, votre espace doit être plus large. Assis, vous choisirez le bout d'une table. Vous pouvez aussi choisir de vous asseoir au milieu de vos collègues. Dans ce cas, je vous conseille de placer des documents devant vous et d'étendre votre territoire sur trois chaises : la vôtre, la chaise à gauche et la chaise à droite. Ce faisant, vous montrerez aux autres que vous êtes le chef de la réunion. Vous pouvez aussi utiliser des gestes plus larges pour accentuer vos paroles, sans risquer de frapper votre voisin !

☺ **Ne restez pas assis !**

J'anime toujours les réunions debout. Il m'arrive de m'asseoir, cela dépend de la séquence en cours. C'est notamment le cas lors de réflexion en groupe. Pendant le temps de cette séquence, je fais partie intégrante du groupe. Nous travaillons ensemble à la réalisation d'un but commun. Une fois que le travail en groupe est terminé, je me lève de nouveau pour reprendre le contrôle des événements. Par exemple, dans le cas d'un séquençement en 3 x 10 (voir p. 126), je m'assieds pendant 10 minutes : je travaille avec le groupe à l'élaboration de nouvelles idées.

La séquence suivante consiste à trier et à éliminer les idées créées. Je me lève, je les note au tableau et nous les trions ensemble. À la fin des 10 minutes, il reste quelques idées exploitables. Je suis toujours debout, prêt à enchaîner sur la séquence suivante.

Être debout procure plusieurs avantages incontestables : vous êtes plus grand et vous pouvez vous déplacer. La différence de taille agit sur le comportement des autres. Je pense qu'il est essentiel que vous puissiez vous déplacer quelle que soit la réunion. En vous déplaçant, vous imposez votre rythme et vos idées, de façon inconsciente.

Se déplacer permet aussi d'augmenter la proximité avec le groupe. En fonction des sujets abordés, des remarques ou des questions, vous pouvez vous déplacer vers l'une ou l'autre des personnes présentes. Lorsque vous vous déplacez, essayez de regarder les participants dans les yeux. Vous créez ainsi une dynamique de groupe. Vous faites partie du groupe, vous êtes avec lui et vous le gérez. Vous êtes le maître mais aussi l'accompagnateur, celui qui permet au groupe d'avancer.

Si le groupe est très grand, je vous conseille d'organiser la salle de façon à être en hauteur. C'est toujours mieux de se déplacer sur une estrade. L'ensemble du public peut vous voir et vous pouvez chercher des regards dans le groupe. Si vous avez la possibilité d'entrer dans le groupe, notamment dans le cadre d'animations interactives, n'hésitez pas. Cela peut se faire, par exemple, pour distribuer la parole. Si vous êtes face à un groupe de 500 personnes assises dans une salle de spectacles, il y a peut-être la possibilité d'apporter un micro à une personne qui souhaite prendre la parole. Le fait de vous déplacer dans les allées où se trouve le public ajoute un côté humain et un peu de chaleur à la réunion. Vous serez perçu comme étant une personne accessible.

Vos gestes larges, lents et souples laissent une impression de puissance et de maîtrise. En vous déplaçant et en utilisant une communication synchronisée (verbal-non verbal) et cohérente, vous renforcez le poids des mots. Votre comportement ajoute de la crédibilité à vos propos.

Si les tables sont disposées en U, vous pouvez vous avancer vers les personnes en fonction des sujets ou des questions. S'il y a des bavards ou des tensions dans le groupe, le fait de vous avancer à l'intérieur du U permettra d'imposer un certain ordre, simplement par votre présence. Ils sont assis, vous êtes debout. Rien que cela fait la différence !

*Des relations parfaitement gérées*

De plus, vos déplacements vous permettent de vous rapprocher du public. Plus vous êtes près et plus les expressions et

micro-expressions apparaissent clairement sur les visages des participants. Celles-ci vous renseigneront sur leur état émotionnel en temps réel. Vous pourrez analyser si leur comportement est en accord avec leur verbal. Vous pourrez peut-être voir des expressions de mépris à l'annonce de mauvais chiffres. Vous verrez peut-être de micro-expressions de dégoût sur le visage d'une personne à la présentation d'un nouveau produit de votre société, alors que dans le même temps, cette personne sourit...

Nous voyons au travers de ces exemples qu'une maîtrise du décodage comportemental permet d'ajuster sa communication au fur et à mesure du déroulement de la réunion. Cela vous procure un avantage inestimable.

Être debout permet de distribuer la parole plus simplement, de gérer le temps, d'augmenter le charisme et la crédibilité, de convaincre les autres d'accepter vos idées. Souvenez-vous que la confiance du public est fragile. Elle repose essentiellement sur ces quelques éléments, en relation avec le verbal bien sûr.

Il est aussi plus facile d'utiliser le matériel. Un tableau blanc ou un paperboard peut devenir votre meilleur ami en animation de réunion. Au début, vous notez dessus le plan du déroulement de la réunion. Ensuite, vous utilisez le tableau pour noter et accentuer les éléments importants. Nous reparlerons plus loin des outils à votre disposition.

Vous pouvez communiquer votre volonté d'agir alors que vous êtes assis ou debout. Si votre objectif est de prendre une position dominante sur un point précis discuté ce jour-là, vous gagnerez en force de persuasion en adoptant cette posture : placez une main sur votre hanche et exprimez votre volonté d'avancer sur le projet. Vous remarquerez que les autres vous suivront plus volontiers.

### *Gérez l'inconfort*

Il y a cependant un désavantage à être debout : l'inconfort. Un ressenti d'inconfort a tendance à nous pousser à produire des gestes de réconfort. Nos réflexes sont très rapides et nous sommes

capables de montrer inconsciemment que nous sommes mal à l'aise, même quand nous faisons tout pour ne pas le montrer. Nous subissons les imperfections de notre cerveau. Nous ne sommes pas des machines et nous ne le serons jamais. Nous serons toujours imparfaits.

Tous les gestes d'inconfort et de réconfort sont à éviter : les auto-contacts tels que se croiser les bras, se toucher le visage ou les cheveux, se gratter, tapoter nerveusement sur la table ou sur le tableau, tirer sur ses vêtements ou toucher frénétiquement un accessoire, se mordre les lèvres ou tirer la langue...

Il n'y a pas de secret, seuls le travail et l'expérience vous permettront d'atteindre l'excellence. Si vous avez l'habitude d'aller à des réunions en tant que simple participant, vous vous rendrez très vite compte qu'animer un groupe est un exercice complètement différent. Vous risquez d'avoir des surprises durant les premières réunions. Vous apprendrez peu à peu qu'il y a des choses à faire et des choses à éviter. Dans tous les cas, je vous invite à relire régulièrement les passages de ce livre portant sur la communication positive, ainsi que toutes les techniques et les astuces permettant d'optimiser sa communication. Savoir décoder le comportement des autres, c'est aussi mettre le doigt sur ses défauts à travailler de façon à améliorer sa communication. Le travail et la persévérance paient toujours. L'expérience et la réalité du terrain sont très formatrices.

Vos gestes et vos expressions trahiront toujours vos émotions. L'expérience vous aidera à éliminer une bonne partie du stress, ce qui contribuera à diminuer l'apparition de l'inconfort. Comme un sportif de haut niveau, vous devez vous entraîner aussi souvent que vous le pouvez.

#### *Posture et vulnérabilité*

Être ensemble, se déplacer, être debout ou assis, c'est déjà communiquer. Or, notre système limbique est prêt à se déclencher à tout moment. Il suffit d'un seul élément dans le paysage

pour que l'équilibre soit rompu. Les émotions négatives arrivent et se déversent dans notre inconscient.

Il est important de toujours garder à l'esprit que nous représentons un danger potentiel pour les autres. Nous évaluons l'importance d'un danger en partie par rapport à la perception que nous avons de la force physique de nos interlocuteurs. Notre système de défense sait qu'il y a toujours un risque de devoir se battre. Ce réflexe primitif est encore omniprésent de nos jours, même si votre dernier souvenir de combat physique remonte à l'école primaire !

Nous avons vu qu'il est important de respecter la proxémie. Il est tout aussi important de gérer correctement sa posture, c'est-à-dire sa façon de se tenir devant les autres. Dans la partie dédiée à l'observation du comportement, nous avons parlé de dynamisme, de domination... Vous avez peut-être déjà observé chez les autres des postures qui vous ont mis mal à l'aise, qui ont créé un stress ou qui vous ont fait peur. Ces postures étaient à l'origine des émotions négatives que vous avez ressenties. Vous comprenez donc qu'il est important de maîtriser son corps et ses gestes pour mettre les autres en confiance.

#### ☺ **Des gestes souples**

Si vous vous tenez bien droit cela facilite la respiration, que vous soyez en position assise ou debout. Cependant, si votre corps paraît rigide et que vos gestes sont rapides, saccadés et proches du corps, cela trahira votre stress et communiquera des émotions négatives. La rigidité fait peur car elle est liée à une tension et à une réaction de défense ou d'attaque.

Au contraire, vous avez tout intérêt à croiser les jambes lorsque vous êtes debout. Utilisez des gestes souples et lents, relativement larges mais sans envahir les territoires des voisins. Les autres percevront que vous êtes dans une situation confortable. La perception d'une certaine vulnérabilité mettra les autres en confiance. Ils se méfieront moins de vous.

Montrer des signes de « faiblesse » est rassurant pour l'autre, surtout s'il manque de confiance. Cela peut consister à feindre

→

des signes de timidité ou de gêne, tels que des croisements de bras, des auto-contacts au niveau du cou ou sur le visage... Vous pouvez adopter une posture moins carrée en bougeant les épaules de manière plus souple que dans le cadre strict du travail...

Laisser le cou apparent est une autre possibilité. Le cou est une zone sensible et fragile, chez les animaux comme chez les humains. Pensez aussi à contrôler votre respiration. Si vous êtes énervé, essayez d'expirer longuement. Cela devrait pousser les autres à synchroniser leur respiration à la vôtre. Au lieu de communiquer votre stress, vous communiquez votre envie de revenir à une situation calme.

### ☺ **Soyez décontracté**

Il est possible que vous ayez le trac au début de la réunion. C'est tout à fait normal. Or, la première minute est essentielle, notamment les premières secondes. Je vous conseille de prendre l'air avant que la réunion démarre. Sortez, marchez seul et ne pensez plus rien. Pendant que vous marchez, essayez de respirer lentement et profondément une dizaine de fois. Pour cela, il suffit d'effectuer une longue inspiration suivie d'un blocage de l'air pendant quelques secondes. Ensuite, relâchez lentement jusqu'à ce que vos poumons soient vides. Vous pouvez faire cela avant toutes vos interventions en public. Si le stress apparaît au cours de la réunion, essayez de respirer lentement et profondément tout en restant discret. Il faut penser positif et recentrer le débat sur le sujet principal que vous maîtrisez. Essayez aussi de vous appuyer sur les participants qui sont avec vous. Regardez-les et souriez pour montrer que tout va bien. Les émotions négatives seront toujours en votre défaveur. Il faut les chasser de votre esprit.

### *Les autres vecteurs de la communication : la voix et l'apparence*

Votre voix doit être en accord avec les mots et avec votre comportement. Elle doit être modulée et synchronisée aux gestes, le ton parfaitement adapté au discours. Les silences accompagnent les paroles et accentuent les idées. Le volume permet de projeter sa voix jusqu'au fond de la salle. Il est nécessaire de parler plus fort que si vous étiez face à une seule personne dans un petit bureau.

La prononciation et les variations de tonalité permettent d'utiliser pleinement toute la force du langage. L'accentuation des syllabes améliore la qualité du verbal. La qualité de votre élocution va de pair avec votre articulation. Vous adoptez un ton dramatique, confidentiel ou triomphant parce que votre voix vous le permet ! Il ne vous reste plus qu'à utiliser toute sa puissance pour exprimer ce que vous ressentez vraiment. L'intensité de votre voix est une arme redoutable pour convaincre les autres. Elle doit toujours être utilisée en relation avec le reste du comportement et avec les mots, de façon à créer une communication cohérente et crédible.

Un autre élément non négligeable : l'apparence physique. Est-il utile de rappeler que votre apparence doit être soignée et adaptée à l'image que vous souhaitez transmettre ? Vous représentez une entreprise, un produit, une marque... Vous êtes donc l'ambassadeur et porteur de son image. Quel que soit le style de vêtements, classique ou à la mode, il est important de soigner les détails et de respecter les codes vestimentaires de votre public pour être en phase avec lui.

### **Une pelle et un seau pour construire un château**

L'homme n'a que son cerveau et ses mains pour donner vie à ses créations. Les outils permettent d'étendre plus loin la portée de l'imagination en matérialisant la pensée. Si la réunion se déroule sur un mode uniquement oral, il y a de fortes chances pour que votre public ne retienne que peu de choses. Vos outils peuvent avoir de multiples fonctions. Comme la pelle, le seau, le sable et l'eau permettent de construire un château, chacun de vos outils doivent être utilisés pour atteindre votre but final.

Les supports visuels doivent être structurés et préparés en accord avec le discours. Ils doivent être simples à comprendre. Ils sont là pour appuyer votre présentation. Ils ne constituent pas à eux seuls la présentation.

*PowerPoint : l'ennemi du bien*

Quand je demande quelle est la première chose à faire pour préparer une réunion, on me répond souvent qu'il faut démarrer

le logiciel PowerPoint. J'ai été surpris la première fois que j'ai entendu cette réponse. Ensuite, je me suis rendu compte que de nombreuses personnes avaient le même réflexe. Une réunion consiste trop souvent en un dérouler du texte sur un écran géant. PowerPoint s'est généralisé dans les entreprises, et la solution de facilité est d'écrire tout le texte de la réunion ou de la présentation. Cela peut représenter des dizaines de pages projetées sur un écran durant la réunion.

Résultat : les collaborateurs, clients et fournisseurs passent des dizaines d'heures chaque année à écouter d'autres personnes lire des textes affichés au format XXL. C'est pathétique ! Comment voulez-vous faire une bonne impression quand vous déroulez 50 pages de présentation sur une heure ? J'ai vu ce phénomène dans de très nombreuses entreprises et il m'est rapporté dans presque toutes les formations !

Il faut viser la simplicité et le minimalisme, surtout avec ce type d'outils de présentation. Peu de pages, au maximum 5 à 6 pages pour une demi-heure. Personnellement, je ne dépasse pas les 6 pages à l'heure.

Le texte, les images et les chiffres doivent être alternés. Cela permet de varier la forme du message. Ces informations font appel à des capacités de mémorisation différentes. Vous pouvez imaginer placer sur une page une image seule, un mot seul ou une image et un mot.

Les textes brillent par leur simplicité. Parfois, un seul mot suffit. Une phrase compte au maximum une centaine de caractères. Dans ce cas, il y aura une seule phrase par page. Les informations présentées doivent être minimales afin de se concentrer sur l'essentiel. Les mots choisis sont des mots forts qui mettent l'accent sur ce qui est important.

Les chiffres sont marquants et compréhensibles par tous. Très peu de chiffres, idéalement un seul chiffre écrit en grand sur une page. Les images sont très simples et représentatives. Il peut s'agir d'un produit ou d'un graphique, aussi minimaliste. Une vidéo peut agrémenter la présentation. Dans ce cas elle doit être

courte : au maximum 2 minutes. Attention à ne pas multiplier les vidéos.

Autre point essentiel : les listes à puce. N'en abusez pas ! Si possible, évitez ce type de présentation. Cela ne permet pas une mémorisation efficace.

Enfin, il est préférable d'éviter un fond d'écran blanc car cela irrite les yeux. Par contre, il vous faudra adapter la couleur du fond à la luminosité de la salle. Si la salle est très lumineuse, vous pouvez utiliser un fond blanc. Au contraire, si elle est très sombre, il est préférable d'utiliser un fond foncé, de préférence bleu, vert ou noir. D'où l'importance de connaître le lieu pour bien préparer la réunion.

L'une des conséquences positives du minimalisme est que l'animateur ne peut pas se reposer sur le texte écrit sur l'écran. Étant donné qu'il ne peut pas lire, il doit se forcer à être plus clair pour son public.

#### *Les bénéfices de la feuille blanche, version XXL*

Depuis la crise de 2008, j'ai rencontré beaucoup de clients qui souhaitent optimiser le temps de leurs collaborateurs en réunion. Une heure de salaire coûte cher. Quand elle est multipliée par plusieurs collaborateurs, on en arrive rapidement à des coûts exorbitants pour des réunions parfois inutiles. De plus en plus d'entreprises prennent conscience que des outils de présentation tels que celui cité précédemment contribuent à faire perdre du temps.

Le tableau blanc et le paperboard connaissent une nouvelle jeunesse. Le tableau blanc permet d'écrire et d'effacer, alors que le paperboard permet de conserver les feuilles puisqu'il s'agit de papier. Leur utilisation est similaire mais légèrement différente.

Le tableau blanc est plus écologique et moins coûteux que le paperboard puisqu'il ne nécessite pas d'acheter le papier. Par contre, une fois qu'il est rempli, il faut l'effacer. Le paperboard, quant à lui, permet de travailler sur plusieurs feuilles et de les afficher au mur si nécessaire. Dans le cadre d'un travail

collaboratif, où il s'agit par exemple de trouver des idées, le paperboard permet de conserver des traces écrites sur lesquels on peut s'appuyer pour continuer la réflexion.

Ces deux outils présentent un énorme avantage : l'interactivité. Quand une réunion commence avec une feuille blanche, l'animateur n'a pas d'autre choix que de la remplir. Au début de la réunion, l'animateur présente le plan. Au lieu de lire la première page du PowerPoint sur l'écran, il peut l'écrire sur son paperboard. Une fois la présentation terminée, il peut détacher la feuille et la coller au mur. Elle restera visible par tous les participants durant la réunion. L'animateur pourra s'en servir notamment pour rappeler le timing et l'importance de respecter celui-ci.

Quels que soient le thème et le type de réunion, il sera toujours possible de captiver le public en écrivant ou en dessinant sur le tableau. J'ai remarqué que lorsque j'écris au tableau, peu de personnes prennent des notes. Si je dessine, ou que je réalise un schéma simple mais structuré pour appuyer le verbal, les participants le recopient. Il est souvent plus facile d'expliquer quelque chose avec un dessin plutôt qu'avec une suite de mots. Le dessin améliore la compréhension et la mémorisation.

De plus, quand vous utilisez un tableau vous devez vous déplacer. Cela vous oblige à occuper l'espace. Lorsque vous écrivez, votre bras s'étend, vos gestes deviennent plus larges. Tout cela contribue à augmenter votre charisme et l'impression de maîtrise que vous communiquez aux autres. Le tableau est un excellent outil à utiliser dans les réunions quand il s'agit de persuader.

Vous pouvez aussi utiliser des schémas structurés tels que des mind mappings (appelés aussi schémas heuristiques). Il s'agit de disposer des informations sous une forme graphique dont le centre est le sujet abordé. Ce type de schéma est construit comme un arbre, avec des branches principales et un réseau de branches

secondaires. Il est bâti en temps réel avec le groupe. Cet outil facilite la compréhension. Je l'utilise dans toutes mes formations<sup>3</sup>.

### À VOUS DE JOUER

Vous allez analyser votre communication lorsque vous devez prendre la parole devant un groupe.

Pour cela, divisez une feuille de papier en deux colonnes.

Vous notez :

– En haut de la colonne de gauche : « Ce qui me fait rougir ».

– En haut de la colonne de droite : « Ce qui me donne confiance ».

Ensuite, vous listez un minimum de dix éléments dans chacune des deux colonnes.

Dans la colonne « Ce qui me fait rougir », il s'agit de lister tous les éléments de votre communication dont vous pourriez avoir honte ou dont vous n'êtes pas fier. Ce sont des erreurs de langage, des tics, de mauvaises habitudes que vous avez identifiées ou qui vous ont été notifiées par les autres. Ce peut aussi être des éléments verbaux ou non verbaux qui ont été mentionnés dans ce livre et dont vous n'aviez pas pris conscience jusqu'ici.

Dans la deuxième colonne, « Ce qui me donne confiance », vous listez les éléments qui vous amènent de l'énergie et qui contribuent à renforcer la confiance, notamment dans le cadre de situations difficiles. Il peut s'agir d'attitudes ou d'éléments non verbaux très divers. Si vous repensez à la phase d'écoute, aux notions de territoire, à vos connaissances en termes de confort et d'inconfort, ainsi qu'à la force des émotions positives, vous devriez trouver pas mal de choses à noter dans cette colonne.

Réfléchissez bien, pas d'empressement ! Il est préférable d'être complet.

---

3. Cette méthode a été développée par Tony Buzan. Si cet outil vous intéresse, je vous invite à consulter des ouvrages sur le sujet. Il y a de nombreuses applications possibles. Vous trouverez de nombreux exemples de mind mapping sur Google Images.

## À retenir

### ***Animer une réunion***

#### ***Se préparer***

- Se poser les bonnes questions pour connaître l'ensemble des paramètres.
- Prévoir l'ordre logique du déroulement de la réunion : les étapes, les transitions, la durée.
- Préparer le discours, répéter, tester.

#### ***La réunion***

- Avant : préparer la salle.
- Le démarrage : accueillir le public avec le sourire, être dynamique et positif ; présenter le thème avec un titre accrocheur, une structure claire, établir le timing.
- Le rythme : suivre la règle des 3 x 10.
- Le verbal : des mots forts et positifs, des phrases simples, utiliser des images, attention aux chiffres, utiliser des analogies.
- Le comportement : être dynamique, enthousiaste, regarder le public (contacts visuels), sourire, avoir des gestes larges, occuper l'espace, moduler la voix, utiliser l'humour (avec prudence, toutefois), être positif, faire vivre ses idées et ses produits.

#### ***Les outils***

- Les outils de présentation type PowerPoint : simples et minimalistes.
- Tableau blanc et paperboard : simples, dessins et schémas (mind mappings).
- Visioconférence : distribuer la parole, avoir le souci des détails.

## 4

# Boostez vos négociations grâce aux sciences cognitives

« *Je suis venu, j'ai vu, j'ai vaincu* »,  
JULES CÉSAR.

**M**ême pour les vendeurs les plus expérimentés, une relation client reste un exercice délicat. Ce n'est pas une relation ordinaire. Il s'agit d'un contexte particulier dans lequel vous pouvez être amené à jouer un rôle de vendeur ou d'acheteur. Cela dépend de votre poste et de vos responsabilités professionnelles.

Si vous êtes acheteur, vous lirez ce chapitre avec des yeux de négociateur, méfiant et toujours sur ses gardes face des commerciaux parfois très bien entraînés. Vous pouvez utiliser les informations présentées comme une grille d'analyse pour les entretiens avec vos fournisseurs.

