

1. Il existe 5 objectifs prioritaires en matière de communication d'entreprise, lesquels :

D'ABORD DÉFINIR LES OBJECTIFS PRIORITAIRES

La mise en place d'une communication d'entreprise ciblée et opportune nécessite la définition préalable d'une stratégie selon 5 axes de priorités : Notoriété, Image, Promotion, Motivation du personnel, Relations publiques.

NOTORIÉTÉ : SORTIR DE L'ANONYMAT

Toute communication d'entreprise doit d'abord rechercher un accroissement de sa notoriété. C'est un objectif fondamental. La notoriété résulte du fait d'être connu par un état de reconnaissance, de distinction et de mémorisation claire de l'entreprise, de sa marque ou de ses produits à un instant donné, par le plus grand nombre d'acteurs potentiels du marché de l'entreprise. Le rapport entre le nom de l'entreprise et son secteur d'activité et/ou entre le nom de l'entreprise et sa marque ou son produit peut s'évaluer selon 2 formes de notoriété. C'est d'abord la vraie notoriété dite spontanée, dans laquelle le sondé prononce de lui-même le nom ou la marque. C'est aussi la notoriété assistée, par laquelle le sondé dit reconnaître ou connaître la marque ou le produit à partir d'une liste pré-établie. Cette forme de notoriété est beaucoup moins intéressante. En fait, la recherche de notoriété recouvre les outils suivants dans la question 2 : 1, 2, 3, 4, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24

IMAGE : IMPOSER SA DIFFÉRENCE

L'image est distincte de la notoriété, sachant qu'une entreprise peut jouir d'une grande notoriété mais d'une mauvaise image. L'image est complexe, volatile et varie selon les publics. Elle traduit la qualité de perception de l'entreprise sous un angle qualitatif et favorable (bonne image) ou sous un angle de défiance, de rejet ou de doute (mauvaise image). La bonne image se construit patiemment et minutieusement par tout un ensemble de comportements, de faits ou d'a priori subjectifs. Elle favorise l'attraction vers les produits et les services de l'entreprise, tout en contribuant à asseoir des relations fidèles, pérennes et de respect. A l'inverse, le capital image peut s'effriter en un temps record, réduisant toute l'efficacité du dispositif en place. Le travail de l'image recouvre les outils suivants dans la question 2 : 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23

PROMOTION : DÉVELOPPER LES VENTES

C'est la recherche du développement du chiffre d'affaires par des actions appropriées en direction des clients et des prospects (démonstrations, prix, remises, expositions, offres spéciales, jeux-concours...). La promotion des ventes est la vraie raison de communiquer. Elle est de ce fait le plus vieux métier du monde entretenu depuis toujours par le dynamisme des commerçants, même si elle est devenue un acte industriel et un secteur d'activité commercial à part entière. Vendre, c'est communiquer ou communiquer c'est vendre, sont les alternatives inséparables de la promotion. Les principaux outils destinés à améliorer la promotion des ventes concernent les outils suivants dans la question 2 : 1, 2, 3, 6, 8, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25

MOTIVATION DU PERSONNEL : ACCROÎTRE LE DYNAMISME INTERNE

La première obligation du chef d'entreprise est de dynamiser la cohésion interne, en faisant en sorte que le personnel donne le meilleur de lui-même. Il n'y a pas d'accroissement de la productivité et de qualité totale possible, sans que soit renforcée la motivation du personnel par la pratique d'un management efficace. Les outils de communication interne contribuent à entretenir directement la mobilisation de tous dans le respect du droit à l'information. Il n'est donc pas question de négliger le point d'appui le plus fort qu'une entreprise ait à connaître : son personnel. L'amélioration de la motivation du personnel recouvre les outils dans la question 2 : 1, 2, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21

RELATIONS PUBLIQUES : ECHANGER AVEC SES PUBLICS

Elles caractérisent des échanges directs entre l'acteur économique et ses différents publics. Les relations publiques permettent d'agir sur des cibles privilégiées dans le cadre d'une relation de proximité, dans le but de créer ou d'entretenir des a priori favorables, de se faire des alliés et des partenaires. Pour être efficaces, les RP doivent être à double sens et toujours bâties dans la durée et la transparence. La pratique des relations publiques nécessite un bon carnet d'adresses, des efforts d'écoute et de compréhension réelle des attentes des publics concernés. Aussi, l'entretien de bonnes relations publiques nécessite d'apporter un soin particulier dans les opérations suivantes dans la question 2 : 4, 6, 7, 8, 12, 13, 14, 18, 20, 21, 22

2. Parmi les 25 principaux outils de communication d'entreprise, pouvez-vous en citer une dizaine ?

CHOISIR LES OUTILS DE COMMUNICATION LES PLUS APPROPRIÉS

Il convient de se rappeler qu'une politique de communication réussie doit conjuguer plusieurs supports en renouvelant régulièrement les messages. En ce sens, la communication d'entreprise est une véritable épreuve à la Sisyphe, dans laquelle il est nécessaire de porter toujours plus haut sa « pierre », puis de recommencer... Aussi dans le but de faire un point utile en matière de communication globale, ce dossier propose de présenter les 25 principaux outils disponibles pour l'entreprise. Une mini fiche d'information résume l'intérêt de chaque outil, en liaison avec son impact direct sur l'un ou sur plusieurs des 5 objectifs prioritaires de la communication d'entreprise.

Liste des 25 principaux outils de communication d'entreprise :

1. Publicité grands médias
2. Publicité médias de proximité
3. Communication business to business
4. Communication de crise
5. Communication interne
6. Communication financière
7. Communication étudiants
8. Tourisme d'entreprise
9. Projet d'entreprise
10. Journal d'entreprise
11. Formation professionnelle
12. Événementiel, Seminaring & Convention
13. Sponsoring
14. Mécénat
15. Identité visuelle & Marque
16. Design
17. Packaging
18. Vidéo & Multimédia
19. Web, internet, intranet
20. Relations presse & Médias
21. Relations publiques
22. Lobbying, Réseaux, Alliances & Intelligence Economique
23. Participation à un salon
24. Marketing direct
25. Promotion & Trade marketing

25 FICHES POUR 25 OUTILS

Le principe de chaque mini fiche est de positionner l'outil considéré dans ses OBJECTIF premiers (notoriété, image, promotion...), dans son utilité pratique, dans son fonctionnement puis dans ses cibles prioritaires.

1. PUBLICITÉ GRANDS MÉDIAS

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion, Motivation.

UTILITÉ PRATIQUE : Exercer une présence remarquée sur le marché et/ou le territoire le plus étendu, comme signe de bonne santé et de dynamisme. Présenter de manière hautement positive l'entreprise et son activité dans des supports de qualité.

CIBLE PRIORITAIRE : Grand public (particulier et/ou professionnel), publics ciblés parmi le lectorat habituel des médias à grande diffusion, en jouant surtout un effet de propagation auprès du réseau de distribution national en place.

FONCTIONNEMENT : L'entreprise se positionne en annonceur auprès du ou des médias choisis soit en direct, soit par les soins d'une agence conseil de publicité ou d'un « médiaplanneur ». Le principe publicitaire de base est de considérer qu'un produit ou un service bien décrit donne une image positive et attractive de l'entreprise. Dès lors, la réussite d'une publicité grands médias se mesure à sa contribution apportée à la marque afin que celle-ci puisse prendre le pouvoir sur son marché. Dans un certain nombre de cas, le message publicitaire doit savoir rompre avec les codes habituels régissant le secteur, par un déplacement de lecture jouant plus sur l'imaginaire, l'humour ou l'inconscient collectif que sur le rationnel et le technique. Dans ce type de publicité, il ne faut toutefois jamais perdre de vue la fonction initiale du produit, laquelle ne doit pas être effacée ou gommée par le délire d'une trop grande originalité décalée de la réalité.

Les principaux médias nationaux ou génériques concernent :

- . Grande Presse et magazines spécialisés à fort tirage
- . Radios et TV à couverture nationale

2. PUBLICITÉS MÉDIAS DE PROXIMITÉ

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion, Motivation.

UTILITÉ PRATIQUE : Exercer une présence ponctuelle ou régulière sur un marché et/ou territoire géographique réduit et compact, afin de présenter l'intérêt de son offre aux différents acteurs de proximité. Lutter directement contre une éventuelle offre concurrentielle.

CIBLE PRIORITAIRE : Les entreprises en direct, les consommateurs locaux en recherche de ciblage permanent.

FONCTIONNEMENT : Idem que pour la publicité grands médias mais avec des moyens financiers plus réduits. Le principe publicitaire est concentré sur une insertion d'annonces et/ou sur la diffusion de messages au sein de supports à diffusion locale, avec une recherche de retour d'investissement à court terme. La répétition du message est fortement recommandée afin d'espérer changer les habitudes acquises.

Les principaux médias de proximité utilisables par l'entreprise sont :

- . PQR (Presse Quotidienne Régionale)
- . Presse spécialisée B to B et hebdomadaires
- . Revues, magazines édités par les organismes consulaires, bulletins municipaux
- . Journaux gratuits
- . Radios locales
- . TV locale ou régionale
- . Prospectus
- . Annuaire
- . Affichage fixe, affichage mobile, petites affiches
- . Cinéma
- . Objets publicitaires
- . Minitel, Internet
- . Plaquettes publicitaires, brochures et supports papier

3. COMMUNICATION BUSINESS TO BUSINESS

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion.

UTILITÉ PRATIQUE : C'est une communication entre professionnels du même bord.

La communication B to B ressort d'un parfait ajustement de cible. Elle est directe, sans fioritures et reste concentrée sur une offre précise face à une cible visée exigeante, subtile, pertinente dans ses attentes.

FONCTIONNEMENT : Le produit ou le service à promouvoir est souvent plus difficile et technique que ceux de la grande consommation. La conception du message nécessite la prise en compte de 2 cultures : celle de l'entreprise et celle de l'acheteur/utilisateur, culture qui peut d'ailleurs se décomposer en une série de cibles aux sensibilités différentes. Si le message est traditionnellement orienté sur l'aspect technologique du produit ou sur ses performances, il gravite de plus en plus autour d'idées de confort, de facilité d'utilisation, d'ergonomie, de service...

CIBLE PRIORITAIRE : Professionnels clairement identifiés (même filière d'activité, utilisateurs professionnels ciblés) : Ex. laboratoires pharmaceutiques avec les médecins et pharmaciens, industrie informatique avec les ingénieurs, fabricants d'engrais avec les agriculteurs.....

4. COMMUNICATION DE CRISE

OBJECTIF : Notoriété, Image, Motivation, Relations publiques.

UTILITÉ PRATIQUE : Eviter face à une situation d'urgence ou de crise imprévue, que la peur de communiquer ne communique en fait, la peur. Il s'agit de ne pas être pris de vitesse par l'accélération d'événements indépendants de la volonté. La crise accroît toujours les demandes d'informations et raccourcit les délais de réponse. Il convient donc de l'anticiper en évitant une diminution de la qualité de l'information, par le fait d'une trop grande précipitation ou fatigue.

FONCTIONNEMENT : Considérant qu'une crise peut remettre en question toute l'architecture d'image de l'entreprise, il s'agit d'anticiper les risques possibles en mobilisant de manière préventive un maximum de responsables dans l'entreprise. Des cellules de crise sont constituées dans lesquelles chacun remplit une mission déterminée. Des simulations de crise (accident, incendie, explosion, grève, pollution.....) sont évoquées, en s'obligeant à mettre en place des pré-réponses, des conduites appropriées, un discours de gestion de crise en évitant surtout les attitudes ou les mots qui «tuent».

CIBLE PRIORITAIRE : Les médias «chauds» ou «affectifs» qui véhiculent peu d'informations techniques comme la télévision ou la radio, mais également les principaux partenaires et les salariés.

5. COMMUNICATION INTERNE

OBJECTIF : Motivation.

UTILITÉ PRATIQUE : Faire en sorte que chaque individu comprenne la situation vécue par l'ensemble de l'entreprise. En période d'incertitude ou de changement, la communication interne est capitale. Elle permet de rassurer le personnel en dynamisant les effectifs, en évitant une baisse de mobilisation, en limitant l'émergence de conflits et de tensions. En période de forte activité ou de développement, elle permet de motiver au maximum les ressources collectives.

CIBLE PRIORITAIRE : Tout membre du personnel sans exception.

FONCTIONNEMENT : Communiquer en interne, c'est d'abord apporter de la valeur ajoutée, c'est valoriser les individus et montrer qu'on les responsabilise. Il est donc nécessaire de rester toujours spontané, naturel et assez direct. En ce domaine, il convient de bien faire attention au fait que l'information tue l'information lorsqu'elle est trop abondante et qu'elle ne se justifie pas par un caractère d'utilité. Aussi toute politique de communication interne doit d'abord être précédée d'une réflexion et d'un audit interne, reposant sur un questionnaire remis à l'ensemble des collaborateurs. Les résultats de l'audit doivent ensuite être absolument transmis aux salariés, soit par l'intermédiaire d'un document spécifique, soit par le journal d'entreprise interne. Un second aspect concerne le dialogue interne qui permet au personnel de s'exprimer à son tour.

Les 4 principaux moyens d'améliorer la communication interne sont :

- . La réunion périodique entre l'encadrement et son équipe dans le but d'inciter au dialogue et à l'échange d'informations.
- . Les boîtes à idées, à partir desquelles le personnel peut faire part de ses remarques et de ses idées.
- . Le «point d'interrogation», c'est à dire la possibilité pour tout collaborateur de pouvoir poser une question écrite à la direction sans passer par sa hiérarchie.
- . Les «portes ouvertes» dont le principe est d'offrir une voie de recours pour les salariés qui ont un différend avec leur responsable direct. Dans ce cas, ils font appel à l'échelon n+1 qui engage une enquête afin de résoudre le problème.

6. COMMUNICATION FINANCIÈRE

OBJECTIF : Image, Promotion, Relations Publiques.

UTILITÉ PRATIQUE : Obligatoire pour les sociétés cotées en Bourse, la communication financière est surtout destinée à développer l'image de l'entreprise auprès des investisseurs existants et potentiels, ainsi qu'auprès des publics financiers. Elle doit créer la confiance des partenaires divers, déclencher de la sympathie et être attractif pour les autres publics.

CIBLE PRIORITAIRE : Investisseurs existants ou potentiels, milieu financier en général, actionnaires lors des assemblées générales, clients, fournisseurs, cadres et futurs recrutés de la société.

FONCTIONNEMENT : Les différents outils de la communication financière sont :

- . Le rapport annuel, dont la finalité n'est plus seulement d'être une simple communication de résultats mais une photographie de l'entreprise sur son marché.
- . La réunion plénière une à deux fois par an, avec la participation d'analystes financiers très spécialisés du secteur.
- . Les relations avec la presse financière en vue de publier et commenter les avis financiers.

7. COMMUNICATION ÉTUDIANTS & UNIVERSITÉS

OBJECTIF : Notoriété, Image, Relations Publiques.

UTILITÉ PRATIQUE : Elle concerne principalement le besoin en recrutement de jeunes diplômés et la nécessité de faire connaître l'entreprise et ses produits, aux futurs utilisateurs que sont les étudiants.

CIBLES PRIORITAIRES : Etudiants des grandes écoles, universités, écoles spécialisées.

FONCTIONNEMENT : Une dizaine d'outils sont employés plus ou moins couramment par les entreprises.

Une bonne politique d'image orientée vers le public étudiant, suppose de mettre en oeuvre plusieurs outils :

- . **Le forum** : Location d'un stand sur le campus avec réception des étudiants.
- . **L'amphi-retape** : Présentation de l'entreprise directement dans l'école ou dans l'université, durant une heure.
- . **Le petit déjeuner ou le déjeuner** : Rencontre avec un nombre réduit d'élèves.
- . **La journée portes ouvertes** : Invitation d'étudiants de plusieurs écoles à venir passer une journée au sein de l'entreprise en rencontrant la direction et l'encadrement.
- . **Le club** : Mise en place d'un club d'élèves en proposant visites et rencontres avec des responsables.
- . **L'enseignement** : Intervention d'un cadre lors des cours, proposition d'études de cas liés aux activités de l'entreprise.
- . **Les échanges scientifiques** : Convention ou jumelage avec une école, afin de développer un programme de recherche-développement dans lequel participent les élèves.
- . **Le business day** : Organisation d'une journée entière au sein de l'école avec stands, débats, déjeuner, intervention dans les cours.
- . **Les stages** : côté avantage, les stages peuvent faciliter une pré-embauche dans l'entreprise ; côté inconvénient, le stage impose un suivi centralisé ou décentralisé (parrainage) des stagiaires. Ils supposent également de donner des missions compatibles avec les souhaits de l'étudiant et les besoins pratiques de l'entreprise.
- . **Le salon des étudiants** : Participation à un stand avec renseignement sur place des étudiants de passage. A noter que de plus en plus, ce sont les étudiants des grandes écoles et des universités qui proposent d'eux-mêmes des initiatives et des rencontres avec les entreprises.

8. TOURISME D'ENTREPRISE

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion, Motivation, Relations Publiques.

UTILITÉ PRATIQUE : Ouverture de l'entreprise version intérieure, en souhaitant valoriser son activité et son savoir-faire. C'est aussi la possibilité de créer un trafic d'entrées pouvant générer des recettes supplémentaires.

FONCTIONNEMENT : Les 2 principaux types de tourisme qui peuvent être pratiqués en matière de communication d'entreprise, nécessitent la participation active et motivée d'une grande partie du personnel. Il s'agit tout particulièrement du :

- . **Tourisme technique** : Présentation d'une activité artisanale ou d'un métier particulier. L'accent est mis sur l'histoire, l'évocation du métier, son évolution, avec un circuit de visite balisé commenté ou non.
- . **Tourisme industriel** : Les visites sont ici dynamiques et portent sur l'explication d'une technologie propre à l'activité d'une filière industrielle (nucléaire, agro-alimentaire...). Elle nécessite un pré-requis dans les connaissances des visiteurs.

CIBLE PRIORITAIRE : Grand public en général et/ou partenaires divers

9. PROJET D'ENTREPRISE

OBJECTIF : Image, Motivation.

UTILITÉ PRATIQUE : Mobiliser le personnel sur un objectif qualitatif précis (qualité globale, service apporté à la clientèle...), en fixant un but opérationnel clair (devenir n°1, doubler le chiffre d'affaires...)

FONCTIONNEMENT : L'opération nécessite en général plusieurs mois de préparation et une forte implication de l'équipe dirigeante dans une obligation de moyens, laquelle se traduit le plus souvent par une charte de management. La mise en ?uvre de la démarche doit toujours aller du global au particulier et s'inscrire dans la durée (3 à 7 ans en moyenne, voire beaucoup moins pour des projets très ciblés). Le projet d'entreprise doit rester fédérateur et s'articuler sur des principes humanistes. Il doit affirmer des valeurs communes dans le cadre d'une adhésion loyale partagée par tous les participants. 2 écueils doivent cependant être évités : le projet d'entreprise ne doit pas être trop philosophique ni déconnecté de la réalité vécue. Bien que le projet serve de référence quotidienne à l'action collective, il faut néanmoins lutter contre son vieillissement et une démobilité possible au fil du temps, en le relançant régulièrement.

CIBLE PRIORITAIRE : L'ensemble du personnel.

10. JOURNAL D'ENTREPRISE

OBJECTIF : Image, Motivation.

UTILITÉ PRATIQUE : C'est le support privilégié de la communication interne sous contrôle de la direction. Tout bon journal d'entreprise doit contribuer à la transparence dans l'entreprise, en évitant toute forme de désinformation ou de manipulation. Son principal impératif est d'être le reflet parfait de la société et non un «faux» journal des salariés.

FONCTIONNEMENT : Il nécessite une approche professionnelle mobilisant des moyens financiers, du temps et des hommes. L'entreprise peut faire appel à une agence spécialisée qui prend en charge de A à Z la réalisation du journal. Les 3 principales questions à se poser concernent : la variation des sujets et leurs titres ; la rédaction des articles en les faisant écrire en partie par les salariés ; l'envoi à domicile ou non du journal, afin d'être sûr qu'il sera bien reçu par chaque collaborateur.

CIBLE PRIORITAIRE : Le personnel, mais aussi les clients et fournisseurs.

11. FORMATION PROFESSIONNELLE

OBJECTIF : Motivation.

UTILITÉ PRATIQUE : Créer de la motivation individuelle et de la cohésion interne, pour en faire un levier de changement culturel dans l'entreprise. Les buts habituellement recherchés sont de faire évoluer les comportements, d'améliorer la communication interne, d'accroître la motivation des équipes et d'être plus efficace dans la fonction.

FONCTIONNEMENT : Le contenu de la formation doit être le plus proche possible de la pratique des intéressés avec des informations et des méthodes ciblées. Le concret doit toujours l'emporter sur le théorique, en veillant malgré tout à donner de la hauteur au transfert de savoir, en évitant, par exemple, de tomber dans la facilité de l'exemple vécu par le praticien. Dans la plupart des cas, il est indispensable de s'adresser à un organisme spécialisé.

CIBLE PRIORITAIRE : Personnel en général de l'ouvrier jusqu'à l'encadrement.

12. ÉVÉNEMENTIEL, SÉMINARING & CONVENTION

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion, Motivation, Relations Publiques.

UTILITÉ PRATIQUE : S'adresser en direct à un public déterminé dans un cadre inhabituel et dans des conditions telles, qu'elles provoquent l'enthousiasme et forcent l'adhésion de tous.

CIBLE PRIORITAIRE : Personnel global et/ou ciblé dans l'entreprise, avec participation ou non de tiers extérieurs étroitement liés aux activités de l'entreprise.

FONCTIONNEMENT : L'événementiel n'a pas pour vocation d'informer mais plutôt de faire passer par les moyens du spectacle, un courant émotionnel entre le public sélectionné et la société. La débauche de moyens n'est pas la solution, car elle peut apparaître comme un gaspillage. Il faut obligatoirement un fil conducteur destiné à donner un sens précis à l'événement, dans une conception obéissant à plusieurs règles précises : le show doit être court et percutant ; la mise en scène ne doit pas durer plus d'une heure et demie ; les messages doivent être peu nombreux et forts.

Différentes formes d'événementiels peuvent être pratiquées :

. **Convention et congrès** : Organisation et/ou participation à des journées réunissant un grand nombre de participants à l'occasion d'assemblées annuelles avec présentation de résultats, d'objectifs, de projets, de nouveaux produits ou d'événements marquants dans la société ou la profession.

. **Seminaring** : Organisation de séminaires d'une durée de 1 à 3 jours avec un nombre de participants restreints, mettant un accent particulier sur le résidentiel, le réceptif en accompagnement d'une formation ou de réunions business.

. **Incentive** : Activités à forte motivation, impact psychologique et/ou émotionnel (sports, activités extrêmes, détente, découverte, rallyes...) mais aussi tout ce qui ressort du cadeau, des récompenses et de la stimulation individuelle. L'incentive peut être avantageusement couplée aux événementiels, conventions et seminaring.

. **La fête** : Inscrire sa communication dans une approche festive, conviviale et de plaisir à partir d'un concept fédérateur créé de toute pièce (Fête des grands-mères...) ou «opportuniste» dans un but commercial: tradition, fêtes du calendrier....

13. SPONSORING

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion, Motivation, Relations Publiques.

UTILITÉ PRATIQUE : Le sponsoring s'applique surtout à la promotion d'une marque via une activité sportive. Il correspond à une forme de parrainage avec appuis financiers en contrepartie d'une mise en valeur de la marque ou de l'entreprise sponsor. En tout état de cause, le sponsoring n'est jamais gratuit en misant sur des retombées rapides et précises. Il n'est également jamais neutre sur l'image de l'entreprise, notamment en cas de mauvais résultats, de crash ou de problèmes largement médiatisés.

FONCTIONNEMENT : Le terrain sportif offre l'effet de levier le plus important en matière de sponsoring. Aussi la première étape consiste à bien choisir le support, lequel doit être en adéquation avec le type de dynamisme de l'entreprise, avec les clients et le public même de la compétition sélectionnée. Le choix du statut du sponsorisé doit dépendre de la position de la firme sur son marché. Par exemple, un leader peut jouer la sécurité en choisissant de parrainer l'événement dans son ensemble, alors qu'un challenger aura plutôt intérêt à sponsoriser un sportif ou un équipage. Dans tous les cas, l'opération de sponsoring n'aura que peu de retombées sans un effort important de communication. Le budget doit prendre en considération la communication avant, pendant et après l'événement. Le sponsoring peut s'étendre également à d'autres formes de participation dans les domaines culturels, humanitaires ou dans les grandes opérations médiatiques.

CIBLE PRIORITAIRE : Clients actuels et potentiels. Le personnel dans sa globalité.

14. MÉCÉNAT

OBJECTIF : Notoriété, Image, Motivation, Relations Publiques.

UTILITÉ PRATIQUE : A la différence du sponsoring, le mécénat ne recherche pas directement des retours d'affaires. Il porte principalement sur la notoriété du nom de l'entreprise et non sur l'image des marques. Le mécénat est principalement utilisé comme un outil de valorisation sociale de l'entreprise souhaitant créer à l'extérieur, un capital sympathie auprès d'une population donnée. C'est aussi un excellent vecteur de cohésion interne.

FONCTIONNEMENT : Le champ habituel du mécénat recouvre les domaines culturels, scientifiques, humanitaires et environnementaux. La mise en valeur de certaines activités sportives peu médiatiques, de métiers spécifiques ou la participation engagée dans des actions de lutte contre l'exclusion s'ouvre également sur un mécénat de plus en plus ciblé, apportant un soutien à la fois plus durable et plus important. Au-delà du don totalement désintéressé qui se fait de plus en plus rare, la pratique du mécénat suppose une stratégie utile sur le long terme pour la société. Dans ce domaine, il n'y a d'opérations réussies ou ratées qu'en fonction des objectifs que l'entreprise s'est préalablement fixés. Il n'y a aucune proportionnalité à attendre entre le succès et le budget engagé.

CIBLE PRIORITAIRE : Personnel, Publics déterminés.

15. IDENTITÉ VISUELLE & MARQUE

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion, Motivation.

UTILITÉ PRATIQUE : La marque véhicule toute une série d'informations au travers du logotype, du visuel et des mots qui l'accompagnent, dans une communication permanente entièrement gratuite. La marque représente en ce sens, un raccourci des forces et des atouts du contenu culturel de l'entreprise. Elle est la signature de sa différence, symbolisant le moyen le plus fort de sa reconnaissance. Elle représente en fait une bonne partie du capital immatériel de l'entreprise.

CIBLE PRIORITAIRE : Tous les publics

FONCTIONNEMENT : Première matérialisation de l'entreprise, la marque aide à rendre cohérent la perception des produits en améliorant les relations avec la clientèle. Elle favorise une communication transversale, à la fois d'adhésion interne et de séduction externe. L'identité visuelle est une sorte de marque de fabrique permettant de sortir de la banalisation et de la multiplication des produits. Elle doit prendre la forme d'un signe simple destiné à faciliter la mémorisation, par conséquent la fidélisation. Signe distinct par excellence, elle doit évoluer en même temps que l'entreprise mais surtout pas à l'occasion des changements de PDG ou de Dircom. En matière de graphisme tout est important, chaque détail peut influencer la perception subjective que l'on peut se faire de la marque ou de l'entreprise. Par exemple, dans l'usage du caractère et de la taille des lettres, les majuscules sont considérées comme plus agressives et plus inquiétantes en affirmant la force de l'entreprise, sa puissance et son leadership. A l'inverse, les minuscules sont plus sympathiques en renforçant le sentiment de sécurité et de confiance. Les lettres romaines comme les lettres arabes sont jugées comme des caractères optimistes. De son côté, la couleur utilisée n'est jamais neutre.

Elle influence directement le psychisme de l'individu par sa force symbolique (version occidentale) :

- . **BLANC** : Pureté et innocence. Symbole de la naissance et de la renaissance perpétuelles.
- . **NOIR** : Tristesse, interdiction du plaisir, mélancolie, deuil.
- . **GRIS** : Classe et intelligence.
- . **ROUGE** : Puissance, colère, feu, sexualité. Le rouge est une couleur mâle qui entraîne et encourage.
- . **ROSE** : Bonheur.
- . **ORANGE** : Dynamisme, équilibre entre l'esprit et le désir d'accomplir. Faculté d'adaptation et d'entrain.
- . **JAUNE** : Chaleur et bien-être, lumière et vie. Couleur de l'éternité et de la durabilité.
- . **VERT** : Symbole de jeunesse, de renouveau, de retour aux sources, à la campagne, à la nature. Couleur de l'espérance, de la force et de la longévité. Le vert est une couleur femelle, elle est rafraîchissante et rassurante.
- . **BLEU** : Symbole de jeunesse et de noblesse. Le bleu est une couleur sédatrice donnant une impression de fraîcheur, sans être tonifiante comme le vert.
- . **BLEU FONCÉ** : Discrétion raffinée, non agressive.
- . **MAUVE** : Tempérance, mais aussi lucidité et équilibre entre passion et intelligence.
- . **POURPRE** : Majesté, couleur réservée aux dignitaires.
- . **VIOLET** : Irréalité rêveuse, tempérance, couleur d'apaisement. Le violet est l'opposé du vert, il symbolise le secret et le passage d'un état à un autre.