Un entretien de vente est une relation d'influence dans laquelle un individu tente d'influencer le choix d'un autre. Ils ont des intérêts personnels et ils se rencontrent dans un

but commun. L'un est capable d'apporter une solution pour répondre à un besoin potentiel de l'autre. Ce besoin n'est pas toujours clairement exprimé. Il n'est pas non plus forcément défini. Il peut s'agir d'un besoin latent, c'est-à-dire d'un besoin qui existe sans que la personne en ait conscience.

Un bon vendeur a la capacité de détecter les besoins réels de ses clients et de faire émerger les besoins inconscients. Contrairement à ce que l'on peut parfois entendre, ce n'est pas inné. Les techniques de vente s'apprennent, et la pratique sur le terrain peut transformer de piètres vendeurs en négociateurs d'élite<sup>4</sup>.

Nous allons voir dans ce chapitre que les techniques de communication peuvent être utilisées avec beaucoup de succès dans le cadre de la vente. Nous nous arrêterons sur les impératifs de la relation client et plus précisément sur l'importance de créer un climat de confiance.

Ensuite, nous déclinons les étapes d'un entretien de vente. Il s'agira de dresser une structure que vous pourrez utiliser dans toutes les situations de relation client avec une ou plusieurs personnes. Cela vous permettra de gérer intelligemment la relation et de créer des émotions positives tout au long de l'entretien. L'objectif étant toujours de ne pas mettre en alerte le système de défense de votre interlocuteur.

La partie la plus délicate est la négociation. En effet, si votre client est prêt à négocier, cela signifie qu'il se sent capable de le faire. Son système de défense est activé, ce qui présente un risque pour vous. De plus, cela risque de détériorer la qualité de la relation. Nous verrons comment faire pour préserver la relation et tirer profit des avantages de la communication afin de le convaincre d'accepter vos idées.

Nous sommes toujours le client de quelqu'un. Nous ne cessons pas de négocier, même avec notre famille et nos amis. La

---

4. Ce n'est pas le sujet de ce livre. Là encore, je vous renvoie aux nombreux ouvrages traitant de cette problématique.

relation amoureuse est une forme de négociation. Votre partenaire est le client que vous essayez de séduire. Les techniques utilisées dans le monde de l'entreprise peuvent aussi être appliquées dans le cadre de la relation amoureuse !

#### À VOUS DE JOUER

Vous venez d'emménager et vous devez acheter plusieurs produits électro-ménagers dans un supermarché : une machine à laver, un fer à repasser, un sèche-cheveux, un grille-pain et une cafetière.

- A. Vous comparez les prix et vous demandez de l'aide à un vendeur.
- B. Vous comparez les prix et vous demandez une réduction si vous trouvez un vendeur.
- C. Vous comparez les prix et vous négociez avec un vendeur pour qu'il vous offre un produit. Il faut toujours négocier !
- D. Vous ne négociez pas dans un supermarché. Les prix sont les prix !

La bonne réponse : C.

Ne perdez jamais une bonne occasion de négocier ! Un supermarché est un magasin comme un autre. Le responsable de rayon est un commerçant capable d'agir sur les prix et sur sa marge. Vous seriez étonné par les remises que vous pouvez obtenir. Il y a quelques années, j'ai acheté tous ces produits en achat groupé dans un hypermarché. J'ai négocié en cadeau un superbe fer à repasser !

## LES IMPÉRATIFS À RESPECTER DANS LA RELATION CLIENT

La relation client est un cas particulier des relations humaines. L'un a des objectifs de vente, l'autre a des besoins à satisfaire. Tous deux se rencontrent dans le but de trouver un compromis

entre un produit à acquérir et une vente à réaliser. Les deux personnes veulent chacune essayer de gagner le maximum.

Une relation commerciale saine s'établit sur une base gagnant-gagnant, c'est-à-dire que le vendeur et l'acheteur sont tous les deux gagnants dans le processus commercial. Ce type de situation est idéal, car il permet de forger des relations commerciales sur le long terme. Cela se traduit par un contact commercial régulier, composé d'échanges cordiaux et de processus d'achats et de ventes répétés et durables dans le temps.

Certaines entreprises ont une stratégie différente : la vente « one shot ». Il s'agit de vendre une fois une solution à un client. Il n'y a pas de suivi, le client ne sera pas conservé. La vente est unique et non répétée. Les sociétés qui utilisent ce mode de vente sont rarement sérieuses avec le client. Nous avons tous entendu parler d'escroqueries dans lesquelles des vendeurs peu scrupuleux ont vendu des produits à des prix exorbitants. Nous ne sommes pas dans ce cas de figure. Encore une fois, cet ouvrage respecte une logique positive. Cela signifie que nous étudions les relations clients sur le long terme.

## **Visez toujours la confiance du client**

Un client accepte une solution quand le vendeur lui semble digne de confiance. La confiance est une affaire de ressenti. Elle n'est pas rationnelle, elle est émotionnelle. La confiance se mérite et elle est extrêmement fragile. Il faut du temps pour acquérir la confiance de quelqu'un. Elle se perd en quelques secondes.

Les émotions positives que vous dégagez permettent d'ajouter de sérieux atouts à la relation client. Parfois, des clients signent un contrat parce que le vendeur est sympathique. Les électeurs votent pour un candidat aux élections parce qu'il leur semble sérieux, sympathique, digne de confiance. Ils accordent leur vote à un président pour une durée de 5 ans sans même

avoir lu son programme ! Les acheteurs choisissent de travailler avec une société parce que son représentant est agréable.

La communication non verbale a une place extrêmement importante dans le processus de confiance. L'ensemble de votre communication doit être cohérente. Le verbal et le non verbal sont en phase. Les différents niveaux de langage doivent être parfaitement synchronisés. Vous êtes synchronisé à votre client, vous êtes son miroir.

Vous devez aussi être totalement crédible. A aucun moment le client ne peut avoir de doute quant à vos compétences et quant à la qualité de vos produits et de vos solutions.

Le contenu de votre message verbal et non verbal est totalement en accord avec ses attentes. Le fond du message est solide comme un bloc de granit, il est capable de supporter toutes les attaques. Ce faisant, il sera rassurant pour le client, ce qui ajoutera de la crédibilité à votre message. Ensuite, votre message doit être vrai, c'est-à-dire qu'il exprime ce que vous ressentez réellement. Cela s'appelle la congruence. Si vous adoptez une stratégie dans laquelle vous dites ce que vous faites et vous faites ce que vous dites, vous serez dans une logique positive et rassurante pour le client. (Goulard, 2013)

Les **5C** de la confiance doivent être réunis. La confiance peut s'effondrer si l'un de ces quatre éléments est manquant.

- **C**rédibilité
- **C**ohérence
- **C**ompétence
- **C**ontenu du message
- **C**ongruence

Votre client attend de vous que vous lui apportiez une solution qui réponde à ses attentes. Nous sommes tous différents, vos clients aussi. Une solution sur mesure emportera un succès souvent plus important que si vous vendez la même solution à tous vos clients. Si vous vendez plusieurs produits et services,

vous avez tout intérêt à adoptez une stratégie visant à évaluer les attentes du client, de façon à lui apporter une solution correspondant parfaitement aux besoins que vous avez identifiés. Cela vous place dans une position d'objectivité. Aux yeux du client, vous n'êtes pas là pour vendre un produit unique mais une solution sur mesure qui va vraiment répondre à ses besoins.

☺ ***Engagez-vous par écrit pour rassurer votre interlocuteur***

Jouez la carte de la transparence. En vous engageant à tout écrire « noir sur blanc », vous rassurerez votre interlocuteur. Il s'agit de noter scrupuleusement les modalités discutées au cours de l'entretien. Cela contribuera à augmenter le niveau de confiance car il verra que vous faites tout ce que vous pouvez pour assainir la relation. Le fait de vous engager de la sorte le rassurera.

## **Travaillez le fond du message**

Il s'agit du contenu, de ce que vous dites à votre client. Bien évidemment, votre message doit être réfléchi, cohérent, intelligent et logique. Arguments commerciaux ou conversations banales, tous les mots ont leur importance. Chacun mot pèse dans la balance. Si vous ne maîtrisez pas totalement votre discours, vous verrez apparaître des signes émotionnels chez votre client, pas toujours positifs.

## **Soignez la forme**

Nous avons longuement parlé du comportement et de l'importance de synchroniser le verbal au non verbal. La forme est l'emballage du message. Elle est plus importante que le fond.

## **Soyez le gardien du temps**

Un entretien de vente se déroule sur une durée déterminée à l'avance avec le client. Le plus souvent, le rendez-vous est pris pour une durée d'une heure. Il peut être plus court ou plus long. Quoi qu'il en soit, il faut impérativement veiller à respecter la durée prévue. Votre client a des obligations. Respecter la durée prévue, c'est respecter votre client. Si l'entretien est trop long, vous verrez apparaître des signes d'inconfort ou de stress. Je vous conseille de toujours porter une montre. Cela indiquera à votre interlocuteur que vous êtes conscient de l'importance du temps.

## **Respectez la chronologie**

La relation client se déroule selon un ordre logique et structuré. Il est préférable de passer par plusieurs phases successives selon un ordre logique. Jamais vous ne lui diriez au revoir avant de lui avoir dit bonjour ! La relation client et la vente respectent plusieurs phases dont nous parlerons dans la section suivante.

## **Soyez dans une logique positive en toute situation**

Il faut veiller à toujours respecter la logique positive, tout au long de l'entretien, quelles que soient votre humeur et celle du client. Qu'il s'agisse de vente, d'achat ou de quelque négociation que ce soit, la logique positive et les émotions positives vous servent à éviter le déclenchement du système de défense de votre interlocuteur.

Toujours dans une logique positive, il est conseillé de parler en « bénéfice client ». Lorsque vous présentez un produit ou un service, vous pouvez parler des caractéristiques techniques. Vous pouvez le renseigner sur ses avantages. Encore mieux, vous pouvez mettre en avant les bénéfices directs qu'ils apporteront au client. En règle générale, les décideurs ont une forte culture

financière. Le prix est un levier ou un frein à la décision. Un chef d'entreprise, un responsable des achats ou un chef de service sont toujours sensibles à l'aspect financier.

## Utilisez la notion de PADU

Le PADU – **P**rescripteur, **A**cheteur, **D**écideur, **U**tilisateur – est un concept utile pour négocier en entreprise. Il vous apprend à connaître votre interlocuteur. Chaque personne a des besoins respectifs liés à son rôle et à son statut. Le PADU permet d'anticiper les différents entretiens nécessaires à la prise de décision. Votre stratégie doit s'adapter à chaque type d'interlocuteur. Qui est-il ? Quel est son rôle ? Quelles sont ses responsabilités et ses limites ? Est-il compétent ? Est-il capable de prendre une décision ?

– **Prescripteur** : il a un pouvoir d'influence élevé et une capacité de prise de décision importante. Il s'intéresse à la stratégie et à l'avenir de l'entreprise. Il peut s'agir du directeur général, d'un comité de direction, d'un gérant de PME...

– **Acheteur** : l'acheteur ou le responsable des achats a une influence variable en fonction de la taille et de la structure de l'entreprise. Il est tenu de respecter les procédures imposées par la direction ou par un groupe, avec parfois des contraintes internationales. L'acheteur est supposé être un bon négociateur, capable de gérer une partie des problématiques liées au transport, au juridique, administratif.

– **Décideur** : il gère un service ou un projet. Il est dans une dynamique de groupe et de culture de résultats. Il a des objectifs et il est garant des objectifs de son équipe. Il peut prendre des décisions en fonction de l'orientation de l'entreprise ou d'un projet. Il évalue et réfléchit aux besoins de son équipe, mais sa liberté de décision est limitée par les choix des prescripteurs et des acheteurs. Il peut avoir un certain niveau de prise de décision.

– **Utilisateur** : son pouvoir d'influence dépend de son statut et de son rôle dans l'entreprise. Il est le plus souvent intéressé par l'acquisition de solutions qui apportent une réponse à un problème technique, relatif à une problématique vécue sur le terrain.

Un expert technique ultraspécialisé peut être référent dans l'entreprise pour des solutions très spécifiques. Il peut influencer le décideur, l'acheteur et le prescripteur.

Gagner de l'argent ou faire des économies peut être un moteur puissant pour motiver l'acte d'achat. Par exemple, vous pouvez présenter une solution complète en téléphonie. Vous pouvez parler des caractéristiques techniques des téléphones, du serveur télécom... Vous pourrez mettre en avant les avantages tels que les transferts d'appels vers des téléphones sans fil ou la possibilité de transférer des appels sur le téléphone personnel. Vous déclencherez un signal positif quand vous parlerez de gain financier ou d'économies qui peuvent ainsi être réalisées.

## Traitez toutes les objections

Il est possible que votre interlocuteur montre des objections durant les différentes phases de l'entretien. Il est important de traiter toutes les objections au fur et à mesure de leur apparition. Une objection est une réaction limbique, une émotion négative. Il peut s'agir de peur, de colère, de surprise... Dès que cette émotion apparaît, elle reste figée dans l'esprit de votre interlocuteur jusqu'à ce que vous la traitiez. Si vous lui dites que vous répondrez à son objection plus tard, il fera une fixation dessus. Cela l'entraînera dans une spirale négative. En répondant à son objection par une réponse appropriée, vous éliminerez l'émotion négative et vous la transformerez en émotion positive. Cela vous permettra de continuer sainement tout en conservant sa confiance.

**Idéalement, créez avec vos équipes de vendeurs un document collaboratif (un tableur idéalement) afin de compiler dans**

**un même document les objections faites par les clients et les réponses apportées.**

En relisant ce tableau régulièrement, vous retiendrez rapidement les informations essentielles et pourrez, face à un client, réagir rapidement à ses objections sans montrer la moindre hésitation.

## Soignez votre apparence

Comme pour l'entretien de recrutement ou pour animer une réunion, il va de soi que vous devez être habillé correctement. Ceci est une marque de respect pour l'interlocuteur. Votre attitude et votre posture générale doivent être dynamiques. Il est important que votre regard soit doux et franc mais pas agressif. Toutes les caractéristiques de la voix doivent être adaptées à la situation. De même, il est important de toujours conserver un ton agréable.

### À retenir

#### ***Les impératifs de la relation***

- ***Confiance du client*** : transparence, objectivité.
- ***5C*** : Crédibilité, Cohérence, Compétence, Contenu du message, Congruence.
- ***Le fond*** : arguments commerciaux.
- ***La forme*** : non verbal du message, la forme est plus importante que le fond.
- ***Timing*** : durée de l'entretien, toujours respecter l'engagement pris auprès du client.
- ***Chronologie*** : organisation temporelle des phases de la vente, structurées et logiques.
- ***Logique positive*** : émotions positives, parler en « bénéfiques-client ».
- ***Objections*** : traiter toutes les objections au fur et à mesure qu'elles se présentent.
- ***Attitude*** : regard doux et franc, présentation soignées : vêtements, coiffure et accessoires...

## UNE STRUCTURE UNIVERSELLE POUR VOS ENTRETIENS

Vous avez convenu d'un rendez-vous avec votre client à une heure précise et pour une durée qui vous convient à tous les deux. Le rendez-vous a lieu dans ses locaux, dans les vôtres ou dans un lieu neutre, indépendant de vos bureaux respectifs. Il peut s'agir d'un restaurant, d'un bar ou de tout autre endroit.

Soit vous connaissez votre client, soit c'est la première fois que vous le rencontrez. Les deux situations sont différentes.

Quand deux personnes se connaissent, les rapports sont relativement rapides. Elles se saluent, échangent quelques banalités et entrent relativement vite dans le vif du sujet. Si elles s'apprécient, la relation est généralement détendue. Les émotions positives sont à l'origine d'une communication sincère. Toutes deux sont souriantes.

À l'inverse, il y a des tensions et de l'inconfort chez les personnes qui ne s'apprécient pas. L'inconfort et le stress apparaissent aussi quand des difficultés surgissent au cours de la conversation chez les personnes qui entretiennent normalement de bons rapports.

Deux personnes qui ne se connaissent pas ont besoin d'un temps d'adaptation variable selon chacune. Au premier contact, nos instincts primaires prennent toujours le dessus. L'autre personne présente toujours un danger. Une réaction limbique se produit instantanément et extrêmement rapidement à la perception de la moindre information. Les émotions négatives couplées avec une réaction territoriale provoquent un inconfort. Votre interlocuteur est stressé avant même votre arrivée.

Rien que le fait de voir sa montre et de se souvenir qu'il a rendez-vous avec vous, il peut ressentir une forme d'inconfort. Plus l'heure avance et plus le moment du rendez-vous se rapproche. Il sait que vous en route et que vous arriverez très prochainement. Il a encore un peu de temps pour terminer ce qu'il est en train de faire. Ou alors il a déjà commencé à vous attendre.

Dans les deux cas, il a perdu en confort. Ses collègues sont peut-être en mesure d'observer que son comportement trahit le stress.

Dans le cas où le client se rend sur un autre lieu que son bureau, il a quitté son territoire et il se déplace maintenant sur une « zone étrangère ». Son inconfort grandit au fur et à mesure que le temps passe et qu'il s'approche de vous. La peur d'arriver en retard, ou l'incertitude du rendez-vous, contribuent à le mettre mal à l'aise. Même si cet entretien ne l'implique pas personnellement ou ne présente aucun danger, il y a toujours une part d'appréhension quant à l'issue finale. Dans tous les cas, nous ressentons une forme d'inconfort liée au stress de la relation et à ce qu'elle implique.

Nous allons nous arrêter sur toutes les étapes de l'entretien. Nous allons parler du cas de figure le plus complexe : celui où la relation se déroule chez le client. L'entretien se déroule en plusieurs étapes :

## **1. Brisez la glace ou comment être « un bon gars sympa »**

Lorsque vous rencontrez votre client, celui-ci est dans un état d'esprit que vous ne connaissez pas. Bien que vous ayez rendez-vous à une heure précise et que l'entretien a été confirmé avec votre client, il est possible qu'il ne soit pas d'humeur à vous recevoir.

Nous connaissons tous des moments dans lesquels nous ne sommes pas dans de bonnes dispositions pour communiquer. Parfois, nous ne souhaitons pas être dérangés même si les obligations professionnelles nous le demandent. La charge de travail, la fatigue, le stress, les relations avec la hiérarchie ou avec les collègues, la pression du résultat, les problèmes informatiques et techniques... font partie de notre quotidien au bureau. Nous n'avons pas tous la même capacité à affronter et à gérer ces difficultés. À celles-ci viennent s'ajouter le stress et les ennuis personnels issus de la vie familiale et de nos relations avec les personnes qui nous entourent dans notre quotidien.

Dans toute relation humaine, il y a un risque lorsque vous pénétrez sur le territoire de l'autre. Comme nous en avons parlé au chapitre consacré à l'entretien de recrutement, dès que vous posez un pied ou une roue sur le parking de l'entreprise, vous entrez sur un territoire potentiellement dangereux. Vous n'êtes plus chez vous ou sur un territoire public, vous êtes chez le client.

### **Soignez les premières secondes**

Ce client ne vous connaît pas. Même s'il a déjà eu des relations avec votre entreprise ou avec vos collègues, vous lui êtes étranger. Les premières secondes de la relation sont absolument essentielles. Vous allez devoir faire une bonne première impression pour le rassurer sur le fait que vous ne présentez aucun danger et qu'il ne perdra pas son temps.

Pour rappel, quand nous parlons de première impression, il s'agit d'une analyse inconsciente et instantanée de l'interlocuteur. Cela consiste à établir une évaluation des risques potentiels. Après quelques secondes, il sait s'il vous apprécie ou pas. On peut symboliser le résultat par une échelle du type :

- « Je l'aime bien » ou à l'extrême : « je l'adore ».
- « Je ne l'aime pas » ou à l'extrême : « je le déteste ».

L'évaluation n'est jamais neutre. Elle est différente selon chacun et est régie par nos émotions, donc par le système limbique.

Pour faire une bonne première impression, il est important de montrer des émotions positives. Il faut être souriant et détendu. Aucun comportement de domination ne doit être visible. Évitez de vous grandir ou d'élargir votre posture. Ne pas montrer de signes de stress ni d'inconfort. Le corps doit être souple et les gestes en parfait accord avec le verbal. L'ensemble de votre communication doit être synchronisée. Vous devez être cohérent entre ce que vous dites et ce que votre corps exprime. Vous laisserez une impression positive si cette cohérence est parfaite. Toute incohérence entre le verbal et le non verbal peut être mal perçue, aussi bien par votre interlocuteur direct que par toutes les autres personnes que vous rencontrerez dans l'entreprise. Ne négligez

pas le contact avec l'agent à l'accueil. Il peut s'agir d'un collaborateur ou d'une collaboratrice très proche de votre interlocuteur.

Il est important d'éviter tous les signaux contradictoires. Ceux-ci seraient traduits comme des incohérences ou des indices négatifs qui auraient pour conséquence de troubler la perception de l'interlocuteur. Il dirait de vous que « quelque chose cloche... » ou « je ne le sens pas... ». Son évaluation rationnelle serait troublée par la contradiction amenée par la perception de votre comportement.

### **Prenez garde aux nouveaux outils de « communication »**

Quant à cette pratique qui consiste à marcher comme un zombie dans les couloirs, les yeux rivés sur l'écran de son téléphone ou de sa tablette, elle est bien entendu contraire à ce principe de synchronisation. Cette nouvelle habitude a pour conséquence de créer de l'isolement. Les utilisateurs de ces nouveaux outils de communication mobile bondissent sur leurs jouets à la moindre occasion : SMS, e-mail, réseaux sociaux... Il y a toujours une bonne excuse pour s'enfermer dans son monde. Avoir des centaines d'amis virtuels et passer la soirée seul est devenu une nouvelle norme. Le phénomène a pris tellement d'ampleur qu'en 2011, le sénateur américain Carl Kruger a proposé « l'amende iPod ». Celle-ci a pour objectif de sanctionner l'utilisation de téléphones portables, d'iPods et d'autres gadgets électroniques quand les utilisateurs traversent la rue. Son objectif : diminuer le nombre d'accidents à New York, liés à ce type de comportement.

Dans les bureaux ou le midi à la pause déjeuner, nous croisons de plus en plus de personnes marchant en groupe sans regarder où elles vont. Ce comportement rompt le rythme et la synchronisation avec les autres.

De même, je vois fréquemment des gens pianoter sur leur téléphone pendant les réunions. Ils s'éloignent volontairement du groupe. Ils perdent une partie des échanges, ce qui contribue à nuire la communication. Être « dans la communication » signifie partager des émotions avec les autres présents autour de nous. Si

cette attitude fait partie de vos habitudes, je vous invite à revoir vos priorités et à reconsidérer les relations que vous entretenez avec vos amis, collègues ou clients.

### **Oubliez les préjugés**

Il peut être tentant pour un vendeur de penser qu'il ne fera pas affaire avec un client simplement en voyant l'aspect extérieur des locaux ou au tout premier contact avec la personne. Beaucoup de jeunes commerciaux tombent dans ce piège.

Dans ce domaine, l'habit ne fait pas le moine. Un client peut être une cible idéale alors que le non verbal que vous voyez au premier abord ne laisse rien paraître. Au contraire, vous pouvez rencontrer des clients qui semblent parfaits à première vue mais qui sont totalement insolubles ou hors-cible.

Les préjugés sont des interprétations de la réalité. Comme toute interprétation, il y a un risque qu'elle soit fautive. La réalité est déformée par les raccourcis que nous en faisons. Les préjugés font partie des défauts de perception.

### **Revenez toujours aux fondamentaux**

Le sourire est un fluidifiant social. Il permet aux hommes de communiquer, car il traduit une attitude bénéfique. Votre sourire doit toujours être sincère et votre attitude en accord avec lui. Les émotions positives permettent d'adapter votre communication, de façon à ce que celle-ci soit perçue comme la plus sincère possible. Vous ne présentez aucun danger pour votre interlocuteur et vous le lui montrez !

Qui que soit votre interlocuteur, il est important de respecter les fondamentaux de la communication. Cela concerne les mots et les règles de courtoisie, ainsi que la proxémie et les règles de territoire. Souvenez-vous que vous êtes chez lui, dans son espace, au même titre qu'un explorateur pénétrerait dans la caverne d'un ours. Même s'il vous montre que vous êtes le bienvenu, vous êtes néanmoins sur un territoire qui n'est pas le vôtre. Il faut respecter les règles informelles de votre hôte, même si vous ne les connaissez pas.

***Astuce : votre prochain « bris de glace »***

À votre arrivée dans l'entreprise, vous vous rendez à l'accueil et vous communiquez votre nom à l'agent. Vous lui donnez aussi le nom de la personne avec laquelle vous avez rendez-vous. Soit votre interlocuteur vient vous chercher, soit l'agent vous indique la direction à prendre pour rejoindre son bureau.

Quand il vient vous chercher à l'accueil, levez-vous dès son arrivée pour le saluer. Tendez-lui la main et offrez-lui un sourire sincère. Ce sont les premières secondes de votre rendez-vous, peut-être les plus importantes ! Son regard vous balaie instantanément et furtivement à la recherche d'un risque potentiel. Son cerveau analyse le risque de rivalité et évalue le potentiel de chance de gagner en cas de combat.

**Sachez analyser le danger**

Hommes et femmes analysent inconsciemment le risque physique au tout début d'une rencontre. L'homme est un animal de chasse. Il est aussi voué à la protection de sa famille et de sa tribu. Il analyse en continu les risques d'agressions. Il a tendance à regarder le corps avant le visage et les yeux.

– Quand un homme rencontre un autre homme, son regard se dirige vers le corps, dont les mains, les bras et les épaules, pour ensuite se porter sur le visage.

– Quand un homme rencontre une femme, il regarde son corps plus longtemps et passe ensuite au visage. Il y a une analyse inconsciente du potentiel de reproduction.

La femme est plutôt guidée par des instincts de famille et de reproduction. Une femme a tendance à regarder le visage avant le corps. Il est possible qu'elle ne regarde pas le corps de l'autre. Il n'y a pas non plus forcément de contacts visuels. Les femmes évitent plus souvent le contact visuel que les hommes. Elles ont aussi plus souvent tendance à détourner le regard pour ignorer l'autre.

– Quand une femme rencontre un homme, il y a aussi une analyse inconsciente des possibilités de reproduction. Le contact

est positif ou négatif. L'attention de la femme est attirée par les caractéristiques masculines de l'homme. L'attrait des épaules larges, des bras musclés, un visage carré... sont des indices qui montrent à la femme que l'homme serait capable de la protéger. Son instinct de survie la pousse généralement à éviter les contacts rapprochés dans les premières minutes.

– Quand une femme rencontre une autre femme, il y a une évaluation de la rivalité. « Elle m'a dévisagée ! » ou « elle m'a regardée de la tête aux pieds ». Voici deux expressions que vous avez déjà certainement entendues. Il s'agit d'une réaction tout à fait normale !

Les regards de l'un et de l'autre sont attirés par les mains. Les mains sont une extension visible du cerveau. En cas de danger, elles se mettent en mouvement et peuvent porter atteinte à l'autre. Il faut donc veiller à les laisser visibles. Les doigts écartés, les poignets, les mains, les bras et l'ensemble du corps doivent être souples. Cela rassurera votre interlocuteur.

Il est important que l'un et l'autre respecte la proxémie pour éviter une réaction limbique. Une perte de confort peut rapidement surgir si vous approchez votre interlocuteur de trop près.

***Astuce : rendez-vous professionnel homme/femme***

Quand un homme rencontre une femme, il est préférable qu'il baisse les yeux plus souvent que la femme. En évitant un contact visuel direct, il montre à la femme un signe de faiblesse. Cela évitera de créer des émotions négatives chez elle si elle est un peu timide. Elle aura l'impression de dominer la relation, ce qui devrait diminuer l'inconfort qu'elle pourrait ressentir.

Il est important de toujours établir un bon contact dès le départ de la relation. Une synchronisation à votre interlocuteur et une communication miroir devraient vous aider rapidement établir un lien avec lui.

***Astuce : assurez-vous d'être sur la même longueur d'onde que votre interlocuteur***

Vous pouvez tester la synchronisation à votre interlocuteur en changeant un élément de votre comportement. Par exemple, vous êtes tous les deux assis avec les jambes croisées. Si vous décroisez les jambes et que votre interlocuteur fait de même, cela signifie que vous êtes parfaitement synchronisés l'un à l'autre.

Si vous décroisez les jambes et qu'il ne se passe rien, alors il est temps de recréer une synchronisation. Il ne vous a pas suivi sur ce mouvement, il y a des chances qu'il ne vous suive pas sur d'autres éléments de la relation. Il faut vous resynchroniser à lui. Renvoyez-lui une image de lui-même simplement en adoptant la même posture que lui. Faites des gestes miroir. Utilisez le même vocabulaire et le même non verbal de la voix que lui. Rythmez votre communication sur la sienne.

En quelques minutes ou en quelques secondes, vous devriez avoir rétabli la synchronisation. Une fois que cela vous semble bon, changez un comportement et vous verrez si votre interlocuteur fait comme vous.

Les premières minutes servent à établir le contact. Vous pouvez parler de la pluie et du beau temps, ou des difficultés de stationnement, si vous le souhaitez. Le sujet de la conversation a peu d'importance en soi. Ces quelques mots servent à prendre la température de la relation, à s'habituer à l'autre et à se synchroniser avec lui.

Pour optimiser cet échange, je vous conseille de l'orienter sur un centre d'intérêt de votre interlocuteur. La plupart des gens aiment parler d'eux. Ils parlent volontiers de ce qu'ils aiment et ils partagent leurs connaissances sur le sujet. Votre curiosité crée un sentiment d'empathie. En lui montrant que vous vous intéressez à lui, vous créez un sentiment de sympathie vis-à-vis de vous. Intéressez-vous à votre client, vous verrez qu'il s'intéressera à vous et à vos produits.

Au premier abord, il n'est pas simple de deviner ses centres d'intérêt. Si vous avez préalablement préparé votre entretien, vous

avez peut-être lu des informations sur lui, notamment sur les réseaux sociaux, sur son blog, etc. Internet est une source intéressante pour trouver des informations sur les hobbies et les passions des personnes. Vous pouvez aussi avoir trouvé des informations sur la société, sur son implantation, sur son activité...

Si vous entrez dans des bureaux flambant neufs, vous pouvez le complimenter sur le design, la luminosité... En réfléchissant un peu, il est possible de trouver de très nombreux sujets de conversation pour établir le contact, un peu plus élaborés que le temps qu'il fait ou le trafic routier. Cependant, il faut toujours veiller à éviter d'aborder le thème de la famille, de la religion et de la politique.

### **Prenez le temps de créer une relation positive**

Le « bris de glace » dure généralement peu de temps. Il s'arrête quand les deux personnes sont prêtes à travailler. Cela correspond au temps nécessaire qu'il faut pour rejoindre le bureau, sortir un bloc de feuilles et un stylo. Cette phase peut durer cinq minutes mais elle ne sera jamais inférieure à trois minutes. Il faut laisser le temps au système nerveux parasympathique de rétablir l'équilibre mis en péril sous l'action du système nerveux sympathique.

Ne sous-estimez pas l'importance de cette première phase. Elle est essentielle dans la relation humaine, surtout si vous êtes dans un contexte de vente, c'est-à-dire d'influence. Dès les premières secondes, vous entamez un processus de conditionnement de votre interlocuteur. Vous le plongez dans une logique positive que vous allez entretenir jusqu'aux dernières secondes avec lui.

#### ☺ **Prenez votre temps**

Gardez votre calme du début à la fin de l'entretien. Prenez le temps pour répondre quelle que soit la question. Ainsi, si une question est dérangeante, votre interlocuteur ne pourra pas s'apercevoir que cela vous pose un problème. À l'inverse, si certaines réponses sont rapides et d'autres plus lentes, il pourra identifier vos faiblesses. Ponctuez vos réponses de silences et baissez le ton de votre voix pour améliorer son impact.

☺ **Respectez le territoire de l'autre**

Les relations humaines génèrent du stress. Les contacts physiques contribuent à créer de l'inconfort. Nous n'apprécions guère de nous trouver trop près d'autres personnes.

S'il existait une charte des règles de vie en communauté écrite pour correspondre à toutes les cultures, nous pourrions proposer d'écrire cette première règle : « *Restez sur votre territoire et n'envahissez pas celui des autres.* » Respecter les critères de proxémie de chacun, c'est déjà une marque de respect.

Vous veillerez donc à toujours laisser un espace suffisant entre vous et votre interlocuteur. Pour augmenter le confort de ce dernier, vous pouvez vous pencher en arrière ou reculer d'un pas. Si la relation est saine, s'il est content d'être avec vous et s'il a suffisamment de confort, c'est lui qui s'approchera de vous. Laissez lui faire le premier pas vers vous.

Une table ou un bureau a souvent une forme rectangulaire, ce qui nous pousse à nous asseoir l'un en face de l'autre. Cette position tend à stimuler inconsciemment des caractéristiques primaires de notre cerveau. Cela nous rapproche des postures d'affrontement et donc de l'émotion de colère. Or, si vous voulez créer des émotions positives, c'est précisément ce qu'il convient d'éviter.

Quand la table est ronde, nous sommes rarement face à l'autre. Nous avons tendance à nous asseoir à côté de lui, selon un angle variable, mais sans être trop proches. Encore ce matin, j'ai pu observer que mon interlocutrice s'est assise spontanément à côté de moi, en laissant une chaise d'écart entre nous. Ce choix de la place autour de la table ronde est intéressant car il permet davantage d'échanges et de complicités. La chaise délimite la zone territoriale à ne pas franchir.

## 2. Validez les clés de décision

Cette deuxième phase est souvent oubliée par les vendeurs. Elle est pourtant essentielle pour garantir le bon déroulement de l'entretien. Sa durée est estimée à 1 minute. Elle permet de valider trois points essentiels qui pourraient mettre la réunion en péril.

### **Vérifiez qui est/sont le(s) décideur(s)**

Tout d'abord, le vendeur doit valider que son interlocuteur est bien le seul décideur. Il est possible que le vendeur ait rendez-vous avec l'un des décideurs. Cela signifie qu'il y en a d'autres. Et comme son objectif est de convaincre d'adopter la solution proposée, il est préférable que tous les décideurs soient présents.

Si vous ne rencontrez qu'un seul des décideurs, vous n'aurez pas la chance de convaincre les autres. Dès lors, ne vous étonnez pas que la solution ne soit pas acceptée puisque vous n'aurez pas eu l'occasion de les convaincre ! Alors, demandez-lui : « Êtes-vous seul à prendre la décision de modifier votre installation ? »

*Réponse 1* : « Oui je suis seul, je suis le gérant. »

Parfait ! Vous pouvez continuer.

*Réponse 2* : « Non, je suis cogérant avec ma femme. »

*Votre réaction* : « Est-il possible qu'elle se joigne à nous ? »

Votre objectif est que les deux décideurs soient face à vous. Ainsi, vous pourrez contrer toutes les objections et les convaincre tous les deux.

*Réponse 3* : « Non, je suis acheteur mais la décision finale sera prise par le directeur général. »

*Votre réaction* : « Pensez-vous qu'il soit possible qu'il nous rejoigne ? »

Même cas de figure que dans une PME avec deux associés. Le directeur sera peut-être disponible, ou peut-être pas. Néanmoins, vous savez que vous avez un acheteur face à vous et vous savez qui prendra la décision finale. Il sera toujours temps de le contacter par la suite.

*Réponse 4* : « Non, la décision finale sera prise en conseil d'administration. Il y a onze participants. Je suis chargé de transmettre l'ensemble des informations. »

*Votre réaction* : « Quel est votre rôle dans l'entreprise ? »

Le problème ici est que le nombre de participants est très élevé. Il y aura peut-être une chance de présenter votre solution directement au conseil d'administration, mais dans un premier temps

vous devrez probablement avoir un entretien avec cet interlocuteur. Il faudra le convaincre car il sera votre porte-parole. De plus, si vous vous trouvez devant un groupe de onze personnes, vous serez dans le cadre d'une réunion relativement complexe. Vos chances de convaincre risquent de diminuer. Il vous faudra être très bon !

Il sera aussi impératif de connaître le rôle de votre interlocuteur présent à cet instant. Vous devez pouvoir répondre à la question : « Où est-il situé dans la chaîne du PADU ? »

*Réponse 5* : « Non, je suis stagiaire et je suis arrivé en début de semaine. »

*Votre réaction* : « Est-il possible de rencontrer le responsable des achats pour ce type de matériel ? »

Ce cas de figure est classique et de nombreux vendeurs tombent dans ce piège. Ils rencontrent des stagiaires, des assistants, des secrétaires... Ceux-ci prennent note de la proposition ou la réceptionnent quelques jours plus tard si le vendeur l'envoie par courrier. Le résultat est souvent un échec car le vendeur n'a pas obtenu suffisamment d'informations sur les besoins de l'entreprise. L'interlocuteur n'était pas le bon. Il ne disposait pas de toutes les données et n'avait aucun pouvoir de décision. Il a rapporté des informations au vrai décideur qui n'a pas été convaincu.

Donc, la seule bonne réponse à cette question est : « Oui, je suis le seul décideur » ou « nous sommes les seuls décideurs », s'ils sont plusieurs et qu'ils sont devant vous !

### **Validez le timing**

Vous savez qu'il vous faut une heure pour réaliser votre entretien. Vous avez l'habitude de fonctionner sur ce type de durée et vous savez qu'il est nécessaire de disposer de suffisamment de temps pour découvrir les besoins du client et le convaincre de vous suivre. Il vous faut donc valider avec votre interlocuteur qu'il a bien une heure à vous accorder. Posez-lui la question : « Nous avons prévu une durée d'une heure. Est-ce toujours bon

pour vous, vous avez bien une heure à m'accorder ? La question est claire, précise et directe.

*Réponse 1* : « Oui ».

C'est parfait, vous pouvez enchaîner sur la troisième question !

*Réponse 2* : « Serait-il possible de réduire la durée car j'ai un rendez-vous juste après vous ? »

*Votre réaction* : « Je vais faire le maximum pour terminer un peu plus tôt. Si nous terminons à 10h50, cela vous convient-il ? »

Votre rendez-vous démarre à 10h. En réduisant de dix minutes, vous lui montrez que vous faites un effort pour l'aider (émotions positives).

*Réponse 3* : « Je suis désolé, mais je n'ai que quelques minutes à vous accorder. ».

*Votre réaction* : « Je vois que vous êtes pressé. Quand serait-il possible de replacer ce rendez-vous ? »

Visiblement, votre interlocuteur est stressé. Il n'a pas le temps et vous tombez mal. Apparemment, un imprévu est venu se glisser. Cela arrive. Il est préférable de reporter l'entretien de façon à ce qu'il se déroule dans de bonnes conditions. S'il est tendu ou stressé avant le rendez-vous, il sera plus difficile d'obtenir sa concentration et de le persuader.

Les acheteurs connaissent cette technique de la réduction du temps. Ils l'utilisent pour créer une pression visant à déstabiliser les commerciaux. Je conseille souvent aux acheteurs d'imposer une réduction du temps au milieu de l'entretien. Par exemple, s'il est prévu que l'entretien dure une heure, l'acheteur marque un empressement soudain au bout de vingt-cinq minutes. Il montre au vendeur qu'il a envie d'abrégé l'entretien. Il prétexte une réunion qui doit démarrer quelques minutes plus tard. L'effet est très déstabilisant pour le vendeur. Vous verrez plus loin que cette période de vingt-cinq minutes correspond à la phase de découverte des besoins du client. Concrètement, le vendeur n'a pas eu le temps de présenter ses produits et sa solution. Cela fait partie des techniques d'achat et de négociation...

### **Demandez à votre client de préparer tous les documents nécessaires au déroulement de l'entretien**

Plus il s'agit d'un entretien destiné à apporter une solution technique et plus il peut être nécessaire de connaître la situation détaillée de l'installation du client. Ses besoins peuvent être très divers et très complexes. Quel que soit ce que vous vendez, il faut avoir conscience que quand vous êtes chez lui, vous êtes sur un autre territoire et toujours dans une nouvelle situation. Même si vous travaillez sur un seul secteur d'activité, tous les clients sont différents. Chaque entreprise a un mode d'organisation spécifique. Des entreprises concurrentes, de même taille et qui produisent ou vendent la même chose, sont gérées par des personnes différentes. Leur organisation est forcément différente. De même que des jumeaux ne sont pas identiques.

Si vos clients sont des particuliers, ils sont aussi tous différents même si certaines caractéristiques sont similaires. Il faut rester prudent avec les études marketing et les segmentations de marchés qui visent à classer les clients par catégories. On ne peut pas toujours ranger les gens dans des cases.

S'il est nécessaire de faire un état des lieux de l'existant de votre client, il faudra travailler sur une base concrète. Vous pouvez avoir besoin de documents, de contrats, de plans, de schémas... Si c'est le cas, je vous conseille de demander à votre client de prendre ses documents avec lui pour l'entretien. Demandez-le lui au moment de la prise de rendez-vous, ce sera plus simple. « Pourriez-vous vous munir du schéma de l'installation... ? » Il faudra bien sûr qu'il dise « oui ».

Le jour de l'entretien, posez-lui la question : « Avez-vous les documents dont nous avons parlé par téléphone ? » ou « Avez-vous le schéma de l'installation actuelle ? ».

*Réponse 1* : « Oui, il est dans mon dossier. »

Très bien ! Vous avez reçu la troisième validation. Vous pouvez passer à la phase suivante.

*Réponse 2* : « Non, il est dans mon bureau. J'irai le chercher tout à l'heure. »

*Votre réaction* : « Pourriez-vous aller le chercher maintenant, ce sera plus simple. Je vous remercie. » Et vous souriez pour lui montrer votre bienveillance.

Si vous avez besoin de ces informations pendant l'entretien, il est préférable que les documents soient disponibles à tout moment. Si votre interlocuteur doit quitter la salle au cours de la réunion, il est possible qu'il ne revienne pas rapidement. Cela nuirait au contrôle du timing. D'autre part, ses collègues pourraient profiter de sa présence dans les bureaux pour lui poser des questions ou lui transférer des communications téléphoniques... le risque est grand qu'il perde du temps et qu'il vous en fasse perdre.

De plus, quand vous conduisez un entretien de vente, vous créez une certaine atmosphère. Il s'établit une synergie entre le client et vous. Vous essayez de mettre en place une logique positive qu'il risque d'interrompre en quittant la salle. Face à tant de risques, j'incite systématiquement mes clients à se munir des documents avant de démarrer une réunion.

Certains acheteurs n'hésitent pas à dissimuler les documents. Ils les sortent s'ils estiment que le vendeur est convaincant et s'il peut apporter une solution adéquate aux besoins. Ils les conservent cachés dans leur dossier s'ils veulent mettre un peu de pression sur les vendeurs. C'est le jeu du chat et de la souris, les négociations ne sont pas toujours cordiales. Des acheteurs créent volontairement des situations répétées d'inconfort. Cela peut perturber les commerciaux peu habitués aux techniques d'achat.

Une fois les trois clés de décision validées, comme dans la réunion je vous invite à présenter le plan de l'entretien. Cette phase de transition marquera le début de votre rendez-vous.

### **3. Présentez-vous pour rassurer**

L'une des caractéristiques du client est qu'il ne vous connaît pas. Cela peut paraître banal, c'est pourtant une évidence que trop de vendeurs négligent.

Quand je demande aux commerciaux comment ils imaginent l'entretien qui va se dérouler dans quelques minutes, j'entends souvent la réponse : « Je vais voir ce que le client veut et je vais lui donner ce qu'il attend ». À première vue, la démarche est correcte. Le vendeur s'intéresse aux besoins du client pour lui apporter une solution sur mesure. L'application sur le terrain est un peu plus compliquée. Le client ne répond pas toujours précisément aux questions. Par contre, son comportement trahit une méfiance et un certain inconfort.

Cet exemple illustre la réalité de certains vendeurs qui sont pourtant persuadés de tout faire correctement. Il manque une étape dans leur schéma de vente : rassurer le client. Un prospect deviendra un client s'il a suffisamment confiance au vendeur et en la société qu'il représente.

### **Conditionnez-le pour le rassurer**

Le « bris de glace » a permis de créer des émotions positives. La validation des clés de décision a montré à votre client que votre attitude est professionnelle. Cela a permis d'entamer une démarche de mise en confiance. De plus, il vous a dit trois fois « oui », puisqu'il a validé les trois éléments nécessaires au bon déroulement de l'entretien. Il a même probablement aussi fait « oui » de la tête.

Il est important de rassurer à présent le client sur l'intérêt de cet entretien. Vous avez convenu ensemble d'un rendez-vous et maintenant vous êtes sur le point de lui prendre une heure de son temps. Il est nécessaire qu'il ait confiance en vous et en votre société pour qu'il ait envie de répondre précisément à toutes les questions.

Cette phase de présentation consiste à vous présenter et à l'informer de l'activité de la société. Vous lui dresserez un portrait global de l'entreprise et de ses services. Si votre société fait partie d'un groupe, il pourra l'identifier parmi les différentes structures, et cela le rassurera quant à la solidité financière.

Votre façon de présenter les éléments doit être professionnelle. Toutes les informations doivent être soigneusement sélectionnées. Votre présentation doit être rigoureuse, structurée, claire, nette, précise. Tous les mots ont leur importance. Cet exercice se rapproche d'un jeu d'éloquence, un peu comme le ferait un avocat qui présenterait son client aux jurés.

Vous n'êtes pas encore dans la phase où il faut convaincre votre client. Cependant, l'énergie que vous consacrez à cette présentation peut conditionner le reste de l'entretien. L'ensemble de la communication non verbale doit être parfaitement en accord avec les mots.