16. DESIGN

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion, Motivation.

UTILITÉ PRATIQUE : Avec la marque, le produit est le principal vecteur permanent de la communication d'entreprise. Tout ce qui constitue le produit (matériaux, forme, ergonomie, couleur) véhicule un message explicite et implicite, induisant des valeurs et des références ressenties différemment selon les types de consommateurs. Aussi, le design contribue t'il à positionner clairement la fonction du produit, donc son attrait et son intérêt en fonction de l'évolution des mentalités.

FONCTIONNEMENT : La force du design est de sortir des habitudes propres à l'entreprise et/ou de celles de son secteur d'activité, de les faire évoluer dans le but de maintenir une bonne position concurrentielle. Le design est surtout à l'écoute des évolutions sociales, dans un cadre de création qui ne peut être à la remorque d'aucune solution toute faite. Le design n'est pas une solution miracle pour entreprise moribonde. Son usage nécessite une cohésion parfaite avec la réalité du marché, les besoins de l'utilisateur et la demande des différents opérateurs. L'intégration au sein de l'entreprise doit également reposer sur un cahier des charges précis, une analyse stratégique claire et parfaitement identifiée en ce qui concerne l'avenir du produit.

CIBLE PRIORITAIRE : Consommateurs et utilisateurs.

17. PACKAGING

OBJECTIF : Image, Promotion.

UTILITÉ PRATIQUE : Le packaging est un contenant totalement marketisé, destiné à faire vendre directement et spontanément sur le lieu de vente. Le contenant est conçu comme un message de forme et une communication d'appel, adressés directement au consommateur.

CIBLE PRIORITAIRE : Consommateur, utilisateur final.

FONCTIONNEMENT : Entre savoir ce qui est le plus important du contenu ou du contenant, le packaging mise sur un capital d'attraction destiné à associer les qualités intrinsèques du produit, les attentes intimes de la clientèle et le look spécifique de la marque et/ou de l'entreprise.

Les principaux critères retenus pour mettre en valeur le produit via le packaging concernent :

.....SUR LE FOND

- . **La substantialité** : Le sentiment d'essentiel ou d'importance ressenti face à la nature du produit et de son conditionnement.
- . **La crédibilité** : Le sentiment de confiance qu'inspire le contenant en rapport avec l'idée que l'on se fait de son contenu.
- . **L'originalité** : La différence de forme qui attire l'attention et donne envie de s'approprier contenant et contenu.

- . **La provocation** : Choc visuel du contenant et des attributs de la forme destiné à monopoliser l'attention du consommateur.
- . **L'évidence** : Compréhension rapide de l'essentiel du message et l'intérêt qui se dégage au profit du consommateur

.....SUR LA FORME

- . Architecture du contenant
- . Typographie du texte et du message principal
- . Symboles et idéogrammes associés
- . Couleurs et dominantes
- . Style utilisé pour mettre en valeur la marque (graphisme, illustrations, photos)

18. VIDÉO & MULTIMÉDIA

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion, Motivation, Relations Publiques.

UTILITÉ PRATIQUE : A la fonction pédagogique qui est de former, d'informer et de sensibiliser s'adjoint une fonction économique qui est de faire vendre ou de promouvoir. Aussi, le film d'entreprise en vidéo comme le CD-Rom multimédia doivent viser 2 grands types de publics distincts : le public spécialisé avec des films ou présentations pointus et techniques ; le public généraliste avec des films ou Cd-Rom jouant principalement sur l'image de l'entreprise.

FONCTIONNEMENT : L'usage de la vidéo et/ou du CD-Rom est parfait pour sortir de l'anonymat de l'entreprise et/ou de son activité et/ou de sa technologie. La question se pose toutefois de savoir ce que l'on veut dire, à qui et quand. C'est aussi préciser les points forts du message en seulement quelques minutes, savoir monter les rushes ou les fichiers textes, sons et images de manière vendeuse, tout en définissant le meilleur mode de diffusion. Autant de contraintes, dont il vaut mieux parler à 2 ou 3 professionnels en rémunérant si besoin est, leurs propositions de scénari ou de maquettes. L'évolution actuelle tend à privilégier deux tendances complémentaires : des produits vidéo et multimédia de plus en plus sophistiqués et une démocratisation de ces outils, avec des produits «kleenex» dont la durée de vie est aussi courte que leur usage est précis.

CIBLE PRIORITAIRE : Publics ciblés.

19. WEB, INTERNET, INTRANET

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion, Motivation.

UTILITÉ PRATIQUE : Outil informatique moderne pouvant combiner sur le même support de la publicité, promotion, commercialisation, de l'information et un échange de données en temps réel.

FONCTIONNEMENT : Son plus grand avantage est d'être hyper rapide et interactif, c'est à dire à la fois ouvert et à double sens, donnant ainsi un relief visuel tout particulier à la communication. Après l'engouement un peu «bazar» des premiers moments, le Web est semble-t-il la solution d'avenir idéale pour communiquer très rapidement, à grande distance et au moindre coût, tout en bénéficiant avec un seul vecteur de communication d'un effet «multimédia» instantané et vivant. L'usage d'intranet est une forme B to B du Web, réservée à des publics choisis ou pour le moins participatifs et en réseau avec l'entreprise.

CIBLE PRIORITAIRE : Publics précis.

20. RELATIONS PRESSE & MÉDIAS

OBJECTIF : Notoriété, Image, Motivation, Relations Publiques.

UTILITÉ PRATIQUE : Le relais médiatique est sans doute le meilleur vecteur avec la publicité, pour se faire connaître du plus grand nombre sans la nécessité de disposer d'aucun budget. Toutefois, les relations avec la rédaction n'étant liées par aucun engagement contractuel, elles ne donnent aucun droit de regard sur la suite des événements. L'interview, le reportage ou la reprise rédactionnelle sont des armes à double tranchant qui peuvent se révéler dangereuses ou très efficaces, selon la manière dont elles sont maniées.

CIBLE PRIORITAIRE : Le marché de l'entreprise en général.

FONCTIONNEMENT : Le journaliste est libre d'utiliser l'information comme il pense devoir agir ou écrire. Sauf diffamation ou erreur patente (droit de réponse), il n'a aucun compte rendre.

Pour mettre en place une bonne relation presse ou média, il est nécessaire de tenir compte des précautions suivantes :

- . Bien définir ce que l'on veut dire ou faire passer ; avoir vraiment quelque chose à communiquer d'intéressant ; ne pas contacter la presse et les médias pour n'importe quoi au petit bonheur la chance. Inutile donc d'inonder les rédactions d'informations dont elles n'auront que faire, ou d'exiger des rectificatifs sur des sujets anodins ou pour une simple inexactitude.
- . Bien connaître ses partenaires presse, identifier qui fait quoi au sein de la rédaction ou du média ; cibler l'information selon les médias (presse nationale, régionale, locale, radio, TV) ; tenir régulièrement à jour son fichier presse en évitant de créer des susceptibilités en court-circuitant le journaliste via son système hiérarchique.
- . Avoir du bon sens, pas mal de psychologie et beaucoup d'organisation. L'information a horreur du vide (sujets creux et insignifiants). Il vaut mieux un bon papier critique ou 3 lignes bien placées, qu'un éloge dithyrambique qui ne trompera personne et ne fera à la longue que rendre suspects l'intégrité du journal et les interviewés eux-mêmes. Utiliser toujours des louanges justifiées et des critiques constructives.
- . Ne pas confondre publicité et rédaction, car l'information n'est pas de la communication. L'information se doit d'être objective en laissant le lecteur libre de former son propre jugement à partir de faits précis. Elle n'est donc pas là pour valoriser ou faire plaisir, comme peut le faire la communication ou la publicité ; ne jamais attendre de retour d'ascenseur en cas d'information, d'invitation ou de passage d'annonce.
- . Ne pas favoriser un titre par rapport à un autre, être disponible pour répondre «au pied» levé à toute information ou précision demandée.

. Sélectionner les outils les plus appropriés, dont parmi ceux-ci :

. **TÉLÉPHONE, FAX** : A utiliser de préférence pour communiquer une information avant bouclage ou dans le cadre d'une opération lancée simultanément auprès de plusieurs médias. Le fax est également utilisable pour inviter un journaliste, communiquer des listes de noms ou de chiffres sans toutefois dépasser 2 à 3 feuillets consécutifs. Saturer un fax avec une série de feuillets successifs, c'est prendre le risque de désintéresser immédiatement le journaliste.

. **COMMUNIQUÉ DE PRESSE** : C'est l'outil de base pour transmettre une information. Pour être crédible, il doit être court (une page) et aller droit au but. Le journaliste doit comprendre immédiatement le sujet, sans quoi au bout de 30 secondes le communiqué risque d'aller directement à la corbeille. Il est nécessaire d'employer des termes exacts et de citer des chiffres précis. Eviter d'abuser de qualificatifs ou de superlatifs en rédigeant le communiqué comme une plaquette de pub ou promotionnelle. Le journaliste a besoin d'informations brutes, car son métier est justement de les traiter. De la même manière, mieux vaut éviter de rédiger les communiqués comme des articles de presse déjà pré-emballés.

. **DOSSIER DE PRESSE** : A utiliser pour donner une information complète et détaillée. L'organisation du dossier doit être claire et limpide en développant des informations plus générales sur la société, son historique, des portraits, des tableaux, des mini interviews de personnalités, des reprises de formules et de citations ou des photos d'excellentes qualité. Lorsqu'un dossier doit être remis à l'occasion d'une conférence de presse, il doit l'être après, sauf à voir partir avant la fin la plupart des journalistes.

. **CONFÉRENCE DE PRESSE** : On ne convoque pas la presse, on l'invite dans un lieu accessible (dans l'entreprise même lorsque le sujet s'y prête) à la fois central, fonctionnel et si possible agréable. La conférence de presse est un moment privilégié pour donner une information importante. Elle ne doit donc pas être improvisée. Eviter les exposés interminables en laissant la plus grande plage possible aux questions. Prévoir à l'issue de la conférence un pot ou un cocktail au cours duquel les journalistes pourront interroger plus librement tel ou tel intervenant. Les invitations doivent être adressées suffisamment à l'avance (3 à 8 jours) en évitant en général le vendredi en fin d'après-midi.

. **ATTACHÉ(E) DE PRESSE** : Rendre efficace l'interface professionnelle entre l'entreprise et la presse, suppose de faire appel de manière régulière ou ponctuelle à un intermédiaire de métier, attaché(e) de presse indépendant ou agence spécialisée. L'entreprise bénéficie alors d'un interlocuteur attentif, disponible et garant du respect de tous les détails qui font la différence entre l'amateurisme et le professionnalisme. L'obligation de résultat doit alors davantage porter sur une reprise rédactionnelle qualitative et engagée dans le traitement journalistique, que sur le volume quantitatif apparent.

21. RELATIONS PUBLIQUES

OBJECTIF : Notoriété, Image, Motivation, Relations Publiques.

UTILITÉ PRATIQUE : Améliorer ou créer une relation d'échange entre l'entreprise et ses publics privilégiés, dans le but d'en faire à terme des publics partenaires.

CIBLE PRIORITAIRE : Le cœur de cible de chaque public concerné.

FONCTIONNEMENT : Les relations publiques ne s'improvisent pas. La première démarche commence toujours par la mise en place d'un audit. Celui-ci peut revêtir la forme d'un «guide d'entretien» (questionnaire) qui définit ce que l'on veut mesurer et comment, en faisant ressortir les réactions, les opinions et les attentes.

Les principales conclusions tirées de l'audit, doivent aboutir à la définition d'une stratégie et à la mise en place des différents outils de RP en fonction des publics concernés :

. POUR LE PUBLIC INTERNE :

Mise en place d'un journal d'entreprise ou création d'un événementiel...

. POUR LES PUBLICS EN AMONT DE LA PRODUCTION :

- **Le public de Fournisseurs** : Mise en place d'une charte qualité pour faire partager les principes de production ; structure d'assistance et de service (minitel, messagerie, intranet, numéro vert...) ; réunion annuelle autour d'un événement ; lettre personnalisée du président...
- **Le public financier** : Communiquer à partir de l'Assemblée Générale des actionnaires et du rapport annuel ; envoi de lettres d'informations aux prescripteurs et aux actionnaires...

. POUR LES PUBLICS EN AVAL DE LA PRODUCTION :

- **Le public des distributeurs** : Création d'un club de distributeurs ; animation du réseau autour d'un jeu ou d'un concours ; hot line spéciale...
- **Le public des consommateurs** : Mise en place de structures d'informations (services consommateurs, N° vert...) ; visites d'entreprise, portes ouvertes...
- **Le public des prospects et clients** : Création d'un événement avec envoi d'invitations type VIP (Very Important Personage) ; lettre d'information régulière...
- **Les publics relais et médias** : Invitation à un point presse, conférence de presse ou voyage de presse, avec réalisation d'un dossier de presse doublé d'une rencontre personnalisée...
- **Les pouvoirs publics** : création de dossiers développant les arguments qu'une entreprise peut faire valoir en vue d'une implantation ou d'une expansion.

22. LOBBYING, RÉSEAUX, ALLIANCES & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion, Relations Publiques.

UTILITÉ PRATIQUE : Infiltrer les réseaux d'influence et de décision pour mieux faire passer ses propres dossiers ou revendications. Participer à des actions conjointes avec d'autres entreprises, considérant que l'union fait toujours la force. S'informer en «underground» en pratiquant une veille technologique et/ou concurrentielle.

CIBLE PRIORITAIRE : Les centres d'influence stratégiques ou remarquables.

FONCTIONNEMENT : Anticiper les évolutions probables dans son métier en participant activement à une communication grise :

. Lobbying : Rencontrer des décideurs dans les ministères, les instances européennes, les syndicats patronaux, les collectivités territoriales afin d'être informé en premier, de pouvoir réagir rapidement et éventuellement d'influencer les décisions générales.

. Réseaux : Participer à des clubs d'entreprises, à des associations, à des conférences ou à des événements dans lesquels se côtoient des élus, d'autres chefs d'entreprises, des fonctionnaires, des financiers, des experts pouvant être utiles comme d'éventuels alliés, conseils, partenaires, clients ou fournisseurs de l'entreprise.

. Alliances : S'associer à des projets, à des regroupements, à des GIE ou à des associations en vue de conduire des actions d'intérêts communs en matière de développement, de commercialisation ou de défense d'intérêts. Le but recherché est de devenir plus fort et plus assuré dans la conduite du changement.

. Intelligence économique : Rechercher de manière légale l'information et le renseignement en direction de toutes les cibles sensibles ou déterminantes, pouvant présenter une menace ou un intérêt pour la défense et le développement de la société. Il s'agit également de protéger l'information produite puis émise par l'entreprise elle-même.

23. PARTICIPATION À UN SALON

OBJECTIF : Notoriété, Image, Promotion.

UTILITÉ PRATIQUE : le stand doit être considéré comme un média à part entière ; le salon comme une devanture de la société dans laquelle on expose ses produits et un pas de porte, à partir duquel on rencontre de futurs interlocuteurs, clients ou partenaires.

FONCTIONNEMENT : les règles habituelles sont toujours de mise, alors même que la participation aux salons professionnels coûte de plus en plus cher : se limiter à 1 ou à quelques salons dans l'année ; réserver à l'avance les meilleurs emplacements ; réserver à l'avance son hébergement et son mode de transport ; choisir une société qui doit s'occuper du transport du matériel ; Penser avec précision au décor et à l'animation du stand ; adresser un mailing aux clients existants et aux prospects ; contacter la presse (publicité, communiqués...) ; durant le salon, organiser des rotations de personnel de façon à être toujours présent, prévoir un endroit convivial, une restauration et des boissons pour les invités ; après le salon, assurer un suivi sérieux des contacts pris, par l'envoi d'un mailing personnalisé adressé à toutes les personnes rencontrées.

CIBLE PRIORITAIRE : Clients et prospects.

24. MARKETING DIRECT

OBJECTIF : Notoriété, Promotion.

UTILITÉ PRATIQUE : Le MD caractérise une efficacité directement mesurable sur des cibles personnalisées, par l'usage de techniques évolutives et créatives. En ce sens, le Marketing Direct peut se définir comme «l'ensemble des techniques de communication et de traitement de l'information qui suscitent, valorisent et entretiennent un contact direct, personnalisé et mesurable entre l'émetteur d'un message et celui qui le reçoit».

CIBLE PRIORITAIRE : Clients habituels et prospects.

FONCTIONNEMENT : Le développement des différentes techniques du MD dépasse le cadre de ce dossier. Néanmoins, il est possible de dire que tout gravite autour de la personnalisation du message et de la précision du ciblage ; que le but avoué est de provoquer une réaction de l'interlocuteur en lui permettant de répondre à la sollicitation.

Les outils les plus courants du MD sont :

- . **Fichiers et bases de données** : C'est le nerf de la guerre du MD. L'évolution la plus récente concerne le datamining qui permet d'intégrer dans de super bases de données, tous les trafics consommateurs afin de réaliser des opérations de promotion de plus en plus ciblées.
- . **Mailing** : Il comprend une enveloppe porteuse, une lettre personnalisée, une brochure produit qui démontre l'efficacité ou l'intérêt du produit ou du service, l'élément de réponse pré-adressé (bon de commande, demande de renseignement, inscription...) à insérer dans une enveloppe réponse le plus souvent pré-affranchie.
- . **Bus mailing** : Offre groupée
- . **Asile-colis** : Produit ou encart inséré dans un colis
- . **Take-one** : Encart sur les lieux de vente, éliminant ainsi la phase postage
- . **Couponing** : Encart dans la presse avec retour à l'entreprise
- . **Chéquiers de coupons** : Plusieurs offres de réduction réunies sur une même «souche» papier ou informatique
- . **Pop-up** : Carte papier animée par un montage ou des découpes en forme d'objets
- . **Catalogue et VPC** : Vente par correspondance de produits choisis dans un catalogue
- . **Télémarketing ou Phoning** : Technique d'appels téléphoniques
- . **Téléphone/fax vert** : Appel gratuit pour l'utilisateur
- . **Minitel** : Réservations et informations
- . **Web'ing** : Ensemble des services rendus via le Web
- . **Téléachat** : Achat à distance par démonstration audiovisuelle
- . **Bornes interactives** : Informations diverses directement sur les lieux de vente, lieux de grand passage ou dans l'entreprise

25. PROMOTION & TRADE MARKETING

OBJECTIF : Promotion.

UTILITÉ PRATIQUE : Faire connaître, faire aimer et faire acheter tout de suite et pas plus tard.

FONCTIONNEMENT : Le rôle de la promotion est de faire changer le comportement des gens, de les amener à faire quelque chose de nouveau directement sur place. Animation sur les points de vente, PLV (publicité sur les lieux de vente), jeu-concours, tirage au sort, parrainage, offres de réduction, remboursement de coupons, primes, remise de cadeaux.... sont autant de méthodes pour accrocher le client et le forcer (l'inviter) à acheter immédiatement. Les relations directes entre la grande distribution et les industriels en matière de promotion, s'appellent le trade-marketing. L'objet du trade-marketing est de monter en commun et non l'un contre l'autre, un dispositif de promotions permettant d'augmenter les ventes et/ou la rentabilité mutuelle (Ex. : nouveau volume d'achat consenti contre une ristourne de fin d'année, prix réduits lors d'un anniversaire de magasin contre une PLV améliorée, mise en avant de produits qui proposent un coupon de remboursement ou qui allouent 3 produits pour le prix de 2, ...)

CIBLE PRIORITAIRE : Clients, consommateurs, grande distribution.

3. Quelles sont les 6 conditions nécessaires pour favoriser une bonne communication interpersonnelle ?

UN PROCESSUS DE TRANSFORMATION D'AUTRUI

La communication interpersonnelle ne se constate pas et ne se subit pas. Qu'elle soit offensive ou défensive, elle suppose un minimum d'interactivité simultanée entre 2 ou plusieurs acteurs motivés et disponibles. Sans cette condition préalable, la vraie communication n'existe pas pour ne s'apparenter qu'à de l'expression unilatérale (genre acteur de théâtre, conférencier, monologue de l'expert...) ou à un comportement de présence foncièrement faussé, générant perte de temps, passivité, soumission, manipulation ou indifférence au message profond d'autrui. En fait, la notion de communication suppose toujours l'envie d'un investissement personnel en terme de temps, d'énergie et/ou de moyens voire d'argent. Il s'agit le plus souvent d'obtenir un résultat (un retour sur investissement) misant sur la transformation partielle de l'état initial d'autrui (conscience, pensée, opinion et/ou action).

Pour atteindre ce résultat ou cet objectif, l'art de communiquer suppose la réunion de plusieurs conditions :

- . Créer un climat de confiance entre les gens ;
- . Entretenir un bon niveau d'ouverture ;
- . Favoriser un retour d'information immédiat ;
- . Structurer son message ;
- . Faciliter la compréhension mutuelle ;
- . S'appuyer sur le langage du corps.

1. LUTTER CONTRE LES JUGEMENTS DE VALEUR

Bien communiquer avec autrui permet à la fois de convaincre et de motiver, mais aussi d'être bien informé, de bien diriger et de dynamiser les relations. Les spécialistes sont cependant unanimes pour reconnaître que les principales défaillances en matière de communication proviennent d'une tendance à porter constamment des jugements de valeur sur autrui, sur les points de vue exprimés, sur leur look ou leur comportement, comme à évaluer l'intérêt des interlocuteurs en approuvant ou en désapprouvant ce qui est dit ou fait. Les conflits, rejets et incompréhensions sont alors nombreux entre individus d'un même groupe ou en présence d'étrangers, d'autant plus que les a priori, les préjugés et les sentiments s'en mêlent. Pour éviter ce type de parasitage permanent, il est d'abord nécessaire de laisser librement s'exprimer l'interlocuteur en l'écoutant attentivement, animé du désir réel de le comprendre.

2. SAVOIR ÉCOUTER POUR BIEN COMMUNIQUER

Le manque de réceptivité fait perdre une bonne partie des informations véhiculées par l'interlocuteur. Il est donc impératif de laisser l'autre s'exprimer complètement, en s'interdisant tout travail d'analyse et tout jugement de valeur pendant qu'il transmet ses informations. Il s'agit ici de ressentir ce que représentent pour lui les propos échangés, en saisissant les nuances de sa propre échelle de valeurs. Le simple fait de rester en état de réceptivité permet d'emmagasiner un maximum de renseignements. Ainsi, la technique du feedback (renvoyer à l'autre, partie ou totalité du message reçu) assortie d'une reformulation (formuler autrement et sous forme de synthèse l'information reçue) permet de développer les qualités d'écoute, car elles obligent à s'impliquer intellectuellement dans ce qui est dit durant l'échange. En fait pour améliorer sa capacité d'écoute, il est nécessaire de posséder une bonne maturité émotionnelle et d'avoir le courage de remettre en cause ses habitudes et ses comportements.

3. POSER DES QUESTIONS OUVERTES

Pour ouvrir et qualifier l'échange sur un sujet considéré comme important, il est recommandé d'éviter les questions fermées (qui, ou, quand...) ou celles qui n'appellent que des réponses courtes de type oui/non, sans autre développement ni nuance. Il faut au contraire poser des questions dites ouvertes (pourquoi, comment, que pensez-vous...) obligeant l'interlocuteur à réfléchir, à construire et à développer son point de vue. Si l'exercice reste difficile, les résultats sont néanmoins profitables, car ils ouvrent d'autres perspectives d'informations non envisagées initialement.

4. ACCEPTER LE FAIT QUE LE MESSAGE PUISSE ÊTRE DÉFORMÉ

Plus les informations heurtent les croyances et les préjugés, plus elles subissent de modifications dans leur compréhension et d'altérations dans leur restitution, jusqu'à être ensuite totalement oubliées. Il est vain de croire qu'un message verbal parfaitement exprimé «dans les règles de l'art» puisse être parfaitement compris et mémorisé à 100% par l'auditeur. En règle générale, la déperdition naturelle en terme de mémorisation est de l'ordre de 50 à 80% du contenu du message (hors sens) dans les 3 à 10 jours suivants. Cette situation est courante lorsqu'il s'agit d'un échange informel (sans code commun, ni vécu identique) et sans motivation particulière (passion, grand intérêt). Pour limiter les risques de déformation, il est donc nécessaire en c?ur de sujet (idées clés, notions fortes) d'émettre des messages courts et structurés en objectivant clairement les faits.

5. ÉMETTRE DES MESSAGES COURTS

Bien communiquer en c?ur de sujet suppose de ne pas se perdre dans une démonstration délayée, de tourner autour du pot, d'utiliser la langue de bois, de caoutchouc ou de rester hermétique quant au sens à donner. Bien communiquer nécessite au contraire l'usage de mots clés, d'idées clés, d'exemples clés, de faits et de métaphores évocatrices. Lors d'une intervention courte, l'idéal est d'essentialiser le message autour d'une seule idée clé qui soit forte, originale ou surprenante. Une idée clé devient assez puissante en elle-même, lorsqu'elle peut se résumer en 5 mots maximum et se décliner ensuite de différentes manières. Pour attirer immédiatement l'attention, elle doit se transmettre dès les premières secondes de l'intervention en utilisant des phrases courtes et bien ponctuées. D'une manière générale, le message court apporte de la puissance d'impact à la communication, lorsqu'il est associé à un ciblage portant précisément sur les centres d'intérêt de l'auditeur ou de l'auditoire. En résumé, une idée = une information = une phrase.

6. MAÎTRISER SON EXPRESSION VERBALE

Le timbre de voix (chaleureux, viril ou féminin, clair...), l'articulation (bonne élocution des syllabes), le ton (enthousiasme, motivation, conviction...) et le débit verbal (entre 125 et 175 mots/minute pour rester aisément compréhensible) agissent directement sur la qualité de la communication et le charisme de l'orateur. En ce domaine, il n'y a pas ceux qui savent «bien parler» et les autres. Chaque individu peut devenir un orateur correct (mais pas forcément un «bon communicant») s'il s'entraîne régulièrement et suffisamment à l'expression orale. L'habitude de bien parler et de faire correctement fonctionner ses neurones s'acquière tout naturellement par l'usage (avec ou sans trac), lors d'un nombre suffisant d'interventions en public ou en réunion. Les automatismes liés à la prise de parole fonctionnent de la même manière que le développement des muscles ou le façonnage du corps par l'usage régulier d'exercices adaptés.

Plus on parle, plus on structure en retour son esprit, son langage et par conséquent son expression verbale. Il n'y a donc rien de génial, ni d'intelligent à bien parler. Il faut d'ailleurs se méfier des individus qui parlent «trop bien» (politiques, élus, syndicalistes, responsables divers, prêcheurs en tous genres). Cela signifie qu'ils maîtrisent superficiellement leur sujet, grâce à la redondance de leurs interventions et par des automatismes verbaux liés à un fort taux d'habitude. L'affirmation devient un moteur d'engagement porté par des certitudes sans concession, suggérant ainsi qu'ils ont soit perdu la force de la spontanéité créative et/ou soit la densité de l'esprit qui réfléchit dans la relativité et l'humilité. A l'inverse, un «bon communicant» se distingue du bon orateur par le relief non linéaire de son discours, par le caractère sincère de son ton et par les petites imperfections qui rendent son discours humain et authentique et non pas lisse d'une perfection, souvent suspecte d'un manque d'authenticité et d'assertivité (affirmation totale de la personne).

7. ÊTRE POSITIF

En face-à-face, il est souhaitable de sourire de temps en temps afin de décontracter l'échange et le rendre un peu plus chaleureux et affectif. Le vrai sourire doit être sincère. Il se lit sur les lèvres, bouche légèrement ouverte en dégageant naturellement les dents du haut (jamais les dents du maxillaire inférieur). Il s'accompagne forcément de rides positives formées par le pli des yeux et par leur état de brillance. Il ne doit toutefois pas être mécanique ni forcé, car alors il transpire la manipulation ou la fausse aisance.

Un second point important est de ne jamais critiquer ouvertement son adversaire, son concurrent ou son interlocuteur. Cela manque totalement de classe et d'élégance. Il faut également s'interdire de piquer une colère, car alors on tombe infailliblement en position de faiblesse. En matière de formulation d'objections, le mieux est de les écouter attentivement jusqu'au bout puis de les traiter avec respect. En tout état de cause, l'idéal pour piloter une communication ouverte et constructive est de s'habituer à utiliser durant l'échange plus de 50% de mots à connotation positive, le reste reposant sur des mots neutres en évitant de dépasser les 5% de mots ayant une connotation négative.

8. DONNER DE L'INFORMATION

Le don d'informations ne doit pas se confondre avec le contenu essentiel du message qui repose lui sur une ou plusieurs idées clés. Il est normal et même recommandé qu'un échange de qualité soit nourri d'informations diverses de part et d'autre, afin d'éviter les vides, les baisses d'attention ou les incomplétudes. L'objectif est ici de faciliter une vision globale, une compréhension d'ensemble afin d'ouvrir potentiellement d'autres champs d'échange ou de réflexion. En ce domaine, mieux vaut viser trop haut que trop bas en donnant suffisamment de grain à moudre, car sous-estimer le besoin d'information, la culture et/ou les connaissances de l'interlocuteur peut s'apparenter à une faute relationnelle. Il faut se rappeler que plus l'information donnée est importante, plus elle influence directement ou indirectement celui qui la traite et que, lorsque l'information est bonne il en reste toujours quelque chose !

Attention toutefois à la bonne aération de l'information. Trop d'informations diffusées rapidement peuvent nuire à l'efficacité du message. Au même titre que pour faciliter la digestion, il faut savoir soit alléger la nourriture, soit prendre le temps de bien se nourrir !

9. CONSEILS POUR BIEN COMMUNIQUER

Au quotidien, le bon usage de la communication s'appuie sur quelques conseils d'évidence :

- . Utiliser en toute circonstance un langage simple et direct. Penser que l'on s'adresse à son boulanger ou à un membre de sa famille, cela contribue à donner une image de bon sens. L'usage d'un vocabulaire technique ou de tournures plus ou moins sophistiquées ou élitistes joue à coup sûr la contre-image et risque de faire perdre la concentration de l'auditeur.
- . Eviter les cascades de chiffres, de pourcentages et de statistiques qui obligent l'interlocuteur à faire du calcul mental, en l'empêchant de mémoriser le reste du discours. Mieux vaut dire 2 hommes sur 5 vivent dans la pauvreté que 22% de la population mondiale.
- . Pour poser soigneusement sa voix dès les premiers mots, *Talma*, un célèbre acteur français, utilisait un «truc» avant d'entrer en scène. Dans les coulisses, il demandait l'heure au dernier homme rencontré. Ayant obtenu le renseignement, il répondait invariablement «*merci monsieur*». Ainsi, les premières paroles prononcées sur scène étaient dites sur le même ton humble et enjoué que le «*merci monsieur*».
- . Le trac est naturel et même fortement souhaitable, car il favorise la mise sous tension de l'individu. Lorsqu'il devient inhibant, il est conseillé de repérer une personne dans l'auditoire que l'on ne connaît pas et dont on a l'impression qu'elle écoute avec attention. Il faut alors la prendre comme point focal et parler comme si l'on était seul avec elle, en notant soigneusement ses réactions. Si ces dernières paraissent favorables, cela signifie probablement que le reste de l'auditoire réagit favorablement.

10. MAÎTRISER LE LANGAGE DU CORPS

La communication interindividuelle est obligatoirement l'addition de 2 formes de langages : le langage verbal traité par les filtres du cerveau supérieur et le langage non verbal associé aux pulsions et à l'ordre mental issu du cerveau inférieur (limbique, hypothalamus...). En communication dite informelle, le rapport d'influence entre verbal et non verbal penche largement en faveur de ce dernier. Ainsi, il a été mesuré qu'en matière de compréhension réelle (et non supposée) d'un message émis, le poids des mots ne représente seulement que 7%, l'impact de l'intonation 38% et l'influence du non verbal (postures du corps)... 55% !

Soit le constat que plus de 90% d'un message non complexe émis à l'occasion d'une communication informelle reliant 2 ou plusieurs personnes (parler des vacances, de la philosophie de la vie, de ses opinions, de ses projets...) reste fortement indépendant de la seule dimension intellectuelle, en se focalisant principalement sur les dimensions affectives, perceptives et sensorielles. Cette réalité confirme l'aspect largement superficiel des échanges courants entre individus. L'illusion de la primauté du vocabulaire et de la syntaxe dans la construction du message se voit toujours amplifiée par l'absence de référentiel commun entre les individus (différence de code, niveau, âge, expérience, compétence, sensibilité...) et par la non adéquation de leur vécu sensoriel (écart de conscience résultant d'expériences non identiques).

Le poids des mots reprend toutefois une place majoritaire à l'occasion d'une communication dite formelle, c'est à dire entre personnes ayant le même référentiel, la même formation ou le même langage technique (médecin à infirmier, informaticien à informaticien, avocat à juriste...) ou ayant vécu exactement la même expérience (de parents à parents, entre sportifs, collègues d'un même bureau...).

En résumé, l'art de communiquer suppose de savoir parfaitement écouter l'autre en respectant sa différence. Il oblige également à rester modeste dans l'usage d'un langage authentique et foncièrement constructif, en sachant s'extraire du narcissisme de sa propre image.

4. Pour maîtriser son trac au moment de s'exprimer en public il est recommandé d'utiliser quelques trucs de professionnels. De quels conseils s'agit-il ?

MAÎTRISER SON TRAC

Pour Christophe André, psychiatre à l'hôpital Sainte-Anne à Paris, *«le trac est une anxiété de performance. Vous redoutez le jugement de votre auditoire sur l'intervention que vous allez faire»*. Rarement perceptible par l'auditoire, cette anxiété provoque des réactions désagréables comme l'accélération du rythme cardiaque, les spasmes, le tremblement des jambes ou la moiteur des mains.

Lorsque le trac devient handicapant (élocution rapide, regard fuyant, perte de concentration...) il devient alors nécessaire de le combattre par quelques trucs de professionnels :

- . D'abord se dire qu'une bonne dose de stress est très humain et même nécessaire. Pour François Lelord, psychiatre et consultant en entreprise, *«S'il vient à manquer, cela nuit à la mobilisation envers le sujet exposé et surtout envers l'auditoire»*.
- . Se rassurer, en se disant qu'1 participant sur 3 refuse absolument de prendre votre place et que par conséquent 33% des auditeurs sont d'entrée de jeu acquis à votre cause !
- . Ne jamais lutter contre le trac, sachant que moins l'on oppose de résistance à cette poussée de stress, plus vite elle disparaît.
- . Apprendre par cœur les 2 premières minutes de son exposé, parce que ce point d'entrée est toujours le plus vulnérable et le plus difficile de l'intervention. Il ne faut toutefois jamais apprendre par cœur l'ensemble de son discours, car donner l'impression que l'on récite traduit le contraire du naturel et ne permet nullement de persuader l'auditoire.
- . Être frais et dispos après une bonne nuit dans des vêtements où l'on se sent à l'aise.
- . Reconnaître le lieu de l'exposé en testant la technique avant l'arrivée des participants
- . Bien respirer en inspirant par le nez et en expirant lentement par la bouche en gardant le silence

5. Quels sont les différents exercices successifs pratiqués par les comédiens avant de s'exprimer en public ?

FAIRE UN LÉGER TRAINING AVANT L'INTERVENTION

Avant l'intervention, il est recommandé de s'accorder un minimum 10 minutes de solitude.

Durant ce moment sacré chez les comédiens, plusieurs exercices successifs peuvent être réalisés :

- . Se chauffer les cordes vocales en chantonnant un air que l'on aime bien ;
- . Dire à haute voix quelques passages de son intervention ;
- . Fermer les yeux et visualiser le déroulement de son discours ;
- . Faire une gymnastique du visage (grimaces) en détendant les pommettes, les tempes, le front, la bouche, les sourcils ;
- . Masser son visage du bout des doigts, notamment les mâchoires inférieures et supérieures avec les coudes en appui sur le bureau ;
- . S'étirer comme un chat en levant les bras tout en inspirant. Maintenir l'extension des bras sur l'expiration. Recommencer 2 ou 3 fois en relâchant tout sur la dernière expiration ;
- . Pour bien contrôler son stress au quotidien, il est recommandé d'inspirer et d'expirer 10 à 30 fois durant la journée avec l'abdomen : gonflement du ventre lors de l'inspiration et creusement de celui-ci lors de l'expiration.

6. Afin d'être efficace en public, il est recommandé d'utiliser la méthode AMI. De quoi s'agit-il ?

MAÎTRISER SON INTERVENTION

La meilleure façon d'être efficace en public est de s'obliger à structurer son discours en 3 étapes à l'américaine :

- . Dire ce que l'on va dire (plan)
- . Le dire (message)
- . Dire ce que l'on a dit (conclusion)

Pour Alain Weiller, spécialiste du médiatraining, il existe une méthode radicale pour intéresser son auditoire : la méthode AMI signifiant Auditoire, Message, Intention :

. A COMME AUDITOIRE

«Gérer son auditoire, c'est d'abord laisser les participants s'installer confortablement» affirme Pia Martin, consultante à la Cegos. Ce bref moment sert également à jauger l'orateur qui doit lui-même en profiter pour prendre le temps de s'installer en affichant sa sérénité.

Cette mise en place doit s'accompagner au début de l'intervention d'une introduction professionnalisée en 6 points :

1. Saluer l'auditoire
2. Se présenter
3. Annoncer précisément le thème de l'intervention
4. Indiquer la durée de l'exposé
5. Présenter brièvement le plan ou l'ordre du jour avec les principaux points abordés (A,B,C...). A ce stade, il est possible de demander aux participants dans quel ordre ils souhaitent que soient abordés les différents thèmes de l'intervention. Le but étant ici de les impliquer au maximum.
6. Dire quand seront posées les questions, soit après chaque point ou à la fin de l'exposé

En fin d'exposé, la bonne conclusion de la relation avec l'auditoire suppose de respecter 4 autres règles :

7. Répéter clairement et de manière synthétique son message clé
8. Remercier l'auditoire de son attention
9. En cas de question laissée en suspens, inviter à poursuivre ultérieurement
10. Se lever ou partir pour donner le signal de la fin

D'une manière générale, l'intervenant doit franchir un seuil psychologique face à l'auditoire. Ce seuil se situe habituellement au-delà de 10 personnes, obligeant alors l'orateur à pousser sa voix et à travailler sa gestuelle. A partir de 40 personnes, un second seuil d'ordre matériel est franchi en matière de sonorisation et de supports techniques. Au-delà de 100 personnes, la principale difficulté est alors de faire passer son message d'une façon qui ne fasse pas bâiller certains participants. Le secret pour capter et retenir l'attention du plus grand nombre est de développer l'interactivité, en créant un climat d'échange collectif et positif.

Il peut s'agir par exemple de :

- . demander dans quel ordre les participants souhaitent que commence l'intervention
- . demander régulièrement leur opinion sur le thème abordé
- . s'adresser au visage sympathique de ce bon Monsieur Paul, c'est-à-dire à une personne virtuelle noyée dans l'assistance que vous aimeriez convaincre et qui s'avoue pleinement désireuse de comprendre votre point de vue.

M COMME MESSAGE

Après la mise en place de ces préalables, la délivrance du message doit s'effectuer en fonction de la durée totale d'intervention et selon le plan proposé en introduction. Ainsi, si l'exposé dure 5 à 6 minutes, l'introduction et la conclusion ne doivent pas dépasser 30 secondes chacune. Dans le cas d'une intervention d'une heure et plus, il faut savoir que l'attention des participants reste maximale au cours des 20 premières minutes et des 10 dernières minutes.

Dès lors pour contrôler haut la main cette phase de l'exposé, plusieurs conseils s'imposent :

- . Dès les premiers mots s'adresser aux personnes les plus éloignées en balayant du regard l'ensemble de la salle ;
- . Parler plus fort que d'habitude pour capter l'attention mais en évitant de monter dans les aigus ;
- . Penser à bien articuler, faire sonner les consonnes et soutenir les finales de phrases ;
- . Dégager les 3 à 5 idées forces maximum qui constituent l'armature de l'intervention en les notant préalablement sur une fiche cartonnée (conducteur) ;
- . Construire l'énoncé de chaque idée force à partir de 2, 3 ou 4 phrases clés mémorisées au préalable, tout en laissant se dérouler l'enchaînement par le jeu des associations d'idées ;
- . Appuyer sur les mots clés en jouant sur les variations de rythme et de tonalité ;
- . Adopter une posture physique dynamique en plaçant son bassin dans l'axe du corps tout en écartant légèrement les jambes, en prenant appui sur les talons et en s'appliquant à conserver les bras déliés et autonomes ;
- . Ne pas se laisser interrompre à tort et à travers. Si par exemple une question est aimable, proposer d'y répondre publiquement à la fin de l'exposé. Si au contraire la question est agressive, désarçonner l'auditeur en lui disant simplement «merci» et en lui proposant de poursuivre l'échange, en tête à tête, à la fin de l'intervention.

Durant le message, *«the show must go on»* quelle que soit l'éventualité d'une défaillance dans l'organisation technique (blocage de l'ordinateur, oubli d'un transparent, problème de lumière..). Il ne faut surtout pas en faire un drame et stresser à «grosses gouttes», mais retourner la situation en jouant sur l'humour et la décontraction.

LE «FILAGE» TECHNIQUE

Cette expression empruntée au théâtre désigne une répétition avant l'intervention concentrée sur les questions d'éclairage, de sonorisation, de rétroprojecteur, d'ordinateur avec Powerpoint. Sachant que l'orateur est souvent trahi par la technique, il est naturel que celui-ci ait besoin de se sentir en confiance afin d'accroître sa maîtrise de la situation. Le mieux est alors d'arriver en avance sur les lieux afin de vérifier que la logistique soit parfaitement au point. Il s'agit notamment de repérer l'accès à l'estrade, l'orientation des projecteurs, le fonctionnement du vidéoprojecteur comme d'aller s'asseoir à la place des auditeurs, etc.

I COMME INTENTION

Il s'agit de chercher à faire passer un objectif, une volonté, un désir grâce à l'appui des 2 vecteurs que sont le regard de l'orateur et les visuels utilisés (transparents, diapos, film, présentation d'échantillons, panneaux d'information...). En ce qui concerne le regard de l'orateur, la règle est de ne fixer personne en particulier mais de laisser celui-ci se poser simplement au hasard sur l'assemblée. Selon Stéphane André, professeur d'art oratoire au cabinet *SA Conseil* et auteur du *«Secret des orateurs» Editions Stratégies*, *«Cette attitude dénote une force de conviction»*. Il est à l'inverse fortement déconseillé de terminer ses phrases en regardant ses chaussures, en baissant les yeux et/ou en quittant la salle du regard. Lors de l'usage spécifique du rétroprojecteur ou du vidéoprojecteur, l'idéal est que chaque image ou transparent face l'objet d'un développement de 3 minutes au maximum. Après chaque projection, il est bon de marquer une légère pause pour permettre aux auditeurs d'assimiler tranquillement le message. Il ne faut jamais tourner le dos à la salle en évitant de regarder soi-même l'écran de projection mais en s'obligeant à commenter directement à partir de l'ordinateur.

7. Il existe 4 types d'emmerdeurs qui peuvent parasiter l'intervention de l'orateur, quels sont-ils ?

COMMENT GÉRER LES PROFILS D'EMMERDEUR ?

D'après le magazine *Management*, il existe 4 catégories d'emmerdeurs qui peuvent parasiter l'intervention de l'orateur lors d'une intervention en public :

. **LE BAVARD** : Il n'arrête pas de bavarder en aparté ou de couper l'orateur. Avec lui, il ne faut surtout pas entamer le dialogue ni le regarder sans cesse ce qui signifierait qu'on lui apporte de l'intérêt, ou pire encore, lui intimer brutalement l'ordre de faire silence. Le mieux est alors de se lever, bouger, allumer le rétroprojecteur et/ou proposer de poursuivre son intervention après la vôtre.

. **LE CONTRADICTEUR** : Il s'oppose directement en invoquant sa propre connaissance du sujet. Dans ce cas, il est conseillé de ne pas se montrer agressif ni perdre son calme et encore moins négliger son propos, car il pourrait en profiter pour monter l'assistance contre vous. Le mieux est de lui faire préciser son objectif et de reformuler son intervention, en la valorisant et en l'inscrivant dans le droit fil de la vôtre.

. **LE «JE SAIS TOUT»** : Il marmonne dans son coin et n'arrête pas de répéter «*On le sait déjà ! On enfonce des portes ouvertes...*». Il s'agit là de ne pas s'opposer frontalement, ni de jouer au maître d'école, ni d'ignorer l'individu, car ce serait alors la meilleure façon de l'encourager à persévérer et à conforter sa conviction. Le mieux est de le faire intervenir pour lui faire plaisir et d'utiliser ce qu'il dit afin de renforcer votre propre discours.

. **LE «FAUX GENTIL»** : Il fait mine d'acquiescer à tout ce que l'on dit, puis pose brutalement «la» question qui déstabilise. Le bon réflexe est de reformuler la question pour se donner le temps de réfléchir, puis proposer une réponse en la lui faisant valider. Il ne faut surtout pas négliger de lui répondre et encore moins d'être agressif avec lui, car il s'arrêterait de sourire et reviendrait probablement à la charge. Le pire serait même de dire que vous ne comprenez pas la question, car alors c'est toute une partie de l'assemblée qui ne comprendrait pas votre position.

8. Dans l'art de la persuasion il existe 3 portes d'entrée (raison, émotion, action) permettant d'intéresser son interlocuteur. Comment les utiliser ?

LA SENSIBILITÉ AVANT LA LOGIQUE

L'art de la persuasion ne repose pas principalement sur l'énoncé d'arguments logiques, de chiffres ou de statistiques mais sur la capacité à s'adapter à son interlocuteur en touchant sa sensibilité. En ce domaine, les plus beaux discours ne suffisent pas à tenir la route. Pour Jean-Marie Becq du CRC, «*La persuasion, c'est comme une compétition sportive : les premières secondes sont décisives pour gagner*». Tous les spécialistes de la communication sont unanimes pour admettre que la personne à convaincre est d'abord attentive à l'attitude générale de celui qui parle, avant de l'être à ce qu'il dit. C'est au final, ce qu'elle a pu voir et ressentir sur le fond qui est retenu et non pas tant les subtilités du contenu. Pour Didier Weyne, de l'institut de formation *Dale Carnegie Training*, «*la personne que l'on cherche à convaincre vous perçoit d'abord par tous ses sens. C'est le regard, l'attitude, l'intonation de la voix qui vont la faire vibrer...ou non*». Les psychologues l'ont constaté depuis longtemps, nos gestes trahissent nos intentions et nos pensées profondes. Pour résumer ce vaste pan de la psychologie, tout individu qui souhaite améliorer sa capacité de persuasion doit travailler sur 3 niveaux d'expression : l'affectif, le rationnel, le physique.

LES 3 PORTES D'ENTRÉE

L'art de la persuasion passe par la capacité d'adapter son message à son ou ses interlocuteurs. Pour Philippe Cruellas, coach chez *Arthur Andersen Management*, «*On ne convaincra pas un interlocuteur sans avoir d'abord repéré sa «porte d'entrée*». Il s'agit là d'identifier son profil psychologique dominant par les 3 entrées possibles : l'émotion, la raison, l'action.

. **La porte émotion** : Ici l'individu est plus sensible à un discours affectif. Il a besoin d'être reconnu et aimé, d'entendre un compliment, que l'on fasse référence à un système de valeur dont il partage la conviction mais aussi qu'on lui manifeste de l'intérêt personnel en employant de l'humour et des métaphores. L'utilisation des verbes et des expressions doit être fortement chargée de sentiment et d'humain.

. **La porte raison** : Pour l'interlocuteur plus cérébral, il est nécessaire de mettre le paquet sur le rationnel, les chiffres, les démonstrations, les explications et les preuves tangibles. L'exposé doit être technique, argumenté et sans faille en utilisant les conjonctions de type «donc» ou «or», etc.

. **La porte action** : Avec un profil majoritairement physique, la première règle est de ne jamais faire durer trop longtemps le discours, afin de ne pas abuser de son temps et lui donner la possibilité de retourner à des occupations plus matérielles. Le discours doit alors déboucher sur une action concrète facilement assimilable par lui. L'appui de photos, échantillons, mise en situation, essais, etc. sont ici les meilleurs vecteurs de persuasion.

9. En quoi consiste la méthode «ORAL» ?

LA MÉTHODE «ORAL»

D'après Philippe Cruellas, coach chez *Arthur Andersen Management*, «*On ne convaincra pas un interlocuteur sans avoir d'abord repéré sa «porte d'entrée»*. Il est donc important de soigner la clarté de son intervention en bâtissant un plan simple.

Il suggère d'utiliser la méthode ORAL qui correspond à 4 temps forts : **Objet, Réponse, Argumentation, Action** :

- . Il s'agit d'abord d'entrer dans le vif du sujet en annonçant la cause que l'on défend (**l'Objet**) par une accroche qui éveille l'intérêt.
- . Il s'agit ensuite de présenter directement la solution que l'on envisage (la **Réponse**) en évitant de tourner autour du pot.
- . Le troisième temps (**l'Argumentation**) consiste à énoncer 3 ou 4 idées-forces en commençant par le plus important.
- . Enfin durant **L'action**, il est impératif de rappeler chaque idée-force en reformulant les arguments majeurs qui lui sont associés. A ce stade, il convient d'inviter à l'adhésion et à l'action proprement dite par la démonstration de l'intérêt individuel et/ou des avantages collectifs à en retirer.

Pour Didier Weyne, du *Dale Carnegie Training*, il est également important de vérifier que l'interlocuteur a bien compris le message en le reformulant plusieurs fois. Selon lui «*la première fois, le message percute ; la deuxième fois, on le comprend mieux ; la troisième fois, on le mémorise !*»

10. Quels sont les 3 «effets» permettant de donner avec certitude du poids à ses propos ?

3 TECHNIQUES POUR DONNER DU POIDS À SES PROPOS

D'après Lionel Bellenger, spécialiste de la communication, il existe 3 façons pour donner du relief à son discours, à condition de savoir bien les doser afin d'éviter tout phénomène de rejet :

. **L'effet de connivence** : Il s'agit de créer un climat de confiance, de compromis et de complicité d'ordre affectif avec des phrases du type : «*je comprend bien votre position*» ; «*je partage tout à fait votre avis sur...*» ; «*comme vous le dites...*» ; «*entre nous...*»

. **L'effet de méthode** : L'objectif est ici de renforcer la crédibilité de l'orateur en faisant preuve de clarté d'esprit et d'aisance intellectuelle. Il s'agit concrètement de classer et d'ordonner les arguments par des formules du type : «*il y a 3 aspects à cette question*» ; «*2 raisons m'ont conduit à penser...*», etc.

. **L'effet démonstratif** : cet effet repose sur une forte armature logique en insistant sur des expressions chevilles comme «or», «donc», «cependant» ou des liens de cause à effet comme «*pour cette raison*», «*en conséquence*», « *finalement*»...

11. Que recouvre la règle du «triple bénéfique» dans le cadre d'une interview ou d'un passage dans un média ?

D'ABORD RESTER NATUREL

Il ajoute que «*Quand le journaliste aura été convaincu, les auditeurs et les téléspectateurs le seront aussi*». Pour lui, il ne faut donc pas prendre l'interview à la légère, en s'appliquant à rester concentré sur l'essentiel du message à délivrer. Le mieux est de rester positivement naturel devant le plus redoutable des exercices, celui de l'intervention devant les médias. Plus l'interviewé reste simple et lui-même, sans vouloir faire passer en force une image de lui, de son entreprise ou de son projet, mieux il passe à l'écran ou au micro. Pour cela, il doit faire abstraction de la caméra ou du micro braqué sur lui pour ne penser qu'au journaliste qui s'adresse à lui en ne répondant qu'à lui seul.

Tout passage à la télé ou à la radio est un moment qu'il faut affronter seul. Il est donc particulièrement nécessaire de bien comprendre à l'avance «l'angle» voulu par le journaliste, afin de s'y adapter en conséquence. C'est d'ailleurs la seconde condition de réussite d'un interview (après l'aisance) en s'appliquant à y répondre de manière simple, courte et concrète avec un maximum d'exemples.

LA RÈGLE DU TRIPLE BÉNÉFICE

Face à un média, il est impératif d'avoir à l'esprit la règle du triple bénéfique qui fait que l'entretien doit profiter à la fois au journaliste qui obtient un éclairage intéressant ; au lecteur, à l'auditeur ou au téléspectateur qui découvre des informations inhabituelles ; à l'interviewé qui aura pris lui-même plaisir à bien contrôler son message.

De ce fait, la maîtrise d'un passage devant les médias oblige à respecter 4 principaux ressorts :

- . La connaissance de l'environnement médiatique, ainsi que l'angle donné à l'information
- . Le contenu du message à délivrer
- . Le fait de poser sa voix (radio, TV)
- . L'attitude physique à avoir

1. CONTEXTE MÉDIATIQUE

Le monde médiatique est bien plus compliqué qu'il n'y paraît, car il existe des habitudes différentes selon les logiques de traitement et d'exploitation de l'information selon que le média soit écrit ou audiovisuel, que la presse soit spécialisée ou grand public, que l'actualité soit traitée de manière quotidienne ou périodique et selon la nature de l'article (reportage, éditorial, article de fond...).

Face à l'extrême relativité de l'information, la première chose à faire est d'identifier qui est le journaliste qui doit mener l'interview et quelles sont ses contraintes de travail (éclairage précis apporté au sujet, angle de traitement de l'information...).

Principales questions à poser au journaliste :

- . Dans quel domaine est-il spécialisé (économie, social, finance, rédacteur en chef,...) ?
- . Est-il pigiste, c'est-à-dire indépendant lié à un ou plusieurs journaux ?
- . De quel type d'article s'agit-il (témoignage, éclaircissement sur un fait précis, explication technique, contribution à une enquête, avis autorisé, entretien, portrait, analyse ou débat...) ?

Si dans 9 cas sur 10, c'est le journaliste qui sollicite l'interview, il est tout à fait possible pour l'interviewé de déterminer le lieu de rencontre (entreprise, bureau, média lui-même, ailleurs...). Par principe, personne n'est obligé de répondre à un journaliste, sachant que la charte déontologique de la presse précise que la mission de celui-ci «*ne doit pas se confondre avec celle du policier*». Toutefois refuser de parler à un journaliste, c'est prendre le risque d'un dommage causé à l'image de l'individu et/ou de sa société par défaut de précision et/ou erreur dans la traduction des faits. Pour Olivier Berman, Pdg de l'Agence Together spécialisée en gestion de crise, «*Quand un journaliste vous appelle, faites lui préciser sa demande et invoquez un empêchement immédiat, pour le rappeler seulement au bout de 10 minutes. Le temps de rassembler vos idées*».

De l'avis de Jean-Michel Gliener «*Si vous trouvez qu'un journaliste est agressif, c'est en fait très souvent, que vous êtes en position de défense*». Il perçoit que vous lui cachez quelque chose d'important et que vous ne faites pas confiance à son discernement. Aussi pour éviter d'éventuelles tensions, l'interviewé doit accepter de se remettre en question face à la presse (i.e. face aux attentes de l'opinion publique) en essayant d'entretenir des relations régulières et amicales avec l'ensemble des membres de la presse.

De la même manière, il est recommandé de ne jamais demander à un journaliste qui travaille sérieusement de pouvoir relire l'interview ou le papier qu'il va écrire. C'est un peu comme si lui-même demandait de jeter un coup d'œil sur l'agenda personnel de l'interviewé ou lui demandait de parcourir le plan secret de développement de l'entreprise. Par principe et dans l'usage journalistique, la rédaction finale, le montage radio ou télé ne sont jamais du ressort de l'interviewé.

Si le journaliste de presse écrite utilise un magnétophone, il ne faut pas s'en étonner, ni être méfiant ou déstabilisé. C'est même préférable, car cela évite au journaliste de prendre des notes en lui permettant de mieux écouter son interlocuteur. Cela lui donne également la possibilité de reprendre par la suite le meilleur de l'entretien sans risquer de le déformer.

2. LE CONTENU DU MESSAGE

Le contenu de l'interview peut être perçu comme un danger, soit parce qu'il est entouré de mythe et/ou que certains interviewés notoires en ont une mauvaise expérience. Il est vrai que rarement un dirigeant se dit satisfait de l'article ou du passage à l'antenne qui résulte d'un interview. Il considère même, au contraire, qu'il a gaspillé une heure pour obtenir 3 lignes (ce qui est dans l'ordre de grandeur habituel) ou pire, en jugeant que le journaliste n'a rien compris. Principe idem, lorsqu'il faut admettre de n'entendre qu'une petite fraction de ce qui a été dit durant la prise de son ou se voir seulement 10 secondes à l'antenne au JT, après 2 heures de reportage.

Si cette mauvaise perception est parfois due à la faute de l'interviewer, la responsabilité en échoit le plus souvent à l'interviewé qui soit n'a pas bien préparé l'entretien, s'est mal exprimé et/ou a sous-estimé ou surestimé les compétences du journaliste dans la compréhension du métier. Des études ont d'ailleurs démontré que c'est toujours le début d'une intervention orale que l'on retient le mieux. Il ne faut donc pas attendre de se sentir bien «en jambes» pour délivrer l'essentiel de son message. Les premières minutes sont déterminantes, au moment même où l'interviewé n'est pas encore au top de sa performance intellectuelle. Il est par conséquent nécessaire d'avoir présent à l'esprit que c'est l'absence de message clair, qui laisse ensuite la porte ouverte à toutes les formes d'interprétation.