Il vous faut veiller à accentuer les éléments importants, à marquer des silences pour laisser au client le temps d'assimiler les informations. Le volume de votre voix doit être calibré sur celui du client, ni trop fort ni trop faible. Le ton est doux et votre voix relativement basse. Souvenez-vous que vous vivez les premières minutes de l'entretien. Votre client ne vous connaît pas et son cerveau ne cesse de vous analyser inconsciemment. Vous devez le rassurer et l'ensemble de votre communication est la meilleure arme dont vous disposez.

***Petit rappel***

Veillez toujours à ne pas envahir l'espace de votre interlocuteur. Que vous soyez dans son bureau ou qu'il soit chez vous, il doit toujours disposer de suffisamment d'espace. Laissez-lui le soin de se rapprocher de vous. Cela est surtout valable dans les relations hommes-femmes.

N'imposez pas la présence de votre corps et de votre regard. Si l'espace est très réduit, il est préférable de vous tenir à côté de votre client et surtout pas face à lui. Son système limbique doit lui permettre de se protéger à tout moment. Ses bras doivent pouvoir être mobiles quelle que soit la situation.

Si vous êtes dans son bureau, n'envahissez pas sa table avec vos documents ou votre ordinateur. Cela pourrait être perçu négativement. Attendez qu'il vous le propose ou demandez-lui la permission de disposer d'un peu d'espace.

Le contenu du message doit être soigneusement étudié et répété avant de vous rendre chez votre client. Chaque mot est important, et les informations transmises doivent impérativement être basées sur des faits.

Votre entreprise est un acteur dans son secteur activité, elle a des clients, des spécialités, elle travaille sur plusieurs secteurs, elle fait partie d'un groupe... Toutes ces informations sont factuelles. Elles existent et sont vérifiables, calculables, mesurables, quantifiables, rationnelles.

☺ ***N'arrivez pas les mains vides***

Ne venez pas chez votre client les mains vides. Le toucher est un sens très élaboré et profondément ancré dans nos racines. Ce sens est le plus primitif. S'il faut voir quelque chose pour le croire, toucher permet d'être certain que la chose existe.

Vous pouvez utiliser cette caractéristique humaine pour présenter votre société. De nombreux commerciaux utilisent une plaquette commerciale, réalisée par un service marketing pas toujours bien formé aux techniques de communication. Celle-ci a au moins le mérite d'exister.

Je vous invite à créer un document en utilisant une approche minimaliste, ce qui permettra d'aider la mémorisation de certaines informations clés. Elles seront aussi plus percutantes à l'esprit. Vous pouvez utiliser la technique déjà présentée pour l'animation de réunion : votre document contient quelques pages. Les informations sur chaque page sont réduites au maximum : une image très représentative de votre entreprise, un chiffre-clé, une image et un chiffre, un graphique simple.

Si vous imprimez ce document, utilisez un papier de bonne qualité et placez les feuilles dans un porte-documents. Vous pouvez aussi les plastifier. Cela fait partie du soin que vous apportez à la forme du message.

Personnellement, j'évite toujours d'utiliser un ordinateur dans cette phase de présentation. Cela nuit au relationnel. Nous sommes dans les premières minutes du rendez-vous, il s'agit de rassurer le client par un contact humain. Le déroulement d'une présentation sur un écran d'ordinateur ou de tablette ne permet pas la

→

transmission d'autant de chaleur humaine. Les regards ne se croisent pas de la même façon et le client se permet rarement de toucher l'ordinateur. Alors que s'il s'agit de papier ou de plastique, il les touchera, les prendra dans ses mains, tournera les pages... Bref, le client établit un contact physique spontanément, ce qui est une avancée dans la relation entre lui et vous.

### **Soyez factuel**

Il vous faut impérativement présenter la société selon une suite structurée de faits. Des faits, des faits, rien que des faits. Quand vous parlez de choses concrètes, de références ou de chiffres, c'est comme si vous posiez un bloc de granit au milieu de la table et que vous tailliez celui-ci pour en faire une sculpture. Les informations amenées sont solides et inaltérables, comme l'est votre sculpture en granit. Votre client ne pourra pas dire le contraire, il ne pourra qu'approuver votre présentation, car il s'agit d'informations factuelles. Il n'y a pas de place pour les sentiments ou les opinions. Il y a de fortes chances pour que le client vous regarde en faisant « oui » de la tête. Il ne peut qu'approuver les informations. Ce geste de la tête est associé à des émotions positives ressenties.

Ainsi, ces informations doivent être soigneusement triées et la présentation doit être préparée en amont du premier entretien client. Je vous encourage à vous entraîner avec des collègues. Encore une fois, la pratique et l'expérience font la différence. Avec le temps et des entretiens successifs, vous améliorerez automatiquement votre présentation, à condition de vous en tenir uniquement aux faits.

Les sentiments et les opinions doivent toujours être évités car ils sont de l'ordre du ressenti. Les sentiments sont personnels, les opinions peuvent être partagées avec d'autres personnes. Dès lors qu'il y a une notion de jugement, il y a un risque de contradiction avec votre interlocuteur.

**À VOUS DE JOUER**

Dans les affirmations suivantes, indiquez s'il s'agit d'un fait ou d'un sentiment / opinion, en mettant une croix dans la case correspondante.

	Fait	Sentiments/ Opinion
1. Nous sommes les meilleurs dans ce domaine.		
2. Notre groupe est présent sur quatre continents et dans soixante-deux pays.		
3. Nos concurrents nous craignent.		
4. Nous avons un excellent service après-vente.		
5. J'apprécie de travailler avec des gens comme vous.		
6. Je pense que nos clients sont toujours plus nombreux.		
7. Nous avons gagné 14,3 % de parts de marché l'année dernière.		
8. Les PME sont souvent des entreprises très rentables.		
9. Les PME sont des entreprises très rentables pour nous.		
10. Les grandes entreprises sont toujours de mauvais payeurs.		
11. Je n'ai pas confiance en eux.		



12. Je suis arrivé dans le parking à 9h21 et il pleuvait.		
13. J'apprécie que vous m'ayez ouvert la porte.		
14. La crise est une catastrophe ! Le chômage a encore augmenté cette année.		
15. Nous avons terminé cet exercice.		

*Solution* : Faits = F – Sentiment / Opinion = SO

1. SO / 2. F / 3. SO / 4. SO / 5. SO / 6. SO / 7. F / 8. SO / 9. F / 10. SO / 11. SO / 12. F / 13. SO / 14. SO et F / 15. F

### **Sachez adapter votre présentation aux circonstances**

Un vendeur doit toujours être prêt à se présenter et à présenter sa société. Vous n'avez pas toujours beaucoup de temps et il vous faut parfois être très synthétique.

Si votre rendez-vous est prévu sur une durée de 1 heure, la phase de présentation peut durer 5 minutes. Si vous venez vendre un projet complexe auprès d'un public que vous connaissez déjà pour être très difficile, la présentation lors de la première rencontre peut être plus longue. J'ai vu des présentations durer une demi-heure. Le client voulait vraiment savoir à qui il avait affaire. À l'opposé, vous pouvez vous trouver dans un salon et devoir vous présenter très brièvement. Dans ce cas, il faut savoir dire l'essentiel en 1 minute.

#### **À VOUS DE JOUER**

Vous allez réfléchir et répéter votre présentation.

##### *Étape 1* : Lister

Vous allez lister l'ensemble des informations factuelles dont vous disposez. Ce sont les informations que vous allez présenter

→

à vos clients. Il s'agit d'éléments concrets qui ont pour objectif d'établir la confiance dès le début d'un entretien. Un seul mot d'ordre : rassurer. Il s'agit de lister des faits et d'éviter les opinions et les sentiments.

*Étape 2 : Trier*

Faites le tri dans les informations et éliminez celles que vous ne souhaitez pas présenter. Ne tendez pas un bâton pour vous faire battre ! Toutes les informations ne sont pas forcément bonnes à dire.

*Étape 3 : Structurer*

Il faut maintenant définir la structure logique de votre présentation. Les commerciaux commencent généralement par la présentation du groupe, pour ensuite décliner les entités nationales, régionales et locales. Les activités et les produits sont présentés en fonction des besoins pressentis du client. Néanmoins, celui-ci a une vue globale de l'ensemble du schéma. Cela a l'avantage d'éveiller certains intérêts qui ne le seraient peut-être pas s'il n'y avait pas eu cette présentation.

Répondez maintenant à ces trois questions :

- Par quoi allez-vous commencer ?
- Quelles sont les différentes étapes ?
- Par quoi allez-vous terminer ?

Chacun doit trouver son style et adapter sa communication en fonction de sa personnalité.

*Étape 4 : Adapter*

Vous allez maintenant calibrer cette présentation pour qu'elle tienne sur trois durées : 1 minute, 2 minutes, 5 minutes.

Vous allez apporter les adaptations nécessaires à votre présentation initiale pour qu'elle corresponde à la durée et la structure choisie.

*Étape 5 : Tester*

Une fois que vous avez terminé la préparation de ces trois présentations, il est nécessaire de vous entraîner à l'aide d'un



enregistreur. C'est toujours intéressant de pouvoir s'écouter afin de s'améliorer. L'autocritique est très formatrice. Lorsque vous vous sentirez à l'aise, demandez à l'un de vos collègues de jouer le rôle du client. Vous pourrez tester cette présentation en situation presque réelle.

*Étape 6 : Optimiser la durée*

Vous disposez de trois présentations d'une durée variable. Il faut maintenant les tester. Si vous êtes seul, prenez un chronomètre ou une minuterie et essayez de présenter la société en veillant à respecter un timing précis.

Notez ici vos performances, à la seconde près.

1 minute : ex : 58 sec / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / .....

2 minutes : ex : 2'05 / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / .....

5 minutes : ex : 4'56 / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / ..... / .....

Une fois la présentation terminée, la confiance est établie entre les deux personnes. Il s'est écoulé environ une dizaine de minutes. L'un et l'autre se placent sur un même niveau de communication. Le vendeur a pris de l'assurance et le client doit se sentir suffisamment rassuré. Le rapport dominant-dominé s'est équilibré au profit du commercial.

Le vendeur est désormais perçu comme apporteur de solutions. Le client est normalement dans de bonnes dispositions pour répondre aux questions. Les émotions positives ont normalement joué leur rôle de fluidifiant de la relation.

☺ ***Avant d'aller plus loin...***

Pensez toujours à demander à votre client s'il a des questions juste avant de démarrer la partie suivante. S'il souhaite vous posez une question et qu'il n'ose pas, cela pourrait déclencher une frustration.

### **Gros plan : la voix, son importance et ses attributs**

La voix est un puissant outil de communication. Les petits enfants découvrent leur voix dans les premiers mois de leur vie. Ils babillent et poussent des cris stridents que les parents sont parfois les seuls à trouver mignons. Pourtant, ce passage est obligé pour prendre pleinement connaissance de ses capacités vocales. La voix transmet des émotions, elle ajoute une profondeur aux mots, bien plus qu'une simple coloration du langage.

Le non verbal de la voix est responsable d'environ 38 % de notre communication. Ce qui est absolument considérable comparé aux 7 % occupés par le verbal.

Or, il est très souvent bâclé ou carrément oublié. De nombreuses personnalités reconnues mondialement pour leurs compétences dans leur domaine d'activité se révèlent bien souvent être de piètres orateurs. Elles orientent leur communication presque exclusivement sur le message verbal. Elles ajoutent très peu de gestes et oublient d'utiliser leurs capacités vocales.

Toute personne devant convaincre a intérêt à utiliser l'ensemble de son potentiel de communication pour gagner en force de persuasion. Un avocat ou un représentant commercial qui axerait sa communication exclusivement sur le verbal ne remporterait que peu d'affaires. Les mots ne sont pas suffisants pour pousser les autres agir. Convaincre votre interlocuteur, c'est le pousser à l'action, c'est lui donner envie d'adhérer à vos idées. Pour cela, les mots ne sont pas suffisants. Si nous sommes l'un face à l'autre et que j'utilise un ton neutre et monocorde, sans accentuer des mots ou des parties de phrases et sans y insérer des silences, vous trouverez rapidement la conversation ennuyeuse. Le même discours ou le même texte lu de façon vivante, en ajoutant des accentuations et des silences, ne laissera pas la même impression.

Nous sommes très sensibles aux variations vocales car la voix nous renseigne sur les émotions ressenties par notre interlocuteur. Qu'il s'agisse de tristesse, de peur, de colère ou de toute autre émotion négative, notre système de défense réagit à la moindre

apparition d'un risque potentiel. Les émotions négatives perçues dans la voix ont tendance à nous faire fuir.

Les émotions positives aussi se ressentent dans le discours. Écouter une personne heureuse, amoureuse ou simplement de bonne humeur nous laisse une impression de joie. Le verbal est chargé d'une sorte de musicalité. Les mots s'enchaînent les uns aux autres, rythmés par les émotions de joie ressenties par notre interlocuteur. Comme sur une partition de musique, les mots se lient les uns aux autres, au rythme des pensées et des émotions. Il y a des accélérations, des variations de vitesse, des silences, le ton est changeant, le volume augmente et baisse au rythme des paroles. Les émotions sont contagieuses. Quand nous sommes avec des personnes heureuses, la relation est chargée émotionnellement d'un flux positif que nous ressentons comme agréable. Nous avons naturellement envie d'être avec des gens positifs car cela nous fait du bien. Les émotions positives agissent comme un aimant alors que les émotions négatives ont tendance à repousser. Il est donc très important de soigner la façon d'exprimer le verbal.

☺ ***La voix des émotions positives***

Nous avons vu que le sourire est la première indication d'une émotion positive. Quand nous sommes contents, nous sourions. L'action des muscles entrant dans la formation du sourire entraîne une déformation de la voix, audible et reconnaissable par tous. Quand nous parlons en souriant, notre interlocuteur perçoit automatiquement et sans effort que nous ressentons une émotion de joie. Le sourire s'entend au téléphone et cela n'est pas un mythe. Il est important de toujours garder à l'esprit que votre façon d'exprimer les choses conditionnera la réaction de votre interlocuteur.

Notre architecture vocale est complexe et capable de produire des sons très divers, variables en volume et en fréquences. Les paroles sont constituées de sons articulés, assemblés les uns aux autres. Comme dans une phrase, vous avez tout intérêt à être

le plus clair et le plus simple possible, de manière à faciliter la compréhension.

Il est donc important de soigner votre diction. La clarté peut aussi être accentuée par un rythme variable, ni trop rapide ni trop lent, mais dans lequel vous insérez des pauses. « Un silence vaut parfois plus que des mots », et ce n'est pas qu'une jolie expression. Les personnes qui parlent vite, sans laisser le temps à leurs interlocuteurs de digérer les informations fournies, vont à l'encontre des règles de base de la communication. En voulant en dire plus, elles en disent trop. La vitesse ne sera pas votre amie si vous voulez créer des émotions positives. Il est préférable de parler calmement, posément, en utilisant un débit de paroles adapté à la situation et en veillant à rythmer l'apport d'informations.

Le volume de la voix doit toujours être en relation avec la situation et avec le groupe de personnes en présence. Trop fort, vous agressez votre interlocuteur, trop faible il doit faire un effort pour vous écouter. Dans les deux cas, vous lui laissez un sentiment négatif.

Ensuite, il y a le ton et la chaleur de la voix. Une voix basse, un peu plus grave que la normale est plus convaincante. Une voix aiguë est souvent en relation avec un stress. Quel que soit le timbre de votre voix, vous avez intérêt à essayer de la rendre plus grave s'il s'agit de persuader ou de gagner la confiance de l'autre. Cependant la voix doit rester énergique, il faut qu'elle reflète l'enthousiasme. Souvenez-vous que le bonheur s'entend dans la voix.

#### ▮▮▮ POUR ALLER PLUS LOIN

▮▮▮ Dans le bonus de ce livre (voir informations à ce sujet en fin d'ouvrage), vous découvrirez un exercice pour améliorer votre voix.

## **4. Découvrez l'intégralité des besoins du client**

Vous pouvez avoir une certitude à ce stade de la relation : la personne face à vous a des besoins auxquels il vous sera peut-être

possible de répondre. Même si elle ne les a pas encore clairement exprimés, il y a des chances pour qu'elle ait un certain nombre d'attentes. Un prospect n'accepte généralement pas un rendez-vous s'il n'a aucun intérêt à en tirer. Un entretien de ce type est une perte de temps et d'efficacité dans le travail s'il n'apporte rien. Vous pouvez donc en déduire que le client en face de vous a besoin de quelque chose. Il va falloir découvrir quoi. Quelle solution allez-vous pouvoir lui procurer ? Qu'attend-il de vous ? Avant de répondre à ces questions, il faut définir ce qu'est un besoin.

### **La pyramide des besoins d'Abraham H. Maslow**

L'homme est un animal de consommation qui n'a qu'une seule envie : assouvir ses besoins. Le marketing est un outil de formage des masses. Il pousse les individus à consommer toujours plus. En suscitant des besoins, il crée des désirs superflus qui débouchent sur des tensions et des frustrations. Nous nous sentons obligés d'acheter des choses dont nous n'avons pas besoin.

L'achat d'un objet ou d'un service est une manière de répondre à une frustration qui peut avoir été préalablement créée. Le besoin n'est pas toujours réel. Il peut avoir été généré quelques minutes plus tôt par un commercial talentueux ou par une publicité qui nous a touchés.

Le psychologue américain Abraham H. Maslow a distingué 5 niveaux de besoins en plaçant les besoins vitaux à la base de sa pyramide :

- Les premiers besoins sont **physiologiques** : la faim, la soif, le besoin de dormir...
- Le deuxième niveau concerne **la protection et la sécurité**. Nous avons tous besoin d'un minimum de confort dans notre vie et pour notre famille. C'est le besoin d'avoir une maison, d'être couvert par une assurance...
- Le troisième niveau est **le besoin d'appartenance**, les besoins sociaux. Nous avons besoin de faire partie d'un

groupe, d'une famille, d'être avec d'autres personnes qui partagent des valeurs proches des nôtres.

- Le quatrième niveau est celui de **l'estime de soi** et de la reconnaissance. Nous avons besoin d'être fiers de nous-mêmes, de ce que nous sommes et de ce que nous faisons.
- Enfin, le cinquième niveau porte sur **la réalisation de soi-même**, c'est-à-dire la création d'une œuvre qui nous tient à cœur, de quelque chose qui va au-delà des quatre besoins précédents.

Nos achats sont motivés par des besoins divers, différents selon chacun et selon la situation dans laquelle nous nous trouvons. Encore une fois, nous sommes tous différents, nous avons des envies différentes et nous sommes en évolution permanente. Nos besoins évoluent avec le temps et en relation avec les autres et l'environnement qui nous entoure.

### **Les motivations d'achat**

Les motivations d'achat peuvent être résumées par l'acronyme **CAISSON**

- **Confort** : nous souhaitons plus de confort.
- **Argent** : l'achat permet de faire des gains ou des économies.
- **Intérêt** : nous ressentons un intérêt pour le produit ou le service.
- **Sécurité** : besoin de sécurité et de protection décrit par Abraham H. Maslow.
- **Sympathie** : le vendeur est sympathique (notre sensibilité aux émotions positives).
- **Orgueil** : le produit nous met en valeur aux yeux des autres.
- **Nouveauté** : l'attrait de la nouveauté, envie du dernier produit sorti.

La découverte du client est souvent la phase la plus longue d'un entretien. Pour un entretien de 1 heure, elle peut durer de 30 à 40 minutes s'il s'agit d'une première rencontre. Vous ne connaissez rien de votre client, il faut donc prendre le temps de le connaître. Celui-ci vous sera reconnaissant de lui témoigner de l'intérêt.

Lorsque vous vous intéressez à vos interlocuteurs, vous créez chez eux des émotions positives. De nombreux commerciaux présentent leurs produits et essaient de les vendre à des clients pas intéressés. Ou alors, ils posent deux ou trois questions à leurs clients, sans s'être vraiment présentés au préalable, et tentent très rapidement de les persuader d'acheter leurs produits.

Ces deux attitudes ont pour conséquence de créer des émotions négatives. Le client se méfie car il n'a pas confiance en le vendeur. De plus, si la découverte du client n'est pas suffisante, il est probable que la solution proposée ne correspondra pas vraiment à ses attentes. Résultat, les vendeurs sortent démotivés de chez leurs clients.

Si le client est venu dans un magasin et a rencontré ce type de vendeur, il y a des risques pour qu'il ne revienne plus. Ou alors il reviendra car il aime les produits, mais il évitera d'avoir un contact avec les vendeurs. Le self-service permet de servir les clients et de se passer des mauvais vendeurs... Par contre, si vous vendez des cuisines équipées ou des voitures, le contact avec le client est inévitable. Il faut donc soigner l'ensemble des phases de vente.

La phase de découverte consiste à poser un certain nombre de questions, de manière à connaître le fonctionnement complet du client. Elle doit être complète pour être efficace. La découverte doit porter sur tous les aspects qui peuvent influencer la vente. Que le client soit un consommateur direct ou une entreprise, il est important de dresser un portrait complet afin d'amener la solution la plus adaptée au client et de prévoir toutes les objections.

*Découverte technique* : c'est la principale raison pour laquelle vous êtes présent. Qu'est-ce que le client attend de vous ? Il a des besoins, à vous de les découvrir pour lui apporter la solution sur mesure qu'il attend. Cela peut être complexe et très long. Tout dépend du produit que vous vendez et de la complexité de la situation du client.

*Découverte financière* : connaître les capacités financières de l'entreprise. Un groupe de 42 000 personnes a une solidité financière

plus importante qu'une PME de 5 personnes. Par contre, il vous faudra savoir :

- Où se situe le siège.
- Combien de personnes décident et où se trouvent ces personnes.
- Si les décisions d'achat sont prises au niveau de l'agence locale ou régionale. La décision est peut-être prise par le siège national ou par la maison-mère sur un autre continent. Le processus de prise de décision est complètement différent, c'est important de le savoir dès le début de la relation !
- Le prospect a-t-il déjà des crédits en cours ?
- A-t-il acheté son ancienne installation au comptant, par crédit-bail, par location financière ?
- Quel est son budget pour cette nouvelle solution ?
- ...

Plus l'entreprise est grande, plus il est important de connaître le PADU (voir p. 152).

*Découverte administrative* : il s'agit de connaître l'environnement administratif de votre client et les contraintes relatives à l'installation d'une nouvelle solution. Si votre client a déjà un contrat en cours pour une solution similaire à celles que vous proposez, c'est à ce moment qu'il vous montre les documents dont il a validé la présence à la phase « validation des clés de décision ».

La découverte administrative permet la connaissance des procédures nécessaires à respecter pour un bon déroulement de la vente et l'installation du produit ou du service.

*Découverte juridique* : un client professionnel ou un particulier présentent deux profils radicalement différents. Le consommateur final est protégé par un code de la consommation qu'il est important de maîtriser. De même, les entreprises sont très différentes les unes des autres, de par leur taille et leur envergure, surtout si elles sont internationales.