Devant un média, il est absolument nécessaire de travailler l'impact et la concision du message que l'on souhaite faire passer. Il faut donc se concentrer sur l'essentiel en bannissant tout jargon du métier. A l'instar du bien parler en public, le mieux est d'en dire peu, en martelant 2 ou 3 idées-force en les répétant de manière différente, un peu comme des slogans. Pour Bernard Sananes, *d'Euro RSCG Corporate*, il est conseillé «*d'imaginer les titres que l'on voudrait lire dans la presse du lendemain*».

A faire :

- . Employer un langage de tous les jours
- . Décoder les mots techniques utilisés (les expliquer)
- . Faire direct et simple en pensant que l'on s'adresse à des enfants de 14 ans
- . Choisir un message prioritaire avec 2 ou 3 idées-clefs
- . S'entraîner à répéter et à prononcer les phrases essentielles
- . Faire des phrases courtes et utiliser des mots très simples
- . Bien articuler tous les mots
- . S'appliquer à sourire, sauf s'il s'agit d'une situation tragique
- . User et abuser d'images, de métaphores et d'exemples précis
- . Noter sur un morceau de papier les chiffres clés que l'on ne veut absolument pas oublier

A ne pas faire :

- . Utiliser des phrases générales ou creuses,
- . Pratiquer la langue de bois
- . Développer plusieurs idées à la fois
- . Vouloir faire au début un historique de la situation au risque de lasser les auditeurs
- . Se référer à des mots négatifs, vulgaires ou trop vagues
- . Citer des références prestigieuses (l'interview n'est pas un cours magistral)
- . Utiliser un jargon hypertechnique et des abréviations (il existe plus de 6000 sigles en français)
- . Vouloir trop en dire en noyant l'interlocuteur
- . Utiliser un ton monocorde
- . Oublier de citer des exemples concrets
- . Gommer un accent ou des expressions régionales en rendant alors le discours trop lisse
- . Manquer d'enthousiasme, ne pas paraître convaincu
- . Se laisser aller à des confidences ou à un bon mot
- . Utiliser trop de chiffres, surtout s'ils sont inexacts ou suspects (trop de chiffres tuent le chiffre)

3. SAVOIR POSER SA VOIX

Rien n'est plus appréciée par un journaliste qu'une attitude sincère où n'apparaît aucun blocage émotionnel ou «tensionnel». Lorsque la voix est trop faible, elle semble manquer d'assurance. Trop forte, elle donne une impression d'autoritarisme. Pour Catherine Sorzana, consultante indépendante *«Avant un passage à la radio, faites régler le retour de votre voix dans le casque, et n'oubliez pas de vous échauffer la voix si vous devez vous exprimer le matin»*.

Une autre technique utilisée par les professionnels de la communication est de ne pas hésiter à marquer des pauses. Le silence apporte du poids au propos. Aussi marquer un temps avant de répondre est perçu comme un signe d'intérêt. Cela montre que la question est importante et que l'on souhaite prendre le temps d'y réfléchir. Il ne faut toutefois pas tomber dans le piège de la fausse relance qui consiste à combler par politesse le silence dû à la réflexion momentanée de l'interlocuteur.

4. L'ATTITUDE PHYSIQUE

Torturer un crayon ou un trombone est un indice flagrant d'anxiété ou de nervosité. La meilleure façon d'éviter les gestes incontrôlés est d'avoir constamment un bon ancrage au sol, les pieds légèrement écartés. De la même manière, il vaut mieux laisser vivre ses mains dès lors qu'elles accompagnent naturellement le discours et aident à porter le message. D'une manière générale, toutes les techniques de lutte contre le trac doivent être utilisées. Ainsi, dès que l'émotivité interfère sur l'attitude physique, la règle est alors de travailler immédiatement sa respiration, comme le font tous les acteurs avant de monter sur scène.

Quelques trucs supplémentaires face à l'objectif de la caméra :

- . Rester le plus naturel possible
- . Respirer bien à fond en gonflant l'abdomen à l'inspiration, en conservant quelques secondes cette position puis en creusant le ventre à l'expiration
- . Ne pas croiser les bras
- . Donner l'impression d'avoir du temps
- . Baisser les épaules pour dégager la tête
- . Souligner ses propos par des gestes appropriés
- . Ne pas gesticuler de manière incontrôlée
- . Contrôler ses tics, ses manies et ses attitudes fermées
- . ne pas tripoter un objet
- . Ne pas avoir un visage inexpressif ou tendu
- . Eviter de se balancer d'un côté ou de l'autre

12. Il existe plusieurs commandements télégéniques pour passer à la télé ou à l'occasion d'un reportage, pouvez-vous en citer quelques uns ?

JE PASSE À LA TÉLÉ !

L'interview télévisée est certainement l'épreuve la plus difficile. Pour Jean-Michel Gliener «*A la télévision, le plus stressant est de ne pas avoir droit à la reprise, donc à l'erreur*». En général, le journaliste prévoit un entretien préalable d'une dizaine de minutes. Un moment important durant lequel l'interviewé doit en profiter pour donner des informations objectives au journaliste qui lui serviront à enrichir son commentaire (chiffres, contexte...).

Tout particulièrement à la télé, il existe plusieurs commandements télégéniques à mettre en place aussi bien à l'occasion d'un reportage au sein de l'entreprise qu'en studio :

1. Etre le plus naturel possible en se rapprochant du rythme d'une discussion classique ;
2. Regarder constamment son interlocuteur et non la caméra pour garder un contact visuel avec celui qui dirige les opérations ;
3. En extérieur, choisir un arrière-plan qui permette de faire comprendre le métier ou le sujet débattu ;
4. Couper sa ligne téléphonique pour ne pas risquer d'être interrompu pendant la prise de vue ;
5. Demander à sa secrétaire de ne pas être dérangé ;
6. Demander à se faire maquiller ;
7. Éviter le rouge et le blanc qui passent mal à l'écran, ainsi que les chemises à carreaux qui font un peu vibrer l'image ;
8. bannir la cravate trop fantaisie et le costume trois pièces, en préférant un costume neutre de bonne coupe ;
9. Préférer le bleu dans tous ses dégradés (notamment le bleu pâle qui passe très bien à l'écran) ;
10. Se méfier du micro-cravate tellement discret que l'on oublie qu'il enregistre tout ;
11. Ne jamais s'affoler quoiqu'il arrive, sachant que contrairement à la presse écrite, la télé laisse en définitif peu de traces et qu'une prestation est vite oubliée dès lors qu'il s'agit d'un illustre inconnu !

13. Dans le milieu professionnel, force est de constater qu'il existe un grand nombre de litotes permettant de traduire de manière diplomatique, mais aussi de manière hypocrite, tel individu, tel concurrent ou telle situation. Pouvez-vous en énumérer quelques unes ?

70 LITOTES PROFESSIONNELLES

L'usage de la litote dans le milieu professionnel est une manière diplomatique et hypocrite de désigner par l'inverse une situation ou le caractère d'un individu, sans apparaître ni agressif, ni négatif ou goujat. Par exemple, pour dire une vérité sur un collègue de travail sans faire preuve de méchanceté (A), la litote consiste à énoncer le contraire de ce que l'on pense vraiment. Les sous-entendus qui en résultent sont à la base de la critique et/ou de la perfidie (B), évitant ainsi de dire directement tout le mal que l'on pense. Ainsi, il est constant de vérifier que les réflexions savantes d'ordre général (C) cachent parfois des arrière-pensées aux revendications singulières. Mais ce sont sans aucun doute les compliments (D) à l'adresse du patron ou des managers qui représentent la plus grande source d'ambiguïtés codées.

Liste non exhaustive de 70 litotes utilisées dans le cadre professionnel :

- A. à l'adresse des collègues ou des collaborateurs
- B. à l'adresse des concurrents
- C. lors d'une assemblée ou d'une réunion quelconque
- D. à l'adresse des dirigeants et managers

A : TOUTE VÉRITÉ N'EST PAS BONNE À DIRE SUR SES COLLÈGUES

1. **Il est toujours très spontané** : c'est un gaffeur-né
2. **Il est très polyvalent** : c'est un touche-à-tout
3. **Il est très conscient de sa valeur** : c'est un vrai mégalo
4. **Il met l'efficacité au-dessus de tout** : Chez lui, la fin justifie les moyens
5. **Il aime multiplier les expériences nouvelles** : il a la bougeotte
6. **Il est ouvert à toutes les propositions** : rien ne l'intéresse vraiment
7. **Il aime le travail en groupe** : il n'a pas une grande personnalité
8. **Il faut savoir lui parler** : il est très susceptible
9. **Il ne prend pas de risques inutiles** : il a peur de son ombre
10. **Il a su conserver une grande fraîcheur d'âme** : il gobe n'importe quoi
11. **Il a un grand respect de la hiérarchie** : c'est un vrai lèche-bottes
12. **Il fait preuve de beaucoup d'application** : il n'est pas très brillant
13. **Il ne prend pas d'initiatives à la légère** : il ouvre tout le temps le parapluie
14. **Il a un plan de carrière ambitieux** : il n'hésite pas à piétiner les autres pour réussir
15. **Il n'a pas encore trouvé sa place** : on ne sait pas quoi faire de lui
16. **C'est un homme de caractère** : Il s'énerve rapidement et se met en colère pour un rien
17. **Il passe souvent par des moments difficiles** : il fait dépression sur dépression
18. **Il a un respect scrupuleux des horaires** : il ne fera jamais une demi-heure supplémentaire
19. **Il a une conception personnelle du temps** : il est incapable de respecter les horaires de travail
20. **Au bureau, il est comme chez lui** : il est d'un grand sans-gêne

B : DIRE DU MAL DE SES CONCURRENTS

21. **Leur technique marketing est «très vendeuse»** : ils s'en tirent bien avec un produit médiocre
22. **Leur service communication est vraiment efficace** : ils arrivent à faire gober n'importe quoi aux médias
23. **Ils sont surtout performants à l'export** : le marché intérieur leur échappe
24. **Ils se recentrent sur leur métier de base** : leur diversification a été catastrophique
25. **Il y a un débat permanent au sein de leur direction collégiale** : difficile de savoir qui décide quoi
26. **Ils travaillent sur plusieurs projets** : leur service recherche et développement patauge toujours
27. **Leurs fondamentaux sont solides** : les bénéfices sont encore en baisse sur l'exercice
28. **Leur polyvalence dans les fonctions est assez dérangement** : on ne sait jamais à qui s'adresser
29. **Il leur reste pas mal d'obstacles à surmonter** : ils sont bien près du dépôt de bilan
30. **C'est une maison de verre** : ils sont incapables de garder un secret de fabrication
31. **Pour eux, l'ANPE est très efficace** : un bon cabinet de recrutement est au-dessus de leurs moyens
32. **Ils ont un personnel très mobile** : le turn over des nouveaux embauchés est de 6 mois

33. **Ils ont une culture d'entreprise très forte** : chez eux, c'est une vraie caserne
34. **Pour eux, l'esprit du Code du travail est plus important que la lettre** : ils passent leur vie aux prud'hommes
35. **Ils savent optimiser au plus juste leur gestion du personnel** : c'est la perpétuelle valse des intérimaires

C : LE DÉCODAGE DES ARRIÈRE-PENSÉES ÉCONOMIQUES

36. **La mondialisation est une chance pour nos exportations** : je ne dirai pas non à une mission exploratoire en Thaïlande
37. **Il faut externaliser tout ce qui peut l'être** : je ne suis pas contre le fait de garder mon emploi en faisant faire le travail par d'autres
38. **Il faut raccourcir la chaîne hiérarchique pour avoir plus de réactivité** : il est temps de se débarrasser de Monsieur Paul, l'emmerdeur du service contentieux
39. **On ne peut pas faire l'économie de la communication interne** : dire bonjour-bonsoir, comment allez-vous ?, c'est très humain et ça ne coûte rien au patron
40. **La formation permanente est indispensable pour lutter contre le chômage** : tant que ça ne prend pas sur les vacances, si ça ne fait pas de bien, ça ne peut pas faire de mal non plus
41. **Tout le monde doit tendre vers le zéro-défaut** : il y a du boulot du côté de la direction
42. **Nos coûts de production doivent être calculés au plus juste** : ce n'est pas cette année qu'il y aura des augmentations de salaire
43. **Chaque franc dépensé doit être économiquement utile à l'entreprise** : les notes de frais vont être épluchées de nouveau
44. **Il est temps d'opérer des réformes de structures grâce à la croissance revenue** : Avec les bénéfiques dégagés, ce serait bien de créer plus de places de parking
45. **L'économie finira un jour par être au service de l'homme** : avant la fin du troisième millénaire, je comprendrai peut-être chaque ligne de ma fiche de paie

D : LES COMPLIMENTS À DOUBLE SENS EN PARLANT DU DIRIGEANT

46. **Il a toujours un mot gentil pour chacun** : il n'aime vraiment personne
47. **Il est attentif à chacun** : il est toujours sur notre dos
48. **Il sait être sévère quand il le faut** : c'est une vraie peau de vache
49. **Il a un côté rabelaisien** : on en a marre de ses blagues cochonnes
50. **C'est un bon vivant** : il boit comme un trou
51. **Il est un peu bohème** : il est franchement bordélique
52. **Il est resté très simple** : il s'habille comme un plouc
53. **Il investit avec prudence** : il est près de ses sous
54. **C'est un homme de conviction** : il est vraiment têtu comme une mule
55. **Il sait faire la part des choses** : il est incapable de trancher
56. **Il sait déléguer** : il refile tout le sale boulot à son adjoint
57. **Il donne sa chance à tout le monde** : il embauche absolument n'importe qui
58. **C'est un habile négociateur** : plus roublard que lui, tu meurs
59. **Il croit au pouvoir de la parole** : c'est un incorrigible bavard
60. **Il fourmille toujours de projets audacieux** : il prend ses désirs pour des réalités
61. **Son intelligence est plutôt conceptuelle qu'intuitive** : il ne comprend rien du premier coup
62. **Il n'est pas compartimenté** : il faut toujours qu'il raconte sa vie
63. **Il arrive à se ménager des plages de réflexion** : il n'est jamais là quand on a besoin de lui
64. **Il sait donner du temps au temps** : il ne revient jamais de déjeuner avant 16 heures
65. **Il sait faire remonter l'information** : il a placé des mouchards partout
66. **Il ne multiplie pas les réunions** : il n'en fait qu'à sa tête
67. **Sa politique salariale est très personnalisée** : les augmentations sont à la tête du client
68. **Son épouse l'épaule beaucoup** : sa femme le mène par le bout du nez
69. **Son entreprise, c'est toute sa vie** : sa vie de famille est un enfer
70. **Il essaie de promouvoir la parité** : il n'est pas insensible au charme féminin

14. Pour réussir un communiqué de presse il convient de respecter, sur le fond comme sur la forme, plusieurs règles permettant d'intéresser rapidement le journaliste, quelles sont-elles ?

RÉUSSIR SES COMMUNIQUÉS DE PRESSE

Le communiqué de presse est certainement le meilleur moyen dont dispose une entreprise pour informer rapidement et efficacement les organes de presse. Il faut toutefois bien comprendre que le communiqué de presse est rarement repris in extenso dans le journal, et ce d'autant plus, qu'un bon journaliste n'apprécie jamais qu'on lui dicte son travail.

Aussi plusieurs règles sont à respecter sur le fond comme sur la forme, pour intéresser les «journalistes» qui se trouvent souvent dans l'obligation d'opérer une sélection à partir d'une première lecture rapide :

- . N'envoyer un communiqué que si l'entreprise a réellement quelque chose d'intéressant à dire.
- . Se limiter à un seul feuillet, quelle que soit l'importance accordée à l'annonce, afin que le journaliste puisse saisir les informations essentielles d'un seul regard. 2 recto sont un maximum mais ne jamais utiliser de recto-verso.
- . Ne pas donner trop d'informations au risque de noyer les plus importantes et/ou de ne pas être lu. L'erreur la plus répandue est de vouloir en dire le maximum, sachant que «trop d'information tue l'information».
- . Bannir les blocs de texte en petites caractères (à partir du corps 11, le texte devient plus facilement lisible), ainsi que les excès en matière de typographie et de mise en page (ni trop austère, ni trop fantaisiste).
- . Eviter toute forme d'autosatisfaction, ni de ton péremptoire ou définitif.
- . Ne jamais utiliser de formule du type «*je vous remercie de bien vouloir insérer l'information suivante dans votre journal*». En ce domaine, le journaliste est le mieux placé pour savoir ce qu'il a faire...
- . Mettre en évidence le logo de la société, en prévoyant un titre et un sous-titre très explicites qui présentent brièvement l'événement.
- . Exposer la situation avec des phrases courtes et simples, réparties en quelques paragraphes bien découpés. Le journaliste doit comprendre immédiatement ce qu'il y a de nouveau ; qui sont les personnes impliquées ; où se situe l'événement annoncé, quand il se présente et comment il doit se dérouler.
- . Ne pas mettre de photos dans un communiqué envoyé par fax (effet plaque noire).
- . Prévoir plusieurs types de messages en fonction des médias destinataires. Un quotidien régional sera plus sensible à l'emploi ou aux effets sur l'économie locale, alors qu'un organe spécialisé sera plus intéressé par des innovations techniques ou par une actualité purement professionnelle.

LA HIÉRARCHIE DE L'INFO

La meilleure manière de construire un communiqué de presse est de mettre en avant les informations importantes, selon 4 étapes hiérarchisées :

1. Le titre doit être explicite et accrocheur ;
2. Le chapeau doit être concis et aller à l'essentiel. Il doit donner les réponses aux questions clés : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? ;
3. Pour préciser les principaux aspects de l'information, leur consacrer un court paragraphe en allant du plus précis au plus général, du plus chaud en termes d'actualité au plus froid ;
4. Terminer par les éventuelles précisions «institutionnelles» sur l'entreprise et, surtout, rappeler les contacts utiles, c'est à dire qui appeler pour avoir davantage d'informations.

15. A l'origine de la découverte et de l'esprit inventif existent 3 grandes règles (expérimenter, être intuitif, croire aux surprises). Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

LES 3 RÈGLES DE LA DÉCOUVERTE

D'après Samuel Ting, Prix Nobel de physique, il existe 3 règles de base à l'origine de la découverte et de l'esprit inventif : Expérimenter, Etre intuitif, croire aux surprises.

. **Expérimenter** : Il faut essayer par soi-même en ne faisant pas confiance aux opinions des experts. 2003 n'est pas 2030, ce qui signifie que le monde du possible et du faisable ne s'arrête pas aux connaissances ou aux acquis du moment. Le passage évolutionnaire du temps fera forcément surgir des idées nouvelles à un moment ou à un autre. Alors autant être dès aujourd'hui parmi les précurseurs, en osant expérimenter par soi-même des voies nouvelles.

. **Etre intuitif** : Pour la plupart des gens, le monde du réel se limite à ce qu'ils voient, à ce qu'ils entendent ou à ce qu'ils en connaissent. C'est une forme de sottise qui limite à la fois l'univers de la réalité et les perspectives du possible. Il y a forcément un **ailleurs** et un **autrement** quelque part dépassant de loin le **et**, le **ou**, le **avec**. Il convient donc de toujours avoir foi en ses intuitions et en sa première idée en faisant ce que l'on pense juste.

. **Croire aux surprises** : La plupart des grandes découvertes ont été faites par hasard sans que la volonté, la raison ou l'intelligence n'interviennent. Il faut donc être prêt à accepter les surprises et les changements de donne, en rebondissant sur tout ce qui peut faire évoluer les limites de l'existant.

16. Quelles sont les principaux conseils à respecter de manière à favoriser une libération créative permanente dans le groupe ?

CRÉER UN CLIMAT PROPICE À LA CRÉATIVITÉ

Pris dans leur communauté, l'ensemble des collaborateurs fourmille d'idées. Encore faut-il leur donner l'envie et les moyens de les exprimer et ne pas étouffer dans l'œuf cette créativité latente. Il est pour cela nécessaire d'observer 3 règles fondamentales dans l'entreprise. D'abord chaque homme et femme est susceptible d'avoir des idées pour améliorer son travail. Ensuite pour obtenir quelques idées viables, il est indispensable d'en susciter beaucoup. Ainsi «*La meilleure manière d'avoir une bonne idée est d'en avoir beaucoup. Vouloir être créatif, c'est accepter le déchet*» estime Luc de Brabandere, du BCG. «*Il faut cent idées pour lancer trois produits qui réussissent*» renchérit Jan Pinkster, directeur technique de 3M France. Enfin le troisième principe de créativité, sans lequel les 2 autres ne peuvent véritablement s'exprimer, suppose l'existence d'une large ouverture d'esprit sur l'extérieur. De ce constat de base, la créativité doit être reconnue comme une valeur essentielle dans l'entreprise nécessitant de créer une atmosphère propice à une libération créative permanente.

Principaux conseils pour y arriver :

- . Laisser à chacun un champ d'autonomie suffisant dans l'organisation et la conduite de sa propre activité en lui indiquant bien au départ les grandes orientations stratégiques de l'entreprise.
- . Mettre en place des outils simples de suggestion (boîte à idée)
- . Avoir une attitude constructive à l'égard de toutes les propositions, même envers celles ayant un aspect apparemment saugrenu ou hors sujet.
- . Encourager systématiquement toutes les initiatives, la prise de risque et les expériences nouvelles.
- . Laisser suffisamment de temps pour l'élaboration et la mise au point des idées.
- . Faire en sorte que chacun puisse s'exprimer régulièrement et éventuellement de manière anonyme sur son lieu de travail.
- . Valoriser et remercier tout porteur de suggestion.
- . Accorder à chacun un droit à l'erreur.
- . Donner autant d'importance aux idées d'amélioration des conditions de travail, de qualité ou de sécurité, que celles visant à promouvoir tel nouveau service ou à améliorer les performances d'un service.
- . Laisser tous les points de vue s'exprimer.
- . Éviter de jouer sur les rivalités entre les individus ou services.
- . Exiger les mêmes attitudes créatives et positives de la part de l'encadrement.
- . Veiller à faire aboutir au plus vite les idées retenues (moins de 1 mois).
- . Expliquer pourquoi une idée n'est pas retenue.
- . Confier le plus souvent possible la mise en place d'une idée à celui qui l'a émise.
- . Prévoir des récompenses individuelles afin de maintenir la motivation.
- . Donner régulièrement des informations sur les résultats obtenus grâce aux idées des uns et des autres.

17. Pouvez-vous évoquer quelques petites phrases «créaticides» dont l'effet est de tuer dans l'œuf toute motivation à soumettre des idées émergentes ?

LES PETITES PHRASES CRÉATICIDES

La créativité n'est pas au départ un processus rationnel dépendant directement du contrôle de la raison, de l'intelligence ou de la volonté. Il ne faut donc jamais la censurer au moment de son apparition par des considérations purement pragmatiques. On risque alors de détruire définitivement le potentiel possible des idées émergentes.

Il faut être suffisamment psychologue et lucide en évitant les petites phrases qui tuent et démotivent sur-le-champ, du genre :

- . Oui mais...
- . Il faut rester réaliste
- . Ce n'est pas prévu dans le budget
- . C'est sûrement techniquement impossible
- . Ce n'est pas sérieux
- . Cela a déjà été fait
- . Ce n'est pas notre métier
- . Ce n'est pas la priorité du moment
- . ça ne marchera pas
- . ça prendra un temps fou
- . Que penseront les clients ?
- . Vous avez réfléchi aux conséquences ?
- . Faites-moi une note
- . Vous n'avez pas mieux à faire ?
- . Vous vivez sur quelle planète ?
- . C'est très bien en théorie mais ça ne marche pas du tout comme ça...

18. Il existe une dizaine de méthodes destinées à produire de manière ludique des idées. Les connaissez-vous ?

9 TECHNIQUES DE PRODUCTION D'IDÉES

La créativité est un état d'esprit qui suppose d'être fortement motivé, voire même enthousiaste. Selon Pierre Joliot, chercheur en biologie physico-chimique, «*Si l'on veut être créatif, il faut vouloir s'amuser et pas trouver à tout prix*». C'est pourquoi d'ailleurs les méthodes les plus performantes ont toutes un aspect ludique basé sur le plaisir. Pour Jacqueline Vacquer, consultante et formatrice à l'*Institut des cadres dirigeants*, «*Il ne s'agit pas de faire appel au génie personnel, mais de retrouver une faculté d'étonnement que chacun possède en soi.*»

9 techniques permettant de solliciter la créativité et l'entretenir :

. **La matrice de découverte** : L'objectif est de faire naître du neuf en réordonnant les aspects existants du problème. A cet effet, on répartit en abscisse et en ordonné les différents référentiels traditionnels affectés au problème (mots, images). De leur choc inattendu et de leurs combinaisons impromptues doit jaillir les idées.

. **La matrice morphologique** : Même principe que ci-dessus, mais au lieu de croiser des mots et des images on décompose le sujet d'étude en plusieurs éléments sécables. Par exemple, si le sujet d'étude était un visage on décomposerait celui-ci en yeux, nez, oreilles, bouche..., puis pour chaque composante dégagée on répertorie en colonne la liste des possibilités. Enfin on croise le contenu des colonnes entre elles.

. **La méthode aléatoire** : L'objectif est ici de stimuler l'imagination grâce à des éléments choisis ou utilisés uniquement par hasard. On confronte ainsi au thème de base des mots ou des expressions qui lui sont totalement étrangers en créant des associations d'idées inattendues. La liste de Kent et de Rosanoff est souvent utilisée en raison du pouvoir évocateur des mots qu'elle comporte (plusieurs dizaines). Il s'agit là de tirer au hasard 10 mots puis d'explorer le contenu sémantique de chaque mot en les reliant successivement au problème posé.

. **La méthode analogique** : Le but est de transposer le problème posé dans un domaine différent et réel, relativement éloigné du contexte de départ. Par exemple, il peut s'agir de transposer un comportement lié au domaine professionnel (fidéliser un client) dans celui du monde privé (fidélité en amour), en recherchant toutes les analogies possibles et en listant les moyens de toute nature existant dans ce dernier domaine afin d'y arriver. C'est certainement l'un des plus puissants outils de créativité.

. **La méthode du concassage** : Dans cette technique, c'est l'objet même de la recherche (marque, produit, slogan, visuel...) qui est mis en pièces détachées, trituré, concassé. L'objectif est de faire apparaître au final de nouvelles formes en associant à chaque partie ainsi isolée, une liste de verbes et de questions permettant aux participants de sortir de sa fonction initiale. Le but du jeu est de décrire ce que leur suggère tel élément ainsi isolé si l'on devait le transformer ou l'améliorer.

. **La méthode antithétique** : Il s'agit de procéder par antithèse en utilisant un raisonnement inverse, ou par l'absurde, afin d'envisager d'autres problèmes possibles et/ou solutions de secours. Que se passerait-il si l'équipement neuf vendu pour rendre tel service produisait un effet contraire ?

. **Le scénario catastrophe** : Son objectif est de recentrer carrément le débat sur les obstacles qui empêchent d'atteindre un objectif fixé, afin de mieux envisager par avance les parades nécessaires. Techniquement, on définit au départ un résultat opposé à celui que l'on recherche et on liste ensuite les événements susceptibles d'y conduire.

. **La méthode de la carte mentale** : C'est une technique de prise de notes ou au lieu d'écrire les notions de façon linéaire, de haut en bas et de gauche à droite, on les note librement dans tout l'espace de la feuille de papier. Cette nouvelle disposition spatiale non ordonnée ouvre alors sur des associations diverses en étoile, par mots-clés, en couronne, etc. favorisant naturellement de nouvelles pistes créatives.

. **La méthode de l'amputation et du rajout** : Très utile par exemple pour la création d'une marque, il s'agit d'enlever ou de rajouter, selon l'inspiration, une ou plusieurs syllabes ou consonnes à un mot ou une expression, afin de dégager un nouveau signifiant, ou son prémisses. Le hasard et l'inspiration ont ici le principal rôle.

19. Quelles sont les règles, conditions d'exercice et timing idéal du brainstorming ?

L'INÉVITABLE SÉANCE DE BRAINSTORMING

Principal outil de production d'idées en continue, le brainstorming ou remue-méninges ou réunion de créativité se pratique par petites équipes de 10 à 15 personnes maximum. Son objectif est de produire le maximum d'idées en 90 minutes chrono sur la base d'un thème déterminé.