Vos questions doivent permettre d'identifier clairement l'environnement dans lequel vous mettez les pieds. Il est parfois

préférable de ne pas faire affaire avec un client si vous jugez que celui-ci ne correspond pas à votre cible. Si vous êtes employé par une petite PME et que vous êtes face à un très grand groupe, il y a toujours un danger. David contre Goliath, vous connaissez l'histoire... ? Vous pouvez aussi vous trouver face à des structures avec de nombreuses ramifications internationales pas toujours très claires. Il est important de toujours penser à vous protéger.

### **Un secret : de la méthode et beaucoup de rigueur**

Il faudra poser des questions d'abord assez généralistes pour ensuite préciser les points qui vous intéressent. Bien que longue, la technique de découverte du client est très simple à utiliser.

Pour rappel, l'écoute verbale permet d'identifier les besoins des clients à l'aide de sept questions clés : **Qui, Quoi, Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Combien ?**

Il est important de retenir ces questions et de les avoir en permanence à l'esprit. Elles vous permettront de rebondir à tout moment et d'affiner votre découverte. Sur le plan non verbal, il faudra faire le lien entre ce que le client dit et ce que le non verbal exprime, aussi bien son comportement que l'environnement.

Le non verbal associé au verbal vous indiquera s'il est en accord ou non avec ce que les mots expriment. Un son, un bruit, une intonation peuvent parfois en dire plus que le mot lui-même.

#### ☺ ***Influencez par les validations multiples***

En faisant dire « oui » à l'interlocuteur, vous le poussez à s'inscrire dans une démarche volontaire. S'il a donné son accord sur un point précis, il y a peu de probabilité pour qu'il revienne en arrière et se désengage. Personne n'aime être pris pour un idiot. En disant le contraire de ce qui a été validé, il perdrait sa crédibilité, ce qui nuirait à la relation et à la confiance. Donc, faites-lui dire : « oui » !

La technique des validations multiples a pour objectif de placer l'interlocuteur dans une logique positive, dès le début de l'entretien

→

et jusqu'à la fin. Il a dit de nombreuses fois « oui », sans même s'en rendre compte.

Le questionnement applique la « technique de l'entonnoir » : dans un premier temps, les questions sont ouvertes et elles deviennent de plus en plus précises. Au fur et à mesure, les questions se ferment. Celui qui pose les questions a aussi tout intérêt à synthétiser les réponses, c'est-à-dire à reformuler ce que l'interlocuteur a dit, tout en veillant à obtenir un « oui » au final. Cette stratégie de questionnement a pour objectif de préciser autant que possible le point étudié. Cette technique permet de montrer à l'autre que l'on a compris ses besoins et ses attentes. Il y a une autre vertu : l'interlocuteur vous dit « oui » tout au long de l'entretien. Cela vous permet de lui laisser une perception positive. En utilisant cette astuce, vous devenez une personne à qui il est difficile de dire « non ». Cela améliorera l'image que vous laisserez à votre interlocuteur. La technique des validations multiples utilise un défaut de perception. À force de dire « oui », l'interlocuteur ne peut plus dire « non ». Il est conditionné pour dire « oui » !

Veillez cependant à toujours rester moralement respectable. Il s'agit de fermer des verrous, pas d'arnaquer le client !

Votre comportement aussi est important. Vous devez montrer à votre interlocuteur que vous êtes attentif à ce qu'il dit. Vous êtes avec lui dans la relation. Vous n'êtes pas simplement là pour poser des questions et prendre des notes, mais pour l'accompagner dans sa démarche d'identification des besoins. La communication positive doit jouer un rôle de facilitateur. Maintenant que vous en maîtrisez les codes, profitez-en pour optimiser ce moment privilégié. Souvenez-vous qu'avant d'être un prospect ou un client, la personne qui est en face de vous est avant tout un être humain !

#### ||| LIRE PLUS

||| Deux articles exclusifs vous sont réservés à ce sujet dans le bonus du livre (voir en fin d'ouvrage) :

||| « La feuille de découverte, un document idéal pour prendre des notes. »

||| « Cryptez vos notes quand vous écrivez devant un client. »

### **Finalisez la phrase de découverte**

À la fin de la phase de découverte, vous aurez identifié les leviers qui vous permettront de proposer une solution sur mesure, parfaitement adaptée aux attentes de votre client. Il faut généralement plusieurs leviers pour convaincre un client d'adopter une nouvelle solution, surtout si elle est onéreuse. Plus la contrainte du changement est importante et plus il est nécessaire de trouver des points d'accroche pour convaincre. Plus la solution apporte des bénéfices et plus le client sera tenté de l'adopter. C'est pour cela qu'il faut être rigoureux, consacrer du temps et être professionnel dans la démarche de découverte des besoins.

#### ☺ **Faites parler votre interlocuteur**

D'une manière générale, les gens aiment parler d'eux et de leurs problèmes. Faites-les parler, et vous vous ferez des amis.

Dans la vie de tous les jours, nous sommes souvent confrontés à des informations qui ne nous concernent pas. Quand nous trouvons une oreille attentive, nous avons tendance à en profiter et à parler de nous. C'est la nature humaine. Vous vous dites peut-être que ce n'est pas votre cas. Néanmoins, une grande majorité de personnes aiment parler d'elles, de leurs hobbies, de leur travail, de leurs problèmes...

De plus, en les faisant parler, vous collectez des informations que vous pourrez utiliser par la suite pour améliorer votre communication et les influencer. Je précise que nous sommes toujours dans une logique positive !

Une fois la phase de découverte terminée, il est important de résumer le besoin du client par une phrase que vous lui ferez valider.

Par exemple : « Pour résumer, vous souhaitez remplacer votre ancienne installation par une nouvelle installation qui a xxxxx caractéristiques, capable de xxxxx et de xxxxx avec la possibilité de xxxxx. Vous souhaitez aussi qu'elle soit évolutive, facile à utiliser et xxxxx. C'est bien cela ? »

Si vous avez correctement réalisé votre phase de découverte, la réponse du client doit être un grand « oui ». Il le dit verbalement et tout son corps exprime ce « oui ». Il ressent la satisfaction d'avoir été entendu et compris.

☺ **Des mots qui plaisent**

« Évolutive » et « facile à utiliser » sont des mots magiques dont vous pouvez abuser. Tous les clients sont sensibilisés à la difficulté d'utiliser un produit fraîchement acquis. De plus, il est important de pouvoir mettre ce nouveau produit à jour.

Maintenant que vous connaissez les besoins de votre client, il est temps de lui proposer la solution la mieux adaptée à ses besoins. Si vous êtes dans le cadre d'une vente en une seule visite, c'est-à-dire que vous êtes en mesure de proposer la solution immédiatement et de signer un contrat dans la foulée, je vous conseille d'utiliser une phrase de transition du type : « J'ai bien compris vos besoins. Maintenant, je vous propose de passer à la solution. » Votre client n'attend que cela : il a parlé pendant une demi-heure ou plus, c'est à vous de jouer ! Et comme il attend ce moment depuis le début, il vous dira encore une fois « oui ».

Si la solution est complexe ou que le mode de fonctionnement de votre entreprise vous impose de présenter un devis lors d'un prochain rendez-vous, vous allez prendre congé de votre client.

Dans ce cas, passez directement au point 8, « Établissez un dernier contact positif avant de prendre congé ».

La prochaine fois que vous rencontrerez votre client, vous lui présenterez la solution, après le « bris de glace », bien entendu !

≡ **À VOUS DE JOUER**

≡ Apprenez à découvrir les besoins du client. Demandez à l'un de vos collègues ou amis de se mettre dans la peau d'un client



type. Il doit imaginer une situation réaliste en se plaçant dans la peau d'un acheteur qui a un besoin spécifique, en relation avec votre activité professionnelle.

Votre rôle est de découvrir l'ensemble des besoins de votre interlocuteur. Vous aurez terminé cet exercice lorsque les sept questions (**Q.Q.O.Q.C.P.C.**) (voir p. 90) auront été posées et affinées. Ne soyez pas trop pressé d'en terminer, votre client peut avoir des besoins cachés.

## 5. Sachez présenter la solution

Voici le moment que votre client attend depuis le début de l'entretien. Il est temps de le satisfaire, mais pas n'importe comment.

### **Jouez un rôle d'acteur**

Votre comportement, les mots utilisés, les intonations, la hauteur de la voix... et toutes les autres composantes de votre communication jouent un rôle absolument essentiel dans l'adhésion du client. Vous avez fait une bonne impression au départ, vous l'avez rassuré pendant votre présentation et vous lui avez ensuite passé la parole.

Quand il répondait, il était majoritairement concentré sur sa réponse. Il analysait très certainement votre comportement, même inconsciemment. Mais son attention était principalement orientée sur lui.

À présent, la vapeur est renversée. Toute son attention se porte sur vous. Les quatre phases précédentes ont contribué à susciter son intérêt. Dans cette cinquième phase, c'est à vous de jouer ! Mais attention, vous devez rester très attentif à ses réactions. Vous pourrez ainsi percevoir les éléments qui l'intéressent plus particulièrement. Souvenez-vous qu'il ne pourra pas être totalement hermétique à votre présentation. Émotions positives ou négatives, à vous de voir lesquelles il ressent et à quel moment elles apparaissent pendant que vous lui présentez la solution.

***Astuce : demandez-lui de s'engager***

La phase précédente vous a permis de définir précisément ses besoins. Avant de lui présenter la solution que vous préconisez, je vous conseille de passer par cette étape que je considère comme essentielle : l'engagement.

Demander aux autres de s'engager permet d'obtenir leur accord pour le futur. Si en plus, il y a des témoins, c'est-à-dire d'autres personnes ayant entendu l'interlocuteur dire qu'il s'engageait, la probabilité qu'il respecte son engagement est d'autant plus importante. Il s'est engagé, vis-à-vis de lui-même, de vous et des autres. Il suffit de pousser l'interlocuteur à s'engager à effectuer une action. Il va une fois de plus dire « oui ». La question doit être dirigée vers lui. Cette phrase arrive juste après la phrase de transition clôturant la découverte : « J'ai bien compris vos besoins, maintenant je vous propose de passer à la solution. »

La phrase d'engagement doit aussi être dite de façon naturelle : « Avant que nous allions plus loin, si je vous propose une solution qui répond à tous les besoins dont nous venons de parler, et si cette solution respecte les critères financiers, dont votre budget, pouvez-vous vous engager sur le fait que nous travaillions ensemble ? »

Réponse attendue : « oui ».

Cela peut être une autre phrase. Le principal est qu'il s'engage au travers d'une phrase directe qui l'implique. Une phrase du genre « Je vais vous proposer la solution, en espérant que celle-ci vous conviendra » n'a absolument aucun intérêt, même s'il fait « oui » de la tête.

La présentation de la solution doit être impeccable. Bien sûr, cette solution doit être parfaitement adaptée à ses besoins. Si ce n'était pas le cas, vous le décevriez. Il vous faut donc avoir une parfaite connaissance de vos produits ainsi que de tous les services associés.

Votre attitude doit être professionnelle quand vous présentez la solution et le chiffrage. Aucune hésitation n'est permise. Si le client perçoit une hésitation ou un doute, parce que vous devez réfléchir à la solution ou parce que vous êtes perdu dans des calculs, cela déclenche une action immédiate de son système de défense. Il ressentira une émotion de peur qui pourrait avoir pour

conséquence d'annuler tous les efforts que vous avez déployé depuis le début.

N'oubliez pas qu'il devra s'engager sur la base des éléments que vous lui fournissez. Aucune erreur n'est permise, surtout lorsque l'on parle de gros montants. Je vous garantis que cela peut arriver très rapidement.

***Astuce : un dessin est toujours plus simple à comprendre***

Si vous apportez une solution technique à votre client, vous gagnerez en force de persuasion en dessinant le schéma de l'installation.

Pour toutes les autres solutions, y compris les solutions techniques, je vous conseille de réaliser un mind mapping (schéma heuristique) pour aider à la compréhension.

Vos propos ne seront jamais trop simples. Les schémas et les dessins aideront à focaliser l'attention de votre client sur ce que vous lui présentez, tout en simplifiant les informations pour lui. À ce stade de l'entretien, si la phase de découverte a été longue, il est probable que votre interlocuteur soit fatigué. Les schémas l'aideront, ce qui contribuera à conserver des émotions positives.

Vous devez être rodé à la façon de présenter les informations. La présentation de la solution doit être organisée et parfaitement mémorisée pour être maîtrisée.

– La structure de présentation doit être logique et adaptée en fonction de l'interlocuteur, de la situation, de ses capacités et de sa fonction dans l'entreprise. Un expert a généralement besoin de davantage d'informations techniques. S'il n'est pas expert, il est préférable d'éviter de donner trop d'informations complexes.

– L'ordre des informations est important. Le cerveau retient en priorité les premières informations et les dernières. Il trie en permanence et retient surtout les informations chargées émotionnellement.

– Votre discours doit être simple, c'est-à-dire facile à répéter et à mémoriser. La simplicité est aussi de mise pour vos documents et votre comportement. Adaptez votre langage, ne parlez pas trop vite, marquez des pauses pour lui laisser le temps de comprendre toutes les informations.

– Parlez en « bénéfices-client ». Il doit toujours avoir l'impression de faire des économies, et si possible de faire un gain.

– La forme est plus importante que le fond : la façon de présenter les arguments est essentielle.

– Vous êtes crédible, cohérent et parfaitement synchronisé avec lui, sur un plan verbal et non verbal.

– Soyez positif et regardez votre interlocuteur sans le fixer du regard car cela pourrait le mettre mal à l'aise. Votre attitude doit être souple et vos gestes lents, sans montrer de signes de stress.

– Vérifiez par l'observation de son comportement qu'il vous suit dans vos explications. Généralement, s'il fait « oui » de la tête, cela signifie que vous pouvez continuer.

– Votre présentation doit être vivante, comme si vous animiez une réunion. De plus, il doit avoir l'impression qu'il possède déjà le produit ou le service.

– Si vous le pouvez, faites toucher le produit à votre client. Il doit se projeter en train de l'utiliser.

– Il est important de lister plus d'avantages que ceux des produits concurrents.

– Vous pouvez aussi vous différencier de la concurrence en montrant au client les différences avec votre produit. Cela peut être suffisant sans devoir avancer les avantages votre produit... ce qui peut se révéler très pratique si votre produit n'a pas beaucoup plus d'avantages !

– Soyez bref : votre présentation doit être rapide. Elle doit durer quelques minutes. N'imposez pas à votre client un discours fleuve, vous risqueriez de créer des émotions négatives. Il peut vous poser de nombreuses questions par la suite, mais celles-ci viendront de lui.

## À VOUS DE JOUER

*Étape 1* : Votre mission est de construire une présentation de la solution, logique et structurée répondant aux critères qui viennent d'être énumérés.

*Étape 2* : Testez votre présentation avec un collègue ou un ami et calibrez-en la durée.

### **La force d'un choix très limité**

Il est important de toujours rassurer votre interlocuteur sur ses choix passés. Le client ne doit pas regretter ses choix, cela le conduirait à ressentir des émotions négatives. Par contre, vous pouvez lui dire que ses besoins ont évolué. Les nouveaux produits et services apportent de nouvelles solutions en phase avec sa situation actuelle.

Si vous pouvez proposer des solutions sur mesure, vous y gagnerez en confiance client. Rappelez-vous que nous sommes tous différents et aimons être traités différemment. Si la solution que vous proposez est présentée comme étant totalement personnalisée, vous obtiendrez plus rapidement l'adhésion du client.

Un choix réduit est souvent une très bonne manière de présenter une solution au client. Si ce que vous lui apportez est réellement personnalisé, la solution a été réfléchie dans le but de répondre précisément à ses besoins. Donc, sur une gamme de produits étendus, il faudra réduire le choix autant que possible.

Personnellement, quand je construis une solution pour un client, il s'agit d'une solution unique. Il n'y a pas d'autre alternative, c'est celle-là qu'il lui faut. Il n'aura donc pas de frustration face à un choix trop large ou de crainte de choisir un mauvais produit. En vous positionnant comme professionnel dans votre activité, vous êtes le plus habilité pour le conseiller. C'est ce que vous faites ! Cela contribuera à renforcer la confiance qu'il mettra en vous.

Par contre, puisque vous lui apportez une solution unique, il est nécessaire de passer un peu de temps pour expliquer

pourquoi vous lui proposez cette solution. Il faut clarifier au maximum les choix. Utilisez des mots simples et des phrases directes. Expliquez simplement que la solution proposée lui permettra de gagner quelque chose ou de faire des économies. Elle répondra à ses besoins, tels qu'il les a exprimés et validés précédemment.

Mais attention, la solution que vous proposez étant réalisée sur mesure, il faudra le rassurer sur le fait que vous avez une parfaite maîtrise de sa mise en œuvre.

***Homme ou femme ? Votre interlocuteur est différent !***

Nous ne réagissons pas tous aux mêmes valeurs. Nos centres d'intérêts sont différents. Certes, ceci est caricatural, mais bien souvent, les hommes sont principalement intéressés par le côté technique d'une solution tandis que les femmes sont d'abord attirées par l'esthétique.

Si votre auditoire est mixte, vous avez intérêt à commencer par la forme. Il faudra faire une bonne première impression pour acquérir la confiance de l'ensemble des personnes présentes. Une fois la relation positive établie, vous pourrez entrer dans les détails techniques.

**Utilisez des défauts de perception pour convaincre**

Si vous devez vendre un produit en priorité sur l'ensemble d'un catalogue, je vous encourage à travailler sur le contenu de la fiche descriptive de ce produit. Il faudra passer un peu de temps pour détailler les caractéristiques, les avantages et bénéfices de ce produit. Concrètement, il s'agira de créer une fiche de présentation plus complète que celle des autres produits, y compris ceux des concurrents.

Cette fiche produit sera utilisée lors de la présentation de votre solution. En la comparant aux autres, votre produit sera visuellement plus complet. Votre client aura l'impression que ce que vous lui proposez a plus de valeur que les produits concurrents.

Le non verbal de votre produit-phare utilise un défaut de perception. Notre cerveau associe la quantité d'informations présentée à la valeur du produit. Vous lui conseillez donc un produit totalement adapté à ses besoins et en plus, c'est le meilleur de la gamme. C'est du moins ce qui sera perçu. Nous sommes toujours dans une logique positive.

#### **Utilisez le principe d'exemplarité**

Vous pouvez utiliser l'exemple d'une société voisine ou concurrente de celle de votre client, qui vous a fait confiance. Nous avons tendance à suivre la majorité car la force du grand nombre nous rassure. Nous sommes comme des moutons, nous achetons si les autres achètent. Nous avons peur de prendre le risque d'être déçus car nous fuyons les émotions négatives. En citant le nom de quelques références de sociétés qui ont une activité proche de la sienne, ou qui sont des voisins proches de lui, vous rassurerez votre client par un critère d'exemple et de proximité. Les points communs entre lui et d'autres personnes qu'il perçoit comme similaires à lui permettront d'augmenter la confiance.

#### **Utilisez le principe de rareté**

Le principe de rareté a aussi de belles vertus. Nous avons toujours envie de ce qui est rare. Si un produit ou un service est disponible en grande quantité, le client sait qu'il peut l'avoir quand il le souhaite. Pour un produit rare, c'est plus compliqué. Il faut saisir l'occasion de sa disponibilité. Ce qui est rare est cher.

Si le prix du produit correspond au budget du client et que celui-ci est disponible en quantité limitée, il aura l'impression qu'il s'agit d'une bonne affaire. Cette stratégie est d'ailleurs utilisée par les fabricants de jouets à l'approche de Noël.

Certaines marques n'hésitent pas à créer une pénurie sur leurs produits et à informer le client que l'offre est limitée dans le temps. Certaines grandes marques utilisent même des espaces publicitaires dans les médias et sur les réseaux sociaux à ces fins.

Vous pouvez aussi informer votre client que votre offre est limitée dans le temps car il ne reste que peu de produits disponibles. Ou encore que votre solution globale utilise l'un de ses produits.

Souvenez-vous que la façon dont nous achetons n'est pas rationnelle. C'est une question de ressenti et d'alchimie entre la réalité et ce que nous en percevons.

### À VOUS DE JOUER

Reprenez la présentation de la solution que vous avez faite dans l'exercice précédent. Vous allez maintenant l'affiner en incluant les quelques principes que nous venons d'évoquer.

- Choix réduit à une solution unique, suivi d'une explication claire.
- Mise en avant d'un produit-phare.
- Influence par l'exemple d'un voisin ou d'un concurrent qui vous fait confiance.
- Principe de rareté et prise de décision rapide.

### Et toujours : les émotions positives

Nos phrases suivent nos idées et les mots s'enchaînent naturellement au cours de nos conversations. Ils viennent spontanément à l'esprit et sortent parfois de notre bouche trop rapidement. La pensée dépasse la parole et certaines paroles révèlent nos pensées. Tout est une question d'émotions. Nous exprimons ce que nous ressentons et, quand nous le disons haut et fort, cela peut faire des dégâts. Nous accordons beaucoup d'importance à ce que dit l'autre. Nous réagissons verbalement à la moindre occasion. Un coup de klaxon dans un embouteillage se produit rarement seul. Il est souvent accompagné de mots durs à l'encontre d'un autre automobiliste. La colère peut nous transformer en êtres sans pitié.

Les mots servent à exprimer des idées et des sentiments. Seuls, ils ont peu de poids. Mais une fois qu'ils sont synchronisés avec le non verbal, y compris la voix, ils peuvent être dévastateurs. Ou au contraire, ils peuvent transmettre des émotions positives avec beaucoup d'intensité.

Les mots seuls sont froids et sans relief. Vous ne laisserez pas une bonne impression si vous parlez comme un formulaire administratif. Pourtant, même si nous en sommes conscients, nous oublions souvent d'appliquer les bases élémentaires de la communication. Retenez que l'émetteur est le premier responsable d'une communication. Si votre interlocuteur n'a pas compris votre message, dans le sens que vous avez voulu exprimer, alors vous devez le reformuler autrement. C'est votre responsabilité d'émetteur du message.

### *Synchronisation et désynchronisation*

Quand la relation est sincère, nous nous synchronisons naturellement à notre interlocuteur. La synchronisation est non verbale, ainsi que nous l'avons vu précédemment, mais aussi verbale. Nous utilisons les mêmes mots, nous structurons les phrases de la même manière et nous adaptons leur complexité pour en faire un langage commun. D'une certaine façon, nous parlons « la même langue ». Cela s'entend aussi dans la musicalité de la langue. Le rythme et le ton utilisé sont en phase, à tel point qu'il peut arriver qu'au cours de la conversation, l'une des personnes modifie spontanément son accent lorsqu'elle prononce certains mots.

Se synchroniser, c'est créer une harmonie pour communiquer. Au départ, il y a toujours une courte période de calibration pendant laquelle nous apprenons à connaître les habitudes de communication verbale et non verbale de l'autre. Cela est automatique. Plus la personne est proche de nos habitudes et plus le temps pour la calibration est court.

Il peut être difficile de se synchroniser à certaines personnes, tant les personnalités peuvent être différentes. Votre vocabulaire et votre style doivent être adaptés à ceux utilisés par l'autre personne. Vous pouvez aussi imiter ses gestes pour créer une sorte de miroir. Le non verbal vient à la rescousse du verbal.

Si la relation n'est pas sincère, par exemple s'il y a une tentative de tromperie, c'est l'inverse qui se produit. Vous êtes alors en décalage avec l'interlocuteur. Votre langage n'est pas synchronisé

et il peut y avoir des problèmes de cohérence entre ce qui est dit et ce que le corps exprime.

*Exemple :*

Verbal : « Je suis tout à fait avec vous sur ce projet, vous pouvez compter sur moi ! », et en même temps votre interlocuteur fait « non » de la tête, recule d'un pas et oriente ses épaules vers l'extérieur. Sa réaction non verbale vous a montré ce qu'il pense vraiment.

*Les mots magiques*

Pour réussir une communication, l'émetteur doit prendre en compte les émotions de ses interlocuteurs dès le début de la conversation. Il doit définir ses intentions pour rassurer les autres, afin de ne pas déclencher leur système de défense.

La première des règles consiste à toujours respecter les conventions sociales. Quels que soient le pays et la culture, il est important de respecter les règles de savoir-vivre en vigueur dans le pays.

Toute rencontre avec une personne que vous n'avez pas vue précédemment peut créer un stress chez cette dernière. Il faut donc veiller à la rassurer dès les premières secondes pour éviter d'activer son système limbique. Sur le plan verbal, cela se traduit par dire « bonjour » ou « bonsoir », selon la période de la journée. Ce premier mot indique à votre interlocuteur que vous ne lui voulez pas de mal. Du moins, il sait que vous êtes sociable et accessible pour une conversation éventuelle.

Un autre mot magique a un effet très efficace : « Merci ». Savoir remercier l'autre, c'est reconnaître que nous accordons beaucoup de valeur à ce qu'il a fait pour nous. Cela peut sembler dérisoire pour certains, mais ce petit mot peut changer beaucoup de choses. Il est d'ailleurs souvent accompagné d'une dose de non verbal plus ou moins importante : échanges de regards, touchers de la main sur le bras du voisin, sourires, variations d'intensité dans la voix... Dans le même registre, il y a aussi l'expression

« s'il vous plaît », que vous pouvez utiliser dans toutes les occasions pour demander quelque chose.

Ces deux mots sont probablement parmi les premiers que nous ayons appris à nos deux enfants quand ils étaient petits. Il me semble que les parents n'insistent jamais assez sur l'importance de respecter les fondamentaux des règles de politesse ! Au-delà des conventions et des règles de savoir-vivre, nous sommes avant tout dans le cadre de la relation humaine.

Lorsque vous quittez la personne, il convient de lui souhaiter une bonne journée ou une bonne soirée. Cela lui indique une nouvelle fois que vous ne lui voulez que du bien. Des expressions comme « à bientôt » ou « à tout à l'heure » entretiennent la relation, de même que « à demain » ou « à la semaine prochaine ». Vous informez et, par la même occasion, vous rassurez la personne sur le fait que vous serez prochainement de retour. « Au revoir » ne sous-entend pas que vous la reverrez dans la journée.

Depuis le début de ce livre, j'insiste fortement sur l'importance du non verbal. Cependant, on peut se rendre compte tous les jours de l'importance de ces petits mots qui servent à entretenir nos relations.

☺ **SABAM !**

Les supermarchés français demandent à leurs collaborateurs de toujours communiquer avec leurs clients en respectant le concept **S.A.B.A.M.** Rien de bien compliqué, rassurez-vous !

Il suffit de **S**ourire, être **A**gréable, dire **B**onjour au client, **A**u revoir à la fin de la relation, et **M**erci.

Ces cinq éléments sont la base de la communication positive.

*Le choix des mots et du style*

Nous évitons naturellement les personnes négatives. Alors, devenez positif ! Le premier réflexe verbal à acquérir est de choisir d'utiliser autant que possible des mots simples et positifs. Vous allez essayer de bannir de votre langage les mots négatifs ou compliqués et les expressions lourdes.

***Il y a trois catégories de mots :***

1. ***Les mots qui rassurent***, créateurs d'émotions positives.  
Bien sûr, évidemment, tout à fait correct, exact, c'est évident, je vous (comprends, conseille, écoute, entends...), je suis (au courant, là pour vous aider, votre interlocuteur, avec toi...), je m'informe et je vous recontacte, je recherche, cadeau, bonus, solution...
2. ***Les mots à éviter*** : ils font peur, créateurs d'émotions négatives.  
Peut-être, possible, probable, pas sûr, sans doute, je (pense, crois, vais essayer, suppose...), j'ai (bien peur que..., pas toutes les infos...), il me semble, mouaih... !
3. ***Les mots à bannir*** : ils font fuir, créateurs d'émotions négatives.  
Non, problème, panne, retard, accident, incident, danger, déranger, je ne sais pas, ne vous inquiétez pas, ce n'est pas possible.

Les verbes aussi prennent trop souvent une forme négative. Il est temps de changer de style. Forcez-vous à utiliser des formulations positives et à diminuer les négatives. Même si nous ne pouvons pas éliminer toutes les négations, il y a toujours des petites choses à améliorer. Comme pour les mots, il est souhaitable de choisir des verbes simples et de les conjuguer au présent. Cela laisse une impression de dynamisme. Si vous devez utiliser les temps passés ou futurs, alors choisissez de préférence les formes les plus simples : futur simple et passé composé. Dès que les temps entrent en jeu, le discours peut devenir rapidement compliqué. Il y a toujours risque d'allers retours entre le passé, le présent et le futur.

☺ ***Soyez dynamique dans le choix des verbes !***

Utiliser des verbes d'action rendra votre communication plus dynamique. Les verbes d'action laissent une impression de progression, de réalisation, d'évolution. Il y a une notion de réalisation d'une action. Quelques exemples : dynamiser, évoluer, gagner, développer, progresser, générer, activer, finaliser, créer, enrichir...

Vous pouvez dire à votre interlocuteur qu'il vous est « impossible de répondre favorablement à sa demande », plutôt que de lui dire que « ce n'est pas possible ». Dans les deux cas, vous ne pouvez lui apporter la solution qu'il attend. Mais dans le second cas, vous incluez une négation dans phrase. Alors qu'il attend quelque chose de vous, vous lui dites « non », par l'intermédiaire du « n'est pas ». Cela risque d'avoir pour effet de faire réagir son système de défense. Étant donné que vous n'allez pas dans son sens, il réagira par des émotions négatives. C'est automatique !

☺ **Une seule idée par phrase !**

Je conseille toujours à mes clients de simplifier leur communication verbale. Vous avez tout à gagner en montrant à vos interlocuteurs que vous faites de votre mieux pour être le plus clair possible. Personne ne pourra vous reprocher d'être simple à comprendre. Ce faisant, vous êtes plus accessible à leurs yeux. Cela contribue à augmenter la confiance qu'ils auront en vous.

N'hésitez pas à répéter le message sous une autre forme ou à reformuler ce qui vient d'être dit.

Petit rappel :

utilisez la formule suivante pour simplifier vos phrases :

1 sujet + 1 verbe + 1 complément = 1 seule idée par phrase.

Le style impersonnel est aussi parfois intéressant, car il permet d'éviter de blesser l'autre, qui pourrait se sentir accusé si le style est trop direct.

« Il s'est produit une erreur » sera mieux perçu que « Vous avez fait une erreur ». Si vous apportez votre avis, la personne acceptera mieux un conseil plutôt qu'un ordre. « Je vous conseille » est mieux que « Vous devez ».

Si vous voulez convaincre, il faut en plus utiliser des mots forts. Les bons mots pour exprimer les bonnes choses. Attention aux dérapages, il peut être tentant de tomber dans le jargon et dans les termes complexes inconnus de votre cible.

Mais les mots seuls ne suffisent pas pour convaincre. Une hésitation, une incohérence entre le verbal et le non-verbal, un manque de confiance en soi... et le dérapage est assuré ! De nombreux paramètres sont à maîtriser pour rendre la communication efficace. C'est pourquoi il est important de rester concentré tout au long de la relation. Une bonne concentration permet de garder une bonne capacité d'écoute. C'est important pour être dans la relation avec l'autre, du début à la fin de la conversation. La stratégie d'écoute développée précédemment est toujours active, tout au long de la relation. Les informations affluent quand votre interlocuteur parle, il faut rebondir dessus, ne pas couper la parole, reformuler, continuer à questionner sans bombarder l'autre de questions même si l'on a envie d'en savoir plus, tout va parfois très vite !

*Les faits, encore et toujours*

Quels que soient les sujets de conversation, vous avez toujours intérêt à privilégier les faits, au détriment des opinions et des sentiments. Les faits sont des informations concrètes, mesurables, calculables, quantifiables... donc indiscutables. Les opinions et les sentiments sont des ressentis personnels, partageables ou non. Dans les deux cas, ils sont sujet à interprétations. Votre interlocuteur peut ne pas être d'accord avec vous, et inversement.

Il faut toujours garder à l'esprit que vous devez conserver le contrôle de la relation. Je vous conseille de rester flexible, c'est-à-dire d'être capable de rebondir et d'adapter votre communication afin d'obtenir les résultats escomptés. Si vous n'obtenez pas le niveau relationnel et les informations que vous êtes venu chercher, alors il est probable que vous deviez changer quelque chose dans la communication.

Maintenant que vous en êtes arrivé à ce stade du livre, il y a des chances pour que votre niveau de connaissance en communication soit supérieur à celui de la majorité de vos interlocuteurs.

## À VOUS DE JOUER

Il est temps de faire une pause dans votre lecture. Vous allez passer la prochaine heure à penser et à parler positivement.

Une règle essentielle : remplacez les mots négatifs, compliqués et les expressions complexes, aussi bien dans votre langage que dans vos pensées. Vous allez vous forcer à utiliser uniquement des mots positifs et des phrases simples suivant la structure : 1 sujet + 1 verbe + 1 complément = 1 seule idée par phrase.

Cela peut paraître très simple, mais vous allez probablement vous rendre compte qu'il faudra pratiquer un peu pour maîtriser votre nouveau style d'expression verbale. Je vous conseille de faire cet exercice régulièrement pour conserver ces nouvelles bonnes habitudes verbales. Après quelques jours de pratique, vous devriez être capable de gérer l'ensemble de votre communication de cette façon sans faire d'efforts.

## 6. Il est (peut-être) nécessaire de négocier

Cette étape est la plus compliquée. Alors que jusqu'à présent, vous étiez dans une logique positive avec votre interlocuteur, celui-ci a envie de négocier pour diverses raisons. Il peut avoir envie de négocier les tarifs, un délai de livraison, des modalités dans le contrat... ou tout autre point sur lequel il est en désaccord avec vous.

Il peut s'agir d'un vrai désaccord portant sur des éléments concrets. Ou il a simplement envie de négocier pour le plaisir. Dans le premier cas, il n'est pas en accord avec vous. Il ressent donc des émotions négatives. Dans le second cas, il a envie de négocier pour obtenir un avantage. Il ne ressent pas forcément d'émotions négatives. Il peut même ressentir des émotions positives à l'idée de « jouer » un peu avec vous.

L'écoute à 360° vous indiquera dans quel état d'esprit il se trouve. Les expressions de son visage vous révéleront s'il a envie

de s'amuser ou si au contraire, il est sérieux. Une émotion de joie poussera les coins de la bouche vers le haut alors qu'une émotion négative aura tendance à créer une tension qui les tirera vers le bas, comme c'est le cas pour la tristesse. D'autres indicateurs non verbaux sont à prendre en compte. L'observation de l'ensemble du comportement, en relation avec le verbal, est essentiel pour cerner son état d'esprit.

Quoi qu'il en soit, il a une demande spécifique et vous l'a fait savoir. Vous devez y répondre. Il va falloir traiter toutes les objections. Les réponses doivent avoir été préparées. Il est possible qu'il vous amène des objections que vous n'avez pas prévu. Il faudra rebondir le plus naturellement possible en lui montrant que vous êtes sûr de vous.

### **Un peu de stratégie pour optimiser les réponses aux objections**

Vous pouvez vous appuyer sur l'objection pour rebondir sur un ou plusieurs avantages de votre solution. Les validations multiples peuvent servir à valider les éléments positifs et à faire avancer la discussion.

Un émiettement des objections permet de démontrer les arguments de l'interlocuteur. En lui posant des questions de plus en plus précises auxquelles il répondra « oui », vous découperez le problème en petites parties. Évidemment, vous insisterez sur les éléments qui sont à votre avantage. Ainsi, le client répondra plusieurs fois « oui ».

Vous pouvez valoriser l'objection de votre client mais il faudra démontrer que votre solution apporte des bénéfices supérieurs. L'objection est donc minimisée.

S'il vous parle de prix, parlez-lui de produits. Vous apportez une solution à ses attentes. Vos produits et vos services répondent à ses besoins. Votre prix correspond à la valeur de cette solution.

Les analogies et les images peuvent être utilisées pour marquer son esprit et lui permettre une meilleure visualisation de la situation s'il adopte votre solution.

La négociation fait partie du jeu. Si vous avez traité toutes les objections au fur et à mesure de leur apparition, il ne doit pas en rester beaucoup à ce stade. Il est important de toujours garder à l'esprit que l'autre désire aussi faire une bonne affaire. Nous recherchons tous le meilleur compromis. Si votre client veut négocier avec vous, c'est qu'il pense avoir quelque chose à gagner.

Dans tous les cas, il faut garder votre calme et montrer que vous êtes confiant en votre solution et que vos prix ont été correctement étudiés. Vous n'êtes pas un marchand de tapis et vous ne devez pas céder à toutes ses demandes.

***Tenez compte de l'humeur de votre interlocuteur***

Il est important de toujours tenir compte de l'humeur de l'interlocuteur avant de négocier.

Les acheteurs tristes sont généralement prêts à acheter des produits à un prix plus élevé que les acheteurs neutres.

Les vendeurs tristes ont tendance à vendre moins cher que les vendeurs neutres.

Donc, quand vous générez des émotions positives chez l'autre, vous le placez dans une position de force. Il faut tenir compte de ce paramètre en cas de négociation.

Un acheteur chevronné ou un chef d'entreprise expérimenté aura peut-être envie d'imposer ses conditions à un jeune vendeur. Ne vous laissez pas impressionner. Il est important de montrer que vous ne craignez rien car votre offre est parfaitement cohérente et elle est en parfait accord avec ses besoins. Bien sur, vos prix doivent être dans la logique du marché et les délais de livraison raisonnables. Les autres conditions du contrat doivent être aussi irréprochables.

**Et s'il faut durcir le ton ?**

Des modifications comportementales peuvent être utilisées dans la cadre de négociations. Un changement de votre comportement au bon moment fera rapidement comprendre à votre interlocuteur

que vous souhaitez durcir le ton. Vous pouvez utiliser intelligemment le regard et les changements de posture, notamment en ajoutant plus de sévérité. Cela permettra de vous imposer dans la négociation.

Tenez-vous droit, le corps rigide et maintenez vos mains dans sa direction, paume vers le bas. Lorsque vous parlez, conservez la même ligne directrice et ne cédez pas à ses tentatives de séduction. Une négociation est un rapport de forces et aussi un jeu de séduction.

Alors que vous argumentez, votre main accentue vos paroles en faisant des mouvements de haut en bas, comme si vous enfonciez progressivement chaque argument dans le sol. Si votre interlocuteur est debout et que vous êtes assis, placez-vous à sa hauteur : levez-vous calmement. Avancez vers lui doucement afin d'entrer dans son territoire, dans sa zone personnelle, jusqu'à peut-être atteindre sa zone intime (de 15 à 45 cm). Ce faisant, vous lui montrez de manière non verbale que vous dominez la situation. Il est important de rester parfaitement correct et de conserver une attitude professionnelle.

Assis ou debout, vous pouvez aussi mettre vos mains sur les hanches ou élargir vos gestes, notamment dans sa direction. Vous augmenterez ainsi votre force de conviction. Vous pouvez amplifier votre voix de quelques décibels au-dessus de la sienne, sans crier bien sûr ! Il faudra maintenir un regard direct jusqu'à la fin de la négociation.

Cette technique fonctionne même si vous êtes plus petit(e) que lui. Il faut simplement oser le faire !

Vous pouvez aussi jouer le jeu de la séduction en offrant un cadeau à votre client. On attire les chiens avec des friandises et les clients avec des cadeaux. Le principe est le même.

☺ **Les cadeaux plaisent !**

Pour montrer à votre client qu'il est important et que vous êtes différent des autres vendeurs, offrez-lui un petit cadeau. Ce cadeau contribuera à créer des émotions positives. De plus, il sera perçu comme étant quelque chose de supplémentaire qu'il a obtenu par sa capacité à négocier, même s'il n'a pas négocié !

Idéalement, offrez-lui un cadeau dont il bénéficiera personnellement. Si votre entreprise autorise la remise de cadeaux, vous pourrez peut-être inclure son prix dans l'offre globale de la solution.

Par exemple, si vous provisionnez une valeur de 5 % du montant global d'une solution qui vaut 1 000 euros, vous pouvez offrir un cadeau d'une valeur de 50 euros. Pour un panier à 5 000 euros, votre cadeau vaut 250 euros.

Cela peut être une aide à la vente. Réfléchissez-y.

À la fin de la négociation, vous pouvez relancer le client en lui demandant : « Ai-je répondu à toutes vos questions ? » Cela lui montrera que vous voulez être le plus clair possible. Votre objectif étant toujours de créer des émotions positives.

### À retenir

#### **Check-list – préparer une négociation**

- 1 – **Objectifs** : Quels sont les objectifs et les résultats attendus ?
- 2 – **Précisez** : Définissez les points à négocier et les intérêts par rapport à chaque point (les vôtres et ceux de l'interlocuteur). Utilisez la stratégie de questionnement « **Q.Q.O.Q.C.P.C.** » pour éclaircir la situation.
- 3 – **Les informations** : De quelles informations disposez-vous ?
  - A. Établissez une liste complète.
  - B. Triez les informations en les classant par priorités :
    - les informations factuelles (les plus importantes) : faits, chiffres, situations concrètes...



– les informations ressenties (informations secondaires) : quels ont été vos ressentis lors des précédents contacts ? Avez-vous perçu des attitudes non cohérentes, des décalages entre le verbal et le non verbal, des tentatives de bluff... ? Que pensez-vous de votre interlocuteur ?

– les informations manquantes : manque-t-il des informations ? Y a-t-il des zones d'ombres à éclaircir ?

C. Analysez les informations en donnant une priorité aux informations factuelles et en les mettant en relation avec les informations ressenties.

Identifiez les informations qui ne doivent pas être dévoilées et les risques liés à des fuites.

4 – **Prévoyez** : déterminez les axes de négociations de l'interlocuteur. Sur quelles pistes pourrait-il s'engager ? Pouvez-vous imaginer sa première offre ?

5 – **Clarifiez votre état d'esprit et vos objectifs** : voulez-vous la paix ou la guerre ? Recherchez-vous un compromis et une situation saine ou un conflit et une compétition ?

6 – **Anticipez les réactions** : définissez une réaction immédiate et les réactions ultérieures. Cela permet d'anticiper les relations avant, pendant et après la négociation.

À ce stade, il est important de déterminer toutes les options possibles.

7 – **Prévoyez des solutions de repli** : imaginez un plan B et un plan C si votre interlocuteur n'accepte pas votre proposition. Ils pourront servir dans le cas où il ne serait pas possible de négocier le plan A initialement prévu.

Quand vous entrez dans une négociation, vous y allez pour négocier à votre avantage. Il faut donc prendre le temps de réfléchir, cela vous permettra de gagner encore plus et surtout, de ne pas faire de mauvais choix.

Enfin, si la négociation échoue, il est important de montrer à votre client que vous souhaitez travailler avec lui dans le futur. Votre comportement trahira toujours vos émotions. Dans ce cas, il est préférable de ne pas les exprimer ouvertement par un comportement non adapté et peu professionnel.

Vous terminerez intelligemment en rappelant les qualités de votre proposition et en minimisant ses faiblesses. Bien sûr, vous

laissez votre carte de visite et vous demanderez au client de vous recontacter à l'avenir.

Quoi qu'il en soit, vos connaissances en communication comportementale vous ont appris qu'il est nécessaire d'observer votre interlocuteur en permanence, surtout dans les situations les plus difficiles. Une négociation est un jeu d'acteurs dans lequel les vraies personnalités peuvent s'exprimer très ouvertement. Il est parfois surprenant de constater qu'un agneau peut cacher un loup. Vous pourriez être surpris par les attitudes de certaines personnes. Nos instincts de survie peuvent parfois prendre une place tellement importante dans ce type de rapport de forces que l'on finit par en oublier le côté humain de la relation.

Encore une fois, vous pourrez apprendre de nombreuses choses sur les autres simplement en les observant et en les écoutant. Il existe beaucoup de techniques de négociation, décrites dans de nombreux ouvrages. Je n'en ai répertorié que quelques-unes pouvant être appliquées par tous et répondant aux critères de la logique positive.

## **7. Rassurez avant de partir : le « closing »**

Une fois la négociation terminée, il vous faut conclure avant de quitter le client. Le closing sert à verrouiller la vente. Cette phase est brève mais elle est nécessaire pour rassurer le client sur la suite des événements.

Après votre départ, le client peut ressentir une incertitude, donc une émotion de peur, liée au rendez-vous. Votre rencontre et la signature d'un contrat ou d'un bon de commande peuvent être troublantes. Il faut éviter les émotions négatives et veiller à ce que le client sorte de cette relation avec le sourire. Le rassurer permet d'éviter une annulation de la vente après votre départ. Vous ne serez plus là pour le convaincre de ne pas changer d'avis.

Vous pouvez conclure simplement à l'aide d'une phrase comme celle-ci : « Voici ce qui va se passer. Je rentre au bureau et je vais

administrer votre dossier. Mon assistante vous contactera avant demain soir. Elle vous indiquera la suite de la procédure d'installation et les dates de passage d'un technicien. L'installation se fera dans un délai de trois jours ouvrés. »

Il faut bien entendu adapter cette phrase à votre activité. Il s'agit d'un exemple de formulation.

## **8. Établissez un dernier contact positif avant de prendre congé**

Il vous reste quelques minutes, le temps de ranger vos documents et de montrer une nouvelle fois que vous êtes sympathique. La première étape « bris de glace » vous a permis de tisser une relation positive. La prise de congé a le même objectif.

Quand vous vous levez, il est important de ne pas vous approcher trop près de votre client. Respecter la proxémie, c'est montrer du respect à l'autre.