Un bon brainstorming suppose toutefois de respecter plusieurs règles précises :

- . Utiliser un animateur formé à ce type de démarche
- . Énoncer d'entrée de jeu un sujet ou un thème précis de recherche
- . Laisser s'exprimer librement toutes les idées qui viennent à l'esprit
- . Ne pas juger ni évaluer l'idée provenant d'un membre du groupe
- . Enrichir en permanence les idées exprimées en surenchérissant
- . Rechercher davantage la quantité des idées que la qualité
- . S'interdire de prononcer une quelconque phrase «créaticide»
- . Recentrer en permanence le débat d'idée sur l'objet précis de la recherche
- . Convier des représentants de différents services et de l'extérieur pour élargir la vision créative
- . Commencer et terminer la session aux heures annoncées
- . Interdire tout usage de téléphone portable
- . Tout noter puis informer les participants des idées retenues en leur adressant un compte rendu de la session
- . Pratiquer de préférence une session le mardi matin plutôt que le vendredi après-midi

LE TIMING IDÉAL DU BRAINSTORMING

Dans une session de 60 à 90mn, il existe 5 phases destinées à respecter les règles de l'art du remue-méninges :

- . **5mn - Définition claire du problème** : On énonce les règles du jeu et on précise le thème de réflexion.
- . **10mn - Phase de purge** : On se débarrasse de toutes les idées qu'on a déjà eues, de toutes les objections connues.
- . **10mn - Phase d'éloignement** : On change de registre en abordant le problème de façon décalée.
- . **35mn - Le brainstorming proprement dit** : Tout est permis.
- . **Plus tard - Phase de convergence** : Il s'agit à la fois de trier les idées, en confiant éventuellement cette tâche à quelqu'un d'autre, et de laisser décanter.

COMMENT DÉBRIDER LES CERVEAUX ?

«Remue-méninge», «séance de créativité», «tempête sous les crânes», les belges l'appellent aussi «cervogym» et les Anglo-saxons « brainstorming ». D'une efficacité largement prouvée, cette méthode mise au point aux États-Unis dans les années 30 est surtout utilisée dans le monde de la publicité, des SSII et dans certaines multinationales. Elle est assez peu utilisée en France, alors même que ses principes dynamiques de créativité permettent de produire collectivement des idées en toute liberté. Cette technique professionnelle est principalement destinée à explorer les richesses inexploitées du cerveau des collaborateurs, sans que soit exercé aucune censure ni aucun contrôle normatif du raisonnement. Ainsi, multiplier le «délire» créatif par 8 ou 10 est propice à des découvertes originales en matière de noms de produit, de slogans, de nouveaux concepts d'action, d'idées de promotion, de stimulation, d'axes de recherche.....

Cette technique assez simple au demeurant, suppose néanmoins que certaines règles soient bien respectées et en aucun cas modifiées en cours de séance. Présentation des 6 principales conditions d'exercice du brainstorming :

1° UNE ATMOSPHÈRE ADÉQUATE

Il est nécessaire qu'une atmosphère entraînante et complice soit créée en accord avec la logique créative recherchée :

- . L'ambiance est essentielle pour stimuler l'imagination. Il s'agit de réaliser un décor « léger » s'apparentant le plus possible au thème principal ;

- . Préférer les salles peintes en jaune, car le jaune est la couleur la plus stimulante ;
- . Afficher au mur les résultats des brainstorming précédents ;
- . Constituer des groupes mixtes, sachant que la présence de femmes stimule la créativité des hommes ;
- . Se méfier de l'alcool même à petite dose.

2° L'ORGANISATION DE LA SÉANCE

La séance de brainstorming se prépare dans le détail comme tout acte professionnel :

- . Définir un thème précis que l'on communique à l'avance aux participants. L'objectif est ainsi de préparer plus le subconscient que l'émergence d'idées ;
- . Fixer une durée limite de séance entre 3/4 heure et une 1 heure ;
- . Enregistrer la séance en vidéo et/ou faire prendre toutes les idées en note par une sténo. Le but n'étant pas en cours de séance de raisonner sur l'intérêt ou non des idées.

3° LE GROUPE DE PARTICIPANTS

Le groupe idéal est compris entre 8 et 10 personnes :

- . Les participants sont invités et non contraints à participer ;
- . Réduire au maximum les liens hiérarchiques, afin de ne pas créer des états de dépendance ou d'autorité ;
- . Faire participer au minimum 2 femmes ou mieux une égalité de sexe ;
- . Inviter une personne de l'extérieur (ménagère, client, fournisseur...) afin de bénéficier d'un regard différent.

4° L'OBJECTIF DE LA SÉANCE

Durant le brainstorming toute censure, critique, raisonnement normalisé et autocensure sont interdits, la liberté de créativité est donc totale :

- . Produire un maximum de propositions en un minimum de temps en procédant par association d'idées ;
- . La dynamique d'entraînement est la suivante : on lance une idée, on la développe, on la transforme, on la détourne, on exprime d'autres idées parallèles ou divergentes et ainsi de suite ;
- . Les participants doivent s'abstenir de tout jugement ;
- . Les phrases doivent être courtes et concises ;
- . Les participants se concentrent uniquement sur les solutions et non sur les problèmes.

5° L'ANIMATION

Un animateur veille au bon déroulement de la séance en écartant toute forme d'influence :

- . Il est directif sur la procédure mais reste neutre sur le fond ;
- . Il donne la parole à chacun et fait respecter les règles ;
- . Il stimule et encourage la production d'idées avec des «Quoi encore ?», «Ou encore ?», «Qui encore ?»... ;
- . Il interdit toute critique et stigmatise les phrases fatales du type «Ça ne marchera pas», «Nous n'avons jamais fait ça», «Nous avons déjà essayé», «C'est trop moderne», «Nous n'avons pas le temps»... ;
- . Il ne filtre pas mais empêche les bavards de bloquer la créativité des autres ;
- . Il veille à ce que les tangentes prises par le groupe soient constructives, sinon il ramène l'axe de réflexion sur le sujet initial.

6° LE TRAITEMENT DES IDÉES

La structuration des idées est réalisée en dehors de la séance :

- . Etablissement d'un compte rendu sous forme d'une liste d'idées avec dans la forme, une présentation aérée afin de laisser chaque idée respirer ;
- . Lire et relire les idées avant de procéder à une sélection ;
- . Réunir une commission de 2 ou 3 personnes pour juger de la faisabilité des idées sélectionnées, les chiffrer puis réfléchir aux aspects pratiques de leur mise en œuvre ;
- . Ne surtout pas oublier de tenir le groupe au courant des suites données à ses idées, sinon plus personne ne voudra participer à ce genre de séances «décoiffantes» !

20. Parmi les 17 exercices permettant de solliciter en douceur son imagination et stimuler sa créativité, que pouvez-vous dire du brainwriting, de «l'effet trombone», prendre le problème à l'envers, respirer en carré, etc.

EXERCICES POUR STIMULER LA CRÉATIVITÉ

17 exercices en douceur destinés à solliciter son imagination :

1. PIOCHER 3 MOTS DANS UN DICTIONNAIRE

Afin de briser la glace et se mettre en condition, le premier exercice consiste pour chaque participant à piocher 3 mots dans un dictionnaire, lesquels devront ensuite être glissés dans un court discours.

2. ENIGMES ET PHOTOS

Pour Angelo Beati, directeur de l'innovation chez Areva, «*les énigmes (mathématiques, symboliques...) aident à s'échauffer l'esprit, alors que les photos permettent de se placer dans un autre environnement pour trouver des solutions auxquelles on n'aurait jamais pensé*».

3. RESPIRER EN CARRÉ

La détente favorise directement la production d'idées nouvelles en permettant de s'échapper de la pression du stress et des habitudes du quotidien. Pour cela, la première règle consiste à savoir se relaxer en utilisant les bienfaits de la respiration. D'après Nathalie Bergeron-Duval, sophrologue, «*Les gens dont la respiration est bloquée sont souvent aussi engoncés dans leurs idées*». L'exercice consiste à fermer les yeux puis à inspirer en visualisant le premier segment (ligne gauche par exemple) d'un carré virtuel (d'un rectangle ou d'un trapèze), suivi par une pause propice à visualiser ensuite le second segment. On expire seulement sur la visualisation du 3^e segment et réalise une nouvelle pause sur le 4^e segment avant d'inspirer de nouveau.

4. SE CONCENTRER SUR CHAQUE PARTIE DE SON CORPS

En vue de stimuler sa créativité, un autre exercice préalable consiste à s'allonger sur le dos dans un endroit calme et faiblement éclairé en respirant lentement et en fermant les yeux, tout en s'attardant mentalement sur chaque partie du corps (front, yeux, joues, menton, nuque, épaules, bras, mains, tronc, cuisses, pieds, orteils...) jusqu'à les sentir se détendre. L'objectif est d'évacuer toute autre forme de pensée parasite.

5. UTILISER LA PHASE ALPHA DE L'ENDORMISSEMENT

Sachant que la phase Alpha précédant l'endormissement est une séquence mentale féconde et «agitée» durant laquelle s'entrechoquent les idées, l'exercice consiste à se relaxer dans un fauteuil jusqu'à l'assoupissement en s'étant muni préalablement d'un carnet et d'un stylo. Il est également recommandé de tenir dans sa main droite une cuillère avec une assiette placée sur le sol juste en dessous. Ainsi, au moment de s'endormir, la cuillère va tomber dans l'assiette et faire un bruit de nature à se réveiller. C'est alors le moment précis pour noter immédiatement sur le carnet, les idées qui viennent de traverser l'esprit.

6. COMPARER DES OBJETS DIFFÉRENTS

Il s'agit de trouver des points communs entre 2 objets de nature différente afin d'établir des connexions inhabituelles dans le cerveau. Par exemple, quel rapport existe-t-il entre une voiture et un téléphone mobile ? (design aux formes arrondies, longilignes, réponse technologique au doigt et à l'œil, notion de vitesse dans l'utilisation...). Une déclinaison consiste également à associer un animal à un outil (par exemple une vache et une serpillière) en donnant un nom à cet «animachine» et en imaginant alors son mode de vie...

7. LA CARTE MENTALE

Il s'agit de faire jaillir des associations de mots auxquelles personne n'a jamais pensé. A partir d'un thème précis (par ex. : énergie), il faut d'abord noter sur un tableau ou paper-board toutes les associations, images et sensations spontanées qui viennent à l'esprit. Dans un second temps, il faut oublier le thème de départ en générant de nouvelles associations à partir des seuls premiers mots trouvés. Et ainsi de suite plusieurs fois. Peu à peu, se dessine une forme d'arborescence de plusieurs dizaines de mots à partir desquels, il est demandé à chaque participant de sélectionner 3 mots-clés. L'animateur doit ensuite formuler des questions en associant, à chaque fois, le mot de départ avec l'un des mots choisis en vue d'approfondir le raisonnement ou le concept.

8. REFORMULER UN PROBLÈME

L'un des participants est choisi pour jouer le rôle du martien qui ne connaît rien au fonctionnement terrestre en s'obligeant à poser constamment la question suivante «*Que voulez-vous dire ?*». L'objectif créatif est d'élargir le champ des réponses jusqu'à ce que l'énoncé du problème devienne totalement clair dans l'esprit de tous.

9. PRENDRE LE PROBLÈME À L'ENVERS

Il s'agit dans ce cas d'imaginer ce que l'on pourrait faire pour saborder une offre nouvelle au lieu de l'améliorer. Après la première phase de critique et de destruction, les participants sont invités à transformer chaque point négatif en solution ou idée positive.

10. S'ENTRAÎNER CONSTAMMENT AU CHANGEMENT D'HABITUDE

L'objectif est d'exposer son esprit à de nouveaux stimuli en se «*montrant permissif vis-à-vis des idées*» selon les conseils d'Huber Jaoui. Il peut s'agir, par exemple, de changer carrément de support de lecture en lisant volontairement et avec attention un nouveau magazine jugé inintéressant de prime abord. Ce changement d'habitude est également valable pour les émissions TV ou radio. Cela peut également concerner le fait de changer de trajet le soir en rentrant chez soi ou encore, d'aller voir un spectacle a priori peu motivant.

11. RÊVER AUTOUR D'UN MOT

La méthode consiste à penser à un mot puis à le noter. Il s'agit ensuite de fermer les yeux et d'enregistrer mentalement toutes les images personnelles que suggère ce mot. Ouvrir de nouveau les yeux et décrire chaque image en une phrase précise. Dans un second temps, il faut refermer les yeux puis imaginer une musique qui corresponde à l'image principale précédemment décrite. Ecrire ensuite le morceau du titre. Des variantes sont possibles avec des références d'animaux, de plantes, etc.

12. PRATIQUER LE BRAINWRITING

Cette méthode simple et directe oblige chacun à écrire son idée sur une feuille de papier puis de la faire ensuite passer à son voisin qui note la sienne et ainsi de suite. Stimulé par la production globale du groupe, chacun tend ainsi à rivaliser d'imagination en évitant les habituelles résistances et inhibitions à s'exprimer en public. Une autre méthode consiste, en début de séance, à écrire une dizaine d'idées sur des *post-it* puis à les coller sur un grand panneau en fonction de thèmes spécifiques. L'animateur sélectionne les idées jugées les plus pertinentes et demande à leurs auteurs comme aux autres de les développer sans crainte ni censure.

13. UTILISER «L'EFFET TROMBONE»

D'après Françoise Chevalier, consultante en créativité, face à l'usage possible d'un objet quelconque «*Il existe une infinité de possibilités mais notre cerveau routinier tend à limiter notre imagination*». Par exemple, avec le premier objet usuel venu (stylo, trombone...), il faut se demander «*A quoi cet objet pourrait-il bien servir en dehors de son usage habituel ?*». Si le cerveau ne trouve qu'une demi-dizaine d'idées, c'est alors qu'il est fortement bloqué en matière de créativité.

14. LE TEST DES CROIX

Afin de favoriser la fluidité et la variété des idées, il est conseillé de tracer une vingtaine de croix sur une feuille blanche. Le but est ensuite de transformer chaque croix en un objet de son choix, mais uniquement à partir de ses 2 traits de départ, en ne s'arrêtant plus avant la fin de la série.

15. ECRIRE PAR L'ABSURDE

Avec un simple stylo, le jeu consiste à écrire un mot de l'alphabet de la main gauche pour le droitier (et inversement pour le gaucher) ou encore d'écrire à l'envers son prénom. A partir de là, il s'agit d'inventer une histoire pour faire vivre cette nouvelle entité. Si c'est un personnage l'animateur pose alors des questions du type : Où vit-il, quels sont ses habitudes, ses rêves, ses goûts... ? Si c'est un objet, les questions sont : à quoi peut-il bien servir, à qui, dans quelles circonstances... ?

16. FAVORISER LA RÉCEPTIVITÉ

D'après le coach François Klein, directeur associé d'*International Mozaik*, «*L'état de réceptivité est un retour actif, voulu et conscient de chacun à son intelligence sensible*». Cette posture, initiée par le Dr Vittoz, correspond à une attitude de recentrage sur ce qui se passe, ici et maintenant, en s'obligeant à être pleinement présent à ce que l'on vit (se laisser pénétrer des bruits, des couleurs, des odeurs, toucher avec ses mains des objets, prendre conscience de l'appui de ses pieds sur le sol, etc.). L'objectif final est de faire en sorte que le cerveau enregistre avec précision l'acte qui s'accomplit favorisant ainsi l'attention, la concentration, la mémoire et le contrôle des émotions. La réceptivité est un auxiliaire très utile à la créativité en permettant de prendre conscience des détails de l'environnement et des faits observés, par conséquent d'éveiller des idées, des images ou des pensées.

17. LES ASSOCIATIONS FORCÉES

Inventé par un grand théoricien mondial de la créativité, Edward de Bono, cette technique repose sur la définition préalable d'un sujet (nouveau produit, événement original...) sur lequel chacun va devoir plancher en essayant de lui trouver un nouveau concept (slogan, positionnement...). Pour commercer, il s'agit d'ouvrir un dictionnaire et choisir un mot au hasard (il est également possible de tirer au sort un mot parmi une trentaine de notions de base). En associant ensuite les 2 notions (sujet + mot), le but est de court-circuiter le chemin habituel de pensée et ce d'autant plus, que les racines de ces notions n'ont rien à voir entre elles. Et c'est tant mieux pour l'imagination, car cela la rend encore plus fertile en favorisant des associations d'idées, des signifiants innovants, des néologismes, etc.

21. Quels sont les 5 principaux postes qui doivent toujours être négociés avec une agence de pub ?

NÉGOCIER UNE BONNE PRESTATION PUBLICITAIRE

Une agence de pub n'est pas un prestataire tout à fait comme les autres. Elle vend des idées et la valeur de celles-ci ne se mesure pas au temps passé. Il est par conséquent difficile de négocier le prix d'un travail aussi subjectif que la conception d'un slogan ou d'un scénario de film publicitaire. La tâche est d'autant moins aisée qu'aucun tarif officiel n'est affiché. Pourtant 5 postes peuvent cependant être négociés sans prendre de risque sur la qualité du résultat : la rédaction d'un contrat, les honoraires, les frais techniques, la rémunération au résultat, l'aide de conseils extérieurs.

. Rédaction d'un contrat

Outre la durée de la collaboration et les conditions de rémunération, le contrat doit impérativement préciser les 4 points suivants :

1. Cession des droits : Légalement, l'agence est propriétaire de son travail créatif. Pour éviter que l'annonceur subisse un refus de réutiliser sa campagne en cas de budget retiré à l'agence, le contrat doit préciser les modalités de ce transfert éventuel (durée de cession, zone géographique concernée, type de support pouvant être réutilisé (télé, presse...). Le rachat des droits peut se régler sur la base d'un forfait inclus dans les honoraires annuels, ou soit réglé sous forme de royalties (2,5 à 5% du budget média).

2. Composition des équipes : Lors de l'appel d'offre, l'agence dépêche souvent le gratin de ses équipes afin de séduire l'annonceur. Pour éviter ensuite que le budget n'échoue entre les mains d'un stagiaire, il est recommandé de préciser le nom et la fonction des collaborateurs affectés à la campagne publicitaire, ainsi que le rythme des réunions (au minimum mensuel).

3. Liste des tâches : Le contrat doit préciser que l'annonceur fait appel à l'agence de manière non exclusive, de façon à s'accorder la liberté de choisir d'autres prestataires techniques, mieux placés en termes de prix.

4. Modalités de rupture : Le délai habituel de préavis est de 6 mois. Il convient par conséquent de préciser que la rupture peut s'effectuer à tout moment et non pas de date à date.

. Honoraires

Traditionnellement la rémunération de l'agence se compose d'une commission de 7 à 15% sur les dépenses d'achat d'espace. L'idéal est de négocier un forfait des frais de suivi, avec un montant de commission indépendant du montant des dépenses engagées et ce, quelles que soient les fluctuations en plus ou en moins du budget média.

. Frais techniques

Ils correspondent aux coûts de fabrication de la campagne : impression, photogravure, édition et achat d'art (photographe, maquilleur...), location de studios, salaires des comédiens... La commission est souvent de l'ordre de 15% de la note globale. Aussi, la meilleure solution consiste à plafonner la commission, ou encore à négocier un forfait évalué sur la base du temps passé, en demandant toujours à l'agence de fournir l'original de chaque facture.

. Rémunération au résultat

En général, cette disposition s'applique sur une part comprise entre 10 à 30% des honoraires perçus. Exiger une partie variable est un bon moyen pour faire partager les objectifs de l'annonceur à son agence. Ces derniers doivent être assez motivants pour l'agence et surtout mesurables : augmentation du chiffre d'affaires ; évolution de la part de marché ; score d'attribution ; évolution du taux de notoriété ou celle de l'image de la marque.

. Utilisation de conseillers extérieurs

Si l'agence n'arrive pas à s'aligner sur les prix du marché au moment du devis, il est possible de se faire assister par un consultant extérieur dont la mission sera d'éplucher le devis de l'agence et d'imaginer avec elle, les solutions pour réaliser la meilleure campagne au meilleur coût.

22. D'après vous quels sont les ressorts actuels des pubs qui marchent ?

LES RESSORTS DES PUBS QUI MARCHENT

Pour qu'une publicité ait un impact fort impliquant que le consommateur l'ait vue et se souvienne de la marque, il faut que celle-ci sorte du lot par son caractère créatif. Rappelons qu'une enquête menée par l'*Irep* (Institut de recherche et d'études publicitaires) souligne le caractère tabou de certains thèmes. En France, 75% du public refuse la violence dans la publicité, la mort mise en scène (65%) et la souffrance (63%). Le sexe (55%) et la nudité (35%) restent également des sujets tabous alors que le machisme, le féminisme, l'esbroufe et le «life style» sont aujourd'hui passés de mode.

En dehors des superproductions qui créent du spectacle (Ex. campagne Evian avec le ballet aquatique des bébés et des papys/mamys nageurs), les principaux ressorts des pubs qui marchent sont ceux qui ...

- ... Jouent sur la différence avec des concepts «simples» d'originalité.
- ... Misent sur un slogan frappant, sachant qu'une bonne signature peut rapporter gros (Wasa, Juvamine...).
- ... S'approprient certaines plages de parution (saison, prime time...) et/ou des supports spécialisés touchant uniquement les cœurs de cible.
- ... Parodient des situations existantes avec un humour méchant, faisant l'éloge de mauvais sentiments (contractuelle de la saxo Bic, singes Omo...)
- ... Projettent des affinités spirituelles et/ou un partage des valeurs entre le consommateur et la marque.
- ... Vendent des idées fortes, telles le «Think different» d'Apple ou le «Just do it» de Nike.
- ... Utilisent les vieilles recettes publicitaires comme : montrer dans un langage simple à quoi sert le produit ; faire la démonstration de l'efficacité du produit ; profiter de la popularité d'une vedette s'exprimant avec des arguments spécifiques ; inclure ou reprendre des films cultes, des bandes dessinées ou des personnages célèbres.

TOUS PERSO... MAIS PERSONNE COMME MOI !

Dans le marketing comme dans la publicité, consommer se conjugue aujourd'hui au singulier. Pour les publicitaires, l'univers est devenu un vaste «Je», dans lequel il vaut mieux parler de l'ego du client que du produit. Les standards de comportement (ménagère de moins de 50 ans, golden boys, executive woman, catégories socioprofessionnelles...) sont largement dépassés. Depuis déjà quelques années «les codes sont brouillés» affirme Patrice Duchemin, conseil en communication.

Pour lui, *«le consommateur est passé du discours «je suis ce que j'achète» au «j'achète en fonction de ce que je suis»*. Le consommateur tend à affirmer de plus en plus ses besoins, d'autant que le produit qu'il consomme correspond à sa personnalité du moment.

Poussé par les annonceurs, le consommateur devient nombriliste en proclamant en substance «tous perso...mais personne comme moi». Il attend un total «one to one», c'est à dire d'être «chouchouté» dans un tête à tête unique entre lui et le fabricant des produits qu'il va consommer.

Pour Jean-Marc Benoît, directeur du marketing chez *Devarrieux Villaret*, *«on ne vend plus des produits, mais des relations»*. A force de décupler l'offre et de magnifier les messages, le consommateur a pris tout naturellement ses distances. Il est devenu plus exigeant et volage, en souhaitant que l'on développe son ego et son bien-être.

Un autre constat révélé par l'*Observateur 2001 du Cetelem* est que beaucoup de Français *«reconnaissent avoir infléchi leurs habitudes d'achat dans le sens d'une montée en gamme»*. Ils se montrent davantage prêts à ouvrir grand leur porte-monnaie pour se faire plaisir et acquérir des produits de qualité supérieure. Ils se disent également prêts à changer d'enseigne ou à se laisser tenter par des produits qu'ils n'ont pas l'habitude d'acheter. Selon Adeline Attia, du cabinet de marketing *Allegoria Consultants*, *«le public est devenu de plus en plus élitiste, car on le pousse à l'être : la bataille pour le service et le «petit plus» arrive enfin en France»*. Dans ce paysage de consommation en pleine évolution, les publicitaires sont amenés à ajuster de plus en plus fréquemment l'image de leurs annonceurs, moins pour leur faire gagner des parts de marché que pour éviter qu'ils en perdent !

LA VIE TRANQUILLE DES GENS

Le mot d'ordre des publicitaires est aujourd'hui : Equilibre, épanouissement et temps pour soi... Toutes les agences se sont d'ailleurs engouffrées dans cette brèche où «la vie, la vraie» fait vendre. D'après Béatrice Abeille Robin, publicitaire, *«Il n'y a rien d'étonnant que la pub reflète le ras-le-bol d'une société speedée et trop attachée aux apparences»*. Les gens refusent de consacrer leurs temps de loisirs aux rites de l'entreprise. *«Avec la crise et le chômage, l'entreprise est devenue un mal nécessaire, les gens se sont sentis trahis par rapport aux sacrifices consentis»* confirme Patrice Duchemin. Les consommateurs veulent dorénavant profiter d'une certaine qualité de vie, en s'accordant du temps et de la relaxation pour eux, leur famille et leurs loisirs.

Signe des temps, l'éloge de la paresse et de l'oisiveté commencent à apparaître dans certaines campagnes publicitaires. Si le bonheur est toujours dans le pré, il est également à domicile, assurent aujourd'hui en cœur les hommes de marketing et de publicité.

23. Quelles sont les conditions licites de la publicité comparative ainsi que ses interdictions ?

LES CONDITIONS LICITES DE LA PUBLICITÉ COMPARATIVE

Pour lancer une campagne de publicité comparative, il est obligatoire de se conformer légalement à certaines règles précises. 31 conseils et informations pour s'affranchir des leaders du marché par la publicité comparative.

. La publicité comparative doit :

1. Comparer des biens ou services répondant aux mêmes besoins ou ayant le même objectif.
2. Ne pas être trompeuse en ne comportant pas d'affirmations, d'indications ou de représentations susceptibles d'induire une erreur sur une ou diverses caractéristiques du produit ou du service, ou sur l'entreprise qui vend.
3. Comparer objectivement une ou plusieurs caractéristiques essentielles, pertinentes, vérifiables et représentatives de ces biens et services, dont le prix peut faire partie.
4. Ne pas tirer indûment profit de la notoriété attachée à une marque de fabrique, de commerce ou de service, à un nom commercial, à d'autres signes distinctifs d'un concurrent ou à l'appellation d'origine (AOC), ainsi qu'à l'indication géographique protégée (IGP) d'un produit concurrent.
5. Ne pas entraîner le discrédit ou le dénigrement des marques, noms commerciaux, autres signes distinctifs, biens, services, activités ou situation d'un concurrent.
6. Ne pas engendrer de confusion sur le marché entre l'annonceur et un concurrent, ou entre les marques, noms commerciaux, autres signes distinctifs, biens ou services de l'annonceur et ceux d'un concurrent.
7. Ne pas présenter un bien ou un service comme une imitation ou une reproduction d'un bien ou d'un service portant une marque ou un nom commercial protégé.
8. Se rapporter dans chaque cas, pour les produits ayant une appellation d'origine (AOC) ou une indication géographique protégée (IGP), à des produits ayant la même appellation ou la même indication.
9. Mentionner clairement, dans toute publicité comparative faisant référence à une offre spéciale, les dates de disponibilité des biens ou des services offerts, le cas échéant, la limitation de l'offre à concurrence des stocks disponibles et/ou les conditions spécifiques applicables. Ainsi, doit être indiqué la date à laquelle l'offre prend fin et/ou si tel est le cas, la mention «offre valable jusqu'à épuisement du stock».
10. Indiquer, dans le cas où l'offre n'a pas encore commencé, sa date de début. L'offre spéciale peut porter sur le prix ou sur d'autres conditions spécifiques.
11. Apporter par l'annonceur les preuves concernant l'exactitude matérielle des données de fait contenues dans la publicité à bref délai. L'annonceur n'est toutefois pas tenu à une communication préalable auprès du professionnel visé.

LA PUBLICITÉ COMPARATIVE INTERDITE

En marge des conditions strictes et licites qui encadrent la publicité comparative, la loi énumère de manière générale tous les cas de publicités interdites en général, dans le but de protéger les professionnels même non concurrents directs, les clients et les consommateurs.

. Liste des principaux cas d'interdiction en matière de publicité comparative et traditionnelle :

12. Publicité trompeuse comportant des informations susceptibles d'induire en erreur sur la nature, la composition, l'origine, la quantité, la disponibilité, le mode et la date de fabrication ou ses effets sur l'environnement.
13. Publicité trompeuse créant la confusion par affirmations, indications ou omissions sur l'identité et/ou la qualité du vendeur, ou sur les caractéristiques de l'offre du bien, produit ou service proposé, avec un autre concurrent, ses produits, services et/ou son activité.

14. Publicité trompeuse susceptible d'induire en erreur sur les caractéristiques du produit et ses avantages du point de vue de ses propriétés, possibilités d'utilisation, résultats attendus, conditions auxquelles le bien, le produit ou le service peut être obtenu (prix, mode d'établissement, tests effectués, services...).

15. Publicité dénigrante à l'égard d'un autre professionnel en comportant des comparaisons trompeuses, dénigrantes ou impliquant sans nécessité la possibilité d'identifier (négativement) un ou plusieurs autres professionnels.

16. Publicité portant sur une offre de produits ou de services lorsque le vendeur ne dispose pas de stock suffisant ou ne peut assurer la prestation du service, compte tenu de l'ampleur de la publicité.

17. Publicité favorisant un acte considéré comme un manquement à la loi sur les pratiques du commerce.

18. Publicité qui se réfère à des tests comparatifs effectués par des organisations de consommateurs.

19. Publicité qui éveille chez le consommateur l'espoir ou la certitude d'avoir gagné ou de pouvoir gagner un produit, un service ou un avantage quelconque par l'effet du hasard.

20. Publicité qui, hormis le cas des offres conjointes autorisées (3 pour 2, remise de caisse, discount...), est relative à une offre gratuite de produits ou de services ou de tout autre avantage, lorsque la demande d'obtention de celle-ci n'est pas distincte de tout bon de commande (en d'autres termes, obliger à commander pour espérer gagner).

21. Publicité sur des produits et appareils (hors médicaments) faisant référence de manière abusive à l'amélioration de la santé du consommateur.

QUAND FAIRE DE LA PUBLICITÉ COMPARATIVE ?

. Il existe 5 moments privilégiés pour faire de la publicité comparative :

22. Lorsque les acteurs du marché sont facilement identifiables et peu nombreux face à un leader reconnu.

23. Lorsque le concurrent leader semble «indéboulonnable» et que les consommateurs en ont assez de cet excès de domination.

24. Lorsqu'il existe une véritable différence avec le leader, ou la référence du marché, afin de s'en démarquer sur le principe technologique ou sur la démarche qualité.

25. Lorsqu'un concurrent est fragilisé par des engagements qu'il a du mal à respecter (qualité, rapidité des délais...) en faisant alors prévaloir ses propres capacités en la matière.

26. Lorsque l'entreprise a subi une rumeur ou une campagne publicitaire comparative en provenance d'un concurrent indélicat. Dans ce cas, il est souvent préférable d'utiliser la contre-attaque médiatique que la riposte judiciaire qui n'intéresse souvent personne.

QUELS SONT LES BONS MOYENS POUR RÉUSSIR ?

. Il existe également 5 bons moyens pour mettre en place une publicité comparative gagnante :

27. En communiquant sur une performance précise et incontestable afin de faire valoir le caractère spécifique de son propre produit ou service, en s'attachant à rester concret, utile et précis.

28. En veillant à ne pas être agressif, ironique ou dénigrant vis-à-vis du concurrent et/ou en donnant une image négative de la marque adverse, ce qui ne plaira pas du tout à une partie des consommateurs.

29. En restant le plus implicite possible dans la comparaison (hors comparaison directe sur l'écart de prix), afin que ce soit les consommateurs qui comprennent par eux-mêmes à qui il est fait allusion.

30. En faisant appel au jugement et à l'intelligence du consommateur qui devient de fait plus réceptif, en sachant créer avec lui une sorte de complicité. Dans ce cas, le concurrent se trouve soumis à un état évident de faiblesse.

31. En maniant l'humour (et non l'ironie), lequel consacre une complicité avec le consommateur qui rend la riposte bien plus difficile pour le concurrent et/ou élève la marque de l'annonceur au même rang de crédibilité que son concurrent, si celui-ci répond sur le même registre.

24. En quoi le mensonge peut-il être considéré comme le ciment artificiel de l'entreprise ?

MENTIR OU LE CIMENT ARTIFICIEL DE L'ENTREPRISE (Avant 2000)

Il est d'un fait notoire que les mensonges rythment la vie quotidienne de l'entreprise. Menus mensonges pour ne pas froisser la susceptibilité des collègues ou pour améliorer l'ambiance du travail, aux gros mensonges manipulateurs qui empoisonnent les rapports hiérarchiques ou deviennent un mode de direction d'entreprise, les conséquences ne sont jamais neutres. Les principaux mensonges utilisés indifféremment par les salariés ou les patrons entre eux, mensonges dirigés vers les clients et les acteurs extérieurs rivalisent tous de prouesses verbales afin de mieux faire passer la réalité. Pourtant selon les sociologues, le mensonge n'est qu'un élément de la stratégie de l'individu, comme la vérité. Il permet de conserver un certain contrôle sur la situation et sur la personne qui fait face, alors que le fait de dire la vérité rend transparent, par conséquent plus vulnérable.

Dans l'entreprise en raison des enjeux de pouvoir, chacun essaie d'influer sur ses collègues, d'en obtenir le maximum en prenant le contrôle de l'information. Aussi, les stratégies de mensonge sont particulièrement agressives compte tenu du court-terme qui oblige à réussir au plus vite. Un second élément est également déterminant dans la généralisation du mensonge. Il s'agit de la recherche de rentabilité qui, par ses logiques financières et de contrôle de gestion souvent inadaptés au fonctionnement humain de ceux qui y sont soumis, oblige à des réponses superficielles de conformité aux méthodes imposées.

. Les principaux types de mensonges pratiqués en entreprise ont tous une destination psychologique précise. Exemple de ces destinations :

. Mentir pour gagner du temps

Dans le cadre d'une demande qui se termine en «tion» comme augmentation, promotion, formation, mutation, le mensonge agit souvent comme un calmant pour retarder l'échéance.

. Mentir pour entretenir la motivation

Dans le cas d'un travail ne correspondant pas aux attentes, le mensonge «pincette» est destiné à complimenter l'intéressé, tout en lui distillant petit à petit des suggestions et des remarques de changement.

. Mentir pour garder le pouvoir

Rarement indispensable, le mensonge prend souvent la forme d'une «rétention d'information» dans l'espoir de préserver un ascendant sur les autres. Largement pratiquée par ceux qui craignent qu'on ne prenne leur place, il correspond parfaitement à la pensée suivante : *«Celui qui croit fuir son destin est seulement attaché par une corde plus longue»*.

. Mentir pour se valoriser

C'est se faire mousser auprès de ses interlocuteurs en mentant effrontément sur des sujets invérifiables. Le principe est de se faire passer pour un caïd capable de résoudre des problèmes difficiles. Il correspond en fait, à l'enfant vantard qui sommeille en chacun de nous.

. Mentir pour éviter de se faire piéger

Pris entre deux chaises ou entre deux parties qui s'affrontent, il s'agit ici de mentir par omission, de ne rien révéler ou affirmer qui pourrait exacerber la situation, afin de se préserver une bonne relation avec chacun des protagonistes.

. Mentir pour rassurer son interlocuteur

Il s'agit ici de jouer le rôle du parent réconfortant et chaleureux qui ment à un enfant (consommateur, client, collègue, salarié ou patron) pour ne pas le décevoir, l'inquiéter inutilement ou avoir la paix.

25. Pourquoi les commérages et les médisances ont-ils un effet boomerang envers leurs auteurs ?

L'EFFET BOOMERANG DU STT (Avant 2000)

Le Pr John Skowronski de l'*Université d'Etat* de l'Ohio affirme que les commérages et les médisances adressées à autrui ont un effet boomerang en activant inconsciemment en retour, une mauvaise opinion de soi-même. A l'inverse, vanter les bons côtés des autres c'est favoriser la perception de ses propres qualités. Ce phénomène baptisé STT (spontaneous trait transference ou transfert spontané de caractère) démontre que l'on finit toujours pas endosser les caractéristiques que l'on attribue aux autres, à la fois dans l'esprit des gens qui vous observent mais aussi dans son propre inconscient. En fait, selon ce chercheur *«l'essentiel des travaux menés montre que ceux qui se livrent au commérage se retrouvent associés aux caractéristiques qu'ils décrivent et finissent par faire l'objet d'un transfert de ces caractéristiques sur eux-mêmes»*. Il semble que le STT modifie les impressions de façon subtile sans toutefois pouvoir changer radicalement les perceptions générales d'autres signaux sociaux. Il interviendrait également dans la vie quotidienne lorsque l'on émet des jugements à l'emporte-pièce. Les expériences du professeur Skowronski valide en outre le fait, qu'en matière politique *«les politiciens qui accusent leurs adversaires de corruption risquent d'être eux-mêmes perçus comme malhonnêtes. Les critiques qui louent les artistes peuvent eux-mêmes être considérés comme talentueux. Les auteurs de commérages sur les infidélités des autres peuvent, eux, passer pour n'avoir aucune moralité»*. En fait, le STT agit surtout au travers d'un prisme affectif sous forme d'autosuggestion, indiquant qu'il vaut toujours mieux rester neutre ou positif vis-à-vis d'autrui que de jouer sur lui le mépris, l'hostilité ou le dénigrement.

26. Comment répondre proprement aux coups tordus et aux autres petites vacheries distillés régulièrement en entreprise ?

COMMENT RÉPONDRE AUX COUPS TORDUS ? (Avant 2000)

La palette des mauvais coups en entreprise est aussi importante qu'elle peut être variée dans la «vacherie». Ainsi pour nuire à un collaborateur ou à un collègue, il est possible de l'humilier devant ses pairs, le ridiculiser, de profiter de son absence pour le licencier, lui affecter un nouveau bureau, l'affaiblir par une méchante rumeur, le dénigrer auprès de ses chefs, le démoraliser en lui fixant des objectifs inaccessibles, l'appâter par une promotion minée, réduire les signes extérieurs du pouvoir....

Pourtant dans la réalité, l'ensemble des spécialistes de la question s'accorde pour reconnaître que rares sont les gros coups fourrés vraiment intentionnels. Selon eux, la plupart des coups tordus résultent davantage d'un mauvais management, de maladresses ou de petites lâchetés.

Aussi pour faire face à une brimade et éviter de devenir agressif, déprimé ou dépressif, il convient de respecter quelques règles simples :

- . Ne pas sombrer dans la paranoïa
- . Savoir reconnaître le vrai manipulateur en évitant d'entrer dans son jeu
- . Réagir immédiatement mais de manière dépassionnée en exprimant son mécontentement, en regardant droit dans les yeux et en expliquant objectivement les faits
- . Rester cool face aux coups bas, en dédramatisant la situation pour mieux l'analyser à froid
- . Éviter de ruminer ou de regarder le passé, envisager l'avenir de manière offensive et constructive
- . Prendre du recul, de la distance par rapport à l'événement ce qui permet toujours d'éviter la déstabilisation
- . Ne pas être trop conciliant (sauf à faire semblant d'être atteint pour mieux tromper le jeu de l'autre), car le risque est alors grand de se dévaloriser aux yeux des autres comme à ses propres yeux
- . Rester irréprochable en évitant d'abuser des horaires flexibles, des coups de téléphone personnels, des notes de frais non justifiés...
- . Surtout, ne pas confondre les relations de travail avec des liens plus personnels

27. Pouvez-vous relater l'expérience de Milgram en matière de soumission inconditionnelle à l'autorité ?

L'EXPÉRIENCE DE MILGRAM (Avant 2000)

Le psychosociologue américain Stanley Milgram a démontré lors d'une fameuse expérience menée en 1974, que près de 7 personnes sur 10 sont des bourreaux en puissance, dès lors que les gens se plient aux ordres d'une autorité considérée par eux comme légitime. Très controversée sur le plan de l'éthique, cette expérience a prouvé que chaque homme ou femme, quel que soit son milieu social, peut dans certaines conditions se soumettre mentalement à l'autorité en place, en devenant un exécutant docile et déresponsabilisé de ses actes.

Pour étudier le phénomène de la soumission à l'autorité, Milgram a fait passer une annonce dans la presse en proposant à des candidats de participer à une étude sur l'apprentissage. Payée 4 dollars et assortie d'une indemnité de déplacement, le libellé de l'expérimentation proposée aux candidats ressort d'une mission fort simple. Elle consiste à sanctionner un participant «volontaire» qui s'est laissé attacher sur une chaise électrique (rôle assuré par un comédien complice du chercheur) placée dans une pièce séparée par une cloison en verre. Sous la surveillance de l'expérimentateur, il s'agit alors pour le candidat d'administrer un choc électrique au moyen d'un générateur électrique (naturellement faux), dès que le participant ne répond pas correctement aux questions posées. Le tableau de bord est doté de 30 manettes avec l'indication d'un voltage allant de 15 (petite secousse) à 450 volts (choc mortel). Dès lors au fil des questions, plus l'individu se trompe de manière répétitive plus les chocs électriques «donnés» par le candidat sont forts. Lorsque le candidat hésite à pousser sur les manettes à haut voltage, l'expérimentateur l'encourage à continuer sachant qu'au bout de 4 refus du candidat l'expérience s'arrête.

7 PERSONNES SUR 10 SONT DES BOURREAUX EN PUISSANCE

Les résultats découlant de cette expérience sont particulièrement éloquentes. Malgré les coups dans la paroi de verre, les torsions, les crispations, les cris et les supplications du participant volontaire (simulant à la fois la douleur et la souffrance), 65% des candidats ont administré de leur propre chef une décharge électrique «mortelle» en acceptant d'appliquer docilement les consignes de l'expérimentateur. 40% ont même obéi sans sourciller à l'expérimentateur, lequel très mécontent des réponses données, leur demandait de donner le choc maximal bien qu'ils aient vu et entendu leur victime souffrir et supplier. Pire encore, 30% ont obéi jusqu'au bout en maintenant la main de la victime sur les électrodes. Les conclusions de l'expérience de Milgram prouvent que dans un tel contexte d'asservissement inconditionnel à l'autorité, le sujet passe d'un état serein d'autonomie, à l'état «d'agent» exécutant capable d'oublier momentanément ses propres principes et ses propres valeurs. Celui-ci devient alors totalement dépendant de l'autorité institutionnelle qui le guide et le commande, acceptant que cette dernière exerce sur lui une influence dominante, contraignante et protectrice à la fois. Le sujet ne se sent plus alors responsable des exactions qu'il commet et des comportements sadiques qu'il peut assumer, pensant que c'est l'institution qui est responsable de ses actes par la seule caution de sa présence.

28. Pourquoi n'est-il pas conseillé de courir après le bonheur en entreprise ou ailleurs ?

LE BONHEUR N'EST PAS DANS LA CONSOMMATION (Avant 2000)

A en croire certaines études, le bonheur consisterait surtout à ne pas le rechercher en lui-même. S'il est largement prouvé que l'argent n'apporte ni le bonheur ni la joie, il en est de même pour la consommation qui semble-t-il, a tendance à produire un plus grand nombre de dépressions nerveuses dans les pays bénéficiant d'une bonne situation économique : une analyse portant sur 39.000 personnes de 8 pays a conclu que les jeunes de 25 ans ont aujourd'hui 3 fois plus de risques de souffrir de dépression. Plus nous nous acharnons à être heureux (maison plus spacieuse, belle voiture, vacances plus luxueuses, recherche de plusieurs partenaires sexuels, grand nombre d'activités de loisirs ou sportives, emploi du temps bien rempli...) plus le bonheur nous échappe. Le phénomène est d'autant plus marqué que la situation économique individuelle est favorable, rendant ainsi l'accès plus facile à toute sorte d'envie et de besoins. La demande d'un niveau de satisfaction toujours plus élevé, génère de manière inversement proportionnelle un état d'insatisfaction, voire de frustration, entretenu par le fait qu'on ne possède jamais assez durant la période souhaitée.

SURTOUT NE PAS COURIR APRÈS (Avant 2000)

Il semble que le sentiment de ne pas être heureux (ou d'être moins heureux) est lié au fait que l'on s'acharne à l'être artificiellement davantage. Selon les psychologues, on ne peut trouver le bonheur en le cherchant, pas plus qu'on ne s'endort volontairement. En fait, le bonheur est un sous-produit incontrôlable qui réside «entre les lignes» de nos actions et de nos états d'esprit, à la manière d'une ombre portée. Ainsi, il apparaîtrait que les gens les plus heureux sont ceux qui ont toujours eu un but dans la vie. Lorsque quelqu'un dit qu'il est heureux, c'est qu'il est presque toujours affairé et/ou engagé corps et âme dans une activité motivante. Ceux qui travaillent ou s'activent le plus ont bien plus de chances d'être heureux que ceux qui restent inactifs ou chômeurs.

C'est pourquoi les excentriques détiendraient le secret du bonheur par leur capacité à s'impliquer à fond dans leurs projets obsessionnels. De même que les enfants heureux sont ceux qui s'absorbent complètement dans leurs jeux. En d'autres termes, le bonheur n'est pas dans l'ordre de l'introspection et de la réflexion consciente centrée sur soi. Il consiste, à l'inverse, à se perdre sans contrôle mental dans une activité motivante. C'est dans ses moments courts d'euphorique insouciance, lorsqu'on ne se regarde plus le nombril et que l'on ne pense plus à soi, qu'émerge en pointe un état de bonheur. Dès lors que l'on fait du bonheur un but et qu'on lui court après, il s'échappe et fuit. Ne pas le rechercher dans aucun artifice moderne et le voilà qui revient, serein dans la tête !

LE BONHEUR SUPPOSE DES EFFORTS CONSIDÉRABLES (2001)

Dans un récent article paru dans le *Journal of Humanistic Psychology*, Laura King, de la *Southern Methodist University* à Dallas, a montré qu'il fallait déployer des efforts considérables pour envisager la vie de façon positive. Un avis qui va dans le sens du courant actuel de la psychologie positive, laquelle tend à démontrer que si le bonheur est réalisable, il est toutefois «difficile» à atteindre et suppose de mobiliser une somme d'efforts permanents pour le conserver. A l'inverse, l'attitude qui consiste à se laisser aller à la déprime et à la mélancolie, apparaît comme la solution de moindre résistance chez les individus mentalement fragilisés. Freud lui-même, l'avait d'ailleurs bien compris, lorsqu'il affirmait que «*le malheur est bien moins difficile à vivre*» que les sentiments élevés.

L'ARGENT NE REND PAS FORCÉMENT HEUREUX (2001)

En matière de bonheur, Edward Diener, psychologue à l'Université de l'Illinois, est parvenu à la conclusion que si le manque d'argent rend malheureux, l'argent ne rend pas pour autant heureux. En soumettant à un test de bien-être, un groupe de multimillionnaires appartenant au groupe des 400 premières fortunes mondiales, il s'est aperçu que ces gens étaient en moyenne à peine plus heureux que le petit bourgeois type. En effet, à partir du moment où un individu intègre la classe moyenne (ou une position sociale), la hausse de ses revenus (ou richesses) ne constitue plus pour lui un facteur de bonheur, car il a tendance à percevoir ses ressources par rapport à celles des gens de son entourage.

De la même manière, ce spécialiste affirme que les personnes âgées, en tant que groupe, éprouvent davantage de satisfactions existentielles que les jeunes, car selon lui «*les jeunes ont en tête des tonnes de projets dont ils rêvent mais qu'ils n'ont pas encore réalisés, tandis que la plupart des personnes âgées ont soit réalisé ce qu'elles voulaient, soit admis qu'elles ne le pourraient jamais*».

PARDON, RECONNAISSANCE ET GRATITUDE, LE TRIO GAGNANT (2001)

Sous un autre angle, la psychologie positive estime que le bonheur individuel n'est pas une attitude égoïste, mais qu'il sert également l'intérêt général. Les gens heureux auraient davantage tendance à effectuer des tâches bénévoles, à donner aux œuvres caritatives et à apporter leur contribution à la communauté de multiples façons. Plusieurs études récentes soulignent de concert, que les individus qui disent éprouver de la reconnaissance et de la gratitude (à Dieu, aux autres ou à la providence...) ont généralement tendance à être en meilleure santé, à mieux réussir dans leur vie professionnelle et à être moins dépressifs que la moyenne de la population. En ce domaine, la pratique du pardon est jugée particulièrement profitable à celui qui l'accorde, car elle lui évite de sombrer dans l'amertume, la rancœur ou le désespoir affectant directement son bien-être personnel. Comme l'a d'autre part remarqué Roy Baumeister, chercheur à l'Université de Case Western Reserve à Cleveland, la maîtrise de soi dans la plénitude de ses moyens est un indicateur bien plus efficace que le QI traditionnel, permettant d'évaluer sans grand risque d'erreur les «résultats de l'existence», c'est à dire la réussite professionnelle et sociale, l'harmonie conjugale ou la qualité des relations en général.

29. Quels sont les effets favorables de la relation amoureuse platonique au bureau ?

LES EFFETS FAVORABLES DE LA RELATION PLATONIQUE (Avant 2000)

La vie en entreprise est tissée de rapports de séduction qui sont, paraît-il, les moins dangereux en ayant même un impact positif sur la productivité. Selon le psychiatre Pierre Angel «*Tous les jeux psychologiques de séduction entre collègues (petits compliments du matin, sourires en coin, regard coquins...) se révèlent bons pour leur moral, et donc pour leur motivation au travail*» tant qu'il n'existe pas de passage à l'acte. Selon lui, deux collaborateurs qui ont un faible inavoué l'un pour l'autre peuvent réaliser des prouesses...professionnelles. De l'avis du docteur Marc Ganem, président de la *Société Française de Sexologie Clinique* «*tant que la relation reste au stade platonique, les amants potentiels ont envie de se séduire. Ce qui pousse l'un et l'autre à vouloir briller*». En fait, il semble que «*la tension érotique stimulante qui plane au bureau est d'autant plus intense qu'il existe un interdit, celui de la norme*». Ce phénomène prend d'autant plus d'acuité que derrière l'interdit reste tapi le désir de transgression... Pourtant le passage à l'acte (séduction perverse, harcèlement...) et la liaison amoureuse (clandestine, hiérarchique) ont souvent bien au contraire un effet déstabilisant, voire dévastateur, sur le climat de l'équipe, du service et/ou de l'entreprise.

30. Pouvez-vous indiquer les 4 grandes typologies de séducteurs prédateurs sévissant en entreprise (allumeuse, arriviste...)?

4 TYPOLOGIES DE SÉDUCTEURS

Selon Philippe Cruellas coach chez *Arthur Andersen Management*, il existe 4 grandes typologies de séducteurs sans scrupules qui sévissent au bureau :

. L'allumeur/allumeuse

Il ou elle séduit dans le but de se rassurer et ne peut pas s'en empêcher. Ce type de séduction représente la version négative des rapports platoniques, celle qui peut franchement gêner l'ambiance. En général, ce pervers bombarde ses collègues de « blagues de cul » ou d'e-mails graveleux. Pour lui, le jeu consiste à entretenir une parade ludique, un peu sadique, tout en sachant qu'il ne tient pas à aller plus loin. Face à ce profil, la solution consiste en une franche mise en garde.

. L'arriviste

Pour lui ou elle, le seul moyen de réussir, c'est de coucher. Intelligent(e), ce « prédateur » sait agir dans le sens du poil de ses victimes et ne craint ni le passage à l'acte, ni l'opinion d'autrui. La dignité et les valeurs morales sont remplacées ici par l'ambition du résultat à atteindre et de l'orgueil à paraître. Avec lui, l'antidote est de fixer précisément les possibilités de promotion et les moyens de reconnaissance.

. Le harceleur

C'est souvent un petit chef en mal d'autorité. Il a une soif insatiable de pouvoir et le sexe est pour lui un moyen de s'affirmer. Il veut que toutes ses proies soient à sa botte et n'admet pas que des subordonnées puissent lui résister. La meilleure façon de neutraliser ce genre d'individu est de le mettre mal à l'aise en briefant le personnel sur le harcèlement sexuel.

. L'imprécateur(trice)

Il ou elle noue une liaison par esprit de calcul, afin de semer la pagaille et/ou « tuer » un ou une rivale. Son objectif est d'atteindre une ou plusieurs personnes en particulier, en influençant (souvent par médisance) son partenaire de sexe, afin que celui-ci use de sa volonté et/ou de ses pouvoirs pour évincer ou se détacher des cibles considérées. Il n'y a pas de solution à priori, sauf à savoir dévoiler rapidement la perversion de ce jeu, preuves à l'appui !

31. Par quelles activités courantes, techniques simples et pratiques quotidiennes peut-on évacuer régulièrement son stress, son agressivité et ses tensions internes ?

LARGUER LES TENSIONS INTERNES (Avant 2000)

Rester réaliste et relativiser les événements sont 2 conditions essentielles pour gérer son hygiène mentale au quotidien. Les principales méthodes doivent être simples en évitant les références à des techniques longues et compliquées voir élitistes par l'usage de vocabulaires exotiques.

En fait, la plupart des méthodes utilisent les mêmes principes de base, pour décharger son agressivité ou son stress. Quelques règles simples :

1. Donnez-vous **L'ACCÈS A L'INFORMATION** et dispensez l'information autour de vous (évitez la rétention d'informations, sous prétexte de statut hiérarchique et/ou d'infantilisme des collaborateurs...), vous faites ainsi corps avec le monde en mouvement.

2. Pratiquez régulièrement une ou plusieurs **ACTIVITÉS DE LIBERATION D'ENERGIES** : Sport, culture, activité manuelle, sexualité, Hobby, etc. Lancez-vous de temps en temps un challenge, entraînant une activité motrice et émotionnelle inhabituelle. Ne craignez pas d'entreprendre de nouvelles activités ou de forcer l'inconnu (les risques sont souvent imaginaires et alimentés par nos fantasmes). Réussir c'est d'abord prendre un risque et ensuite le maîtriser. Assurez-vous tout de même, des conditions réelles de sécurité !

3. **RESPIREZ** et contrôlez votre respiration, c'est vital !

Bien respirer, c'est inspirer lentement par le nez et expirer lentement par la bouche.

Vous pouvez pour vous décontracter, imaginer que vous respirez avec votre ventre qui se gonfle en inspirant, conservez quelques secondes l'air, puis expirez lentement en creusant au maximum votre abdomen. Recommencez autant de fois que nécessaire en rajoutant 3 secondes à chaque fois, c'est certainement et de loin la meilleure des techniques pour réguler vos tensions internes.

4. **GUEULEZ** un bon coup, pour vous soulager (dans votre voiture, ou dans un lieu ne risquant pas de rendre agressif en réaction, les autres). Le chant, le rire, les pleurs, sont d'excellents libérateurs de tensions.

5. **FAITES-VOUS PLAISIR** de temps en temps, n'oubliez pas que vous avez 5 sens et qu'il est nécessaire de prendre soin de soi.

6. **CONFIEZ-VOUS** à haute voix (seul ou avec d'autres personnes de confiance).

Pratiquer l'autocritique sincère, la confession ou libérer sa conscience, c'est "nettoyer" son esprit, faire le ménage intérieur (Faites ce que vous dites et dites ce que vous faites).

7. **DONNEZ-VOUS UN OBJECTIF** majeur par jour et réalisez-le.

Le succès génère le succès et les petits cours d'eau font...

8. Pratiquez **L'AUTOSUGGESTION** pendant quelques minutes (visualisez le plus clairement possible l'objectif à atteindre et mobilisez toute votre détermination pour l'atteindre). A terme vous atteindrez la plupart des objectifs réalistes que vous vous êtes fixés. Pour maîtriser l'autosuggestion, il est nécessaire de s'enquérir de techniques (livres ou séminaires) et de les tester soi-même avec ténacité et une grande conviction.

9. **DECONTRACTEZ VOS MUSCLES** (grimaces avec le visage, étirements des membres, torsions du corps, etc.). Contractez fortement pendant 5 secondes les muscles ou les membres concernés, puis relâchez et recommencez plusieurs fois. Cela a pour effet de vous détendre rapidement et d'abaisser votre seuil de contraction musculaire.

10. Utilisez les techniques de **RELAXATION RAPIDE**, telle que la Pause parking 5 à 20 minutes : asseyez-vous confortablement, la tête légèrement inclinée en avant, fermez les yeux et concentrez-vous sur vos paupières qui s'abaissent, qui s'abaissent... Laissez votre langue reposer tranquillement, relâchez les muscles du maxillaire, relâchez les rides du front... et laissez se détendre, sans contrôle, tous les muscles de votre corps. Le résultat est surprenant au bout de 5 minutes. Votre corps est détendu et votre esprit apaisé.

32. Parmi les 8 formes communes d'intelligence (langagière, logico-mathématique, musicale...) pouvez-vous en citer 3 ou 4 autres ?