Le client vous accompagnera peut-être jusqu'à la sortie ou il vous quittera à la porte de son bureau. Vous lui serrez la main d'une poignée ferme et rassurante. Vous vous quittez avec le sourire. Toute votre communication exprime le professionnalisme et le respect. Il doit voir que vous quittez son territoire avec le sourire et que vous êtes bienveillant.

## À retenir

### ***Les 8 phases chronologiques pour réussir vos entretiens de vente***

1. ***Le bris de glace*** : amorcer la conversation, être sympathique, pas de préjugés, sourire, regard, calme, synchronisation, respecter la proxémie et le territoire.

2. ***La validation des clés de décision*** : seul décideur, timing suffisant, documents nécessaires.

Transition : présenter le plan de l'entretien.

3. ***La présentation*** : présentation claire, nette et précise – Rassurer le client sur la solidité de la société, la fiabilité des solutions, les références.

4. ***La découverte du client*** : découverte du client et de l'entreprise, déterminer les leviers techniques, financiers... Utiliser le questionnement « Q.Q.O.Q.C.P.C. ».

5. ***La présentation de la solution*** : présenter la solution, vendre les avantages des produits et des services, chiffrage professionnel et maîtrisé, mots simples, communication cohérente, schémas.

6. ***La négociation*** : prix dans la logique du marché, cadeau, quelques stratégies.

7. ***Le closing*** : rassurer le client, verrouiller la vente.

8. ***La prise de congé*** : les 5 dernières minutes : vous êtes sympa !



# Mémo :

## comment créer des émotions positives

**I**l est nécessaire de soigner tous les paramètres de sa communication verbale et non verbale. Ne laissez rien au hasard !

### MÉMO RECAPITULATIF

#### L'environnement

- Lieu : rendre les espaces chaleureux, soigner la décoration et la lumière pour améliorer l'ambiance générale, veiller à la propreté et au rangement.
- Apparence et style vestimentaire : adapter son style à l'interlocuteur et à la situation, coiffure soignée et rasage de près, éviter les tatouages et les bijoux trop apparents et trop nombreux.
- Relations à distance : soigner l'accueil humain.

## Les gestes

- Territoire : laisser suffisamment d'espace entre vous et vos interlocuteurs.
- Synchronisation : marcher ensemble, rythme de la relation.
- Posture : éviter le face à face, attitude souple et calme.
- Regard : mobile, souple, doux, indirect, ne pas fixer l'autre.
- Actions : manger ensemble pour partager un moment de convivialité.
- Mains : visibles, soignées, ouvertes avec la paume vers le haut, soignez votre poignée de main.

## La poignée de main, une communication tactile

- Mains : les mains et les doigts sont visibles en arrivant, la paume est tournée vers le haut, la main droite est disponible.
- Position physique : se lever, se placer face à lui, baisser brièvement la tête, conserver une distance raisonnable (ne pas être trop près de lui) .
- Visage : regard dirigé vers la personne, regard amical, sourire sincère et adapté à la situation.
- Force : poignée de mains franche, ni trop forte ni molle, pas invasive.
- Hygiène et température : propre, sèche, température du corps.
- Durée : brève, généralement une seconde.
- Verbal : renforcement verbal pour accentuer des émotions positives.

Les variations comportementales au niveau des quatre zones suivantes trahissent notre état d'esprit :

- Visage : micro-mouvements des yeux, bouche, lèvres, joues, couleur de la peau, respiration.
- Corps : position générale et changements de position, tensions, respiration, aspect, fluidité des mouvements, agilité, température.
- Jambes : croisements, rythme, tonus musculaire, souplesse et rigidité.
- Pieds : positionnement, marche, rythme, micromouvements.

## La voix

La voix est un outil pour gagner en force de persuasion.

- Calme : parler calmement / posément.
- Rythme : Varier le rythme pour faire vivre les paroles permet de transmettre de l'enthousiasme.
- Clarté et diction : articuler pour faciliter la compréhension.
- Ton : varier le ton, utiliser une voix plus grave.
- Volume : garder un volume « normal » pour la situation.
- Silence : utiliser des silences dans le discours, marquer des pauses.

## Le verbal

- Mots : positifs, termes forts pour convaincre.
- Mots magiques : « Bonjour », « Au revoir », « S'il vous plaît », « Merci », méthode SABAM.
- Phrases : simples, positives.
- Associé au non verbal : cohérence verbal et non verbal, confiance en soi.
- Synchronisation : mots, style de phrases.
- Contenu : communiquer sur des faits.
- Courtoisie : règles de politesse.



# Quiz :

## testez vos acquis

### À VOUS DE JOUER

Vous venez de terminer la lecture de ce livre. Vous allez maintenant pouvoir tester vos connaissances. Rassurez-vous, ce quiz est aussi simple que le premier que vous avez réalisé avant de commencer la lecture. Je compte sur vous pour obtenir des résultats encore meilleurs que ceux obtenus au premier quiz. Une nouvelle fois, une seule question peut avoir plusieurs réponses. Les 14 autres questions ne peuvent avoir qu'une seule réponse.

Répondez spontanément sans réfléchir et sans dépasser 10 secondes par question.

La solution se trouve en annexe 2.



**1. Au restaurant, vous observez la table voisine. L'un des membres du groupe parle soudainement plus fort lorsqu'il raconte ses exploits.**

- A. Il a envie de « briller », d'être perçu comme un leader.
- B. La fatigue provoque chez lui une perte de contrôle.
- C. Il exagère sûrement certains éléments. C'est une réaction inconsciente qui le pousse à parler fort pour renforcer la crédibilité de son mensonge.
- D. Il a envie que tout le monde participe à la discussion.

**2. Quelle est la meilleure position à adopter pendant un entretien de recrutement ?**

- A. Assis, les jambes croisées, les bras et les mains mobiles.
- B. Assis, les jambes croisées, les bras croisés.
- C. Assis, les jambes parallèles et les pieds ancrés au sol, les bras croisés.
- D. Assis, les jambes parallèles et les pieds ancrés au sol, les bras et les mains mobiles.

**3. Vous arrivez en retard au rendez-vous avec un nouveau client.**

- A. Vous ne perdez pas de temps car vous avez un timing serré. Il faut connaître tout de suite les besoins du client.
- B. Le client sait ce qu'il veut, l'entretien sera court.
- C. Il connaît votre entreprise car vous avez un site Internet. Ce n'est pas la peine de présenter votre société.
- D. Vous vous excusez et vous rassurez votre client sur le fait que vous ferez de votre mieux pour respecter l'heure de fin prévue.

**4. Si vous devez animer une réunion, est-il préférable :**

- A. D'être assis en bout de table.
- B. De disposer les tables en cercle et d'être assis parmi les participants.
- C. D'être debout devant les participants.
- D. D'être debout et de vous déplacer.

→

**5. Vous devez persuader votre interlocuteur d'accepter votre proposition.**

- A. Vous lui dites ce qu'il a envie d'entendre car vous le « connaissez ».
- B. Vous lui récitez votre argumentaire habituel qui « marche à tous les coups », même si parfois il ne fonctionne pas.
- C. Vous lui posez des questions pour savoir ce qu'il veut vraiment.
- D. Dans un premier temps, vous le rassurez en vous montrant sympathique.

**6. Vous ferez une bonne première impression si :**

- A. Vous portez votre plus beau costume ou tailleur, ainsi qu'un parfum fleuri. Vous évitez les vestes et les chemises fleuries.
- B. Vous regardez votre interlocuteur droit dans les yeux. Un regard franc est toujours apprécié !
- C. Vos mains et vos poignets sont souples, vos gestes sont larges.
- D. Vous marchez rapidement droit devant vous, sans vous retourner.

**7. Une fois de plus, votre interlocuteur est en retard. Vous souhaitez lui faire remarquer son retard, mais sans le froisser car vous devrez négocier au cours de la réunion. Vous lui dites :**

- A. « Nous avons convenu de terminer cet entretien à 11h précise. Je dois impérativement vous quitter à cette heure-là. Je m'engage à faire au mieux pour tenir le timing. »
- B. « Vous êtes en retard, cela va être difficile mais bon, on va y arriver ! »
- C. « Ce n'est pas grave, on va essayer de gérer votre retard. »
- D. « Cela arrive à tout le monde, tant pis si on dépasse un peu. »

→

**8. On a tendance à incliner le buste dans la direction de l'autre :**

- A. Quand on a froid.
- B. Quand on essaie de persuader.
- C. Quand on se défend.
- D. Quand on a soif.

**9. Vous souhaitez montrer à votre partenaire que vous êtes attentif.**

- A. Vous vous penchez vers lui en hochant la tête.
- B. Vous avancez vers lui et vous approchez progressivement votre visage du sien.
- C. Vous placez les jambes parallèlement l'une à l'autre et vous ancrez vos pieds au sol.
- D. Vous le fixez du regard en hochant la tête.

**10. Vous avez rendez-vous dans une entreprise et l'assistant de votre client vous appelle pour vous communiquer un code d'accès au parking.**

- A. Votre client est soucieux de votre confort.
- B. Il a peur que vous soyez en retard. Le temps est important pour lui.
- C. Il vient de recruter un nouvel assistant, il a besoin d'occuper son temps de travail.
- D. Il sera informé dès votre arrivée dans le parking.

**11. Plus vous argumentez et plus votre interlocuteur semble s'enfoncer dans son fauteuil.**

- A. La conversation le met peut-être mal à l'aise.
- B. Il a peut-être mal au dos.
- C. Il est peut-être fatigué.
- D. Le fauteuil est peut-être trop mou.

→

**12. Votre interlocuteur a rapidement haussé une épaule avant d'exprimer une objection.**

- A. Vous avez touché un point sensible. Il a eu une soudaine envie de fuir.
- B. La réunion est trop longue, il a envie de s'étirer.
- C. Cela n'a aucune signification.
- D. C'est une attitude normale chez les personnes pressées.

**13. Pour créer des émotions positives, il faut :**

- A. Ne montrer aucune émotion et se tenir bien droit.
- B. Avoir une attitude souple, montrer la paume des mains et sourire.
- C. Marcher en faisant des grands pas élastiques.
- D. Marcher en se penchant en avant et en souriant.

**14. Votre mari / épouse, découvre que vous avez caché plusieurs kilos de friandises dans les tiroirs de votre bureau. Vous devez le / la convaincre que c'est bon pour la santé.**

- A. Vous argumentez en insistant sur le fait que vous mangez tous les autres aliments sans sel et sans sucre.
- B. « Ce n'est pas ce que tu crois, je fais des crises d'hypoglycémie. »
- C. Vous lui proposez la friandise qu'il (ou elle) préfère, en orientant son choix vers une friandise au chocolat.
- D. Vous avez préparé un argumentaire choc au cas où cette situation se produirait.

**15. Une poignée de mains doit toujours être :**

- A. Douce.
- B. Accompagnée d'un sourire sincère.
- C. Accompagnée d'un haussement d'au moins une épaule.
- D. Accompagnée d'un hochement de tête.



## Le mot de la fin

**E**st-il nécessaire de rappeler qu'il est impossible de maîtriser parfaitement sa communication ? Au mieux, nous pouvons tenter d'améliorer notre compréhension des autres et leurs réactions face aux situations. Cela nous aidera à anticiper nos actions et à jongler avec tous les éléments de la communication tel un funambule marchant sur un fil. Il peut être tentant d'essayer d'interpréter les moindres gestes de l'autre. Mais la surinterprétation des indices émotionnels ne pourrait qu'avoir des effets néfastes. L'observateur doit toujours chercher à comprendre pourquoi une personne ressent une émotion, sans chercher à « juger » celle-ci trop rapidement. Rien n'est simple au royaume des relations humaines !

Au début de ce livre, nous avons parlé du visage et des réactions réflexes, dont les micro-expressions. Ces micro-expressions sont des signes d'émotions ressenties bien souvent cachées. Il existe des preuves scientifiques solides quant à l'universalité de ces expressions faciales en relations avec les émotions ressenties (Ekman, 2003, 2010 ; Ekman, Friesen 2003 ; Matsumoto, Frank, Hwang, 2012). La littérature scientifique regorge d'études mettant en évidence le fait que nous exprimons tous les mêmes émotions avec les mêmes activations musculaires, quelle que soit notre origine ethnique ou géographique, voyants

ou non-voyants de naissance, et même nos proches cousins les grands singes !

Cependant, les micro-expressions ne vous fourniront qu'une partie de l'histoire. Il est important de ne pas vous arrêter là et de les mettre en relation avec l'ensemble de la situation. Des fuites comportementales apparaissant sur d'autres parties du corps, et dans les interactions avec l'environnement, rendent aussi visibles les émotions ressenties. En plus du visage, elles sont perceptives dans la voix et dans les gestes. Le non verbal est global dans la relation. (Ekman, 2003 ; *The NonVerbal Dictionary*)

Les gestes servent à illustrer le discours. Ils sont en accord avec lui, synchronisés au verbal. Les gestes expriment ce que la personne souhaite communiquer. L'ampleur des gestes varie en fonction des situations et des personnalités de chacun, mais aussi de l'influence culturelle. Les peuples latins ont plus tendance à être expressifs, et même à « parler avec les mains » comme c'est le cas en Italie, alors que les cultures asiatiques sont plus réservées.

Les gestes peuvent aussi avoir une signification par eux-mêmes. Ils ne nécessitent pas l'apport du verbal pour transmettre leur message. Un même geste peut avoir une connotation totalement différente en fonction de la culture. Un geste banal pour vous peut avoir une signification offensante ou obscène pour une personne d'une autre culture. Il est important de tenir compte de cette face cachée des gestes que nous faisons parfois sans réfléchir. Ce point est essentiel à retenir la prochaine fois que voyagerez à l'étranger.

Le regard est l'une de ces différences. Pour certaines personnes, il n'est pas envisageable de regarder son interlocuteur droit dans les yeux. Un regard direct peut être considéré comme un manque de respect ; alors que pour d'autres, il est considéré comme fuyant s'il n'est pas direct. C'est le cas en France et en Amérique du Nord où nous avons tendance à soutenir le regard de nos interlocuteurs.

La voix est un autre indicateur intéressant, non par les mots qu'elle exprime, mais par la façon de s'exprimer. Si votre

interlocuteur doit réaliser un effort mental, cela s'entendra dans sa voix. Il aura peut-être la voix tremblante ou hésitante ; le débit de paroles sera peut-être plus lent ; il y aura peut-être des pauses. Il est possible qu'il ne réponde pas immédiatement à votre question. Il est possible qu'il y ait un temps de latence supplémentaire par rapport à sa façon habituelle de s'exprimer.

Dans tous les cas, cela est à mettre en relation avec son comportement de référence, et donc avec son style d'expression lorsqu'il est détendu.

Si votre but est de persuader, une intonation de voix variable en volume, en vitesse, en hauteur, avec des pauses et des silences sera beaucoup plus convaincante qu'une voix monotone sans vie ! Pensez à toujours soigner la forme de votre message. Votre voix « habille » le message. Vous ne sortez pas tout nu dans la rue... c'est la même chose pour votre message. Il est aussi nécessaire de l'habiller du plus bel appareil. Chez l'oiseau, le mâle attire la femelle en chantant de jolies mélodies. Nous sommes tous sensibles au chant des autres... !

Les mots transmettent des informations positives et négatives. Ils rassurent ou ils font mal. Ils servent à décrire précisément des faits concrets. Mais lorsqu'il s'agit de transmettre des émotions, le vocabulaire et la syntaxe sont bien pauvres par rapport au non verbal. Dans les relations humaines, le plus important n'est pas ce qui est dit, mais c'est la façon de le dire. Si les mots et la syntaxe constituent une seule dimension, la voix est une deuxième dimension : la dimension du son. La voix transporte les mots en fournissant la musicalité et le rythme. Les gestes accentuent le rythme et créent une dimension supplémentaire au langage. Les mots prennent une place dans l'espace et cette place est différente en fonction du contexte et de l'environnement.

Ensuite, les différentes cultures amènent leurs normes et leurs valeurs. Cela se traduit par des traditions, des attitudes et des habitudes différentes. La culture ajoute une touche d'assaisonnement aux interactions, en modifiant légèrement les distances entre les personnes ; la durée et l'intensité des regards ou du

toucher ; en utilisant différemment la voix, avec des hauteurs et des volumes variables ; en permettant des pauses et des silences dans le discours... bref, en modifiant nos comportements.

La perception est une autre variable importante à prendre en compte. La réalité nous échappe bien plus souvent que nous ne le pensons. Nous estimons maîtriser les paramètres de la relation, et nous oublions les effets des défauts de perception. Notre réalité n'est pas celle de l'autre. Nos choix sont souvent irrationnels, ce qui rend le terrain des relations humaines encore plus glissant.

Non, décidément, les mots n'ont plus l'importance qu'on leur accordait il y a encore quelques années !

# Annexes

## ANNEXE 1

### Réponses au quiz : testez vos connaissances

1 C	6 B	11 B
2 D	7 C	12 C
3 B	8 A	13 B
4 B	9 D	14 D
5 D	10 A	15 Toutes les réponses sont possibles

Votre score : .....

Votre score sur 10 (score  $\times$  2 et ensuite divisé par 3) :.....

#### Comment compter vos points

Chaque bonne réponse donne droit à **1** point.

La question permettant plusieurs réponses vous donnera droit à **2** points.

Si vous avez répondu plusieurs réponses alors qu'il n'y en avait qu'une seule, vous ne recevez pas de point.

Vous retirez 2 points au total général et vous ne comptabilisez pas non plus de points pour la question n° 15.

Additionnez tous les points pour obtenir un total sur 15 (vous pouvez même obtenir 16 points si vous avez tout juste !)

Multipliez ce total par 2, et divisez le résultat par 3 pour obtenir score sur 10.

### **Quelques explications**

1 C – Les mains sont une extension du cerveau. Il est préférable de les laisser visibles pour rassurer votre interlocuteur. Il verra ainsi que vous ne cachez pas quelque chose qui pourrait le blesser.

2 D – Nous avons tendance à adopter plus facilement et plus rapidement quelque chose si nous pouvons l'essayer, le toucher, ou dans le cas présent les goûter. De plus, les gâteaux bénéficieront de la pause-café, qui est un moment convivial chargé en émotions positives.

3 B – Un regard trop direct peut être perçu comme dérangent. Laissez votre regard voyager tout au long de la conversation.

4 B – Il ne s'agit que d'un indicateur de stress ou de timidité.

5 D – La direction du regard n'apporte aucune indication pouvant donner lieu à une interprétation précise.

6 B – Simple indication d'un inconfort ressenti. Votre interlocuteur a besoin de se reconforter.

7 C – Les gestes lents, larges et souples montreront à votre interlocuteur que vous êtes à l'aise. À l'inverse, les gestes courts, rapides, proches du corps trahiront votre stress.

8 A – Son système de défense doit pouvoir évaluer rapidement votre comportement afin de décider de fuir ou d'attaquer si cela est nécessaire. Elle ne sera pas prise par surprise et vous gagnerez plus facilement sa confiance.

9 D – En faisant ainsi, l'homme n'impose pas sa présence à la femme. C'est elle qui décidera de réduire la distance lorsque

son système de défense aura perçu que l'homme ne présente aucun danger.

10 A – Le refus est exprimé, mais sans utiliser de négation. Cela permet de réduire le risque de déclencher une réaction limbique.

11 B – Montrez-lui que vous êtes le collaborateur qu'il recherche. Vous vous intéressez au poste et à ce que vous ferez dans votre future fonction.

12 C – Montrez que vous vous intéressez à l'entreprise et à son métier. Cela fera la différence avec les autres candidats.

13 B – Cela rendra la réunion beaucoup plus dynamique, du début à la fin.

14 D – Synchronisez le verbal au non verbal et vous créez une dynamique qui agira comme une musique. Synchronisez-vous aussi à votre interlocuteur. Cela améliorera considérablement la communication.

15 – Toutes réponses sont possibles.

## ANNEXE 2

### Réponses au quiz : testez vos acquis

1 A	6 C	11 A
2 A	7 A	12 A
3 D	8 B	13 B
4 D	9 A	14 C
5 D	10 Toutes les réponses	15 B

Votre score : .....

Votre score sur 10 (score  $\times$  2 et ensuite divisé par 3) :.....

Le comptage des points est identique à celui du premier quiz.

#### Quelques explications

1 A – Il est fier de ce qu'il dit et il a envie que les autres perçoivent la valeur de ses exploits.

2 A – Les jambes croisées ne permettent ni la fuite ni l'attaque. Votre interlocuteur percevra inconsciemment que vous n'êtes pas dans une position sécurité ou prêt à fuir. Les bras et les mains (mobiles et souples) serviront à illustrer vos propos tout en montrant que vous êtes à l'aise.

3 D – Un retard arrive à tout le monde. Restez calmes et naturels. Excusez-vous et rassurez votre client. Ne bâclez surtout pas votre entretien ! Restez professionnel jusqu'au bout.

4 D – Déplacez-vous et occupez l'espace. En plus de rendre la réunion dynamique, cela stimulera vos capacités cognitives, tout en améliorant la réflexion.

5 D – Il est essentiel d'établir un excellent rapport avec le client dès les premières secondes de l'entretien pour gagner sa confiance.

6 C – Gardez des gestes souples, lents et larges pour rassurer votre interlocuteur. Ce faisant, vous éviterez de montrer des signes de stress.

7 A – Cela permettra de mettre votre interlocuteur à l'aise tout en montrant votre professionnalisme.

8 B – L'envie de convaincre est visible. Si les mots et les gestes sont en accord (l'ensemble de la communication est synchronisé), alors les comportements expriment clairement les envies.

9 A – En vous penchant vers lui, vous lui montrerez que vous êtes impliqué dans la communication. Vous l'inciterez à poursuivre dans ses propos en faisant « oui » de la tête.

10 – Toutes les réponses sont correctes.

11 A – L'envie de fuir est aussi visible lorsque l'on est assis.

12 A – Un réflexe d'orientation est visible au niveau des épaules. Une seule épaule se soulève en réaction à une envie de fuir. Ce réflexe incontrôlable nous montre que l'interlocuteur a envie de se retourner.

13 B – Les gestes souples et le sourire sont des indicateurs de confort lié à des émotions positives. Les mains visibles ne cachent rien qui pourrait blesser l'interlocuteur.

14 C – Le chocolat peut faire des miracles ! Il déclenche des réactions chimiques dans notre cerveau quand on en mange. De plus, en partageant votre petite réserve, vous serez perçus bien plus positivement que si vous amenez une mauvaise excuse !