NON PAS UNE, MAIS 8 FORMES D'INTELLIGENCE

Alors que notre intelligence est depuis longtemps mesurée selon un seul type de critère de type langagier et logico-mathématique, un psychologue de l'université *Harvard* défend une nouvelle approche de l'intelligence humaine. Selon Howard Gardner, il existerait au moins 8 formes d'intelligence humaine dissociées et interagissantes positivement en réseaux intimes, selon la nature de l'enseignement pratiqué dès le plus jeune âge sur l'une ou sur l'autre d'entre elles. Ainsi, chaque individu posséderait 8 formes d'intelligence à des degrés différents, reflétant autant de capacités à résoudre des problèmes ou à produire des biens ayant une valeur dans un contexte culturel ou collectif précis. Cette combinaison différentielle en chaque individu, détermine selon Gardner, la façon dont on apprend et dont on réussit dans le monde du travail

Typologie de chaque forme d'intelligence avec un exemple de personnalité particulièrement douée dans ce registre :

- . **Intelligence langagière** : Permet de communiquer par le langage (ex. Thomas Stearns Eliot)
- . **Intelligence logico-mathématique** : Permet d'utiliser et d'apprécier des relations abstraites (ex. Albert Einstein)
- . **Intelligence musicale** : Permet de créer ou de donner du sens à des sons (ex. Igor Stravinski)
- . **Intelligence spatiale** : Permet de percevoir des images, de les transformer et de les reproduire de mémoire (ex. Pablo Picasso)
- . **Intelligence corporelle et kinesthésique** : Permet d'utiliser tout ou partie de son corps avec une grande maîtrise (ex. Martha Graham)
- . **Intelligence intrapersonnelle** : Permet d'identifier ses propres sentiments et d'élaborer un modèle mental précis de soi-même (ex. Sigmund Freud)
- . **Intelligence interpersonnelle** : Permet de reconnaître et d'identifier les sentiments et les intentions d'autrui (ex. Gandhi)
- . **Intelligence naturaliste** : Permet d'identifier, de classer et d'utiliser les caractéristiques de son environnement (ex. Charles Darwin)

QUAND L'ÉMOTION DEVIENT INTELLIGENCE (Avant 2000)

Deux psychologues américains affirment que le QI traditionnel (Quotient d'Intelligence mis au point à partir des célèbres tests Stanford-Binet), ne compte que pour 20% de l'intelligence globale. Selon eux, le QI ne mesure que l'esprit de synthèse et de logique, alors que l'intelligence dépendrait surtout de facteurs allant de l'appartenance sociale à la chance, en passant par les connexions de neurones (flux neuronaux) forgées par les habitudes d'apprentissage et l'évolution de l'homme sur des millions d'années. Un QE (Quotient Emotionnel) mis au point depuis 5 ans par Peter Salovey et John Mayer, est actuellement expérimenté dans le but de prouver l'interaction importante de l'émotion (au sens large) avec le comportement. L'intelligence émotionnelle est par nature complexe et multiforme. Elle recouvre aussi bien, la connaissance de soi, l'empathie, la persévérance, la prestance sociale, l'optimisme ou encore la réaction aux échecs (laquelle traduit les chances ou non de réussir à l'école, dans le milieu sportif ou professionnel). Le QE est une notion fondamentale amenée à faire parler d'elle, d'autant qu'elle nous concerne tous !

33. Pourquoi ne savons-nous pas généralement bien écouter autrui ?

SAVOIR ÉCOUTER (Avant 2000)

Dans un échange professionnel, écouter est la première condition pour respecter autrui et se faire respecter en retour. Si écouter semble facile, c'est pourtant la principale source de problèmes et d'erreurs dans les relations humaines.

Nous ne savons pas véritablement écouter les autres car :

- L'Homme écoute d'abord avec sa conscience évocative (c'est à dire au travers de sa propre expérience).
- De nombreux filtres altèrent l'écoute (a priori, valeurs, croyances...)
- Chacun entend ce qu'il veut et ce qu'il peut, compte-tenu de sa propre histoire.
- Il ne suffit pas d'écouter pour entendre (compréhension et entendement).
- Les résistances de celui qui écoute limitent la libre expression de celui qui s'exprime.
- L'humeur influe sur la capacité d'écoute.
- Chacun de nous a des points aveugles dans notre écoute (par manque de repère et de vécu).
- On écoute d'abord la "personne" avant d'écouter son discours.

34. Quels sont les 3 grands types d'écoute active ou dite empathique ?

Améliorer son écoute, c'est donner à l'autre, envie de parler et de se confier. C'est aussi créer des ancrages forts et non pas superficiels, capables de favoriser beaucoup plus de réactions positives, que neutres ou négatives.

Il est donc nécessaire de manifester son écoute active (ou empathique) à son interlocuteur, de 3 manières simultanées :

. ÉCOUTE COGNITIVE

C'est celle qui met en place une écoute intellectuelle. Les principaux retours de signaux verbaux sont :

- Le Feed back (c'est à dire renvoyer à l'interlocuteur l'information "brute" qu'il nous a adressée afin de lui signifier que nous l'avons bien reçue 5 sur 5).
- La Reformulation (c'est à dire, transformer l'information reçue en la synthétisant, afin de garantir à notre interlocuteur que nous en avons bien compris le sens)
- Le Questionnement (c'est à dire aller plus loin dans l'échange, en orientant le sujet ou la discussion sur des pistes précises).

. ÉCOUTE AFFECTIVE

C'est celle qui met en place une écoute émotionnelle ou de sentiment. Elle se traduit principalement par un contact visuel amical, chaleureux et/ou d'intérêt.

Des gestes ou mimiques faciales peuvent traduire également une réactivité d'humeur ou de sentiment (gaieté, intérêt, satisfaction, plaisir ou au contraire surprise, tristesse, colère, désappointement....).

. ÉCOUTE CONATIVE

C'est celle qui se traduit par des mouvements physiques de certaines parties du corps, notamment par une synchronisation (ressemblance volontaire, mimétisme) entre les postures physiques de son interlocuteur et les siennes : croisement de mains, de bras, de jambes, corps avancé ou au contraire en retrait, être assis ou debout comme lui... C'est en quelque sorte un effet miroir de la posture physique de l'interlocuteur, que nous lui renvoyons entre 50 et 80% de mimétisme. Ce type d'écoute synchronisée doit être parfaitement maîtrisé pour être utilisée efficacement. L'écoute tri-active nécessite un entraînement et une forte concentration, sauf à être déjà naturelle et spontanée chez vous !

35. Dans quelles conditions une juste colère peut-elle devenir productive ?

COMMENT S'ÉNERVER DE MANIÈRE PRODUCTIVE ? (2000)

Pour les psychologues, s'énerver est un signe de bonne santé alors que ne jamais s'énerver signifie se détester par peur de déplaire aux autres. Il est donc bon de pousser, de temps en temps, un «coup de gueule» afin de s'affirmer, de décharger ses tensions, de remettre les pendules à l'heure, de montrer que l'on existe et que l'on est consistant en redistribuant ainsi, les cartes de l'autorité et/ou en restaurant l'ordre dans un groupe. Si tout le monde a le droit à sa part de colère, il faut toutefois faire attention aux effets pervers notamment lorsque la systématisation de la colère relève de la pathologie ou d'un manque de confiance en soi qui se cacherait derrière des manifestations d'autorité de «petit chef», ou serait prétexte à des «projections» envers l'entourage (le coléreux condamne alors tout et tout le monde, projetant sur les autres, des parties de lui-même qu'il refuse d'accepter).

Une juste colère n'est jamais projective et se réalise en toute conscience «parce que je le veux bien».
Top 10 de l'engueulade productive ou comment maîtriser son impulsion :

- . Admettre sa part de responsabilité avant de pointer celle de l'autre, s'il ne le fait pas de lui-même ;
- . Ne pas partir du principe que l'autre a forcément tort ;
- . Passer sous silence les accrocs mineurs et s'expliquer sur les questions importantes ;
- . Se contrôler lors d'un simple incident en ne réagissant pas de façon exacerbée ou disproportionnée ;
- . Ne pas retarder l'affrontement en cas de frustration, soit par crainte ou par passivité, sous peine d'accroître le ressentiment ;
- . Constater son sentiment (cela m'énerve que tu...), sans accuser l'autre ;
- . Exprimer son grief en favorisant la réconciliation plutôt que la vengeance ;
- . Se fixer une limite à respecter, à savoir la préservation de l'intégrité physique et morale de l'autre ;
- . Éviter de faire de grands gestes en criant, ce qui a pour effet d'énerver encore davantage ;
- . Réussir à pardonner rapidement en évitant de bouder.

36. En quoi la gestion du temps reflète-t-elle, en partie, notre état psychologique ?

LE TEMPS : UN INDICATEUR DE NOTRE ÉTAT PSYCHOLOGIQUE (2000)

D'après un sondage *Louis Harris*, 82% des français s'estiment ponctuels, alors que 18% revendiquent être des retardataires chroniques. Alors qu'en faculté de psychiatrie circule une plaisanterie qui dit que la personne en avance serait anxieuse, celle à l'heure serait obsessionnelle et celle en retard paranoïaque, il n'en demeure pas moins que *«l'intelligence de notre rapport au temps détermine notre performance sociale comme notre qualité de vie»*. C'est du moins l'avis de Christophe André, psychiatre et auteur de *«l'Estime de soi»* (Odile Jacob) qui affirme que *«l'exactitude est évidemment culturelle, le rendez-vous exact n'existant pas dans la nature...»*. Il poursuit, en indiquant que *«dans notre rapport au temps social, le trop comme le trop peu sont des symptômes»*.

LES «EN AVANCE»

Toujours selon cet expert, ceux qui sont constamment en avance sont des personnalités anxieuses *«vivant dans l'hypercontrôle, où tout doit être prévu. Elles vivent dans l'anticipation du temps qui arrive et qui n'apportera que des dangers»*. Ces personnes sont majoritairement en parfaite santé, quoique de tempérament inquiet. Le retard représente pour elles, une exposition terrible au jugement des autres. C'est d'ailleurs pour cela, qu'elles se donnent une marge de manœuvre considérable en construisant leur existence sur le 1% de risque. En fait, les «en avance» anticipent tous les ennuis en pratiquant une ponctualité qui se paie au prix d'un énorme gâchis de temps.

LES PONCTUELS

De leurs côtés, les vrais ponctuels cachent souvent des personnalités un peu obsessionnelles. Maniaques du rangement, ils veulent contrôler leur environnement et maîtriser leur quotidien sans perte ni gâchis. Certains ponctuels sont même animés d'une haine féroce de l'attente. Ils sont d'ailleurs sur-représentés chez les chefs d'entreprise et chez les cadres supérieurs. La psychologie classifie ces personnalités de «type A», c'est à dire d'individus pressés chroniques, en proie à une compétition dévorante et qui essaient de faire le maximum en un minimum de temps. Nombreux sont toutefois les ponctuels qui ne sont que des personnes organisées, respectueuses de l'emploi du temps de leur interlocuteur et soucieuses d'une forme de politesse à l'égard d'autrui.

LES RETARDATAIRES

Si le proverbe dit que la ponctualité est la politesse des rois, il semblerait, dans nos rapports sociaux hiérarchiques, que le retard soit devenu l'apanage des puissants (tels que les retards constants et symptomatiques des hommes politiques). Selon le psychiatre Eric Albert *«Etre en retard, c'est s'accorder du temps lorsqu'on estime pouvoir se le permettre, imposer à l'autre d'en perdre parce qu'on le juge moins important. Le retard incarne tout ce qui n'est pas exprimé dans les rapports sociaux, toute la hiérarchie tue (non dite) dans les entreprises»*. De la même manière, Edouard Zafarian professeur de psychiatrie fait remarquer que *«le retardataire est intéressant, parce qu'il fait état d'une remarquable estime de soi, convaincu qu'il est que son temps est plus important que celui de l'autre»*.

37. Que traduit le syndrome de la négation de l'erreur ?

LE SYNDROME DE LA NÉGATION DE L'ERREUR (2000)

Tout le monde commet des erreurs. Ce qui est inquiétant, c'est de ne pas le reconnaître. Nombre de patrons, de responsables et d'hommes politiques (et (pas seulement eux) ont pris la fâcheuse habitude de ne pas reconnaître explicitement qu'ils ont commis une faute, une erreur d'appréciation ou pris la mauvaise décision. Selon Eric Albert, psychiatre consultant en entreprise, la tentation est d'autant plus forte de nier l'erreur commise que l'on assimile ce que l'on fait à ce que l'on est. Cette position mentale qui correspond à une confusion entre la valeur personnelle et la performance conduit à se protéger en niant les faits. Afin d'éviter de se remettre en cause, ce qui peut être douloureux pour le sujet, celui-ci se conditionne alors à ne pas admettre qu'il y a eu faute. A force de le répéter aux autres, il finit par y croire lui-même en se persuadant du bien fondé de sa position.

Le symptôme devient d'autant plus pervers que l'individu sait faire preuve de sincérité et d'objectivité sur certains points, lui donnant en retour le «droit» de cacher, mentir ou altérer sciemment par ailleurs d'autres faits. Ce mix permanent de mensonge-erreur-sincérité tend à devenir la pire des choses dans le relationnel professionnel et public, car il détruit peu à peu tous les fondamentaux liés aux valeurs de loyauté, de respect, de courage, d'honnêteté et de crédibilité. Le fait de s'arroger une conscience «claire» dans la pratique de l'erreur, engendre le risque de reproduire constamment celles-ci, en faussant gravement le comportement du sujet vis à vis de lui-même et des autres. Pourtant en psychologie, l'erreur est un déclencheur de changement qui oblige à s'interroger sur notre manière de faire. Elle favorise la créativité et l'évolution intime en recherchant à faire autrement. Elle peut même devenir une chance de progrès si l'on sait correctement l'opportunistiser.

38. Pourquoi le ragot peut-il être perçu comme un lubrifiant dans les relations sociales ?

LE RAGOT, UN LUBRIFIANT DANS LES RELATIONS SOCIALES (2000)

En 1955, un psychologue britannique, M. Burns, affirmait que les managers les plus âgés ne peuvent supporter leur fin de carrière sans se défouler avec des racontars. Ce phénomène est encore perceptible aujourd'hui auprès des cadres supérieurs et chez les jeunes loups qui ont besoin de ragots pour se tenir informés et trouver leur chemin vers le sommet. De leur côté, les sociologues du travail considèrent le ragot comme une source permanente d'information, de distraction mais aussi comme un moyen d'influencer les collègues et même la gestion de l'entreprise. Si le ragot est sociologiquement perçu comme un lubrifiant nécessaire pour animer les relations sociales, il secrète néanmoins des conséquences négatives comme l'atteinte à la réputation, la division de l'entreprise en 2 ou en plusieurs camps rivaux, ou l'émergence de conversations à voix basse. Selon l'anthropologue J.C Scott, la pratique du ragot est universelle car elle s'installe là, où plus de 2 personnes travaillent ensemble. Son usage est devenu, par excellence, l'arme des faibles et des personnels en bas de l'échelle qui libèrent ainsi par ce rituel, un état de frustration inconscient (manque de pouvoir, faibles revenus ou défaut de liberté d'expression) en n'hésitant pas à entacher, avec ou sans preuve, la réputation de leurs supérieurs ou de leurs collègues.

UNE ARME À DOUBLE TRANCHANT

Il semble que l'usage du ragot constitue un appréciable moyen de défense, d'autant plus que l'émetteur peut rester anonyme et/ou faire preuve de bonne foi en ne faisant que restituer «fidèlement» l'information entendue ailleurs. La capacité de nuisance ou de médisance du ragot peut toutefois se révéler catastrophique. Elle devient même un sujet de préoccupation croissant pour certains consultants en relations humaines qui reconnaissent que «l'intégrité et les ragots sont des questions d'avenir pour les organisations». Ces spécialistes savent qu'une entreprise qui veut interdire autoritairement et par la menace les commérages, risque de s'effondrer rapidement en démobilisant une partie de ses employés et de ses cadres supérieurs en les privant d'échange, du sentiment de leur importance relative et/ou d'un défoulement plus ou moins propice par l'humour ou par l'ironie. Ils ont également bien conscience que l'usage immodéré du ragot dans un cadre où la discipline et les règles morales sont faibles, risque de «pourrir» rapidement l'ambiance et/ou freiner fortement le dynamisme de l'entreprise.

Leur conseil est de veiller d'abord à valoriser l'intégrité, la transparence et la loyauté dans les relations hiérarchiques et transversales. Ils recommandent ensuite de ne pas écouter les conversations informelles, d'intercepter les e-mails et/ou de faire des remontrances, car alors l'entreprise risque de se désagréger de l'intérieur et ce, d'autant plus qu'aucun type d'interdiction ne peut avoir raison de la production de nouveaux ragots !

39. Pouvez-vous expliquer pourquoi, dans toute communauté humaine, le ressentiment (jalousie) tend à primer sur les intérêts rationnels de chacun ?

LE RESSENTIMENT EXPLIQUÉ PAR L'ÉCONOMIE (2002)

2 économistes britanniques des universités de Warwick et d'Oxford ont convié 116 volontaires répartis en 29 groupes de 4, à un jeu où il s'agissait de gagner de l'argent en vrai. Une mise de départ a d'abord servi à faire un pari, avec pour conséquence rapide d'enrichir certains joueurs et d'en appauvrir d'autres. Puis une somme supplémentaire a été offerte de façon aléatoire, au vu et au su de tous, à 2 des 4 participants de chacun des 29 groupes. En dernière instance chaque joueur pouvait, s'il le souhaitait, diminuer le capital des autres membres du même groupe en payant pour cela. Le coût de cette attaque pouvait augmenter avec le temps en passant de 1 cent à 90 cents par euro éliminé chez le voisin. Malgré le coût à payer, 2/3 des volontaires ont choisi délibérément de payer pour réduire le capital d'un autre. Ce sont plus précisément les moins chanceux qui se sont ruinés pour amoindrir le capital des plus riches. En fin de partie, il s'est avéré que 20% du capital globalement gagné a ainsi été dilapidé dans le seul but d'appauvrir les plus nantis. A l'inverse, les «plus riches» se sont seulement contentés de répondre aux attaques en tenant compte davantage du coût économique réel de leur réplique (approche rationnelle).

Selon ces 2 universitaires, ce résultat est en totale contradiction avec les actuelles doctrines économiques qui expliquent l'appauvrissement des uns par l'enrichissement des autres et/ou par la domination des plus forts. La hargne et la velléité destructive des moins chanceux résulterait, d'après eux, du cadeau offert en début de partie à certains joueurs déjà bien dotés grâce à un bon pari initial. Leur interprétation est que le ressentiment (jalousie) primerait sur les intérêts rationnels de chacun, dès lors qu'un écart économique significatif préexiste et/ou s'amplifie entre les individus. Dans une société donnée il s'avérerait, par conséquent, que la principale source d'hostilité et de déséquilibre proviendrait d'abord des individus les moins chanceux. Il n'y a plus dès lors qu'un pas à franchir pour expliquer la hargne naturelle qui mobilise certaines populations démunies et/ou pays économiquement faibles face à d'autres plus nantis !

40. Quels sont les 5 facteurs d'échec pouvant affecter les cadres managers et dirigeants de façon à gâcher leurs opportunités de réussite ?

LES 5 FACTEURS D'ÉCHEC (2002)

Deux psychologues de la *Harvard Business School*, James Waldroop et Timothy Butler, ont semble-t-il cerné les causes qui font que les cadres dirigeants gâchent leurs opportunités de réussite dans l'exercice de leur fonction. 5 facteurs d'échec ont été identifiés dans leur ouvrage *«Maximum Success»* (Doubleday, 2000), en indiquant également les moyens de s'en sortir :

1. L'acrophobie

Littéralement «peur de l'altitude», elle concerne également la peur de «ne pas être à la hauteur» dans sa vie professionnelle. L'acrophobe a le sentiment d'être arrivé à une position qu'il ne mérite pas et craint d'être démasqué tel un imposteur. Si l'acrophobie professionnelle prend sa source dans l'enfance et culpabilise ensuite l'adulte, c'est qu'elle fait oublier que chaque individu a des points forts et des points faibles, et qu'il ne sert absolument à rien de ne penser qu'à ses faiblesses, alors que le système et les autres misent uniquement sur leurs forces.

. Le remède préconisé :

Laisser sa culpabilité au vestiaire et faire semblant comme tout le monde. Avoir le comportement d'un gagnant, en évitant de se ronger les ongles et/ou de transpirer à longueur de temps, ce qui induit chez les autres un comportement de confiance et permet de se rassurer pour remonter la pente.

2. La méritocratie

Le second facteur d'échec est celui de la manie de l'équité. Le méritocrate a du mal à faire passer ses compétences, la portée de ses diplômes et ses idées «géniales», parce qu'il refuse d'admettre que le monde est nuancé et injuste, en le considérant soit comme tout blanc ou tout noir, avec d'un côté les bons et de l'autre les moins bons que lui. Il se sent donc frustré de voir que ceux qui, sur le papier, sont moins capables que lui réussissent ou dirigent. Le fait de subir cette «injustice» handicape continuellement sa progression.

. Le remède préconisé :

Reconnaître que la vie est injuste et faire comme si ses idées n'étaient pas encore arrêtées, en demandant l'avis de ses interlocuteurs.

3. L'héroïsme

Un autre facteur d'échec est celui du héros qui en fait toujours trop et qui essaie sans cesse de se surpasser. Il a continuellement le pied au plancher au risque de faire exploser son moteur. D'après James Waldroop *«son problème est qu'il ne se préoccupe pas du prix à payer. Il réunit ses collaborateurs et s'écrie : Quelle sacrée équipe on est ! on les a eus ! Mais il ne voit pas que tout le monde n'en peut plus, est à bout»*.

. Le remède préconisé :

Etre attentif aux signes de surchauffe et accepter de ne pas tout demander à la fois, tout le temps.

4. Le pacificateur

Le 4^e profil à problème concerne celui qui se voit comme un diplomate, assurant la cohésion et la solidité de son entreprise. Le pacificateur est perçu comme un calme qui évite toutes les situations conflictuelles. En fait, il a constamment peur de ne pas savoir gérer le conflit, de perdre son self-control et de réagir violemment. Il est vrai que lorsqu'il réagit, il le fait de manière disproportionnée et passe rapidement, après la recherche de conciliation, à la guerre totale. Ce comportement «passif» réduit toute chance d'explications nécessaires, d'autant plus qu'un conflit n'est pas forcément mauvais en soi et peut éviter de faire de grosses erreurs.

. Le remède préconisé :

S'engager progressivement dans les situations de conflit mineur, afin de se désensibiliser progressivement. L'objectif est de s'apercevoir qu'un conflit ne se termine pas forcément en terrain de bataille jonché de morts, mais qu'il peut conduire vers un «terrain d'entente» avec les interlocuteurs de la partie adverse.

5. Le procrastinateur

Cette attitude du «remettre à plus tard ce que l'on peut faire le jour même» est relativement banale en entreprise et correspond en grande partie, à un manque de confiance en soi. Le procrastinateur tergiverse à tout va et reporte ultérieurement ses décisions. Il a peur d'échouer et appréhende l'humiliation ou l'idée de passer aux yeux des autres pour un incapable et voir sa réputation ébranlée. Selon l'expression de Timothy Butler *«Le procrastinateur aimerait grimper au sommet, mais refuse d'apprendre l'escalade. Si bien qu'il ne se lance jamais vraiment et n'arrive pas au sommet. Mais son sentiment d'échec est moins douloureux, puisqu'il ne s'est pas réellement lancé...»*.

. Le remède préconisé :

Reconnaître la honte enfouie profondément en soi et/ou l'accepter telle qu'elle est après avoir fait quelque chose d'à moitié réussi, afin de se vacciner peu à peu contre elle, puis passer à autre chose.

41. Face à un collaborateur ayant un comportement perturbant à l'encontre du reste du groupe, quelles sont les bonnes postures à adopter ?

RÉSOUTRE UN PROBLÈME COMPORTEMENTAL PERTURBANT (2003)

Pour François Lelord, psychiatre, «*Un être humain n'est jamais aussi blessé que lorsque vous touchez à son être profond, à son physique, sa personnalité, son origine sociale*». Aussi pour éviter d'être blessant face à une personne qui empoisonne la vie de tout le monde dans le service ou dans l'entreprise (comportement asocial, hygiène douteuse, look inadapté, manies désagréables...) un certain nombre de précautions à prendre par le manager sont nécessaires :

. Ne jamais laisser pourrir la situation

L'objectif N°1 est d'intervenir sans tarder en évoquant le problème avec la personne et/ou le cas échéant, en faisant le plus tôt possible une mise au point précise.

. Adapter son intervention en fonction du problème

D'une attitude inflexible lorsque les règles de vie et le règlement intérieur ne sont pas respectés, au tact et à la diplomatie, lorsque le problème touche à l'intimité du sujet, il convient de savoir moduler en toute occasion l'intensité de son reproche et faire preuve d'un minimum de psychologie.

. S'isoler du collectif

Pour François Lelord, «*l'impact d'une critique est bien plus fort quand elle a un public*», ce qui nécessite a *contrario* de devoir s'isoler dans un local fermé afin d'éviter de vexer ou blesser inutilement un collaborateur.

. Créer les conditions d'attention

Le mieux est de regarder droit dans les yeux en se plaçant derrière une table ronde de manière à ne pas imposer son rang hiérarchique. Préparer une brève introduction afin de préparer le collaborateur au fait que ce qui va être dit est important et pénible.

. S'appuyer sur des faits

En venir rapidement à l'objet de l'entretien en étant clair, net et précis. S'appuyer essentiellement sur des faits et non sur des jugements de valeur, laissant ainsi à penser que l'on va parler uniquement du comportement et non de la personnalité du sujet.

. Utiliser le tact et la diplomatie

Ne jamais faire usage de formules à l'emporte pièce, blessantes ou vexatoires. Voir rubrique suivante *Management*.

. Laisser réagir et s'exprimer la personne

Ne pas l'interrompre en essayant davantage de recentrer l'échange sur le cœur du sujet, en posant des questions ouvertes du type «*Comment se fait-il que tu te comportes ainsi ?*» au lieu de : «*tu es franchement agressif*» qui tend à ne laisser aucune place au dialogue.

. Montrer les désavantages de la situation

Il est essentiel d'évoquer les conséquences néfastes sur la carrière du salarié que peut induire tel type de comportement.

. Proposer une solution constructive

Dans un premier temps, il est recommandé de demander comment il est possible d'aider le collaborateur, s'il a un ami ou s'il a besoin d'une formation ou les services d'un spécialiste extérieur.

. Ne pas rester sur un malentendu

Dans le cas où la personne se vexe ou refuse d'écouter une seconde de plus, le mieux est de calmer le jeu en lui proposant de réfléchir à tête reposée en proposant une date pour un nouvel entretien.

. La conclusion, un moment important

Ne jamais se quitter sans avoir récapitulé les principaux propos tenus afin de s'assurer qu'ils ont bien été compris.

. Déléguer en cas de besoin

Régler le problème entre membres d'une même équipe s'avère souvent la solution la plus profitable. Il est également possible de confier cette mission à un(e) collègue proche qui pourra ainsi mieux faire passer le message dans la discrétion et la conviction.

. S'assurer que la situation évolue

Dans le cas où le salarié ne modifie pas son comportement, c'est qu'il peut s'agir d'un manque patent de motivation ou d'une contestation profonde des valeurs de la société. Il est peut être alors nécessaire d'émettre une convocation plus formelle avant de passer éventuellement à une procédure écrite de mise en garde.

42. Dans l'esprit des autres, quelles sont les attitudes qui traduisent le leadership et donnent une image de winner ?

L'ATTITUDE DU GAGNANT (2004)

Pour les conseillers en comportement professionnel, réussir et devenir un «winner» (gagnant) dans l'esprit des autres, suppose de dégager une attitude physique de leadership et d'individu bien dans sa peau, même si l'on est ruiné et en plein divorce...

Conseils pratiques pour futurs leaders :

- . En toute circonstance, ne jamais se plaindre en laissant croire à son entourage que l'on mène une vie de rêve.
- . Tendre une poignée de main ferme et chaleureuse.
- . Regarder son interlocuteur droit dans les yeux.
- . Ecouter avec attention sans ne jamais couper la parole.
- . Afficher le plus souvent un sourire bienveillant et détaché.
- . Parler calmement, distiller quelques mots d'humour et prendre un air entendu lorsque que l'on découvre ce que tout le monde sait déjà.
- . Ne pas montrer son stress ou son mécontentement lorsque quelqu'un déboule dans le bureau en plein travail.
- . Porter un costume et une cravate (ou un tailleur) sobres, en les égayant par une chemise à rayures ou à carreaux vichy, de pochettes de couleur, ou d'accessoires pour les femmes.

43. Quels sont les 4 étapes nécessaires pour faire le deuil de son emploi ?

FAIRE LE DEUIL DE SON EMPLOI (2004)

D'après les psychologues «*un licenciement est une rupture qui peut avoir de lourdes conséquences sur l'équilibre psychologique*». Selon Raja Safouane, dirigeante de Psya (aide psychologique par téléphone), il existe plusieurs étapes à franchir pour faire le deuil de son emploi perdu. Son conseil est très clair : «*ne cherchez pas à les nier pour jouer les durs. Vous risqueriez de basculer dans une spirale de l'échec, voire dans la dépression.*»

ÉTAPE 1 : LA SIDÉRATION

«*Pendant quelques jours, vous êtes saisi. Vous n'êtes plus capable de réagir. Cette sensation de stupeur est d'autant plus violente que la nouvelle a été brutale et inattendue*». Le bon conseil est d'éviter de s'isoler, de ne pas couper les ponts avec l'entreprise et d'évacuer le choc en parlant avec un bon confident.

ÉTAPE 2 : L'ABATTEMENT

«*Vous vivez des moments de profonde amertume accompagnés d'une perte de confiance en vous, d'une grande vulnérabilité et d'un sentiment de culpabilité. A cet état se mêle de la colère faisant que vous pouvez même haïr votre ex-entreprise*». Le bon conseil est de rester positif en évitant de retourner sa colère contre son entourage. Le mieux est d'essayer de trouver un expert dont le rôle est de négocier, à votre place, votre départ en vue de prendre un recul suffisant.