15 B – Le sourire véhicule des émotions positives.



# Références

## LIVRES

- Ariely Dan. *Predictably Irrational*. Harper Collins. 2010. 348 p. (C'est (vraiment ?) moi qui décide, Flammarion, « Champs », 2012.)
- Beattie Geoffrey. *Visible Thought. The New Psychology Of Body Language*. Routledge. 2003. 216 p.
- Brainerd C. J. & Reyna V. F. *The Science Of False Memory*. Oxford University Press. 2005. 578 p.
- Cialdini Robert. *Influence: The Psychology Of Persuasion*. HarperCollins e-book. 2007. 279 p. (*Influence et Manipulation*, First, 2004.)
- Danesi Marcel. *Messages, Signs and Meanings. A Basic Textbook in Semiotic and Communication Theory*. Canadian Scholars' Press Inc. 2004. 410 p.
- Darwin Charles. *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. 1872. Penguin Classics. Reprint 2009. 400 p. (*L'expression des émotions chez l'homme et les animaux*, Rivages, 2001.)
- Decker Bert. *You've Got to Be Believed to Be Heard*. Saint Martin's Press. 2010. 320 p.

- Dimitrius Jo-Ellan & Mazzarella Mark. *Reading People: How to Understand People and Predict their Behavior, Anytime, Anyplace*. The Ballantine Publishing Group. 1999. 314 p.
- Ekman Paul. *Emotions Revealed. Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. Times Books. 2003. 288 p.
- Ekman Paul, *Je sais que vous mentez ! L'art de détecter ceux qui vous trompent*, Michel Lafon, 2010, 349 p.
- Ekman Paul & Friesen Wallace. *Unmasking the Face. A Guide to Recognizing Emotions from Facial Expressions*. Malor Edition. 2003. 212 p.
- Fisher Helen. *Why him? Why her? How to Find and Keep Lasting Love*. Henry Holt. 2010. 306 p.
- Fisher Helen. *Why We Love. The Nature and Chemistry of Romantic Love*. Henry Holt. 2004. 304 p.
- Gallo Carmine. *The Presentation Secrets of Steve Jobs: How to Be Insanely Great in Front of Any Audience*. McGraw-Hill. 2010. 256 p. (*Les secrets de présentation de Steve Jobs*, Télémaque, 2010.)
- Givens David. *Crime Signals: How to Spot a Criminal Before You Become a Victime*. Saint Martin's Griffin. 2009. 240 p.
- Givens David. *Love Signals: A Practical Field Guide to the Body Language of Courtship*. Saint Martin's Griffin. 2005. 230 p.
- Givens David. *Your Body at Work: A Guide to Sight-Reading the Body Language of Business, Bosses, and Boardrooms*. Saint Martin's Griffin. 2010. 256 p.
- Goldstein Noah, Martin Robert & Cialdini, Robert. *Yes! Devenez un as de la persuasion en 50 leçons*. Groupe Express Edition. 2008. 273 p.
- Goleman Daniel. *Emotional Intelligence*. Bantam Books. 2005. 358 p. (*L'intelligence émotionnelle*, Flammarion, « J'ai lu », 2003.)
- Goleman Daniel. *Social Intelligence: the New Science of Human Relationships*. Bantam Books. 2007. 403 p. (*Cultiver l'intelligence relationnelle*, Pocket, 2011.)
- Goulard Éric. *Comment détecter les mensonges. Vos émotions vous trahissent*, Leduc.s Éditions, 2013, 256 p.

## RÉFÉRENCES

- Goulard Éric. *Ne vous trompez plus sur leurs intentions. Les sciences cognitives au service de vos relations*. Createspace. 2013. 184 p.
- Goulard Éric. *Tous irrationnel ! Votre cerveau vous joue des tours*. Createspace. 2014. 254 p.
- Hall, Edward T. *The Hidden Dimension*. 1966. Bantam Doubleday. Reprint 1988. 217 p.
- Harrigan Jinni A., Rosenthal, Robert & Scherer Klaus. *The New Handbook of Methods in Nonverbal Behavior Research*. Oxford University Press. 2005. 536 p.
- Hogan Kevin. *Art et Science de l'influence*. Ixelles Éditions. 2009. 279 p.
- Knapp Mark & Hall Judith. *Nonverbal Communication in Human Interaction*. Wadsworth Publishing Company. 2009. 496 p.
- Ledoux Joseph. *The Emotional Brain: the Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. Phoenix. 1998. 384 p.
- Lewis David. *The Secret Language of Success: Using the Body Language to Get What you Want*. Galahad Books. 1995. 256 p.
- Lieberman David J., *Comment obtenir ce que vous voulez. Les secrets pour contrôler et influencer toutes les situations*. Leduc.s Éditions. 2009. 256 p.
- Matsumoto David, Frank Mark G., Hwang Hyi Sung. *Nonverbal Communication: Science and Applications*. Sage Publication. 2012. 322 p.
- Mehrabian Albert. *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Wadsworth Publishing. 1972. 152 p.
- Mehrabian Albert. *Nonverbal Communication*. Aldine Transaction. 2007. 235 p.
- Morris Desmond, *Le zoo humain*, Le Livre de Poche, 1971, 320 p.
- Morris Desmond. *Manwatching. A Field Guide to Human Behaviour*. Jonathan Cape Ltd. 1977. 320 p.
- Morris Desmond. *People Watching*. Vintage Books. 2002. 526 p.
- Morris, Desmond. *The Naked Ape: A Zoologist's Study of the Human Animal*. 1967. Delta Reprint 1999. 256 p.

- Navarro Joe, *Ces gestes qui parlent à votre place*, Ixelles Éditions, 2010.1, 284 p.
- Navarro Joe. *Louder than Words*. Harpercollins Publishers. 2010.2. 256 p.
- Paget Jacques, *Le pouvoir de l'illusion. Les clés de votre réussite*, Plon, 2005, 205 p.
- Vrij Aldert, *Detecting Lies and Deceit: Pitfalls and Opportunities*, Wiley-Blackwell. Reprint 2008. 502 p.

## VIDÉOS

- *Are Humans Just Another Primate?* Robert Sapolsky. California Academy Of Sciences. Lecture. Youtube. 76 min. 2011.
- *Ape To Man*. Directed By Nic Young. The History Channel. 89 min. USA. 2005.
- *Becoming Human*. 3 episodes. PBS – Nova. 51 min. USA. 2011.
- *Body Language – Nonverbal Communication. Strategies to Get the Edge in Business and in Person*. Kevin Hogan. Network 3000 Publishing. USA. 2002.
- *Evolve – Episode 6/6 : Communication*. The History Channel. USA. 2008.
- *Introduction to Psychology – 6. How Do we Communicate ? Language in the Brain, Mouth And The Hands*. Paul Bloom. Yale University. Lecture. 56 min. USA. 2008.
- *Human Behavioral Biology – Behavioral Evolution 1*. Robert Sapolsky. Stanford University. Lecture. Youtube Channel. 97 min. USA. 2010.
- *Human Behavioral Biology – Behavioral Evolution 2*. Robert Sapolsky. Stanford University. Lecture. Youtube Channel. 97 min. USA. 2010.
- *Human Behavioral Biology – Recognizing Relatives*. Robert Sapolsky. Stanford University. Lecture. Youtube Channel. 79 min. USA. 2010.

## RÉFÉRENCES

- *Human Behavioral Biology – Individual Differences*. Robert Sapolsky. Stanford University. Lecture. Youtube Channel. 53 min. USA. 2010.
- *Human Behavioral Biology – Language*. Robert Sapolsky. Stanford University. Lecture. Youtube Channel. 102 min. USA. 2010.
- *Human Behavioral Biology – Limbic System*. Robert Sapolsky. Stanford University. Youtube Channel. 88 min. USA. 2010.
- *La face cachée de la peur*. Arte. 52 min. France. 2008.
- *Origins of us – Episode 3/3 : Brains*. Directed by Paul Olding. BBC. UK. 2011.
- *Secrets of Body Language*. The History Channel. 93 min. USA. 2008.
- *Test your Brain. 3 episodes*. Directed by Jeremiah Crowell. National Geographic. 2011.
- *The Ultimate Guide to Human Body*. Directed by Luck Campbell. Discovery Channel. 50 min. USA. 2002.
- *This Emotional Life*. 3 episodes. Directed by Jack Yougelson. PBS – Nova/WGBH. 116 min. USA. 2009.
- *What Darwin Never Knew*. Directed by Rubin, Denooyer, Davies, Holt. PBS – Nova/WGBH Production. 142 min. USA. 2009.

## QUELQUES ARTICLES

- *Emotion*, “The Substitutability of Physical and Social Warmth in Daily Life”. Bargh John A., & Shalev Idit. Vol. 12. 02/2012.
- *Emotion*, “Toward a Dialect Theory: Cultural Differences in the Expression and Recognition of Posed Facial Expressions”, Elfenbein Hillary A., Beaupré Martin, Lévesque Manon & Hess Ursulla. Vol. 7. 2007.
- *Journal of Applied Psychology*, “Caffeine, Cognition and Persuasion: Evidence for Caffeine Increasing the Systematic Processing of Persuasive Messages”. Martin Pearl Y., Laing Jenny, Martin Robin & Mitchell Melanie. 07/2006.

- *Journal of Personality and Social Psychology*, “Attitudinal Effects of Mere Exposure”. Zajonc Robert B., Vol 9. 06/1968.
- *Journal of Personality and Social Psychology*, “Is the Curve Relating Temperature to Aggression Linear or Curvilinear? Assaults and Temperature in Minneapolis Reexamined.” Bushman Brad. J., Wang Morgan C., & Anderson Craig. A. Vol. 89. 2005.
- *MBA Programs*, “The Logic Of Online Lovin’: Does Online Dating Work”? Marino Kristin. 02/2012.
- *Open Access Journal of Forensic Psychology*. “Good Liars”. Vrij Alder, Granhag Anders, Mann Samantha. Vol. 1. 2009.
- *News-Medical.Net, Language and the Human Brain*. 02/2012.
- *Princeton University*, “Predicting Short-Term Stock Fluctuations by Using Processing Fluency.” Alter Adam L. & Oppenheimer Daniel M. 06/2006.
- *PG News*, “Sexy Scents: the Nose Knows the Best Sensory Stimuli”. L.A. Johnson. 02/2001.
- *Psychlopedia*, “Disrupt then Reframe”. Moss Simon. 10/2008 (à partir des travaux de Davis & Knowles, 1999).
- *Psychological Science*, “The Thermometer of Social Relations: Mapping Social Proximity on Temperature”. Ijzerman Hans, Semin Gün. Vol. 2434. 2009.
- *Psychology Today*, “Flash Sales: the New (Deeply Psychological) Budget Buster”. Yarrow Kit. 07/2011.
- *Psychology Today*, “Habits are Everything”. Carter Christine. 04/2012.
- *San Francisco State University*, “The Origin of Universal Human Emotions”. David Matsumoto. 2011.
- *Science*, “Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth”. Williams Lawrence E. & Bargh John A. Vol. 322 10/2008.
- *Scientific American*, “Complex Brains Existed 520 Million Years ago in Cockroach Relative”. Courage Katherine Harmon. 2012.
- *Trends In Cognitive Sciences*, “Cognitive and Emotional Influences in Anterior Cingulate Cortex”. Bush George, Luu Phan & Posner Michael I. 06/2000.

## QUELQUES SITES INTERNET

- *The Nonverbal Dictionary of Gestures, Sign, and Body Language Cues*. Center for Nonverbal Studies. David Givens. [www.nonverbal-dictionary.org](http://www.nonverbal-dictionary.org).
- Université de McGill, *Le cerveau à tous les niveaux*. <http://lecerveau.mcgill.ca>
- Joe Navarro. Site : [jnforensics.com](http://jnforensics.com) – Blog : [psychologytoday.com/blog/spycatcher](http://psychologytoday.com/blog/spycatcher)
- Éric Goulard. Site : [ericgoulard.com](http://ericgoulard.com)



# Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	5
<b>Préface de David B. Givens</b> .....	7
<b>Introduction</b> .....	11
Enfin, une prise de conscience sur l'importance du non verbal .....	11
Une communication contrôlée (ou pas) .....	13
Le non verbal étendu : l'environnement .....	13
L'intelligence non verbale, un puissant outil de persuasion.....	14
Quiz : testez votre intelligence non verbale.....	16
<b>1. Quelques fondamentaux : l'héritage de nos ancêtres à quatre pattes.</b> .....	21
1. LE SYSTÈME LIMBIQUE.....	23
Un super scanner à réactions .....	23
Pourquoi un chat s'arrête-t-il brusquement au milieu de la rue lorsqu'il voit arriver une voiture ?.....	25
Qu'est-ce qui nous pousse à fuir ou à attaquer ? .....	27
Et dans la vie de tous les jours ? .....	28
Bref !.....	30
La position limbique de sécurité .....	31
<i>Un système très nerveux</i> .....	32

2. QUE SAIT LA SCIENCE SUR LES ÉMOTIONS ?.....	34
L'hypothèse de Darwin, il y a un siècle et demi.....	34
3. POURQUOI A-T-ON BESOIN DE RÉCONFORT ?.....	37
Nous recherchons le confort.....	38
Apparition d'un inconfort.....	38
Un inconfort ressenti provoque un besoin de réconfort.....	39
Je vais bien, tout va bien !.....	40
4. C'EST MON TERRITOIRE ! .....	47
<b>2. Faites-vous des amis... et plus si affinités .....</b>	<b>51</b>
TOUT EST COMMUNICATION .....	52
Un besoin de communiquer .....	52
Une organisation pyramidale.....	53
Des relations d'influence.....	54
Et chez les amis ?.....	55
On ne peut pas ne pas communiquer.....	56
Le moteur de la communication : un cycle en deux temps .....	57
LA FORCE DES ÉMOTIONS POSITIVES .....	58
Les émotions positives à votre service .....	59
UNE VIE PLEINE D'ÉMOTIONS !.....	61
De la méthode !.....	63
Nos relations au quotidien .....	65
Touche pas à mon blé !.....	66
DONNEZ UN COUP DE POUCE À VOS RELATIONS AMOUREUSES .....	68
Les 5 étapes de la relation amoureuse.....	68
<i>Étape 1 : attirer l'attention.....</i>	<i>68</i>
<i>Étape 2 : reconnaître l'autre .....</i>	<i>69</i>
<i>Étape 3 : communiquer avec des mots .....</i>	<i>70</i>
<i>Étape 4 : communiquer avec des gestes – le toucher .....</i>	<i>73</i>
<i>Étape 5 : établir des relations intimes .....</i>	<i>75</i>

L'IMPORTANTANCE DU REGARD.....	75
Les yeux revolver .....	75
Votre regard peut aider à créer des émotions positives .....	76
L'IMPORTANTANCE DE L'ENVIRONNEMENT .....	80
Les 4 « bulles » de l'environnement.....	80
<i>Première bulle : l'environnement intime.....</i>	<i>81</i>
<i>Deuxième bulle : l'environnement personnel.....</i>	<i>81</i>
<i>Troisième bulle : l'environnement partagé .....</i>	<i>82</i>
<i>Quatrième bulle : l'environnement public .....</i>	<i>83</i>
<b>3. Mettez un turbo dans votre vie professionnelle.....</b>	<b>87</b>
RÉUSSISSEZ TOUS VOS ENTRETIENS D'EMBAUCHE !.....	87
Une préparation de sportif olympique.....	89
Renseignez-vous !.....	90
Préparez-vous !.....	91
« <i>Quels sont vos qualités et défauts ?</i> » : la question qui tue !.....	91
<i>Quelle formation avez-vous suivie ? .....</i>	<i>92</i>
<i>Quel a été jusqu'ici votre parcours professionnel ? .....</i>	<i>93</i>
<i>Quelle est votre motivation pour postuler dans cette entreprise ? .....</i>	<i>94</i>
<i>Soyez concis .....</i>	<i>95</i>
<i>Motivé !.....</i>	<i>96</i>
Soignez votre plumage !.....	98
<i>Le style vestimentaire .....</i>	<i>99</i>
<i>Une apparence « au poil ».....</i>	<i>100</i>
<i>Ornements et peintures de guerre.....</i>	<i>101</i>
<i>La corde au cou .....</i>	<i>102</i>
Jour J : une maîtrise à toute épreuve .....	102
<i>Un territoire à conquérir .....</i>	<i>103</i>
<i>Une attitude irréprochable.....</i>	<i>104</i>
<i>Des déplacements et des gestes fluides .....</i>	<i>105</i>
<i>Les mains : un détail capital.....</i>	<i>106</i>

<i>Une extension visible du cerveau.....</i>	107
<i>La poignée de main.....</i>	109
L'heure du show : l'entretien.....	111
<i>Bien terminer l'entretien en laissant une impression positive .....</i>	114
APPRENEZ L'ART D'ANIMER UNE RÉUNION .....	116
Quand prendre le temps permet d'être plus performant.....	118
<i>Un peu de logique et un timing maîtrisé.....</i>	119
<i>Le secret est dans la forme .....</i>	120
Comment tenir un rôle d'acteur et d'animateur ?.....	122
<i>Sachez débiter une réunion.....</i>	123
<i>Première étape : présentez le thème de la réunion.....</i>	123
<i>Deuxième étape : donnez le plan du contenu de la réunion .....</i>	125
<i>Ayez une pêche d'enfer !.....</i>	127
<i>Utilisez le « parler simple » .....</i>	129
<i>Maniez les chiffres et l'humour avec prudence.....</i>	130
<i>Dites ce que vous faites, faites ce que vous dites, montrez que vous le faites !.....</i>	131
<i>Montrez que vous êtes le maître des lieux.....</i>	132
<i>Des relations parfaitement gérées .....</i>	134
<i>Gérez l'inconfort .....</i>	135
<i>Posture et vulnérabilité .....</i>	136
<i>Les autres vecteurs de la communication : la voix et l'apparence .....</i>	138
<i>Une pelle et un seau pour construire un château.....</i>	139
<i>PowerPoint : l'ennemi du bien.....</i>	139
<i>Les bénéfices de la feuille blanche, version XXL.....</i>	141
<b>4. Boostez vos négociations grâce aux sciences cognitives .</b>	<b>145</b>
LES IMPÉRATIFS À RESPECTER DANS LA RELATION CLIENT .....	147
Visez toujours la confiance du client .....	148
Travaillez le fond du message.....	150
Soignez la forme .....	150
Soyez le gardien du temps .....	151
Respectez la chronologie.....	151

Soyez dans une logique positive en toute situation.....	151
Utilisez la notion de PADU .....	152
Traitez toutes les objections .....	153
Soignez votre apparence .....	154
UNE STRUCTURE UNIVERSELLE POUR VOS ENTRETIENS .....	155
1. Brisez la glace ou comment être « un bon gars sympa »... 156	
<i>Soignez les premières secondes</i> .....	157
<i>Prenez garde aux nouveaux outils de « communication »</i> .....	158
<i>Oubliez les préjugés</i> .....	159
<i>Revenez toujours aux fondamentaux</i> .....	159
<i>Sachez analyser le danger</i> .....	160
<i>Prenez le temps de créer une relation positive</i> .....	163
2. Validez les clés de décision .....	164
<i>Vérifiez qui est/sont le(s) décideur(s)</i> .....	165
<i>Validez le timing</i> .....	166
<i>Demandez à votre client de préparer tous les documents nécessaires au déroulement de l'entretien</i> .....	168
3. Présentez-vous pour rassurer.....	169
<i>Conditionnez-le pour le rassurer</i> .....	170
<i>Soyez factuel</i> .....	173
<i>Sachez adapter votre présentation aux circonstances</i> .....	175
<i>Gros plan : la voix, son importance et ses attributs</i> .....	178
4. Découvrez l'intégralité des besoins du client.....	180
<i>La pyramide des besoins d'Abraham H. Maslow</i> .....	181
<i>Les motivations d'achat</i> .....	182
<i>Un secret : de la méthode et beaucoup de rigueur</i> .....	185
<i>Finalisez la phrase de découverte</i> .....	187
5. Sachez présenter la solution.....	189
<i>Jouez un rôle d'acteur</i> .....	189
<i>La force d'un choix très limité</i> .....	193
<i>Utilisez des défauts de perception pour convaincre</i> .....	194
<i>Utilisez le principe d'exemplarité</i> .....	195
<i>Utilisez le principe de rareté</i> .....	195

<i>Et toujours : les émotions positives</i> .....	196
<i>Synchronisation et désynchronisation</i> .....	197
<i>Les mots magiques</i> .....	198
<i>Le choix des mots et du style</i> .....	199
<i>Les faits, encore et toujours</i> .....	202
<b>6. Il est (peut-être) nécessaire de négocier</b> .....	<b>203</b>
<i>Un peu de stratégie pour optimiser les réponses aux objections</i> .....	204
<i>Et s'il faut durcir le ton ?</i> .....	205
<b>7. Rassurez avant de partir : le « closing »</b> .....	<b>209</b>
<b>8. Établissez un dernier contact positif avant de prendre congé</b> .....	<b>210</b>
<b>Mémo : comment créer des émotions positives</b> .....	<b>213</b>
<b>MÉMO RECAPITULATIF</b> .....	<b>213</b>
L'environnement.....	213
Les gestes .....	214
La poignée de main, une communication tactile.....	214
La voix.....	215
Le verbal .....	215
<b>Quiz : testez vos acquis</b> .....	<b>217</b>
<b>Le mot de la fin</b> .....	<b>223</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>227</b>
ANNEXE 1 : Réponses au quiz : testez vos connaissances ...	227
ANNEXE 2 : Réponses au quiz : testez vos acquis.....	230
<b>Références</b> .....	<b>233</b>
LIVRES .....	233
VIDÉOS .....	236
QUELQUES ARTICLES.....	237
QUELQUES SITES INTERNET.....	239

## UN SUPPLÉMENT INÉDIT OFFERT !

Vous avez aimé les conseils et les bonnes idées de ce livre ? Alors demandez vite votre supplément gratuit en vous rendant sur la page :

**<http://quotidienmalin.com/intelligence-non-verbale>**

ou scannez ce code



et recevez des articles inédits pour compléter  
votre lecture.





## DEMANDEZ NOTRE CATALOGUE

Pour recevoir notre catalogue au format PDF, directement sur votre messagerie, merci de nous confier vos coordonnées sur la page suivante :

<http://leduc.force.com/lecteur>,

ou en flashant ce code ci-contre :



Si vous préférez qu'on vous l'envoie par la Poste, merci de bien vouloir découper, photocopier ou recopier le questionnaire ci-dessous et nous le retourner complété à :

**Éditions Leduc.s, 17 rue du Regard, 75006 Paris**

Madame     Monsieur

Prénom .....

Nom .....

Adresse .....

.....

Code postal .....

Ville .....

Pays.....

Date de naissance .. / .. / .....

Email .....

Oui, je m'inscris à la lettre mensuelle pour recevoir des infos exclusives, des surprises et des avant-premières.

LIVRE LU .....

## SITE INTERNET DES ÉDITIONS LEDUC.S

D'ores et déjà, retrouvez l'intégralité de notre catalogue sur notre site [www.editionsleduc.com](http://www.editionsleduc.com), et achetez directement ceux qui vous intéressent, au format papier ou numérique.















Dépôt légal : juin 2014