ÉTAPE 3 : L'ACCEPTATION

«*C'est le début de la guérison. Vous avez accepté votre douleur, l'avez analysée et en avez compris les raisons. L'une d'elles peut être le lien affectif que vous entreteniez avec l'entreprise. La douleur se transforme alors peu à peu en souvenir*». Le bon conseil est de commencer à appeler son réseau de contacts afin de rechercher un début de piste pour un nouveau poste, tout en se fixant clairement de nouveaux objectifs personnels.

ÉTAPE 4 : LA RECONSTRUCTION

«*Au bout de quelques mois, le psychisme se reconstruit et retrouve une stabilité. Cela se traduit par un sursaut d'estime de soi et par une meilleure résistance à l'échec. Vous pouvez à nouveau vous regarder dans la glace*». Le bon conseil est d'envisager une évolution radicale, une rupture et/ou un nouveau projet, afin de pouvoir tirer un trait définitif sur cet épisode de vie.

44. En quoi l'intuition est-elle utile en tant qu'aide à la décision ?

INTUITION, UN ATOUT MAÎTRE (2005)

Si selon Raymond Poincaré, ancien Président de la République, «*C'est avec la logique que nous prouvons et avec l'intuition que nous trouvons*», il est essentiel de développer quotidiennement son intuition, en complément de sa raison. En fait, il ne peut y avoir de véritable conscience des choses sans tenir compte du signal intérieur révélé par l'intuition. Sorte de boussole intime et afin de rester juste, l'intuition doit être naturelle, non censurée ni bridée par l'avis dominant des autres ou d'un politiquement correct.

. Quelques conseils pour utiliser à fond son intuition comme aide à la décision pertinente :

- . Ecoutez d'abord et en priorité sa petite voix intérieure qui souffle de manière relativement primaire une polarité ON (bon) ou OFF (mauvais) sous forme de sentiment, d'impression et/ou de sens à adopter dans la solution. *A posteriori*, c'est très souvent cette option fondée sur le fonctionnement intime des sens, du subconscient et de l'inconscient lesquels brassent des millions de stimuli, qui apporte la réponse la plus juste et légitime face la dictature du raisonnement.
- . Toujours donner la priorité au cerveau droit qui, peu formaté par la culture dominante, héberge le créatif, l'intuitif, l'imaginaire et la globalisation, plutôt que par le cerveau gauche davantage rationnel, logique et fortement formaté par la culture dominante.
- . Ne jamais se laisser influencer par les membres de son entourage, même s'ils sont animés des meilleures intentions du monde, en osant aller contre l'avis d'autrui si tel est le signal intérieur provenant de sa propre analyse, émotion ou motivation.
- . Éviter de juger autrui sur des éléments apparents ou sur des *a priori* en se laissant plutôt aller à l'empathie, en s'imprégnant de tous les indices subtils dégagés par son comportement (geste, mimique, regard, ton de la voix...). En bloquant, contrôlant ou en filtrant artificiellement la réception d'informations (stimuli) provenant de l'extérieur, l'intuition est inhibée et restitue de l'erreur donc un risque de mauvais jugement.
- . Savoir revenir à sa première impression (intuition) en évitant le forçage du raisonnement des autres, la pensée dominante du chef ou l'argumentation de son interlocuteur. Claire, simple et limpide, l'intuition reste le meilleur allié de l'individu et favorise sa justesse dans ses choix de vie.

45. Quels sont les 7 conditions qui permettent de dégager un charisme personnel ?

LE CHARISME, PAS DONNÉ À TOUT LE MONDE ! (2005)

Le charisme ressort d'une attitude naturelle et spontanée puisant dans les ressorts les plus profonds de la personnalité. Accessible théoriquement à tout individu sain et abouti en lui-même, le charisme n'est pourtant pas courant dans nos sociétés verrouillées, stéréotypées et/ou standardisées. Le principal problème ressort du fait que beaucoup d'individus, souvent très intelligents, se comportent en parfaits clones de leur milieu familial et/ou institutionnel dominant par le fait d'un matriçage social, mental et comportemental imposé depuis leur plus tendre enfance (religion, classe sociale, culture, groupes d'influence....). En d'autres termes, plus la structure mentale de l'individu est formatée selon un modèle de comportement discipliné, suiveur, soumis, non affirmé, bridé et/ou non-épanoui, moins celui-ci dégage de charisme naturel (ascendant exercé sur autrui). En ce domaine, il ne faut pas confondre l'impression de crainte, de respect ou d'infériorité ressentie face à l'autorité, au prestige de l'uniforme, au symbole du pouvoir ou encore face au sentiment agréable éprouvé pour quelqu'un ou envers son éloquence, qui ne sont que des modes spécifiques de relation d'influence.

Les 7 conditions qui permettent de dégager du charisme comme démonstration d'une force mentale équilibrée et rassurante :

- . Etre «éclairé» de l'intérieur par le sens majeur, fort et constant donné à son existence.
- . Etre engagé à 100% dans une cause ou activité qui correspond parfaitement à ses attentes profondes.
- . Avoir des gestes amples, fluides et naturels et non pas restreints, timides, timorés.
- . Parler peu mais beaucoup écouter en ayant un contact visuel permanent assorti d'une voix posée.
- . Garder une certaine distance respectueuse avec autrui, en évitant surtout la familiarité, la critique, les jeux d'intelligence et/ou rapport de force directs avec autrui.
- . Rester en permanence positif et offensif face aux difficultés, en apparaissant comme l'homme ou la femme de la situation.
- . Dégager une irrésistible joie de vivre et confiance en soi à la fois sereine et dynamique.

46. En quoi le sourire est-il un mode essentiel de relation entre les individus ?

SOURIRE, LE PREMIER LIEN HUMAIN (2005)

Avant de devenir un outil de travail et de promotion, le sourire est l'une des armes du *« langage muet par lequel les êtres humains communiquent »*. D'après Christian de Bartillat, *« Le sourire est le témoignage essentiel de la civilisation. Celui qui ne sourit pas n'est pas totalement humain »*, un avis partagé par William De Gaston, sociologue, qui considère que le sourire reste un mode essentiel de relation entre individus car *« Il construit la société. Vous me bousculez par accident, je vous réponds par un sourire. C'est une barrière contre la violence. Parce que j'ai souri, la personne a immédiatement compris que j'avais accepté ses excuses »*. De la même manière, lorsque l'on est déçu de ne pas être retenu à un entretien d'embauche, je considère alors que *« J'ai perdu mais, en souriant, je montre que j'accepte votre décision et j'essaie, inconsciemment, d'alléger votre conscience »*. Bien sûr le sourire, comme le souligne le philosophe André Comte-Sponville, peut être aussi un masque, un moyen de tenir les gens *« à une distance aimable »*. Dans ce cas, *« Ce qui est laid c'est le sourire que l'on n'ose pas »* affirme le Pr Maurice Mimoun.

LONGTEMPS PROSCRIT EN PUBLIC

Pourtant jusqu'au XIX^e siècle on sourit en privé et rarement en public, surtout si l'on occupe une position élevée dans la société. Il est même contraire aux bons usages que mari et femme se sourient en dehors du foyer. Pour l'historien Angus Trumble *« Montrer ses dents était considéré comme obscène. On attendait alors des gens un comportement public empreint de gravité »*. Ce sont les avancées de la science qui vont tout changer et notamment les progrès conjugués de la dentisterie, de l'invention de la photographie, du cinéma et de la télévision sachant que *« L'énorme diffusion des images véhiculées par la télévision a créé des attentes différentes des comportements en public »*. C'est la raison qui explique que, pendant longtemps, seuls les commerciaux en contact avec la clientèle ont travaillé leur sourire. En cela, ils ont suivi à la lettre les préceptes de Dale Carnegie, le pape américain de la vente, qui affirme dans son 5^e commandement : *« Ayez le sourire. Pendant une semaine et à chaque heure du jour, souriez à votre entourage dans vos affaires, sur votre route »*. En fait, selon William De Gaston, *« L'échange de sourires crée une communauté communicationnelle car mis en confiance, le client est plus disposé à acheter. »*

UNE HÉRÉSIE EN ENTREPRISE

Dans l'entreprise, jusqu'au milieu du XX^e siècle, les visages sont fermés, car l'organisation pyramidale relativement rigide *« ignore, voire méprise les relations sociales. Il faut produire bien et vite, à moindre coût »*. Pour De Gaston, il faut donc attendre les années 60 pour que les Occidentaux découvrent le modèle Japonais prônant un management intégrant le bien-être du salarié et commencent à accepter le sourire comme outil relationnel. D'après lui, c'est ce nouveau rapport au management qui conduit à ce que *« La gestion participative porte en son sein une dimension humaine qui exprime la cordialité et la convivialité au travail. Pour la première fois, on sourit entre collègues »*. De l'avis de Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos, c'est même la grande distribution qui, à cette époque en France, est devenue le moteur de ce changement de comportement. Aujourd'hui *« On réclame des salariés qui sourient spontanément, car le sourire commercial se remarque et les clients sont de moins en moins manipulables. Il s'agit-là d'un changement majeur dans le contrat de travail : On engage des gens parce qu'ils sont souriants »*. Pourtant, la manifestation des émotions dans toutes les entreprises reste encore une bataille à mener, notamment au sein des directions et du management des grandes entreprises, car *« Certains dirigeants pensent que leur expression est une marque de faiblesse »* faisant ainsi que tant que le dirigeant ne sourit pas le salarié contrôle négativement son expression.

3 GRANDES VARIANTES DU SOURIRE

De manière assez tranchée, le sociologue Jean-François Amadiou affirme lui que *« Les inégalités qui résultent de l'apparence sont considérables. On rémunère maintenant les gens non plus sur leur diplôme, mais sur leur savoir-être »*. Un constat que nuance Hubert L'Hoste, DG du cabinet de recrutement Mercuri Urval, qui considère que la culture hexagonale est plus compassée que celle de nos voisins anglo-saxons et que le culte du sourire n'a pas encore triomphé partout. En effet, *« Chez nous, ceux qui portent une charge importante ont tendance à créer une distance, même si cela commence à changer. Or, plus la charge est élevée et plus le sourire est nécessaire, parce qu'il met les gens sur un pied d'égalité. Sourire, c'est reconnaître que l'autre est humain. C'est presque un acte de soumission, cela nécessite d'avoir confiance en soi. »*

Il existe 3 variantes du sourire, en dehors du sourire à l'américaine avec dents bien alignées et blancheur parfaite :

. **Le sourire authentique** : Il libère des émotions vraies, spontanées, naturelles et saines. La personne dégage naturellement et généreusement la lèvre supérieure qui découvre ainsi clairement les dents du haut. C'est le bon sourire à 100% qui s'accompagne d'une émotion sincère dans le regard.

. **Le sourire cynique ou contraint** : Il permet de préserver son honneur ou son image devant la difficulté, le refus, l'adversité ou lorsque tout va mal. La personne dégage alors la lèvre inférieure en montrant principalement les dents du bas comme si elle était prête à mordre, démontrant ainsi qu'elle se contrôle de manière crispée, retenue et/ou tendue. Le sourire est à 50% naturel en associant des rides de crispation sur le front, le nez et/ou autour de la bouche avec un relatif vide dans le regard.

. **Le sourire manipulateur** : On le retrouve souvent dans les sièges sociaux, lieux où se déroulent habituellement des stratégies de pouvoir rarement sincères et loyales. Le sourire est alors un mix entre l'émotion vécue dans le relationnel (plaisir de s'exprimer, d'être écouté) qui flatte l'ego et un contrôle de soi, préfigurant ainsi une relation intellectuelle et/ou psychologique de domination. Le sourire est alors plus une mimique artificielle tirant sur les zygomatiques comme peut l'être le sourire «médiatique», lequel consiste à sourire mécaniquement et rapidement à la fin de chaque phrase. Ce type de sourire ne s'accompagne généralement pas d'une émotion conviviale dans le regard.

LES BIENFAITS DU RIRE (2005)

Pour Véronique Lorey, animatrice du club du rire à Paris, «*Le rire représente un bon antidote aux effets négatifs du stress. Quand on rit, on augmente sa capacité respiratoire d'un tiers, donc on oxygène beaucoup plus le sang. C'est un jogging profond qui fait travailler tous les muscles, y compris ceux du visage*». Alors que l'on rit moins de 6 minutes par jour, une vingtaine de clubs du rire se sont ouverts en France depuis 2 ans, en utilisant les méthodes de son inventeur, le docteur Madan Kataria, indien d'origine.

Il semble que les médecins s'intéressent de près aux vertus du rire, car si le rire est le propre de l'homme (Bergson), il contribue surtout à un ensemble de bienfaits pour le patient : massage naturel des viscères, libération des anticorps, renforcement des défenses immunitaires, augmentation de la production de globules blancs, travail sur la tension et le rythme cardiaque...

De leurs côtés, les professions paramédicales et les coaches d'entreprises y voient une bonne façon d'améliorer la communication au travail par d'autres vertus psychologiques, à pouvoir ainsi mieux s'épanouir et communiquer avec les autres. Afin de bénéficier des bienfaits du rire, il n'est même pas nécessaire de rire de bon cœur comme l'avoue selon Véronique Lorey, car «*Notre corps profite du rire, même si on se force. Ici, on ne subit pas le rire comme devant un spectacle comique. On est initiateur de sa propre hilarité.*»

7. Que pouvez-vous dire de l'effet placebo ?

LA THÉORIE DE L'ANTICIPATION (Avant 2000)

Une nouvelle discipline de neuropsychologie cognitive appelée «théorie de l'anticipation», commence à découvrir et à s'intéresser à ce que le cerveau pense de l'avenir immédiat. Les enjeux de ces recherches sont aussi importants que ceux qui ont découlé du conditionnement et de la théorie de Pavlov (le chien qui salive au son de la cloche). Selon le Dr Kirsch, psychiatre de l'Université du Connecticut, les traitements successifs que l'on reçoit dans la vie courante sont autant de tests de conditionnement. Ainsi, la blouse blanche du médecin, la voix de l'infirmière, l'odeur du désinfectant, la piqûre de l'aiguille prennent un sens précis par l'apprentissage, ce qui a ensuite pour effet de déclencher l'anticipation du soulagement par rapport aux symptômes. De la même façon, chaque pilule, gélule ou injection est associée à des substances actives, faisant que par apprentissage même une pilule sans produit actif, peut générer artificiellement un effet thérapeutique. Pour ce praticien, de tels apprentissages montrent comment s'acquière le mécanisme de l'anticipation en étant ensuite capable d'accélérer la perception aux dépens de l'exactitude des faits. En fait, cette théorie essaie tout simplement d'expliquer scientifiquement l'effet placebo.

L'EFFET PLACEBO

Pour Anne Harrington, historienne des sciences à l'Université Harvard, le placebo du latin «je plairai» est un traitement fictif administré dans le seul but de faire plaisir à des patients anxieux ou obstinés, ou encore pour les apaiser. Il s'agit selon elle d'un «mensonge qui guérit» dont la forme ressemble à un médicament actif, mais qui ne possède aucune des propriétés pharmacologiques. Les scientifiques commencent à identifier les processus biologiques qui sont à l'origine de résultats quasi miraculeux de l'effet placebo. Grâce aux nouvelles techniques d'imagerie cérébrale, ils ont découvert une multitude de mécanismes faisant correspondre la pensée, la croyance ou le désir à des modifications de structure des cellules, des tissus et des organes. Ils ont ainsi appris que de nombreuses perceptions humaines sont fondées non sur les informations reçues du monde extérieur et irradiant le cerveau, mais sur le fait que le cerveau s'appuie sur des expériences passées pour anticiper l'avenir. En fait, il s'agit d'une véritable petite révolution scientifique déjà constatée empiriquement depuis des lustres par les esprits les plus psychologues qui savent parfaitement que *«si l'on est prêt à se sentir mieux, on se sent déjà mieux»* peu importe qui prescrit, que ce soit *«un type en blouse blanche ou celui qui porte des plumes sur la tête»*.

DES EXPÉRIENCES SURPRENANTES

La plupart des études ne cessent de confirmer l'intérêt des placebos. On estime que ceux-ci possèdent 55 à 60% de l'efficacité des médicaments les plus actifs pour combattre la douleur, comme l'aspirine ou la codéine. A l'image des médicaments, les placebos peuvent provoquer des effets secondaires, démangeaisons, diarrhées ou nausées. Ils peuvent aussi modifier la fréquence cardiaque, la pression artérielle, la fonction gastrique, l'érection, l'état de la peau...

Parmi un grand nombre d'expérimentations pratiquées sur le sujet, un test récent ciblé sur un produit de lutte contre la calvitie, a prouvé que 42% des hommes utilisant un placebo ont eu les mêmes résultats que les 86% ayant pris réellement le produit et qui ont vu repousser leurs cheveux. Une autre étude récente comparant des antidépresseurs de dernière génération à des placebos, a même montré que les deux présentaient exactement le même degré d'efficacité !

Les placebos peuvent aussi avoir des effets extrêmement localisés. En témoigne une étude japonaise menée sur 13 sujets allergiques au sumac vénéneux. On demanda ainsi à chaque patient de mettre un bras en contact avec un végétal inoffensif, en lui disant que c'était du sumac vénéneux et l'autre bras avec la plante toxique, en lui faisant croire qu'il s'agissait d'une plante inoffensive. Résultat : tous les sujets ont développé une réaction allergique là où la feuille inoffensive avait touché la peau. Seules 2 personnes ont réagi aux feuilles toxiques !

De là à expliquer par l'effet placebo la plupart des guérisons dites miraculeuses ou encore, la réalisation concrète dans le vécu des patients de nombre de suggestions, voyances et autres prédicats inséminés judicieusement dans l'esprit humain, il n'y a vraiment pas loin à chercher. Il semble que tous ces phénomènes dépendent davantage des incertitudes complexes du fonctionnement du vivant que de la manifestation «ésotérique» de puissances extérieures !

48. Est-il vrai qu'un bleu à l'âme a autant d'impact qu'un choc physique. Comment combattre le vague à l'âme au travail ?

LE BLEU À L'ÂME ÇA FAIT VRAIMENT MAL ! (2003)

Des chercheurs de l'université de Californie de Los Angeles ont mis en évidence que lorsque l'amour propre trinque (brimade, humiliation, atteinte à l'ego...), le cerveau humain supporte une contrainte identique à celle d'un choc physique. Pour le prouver, des volontaires se sont soumis à un jeu de balle virtuel en étant reliés à des appareils d'Irmf (imagerie par résonance magnétique fonctionnelle). Au cours de la partie, certains membres étaient exclus de leur équipe par les autres joueurs. L'Irmf a alors démontré que ce type de marginalisation et de rejet de l'équipe activait deux régions cérébrales distinctes : le cortex cingulaire antérieur et la partie droite du cortex préfrontal ventral, toutes deux impliquées dans la douleur physique. En d'autres termes, un bleu à l'âme invisible endommage autant le cerveau humain qu'une blessure physique.

COMBATTRE LE VAGUE À L'ÂME (2004)

Début de la déprime, le vague à l'âme doit se combattre à sa source avant d'en arriver aux médicaments, tranquillisants et autres antidépresseurs.

. Quelques conseils simples à pratiquer d'urgence :

- . Respirer à fond dès qu'une pensée négative surgit ;
- . Se donner des objectifs afin d'occuper en permanence son espace mental ;
- . Éviter autant que possible les relations humaines génératrices de stress ;
- . Faire un peu de sport tous les jours si possible dans la nature ;
- . Accepter les pauses-café, les déjeuners et les pots de fin de journée ;
- . Se rapprocher de ses collègues ou de relations professionnelles qui peuvent apporter détente et réconfort ;
- . Ne pas rester le week-end dans sa bulle de solitude mais appeler à la rescousse les amis et les membres proches de sa famille ;
- . Consulter rapidement un psychothérapeute pour sortir rapidement la tête hors de l'eau, grâce à un face-à-face interactif et approfondi.

49. Pourquoi le harcèlement moral sur le lieu de travail est-il considéré comme un acte de torture ?

HARCÈLEMENT MORAL : IDENTIQUE A LA TORTURE (2002)

Le harcèlement moral sur le lieu de travail est une pathologie de la solitude. Derrière ce vocable équivoque et difficile à caractériser se cache en fait, toute la souffrance mentale des salariés.

D'après Marie Pezé, psychosomaticienne, *«On ne peut pas ne pas faire le lien avec la torture ou les rites de désaffiliation. Il n'y a pas de différence dans la technique utilisée, seulement dans le but poursuivi»*. Elle ajoute que *«Pour faire face aux situations difficiles, il faut pouvoir penser et agir mais aussi élaborer mentalement une situation, réfléchir, anticiper et dégager une marge de manœuvre. Or, quand 20 fois par jour, on met une personne en situation de faute, elle se défend tout le temps. Elle n'arrive donc plus à anticiper par élaboration mentale. Elle est dans du traumatisme permanent et cumulatif»*.

LES SIGNES CLINIQUES

Selon les écoles, les symptômes du harcèlement moral sont classés comme «névrose traumatique» ou «syndrome de stress post-traumatique».

Les principaux signes cliniques se manifestent de 4 manières distinctes :

- . Affects intenses de peur et de terreur sur le chemin du travail, état de qui-vive, anxiété avec manifestations physiques (tachycardie, tremblements, boule oesophagienne) ;
- . Cauchemars intrusifs, réveils en sueur, insomnies réactionnelles avec retour en boucle des scènes d'humiliations, pleurs fréquents, désarroi identitaire spécifique portant sur le bien et le mal, le vrai et le faux, le juste et l'injuste ;
- . Position défensive de justification, perte de l'estime de soi, perte de compétences, restriction de la vie sociale et affective, nombreuses atteintes cognitives (mémoire, concentration, logique) ;
- . Manifestations somatiques (amaigrissement, boulimie, désorganisations psychosomatiques de gravité croissante).

SUR LE LIEU DE TRAVAIL, L'AGRESSEUR CONSIDÈRE QUE LA VICTIME «LUI APPARTIENT»

Le milieu professionnel est un lieu de violence au quotidien ou celle-ci s'exerce davantage de manière psychologique par la pression morale, l'insulte sexiste, le harcèlement moral ou sexuel, ou encore par la dévalorisation permanente qui aboutit à la perte de confiance en soi. En général tout commence par des messages ou des fonds d'écran pornographiques imposés aux collègues féminins dans un cadre d'humour plus ou moins graveleux. Ensuite cela s'amplifie par des réflexions permanentes à connotations sexuelles, voire même des insultes sexistes qui s'attaquent au corps de la femme et à sa vie intime. Signe extériorisé plus ou moins conscient de puissance et de domination masculine, l'agression verbale s'associe souvent à une forme de propriété de la part du chef de service ou du patron machiste qui considère que sa collaboratrice *«lui appartient comme sa femme ou sa fille»* et doit se soumettre à sa volonté, explique Cathie Breen dans son ouvrage *«Métro, boulot, macho»*.

L'ENTREPRISE PROTÈGE LES HARCELEURS DANS 95% DES CAS

Le plus souvent sur le lieu de travail, l'agresseur isole sa victime, la coupe de ses collègues et n'hésite pas à avoir recours à l'intimidation quand il se sait en posture d'autorité. *«Tant que la femme est perçue comme un objet, la conscience de la faute n'existe pas chez lui»* confirme Catherine Le Magueresse, présidente de l'Association européenne contre les violences faites aux femmes au travail (AVFT). Elle souligne d'autre part que *«La plupart des agresseurs sur le lieu de travail sont persuadés de leur impunité en arguant qu'il faisait ça pour s'amuser et que la victime n'a pas le sens de l'humour. La dénégaration de leur responsabilité est totale, sachant que pour eux il y a toujours consentement ou provocation»*.

Même si dans 95% des cas, les entreprises accordent généralement leur soutien aux harceleurs, la victime peut dans un premier temps rechercher un soutien auprès du représentant du personnel, du comité hygiène et sécurité, de la direction départementale de l'emploi (DDTEAP), d'un avocat spécialisé ou auprès de l'association de lutte contre les violences au travail via la Fédération Solidarité Femmes.

50. Quels sont les signes visibles du manager harceleur et ceux du manager non harceleur ?

HARCÈLEMENT ET MANAGEMENT (2005)

Pour qu'il y ait harcèlement moral, la répétition des vexations est un critère essentiel obligeant le plaignant, depuis une modification de la loi en 2003, à établir lui-même la preuve des faits. Pour cela, il est nécessaire que le salarié soit victime d'une «*dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel*». Dans presque tous les cas, la ligne jaune séparant les «contraintes du travail» du harcèlement relève d'une relation hiérarchique directe avec en arrière-plan la pression économique exercée sur les cadres harceleurs. Aussi pour réguler «les petits chefs et les grands despotes», David Courpasson, professeur à l'EM-Lyon, conseille «*une remise à plat des règles de management avec des modes de gestion exempts de violence. Cela implique des règles écrites claires, lisibles et valables pour tous.*»

Profil type du manager harceleur :

- . Il n'adresse plus la parole au salarié, fait la sourde oreille, repousse ses demandes d'entretien et ne tient aucun compte de ses suggestions.
- . Il place la victime dans un bureau vide, ne le convoque plus aux réunions, lui supprime le téléphone et donne des instructions floues.
- . Il impose des horaires injustifiés, refuse des congés sous de mauvais prétextes tout en supprimant des responsabilités sans raison objective.
- . Il organise la surcharge de travail en fixant des objectifs intenable comme en entravant l'avancement des dossiers.

Profil type du manager non harceleur :

- . Il ne s'emporte pas et ne se met pas en colère.
- . Il écoute le salarié puis recadre le problème en apportant une solution.
- . En cas de décision portant sur un cas individuel, il n'utilise que des critères fondés sur la bonne foi.
- . Il n'attaque jamais la personne mais s'intéresse uniquement aux aspects purement professionnels.
- . Il s'excuse en cas de débordement et fait éventuellement son autocritique.

51. Sur quoi repose la «professionnelle attitude» destinée à désamorcer un conflit ?

LES RÈGLES DE BASE

Plus on essaie de faire changer le comportement d'un individu en s'opposant à lui ou en essayant de lui imposer son point de vue, plus on risque de créer des résistances à ce changement et de favoriser en retour, le renforcement de ces mêmes comportements. C'est notamment le cas avec les personnes de caractère, où l'essentiel de la psychologie n'est pas de vaincre dans un affrontement de volonté mais de faire prendre conscience intelligemment de l'absurdité du comportement en question. La meilleure stratégie consiste à donner à l'autre l'impression d'accepter sa position, voire même à en rajouter, afin qu'il se rende compte par lui-même de l'inadéquation de sa position. En fait, comme dans les arts martiaux, le but est de ne jamais essayer de contrer de manière frontale la volonté de son interlocuteur, mais d'abonder dans son sens. Il s'agit là de retourner la force de l'adversaire contre lui-même en faisant en sorte qu'il chute par l'effet de son propre déséquilibre. Dans d'autres cas, il s'agit plus directement d'utiliser une contre force d'égale puissance, afin d'anéantir l'action engagée dès lors que l'hostilité apparaît profonde et destructive.

LA «PROFESSIONNELLE ATTITUDE»

Dans tout conflit, c'est celui des deux adversaires qui sait le premier dépassionner l'antagonisme, raisonner froidement et lucidement qui l'emporte au final.

La mise en oeuvre pratique d'une stratégie de désamorçage de conflit repose sur plusieurs attitudes de base :

- . Laisser toujours parler l'interlocuteur le premier ;
- . L'écouter avec attention ;
- . Conserver une attitude calme et ouverte, sans marque d'impatience ou d'agressivité ;
- . Repérer les points faibles de son argumentation ;
- . Ne pas s'opposer directement aux attaques mais les accepter par une écoute attentive en créant le vide devant elles, c'est à dire à la fois par le silence puis en posant des questions orientées ;
- . Résumer le discours ou reformuler les attaques en les centrant sur les faits, c'est-à-dire en les orientant de manière à démontrer indirectement leur inutilité ;
- . Proposer que l'interlocuteur tire lui-même les conclusions de sa première prise de position.

Parallèlement, il convient pour soi-même de :

- . Se libérer du contexte culturel dans lequel le conflit s'insère (raisonner seulement d'adulte à adulte, sans barrière hiérarchique) ;
- . Ne pas se laisser impressionner par le ton, les mots, les postures inhérents à la violence verbale, en s'attachant à détecter derrière ces comportements les vrais points faibles de l'adversaire ;
- . Ne pas être obnubilé par ses propres faiblesses (non compétence technique, rapport morphologique ou d'ancienneté...) mais découvrir plutôt comment les exploiter efficacement ;
- . Rechercher systématiquement une stratégie qui permette une économie de temps, d'énergie ou de moyens, par des propositions ou des solutions qui traitent rapidement et efficacement le débat ;
- . Essayer de mettre l'adversaire hors d'état de nuire, plutôt que de rechercher sa mise à mort ou son humiliation.

LA MÉTHODOLOGIE D'ACTION

La préparation de la stratégie de gestion de conflit dans laquelle les individus sont directement impliqués suppose d'agir selon 4 étapes :

1. Maîtriser son stress personnel

Il convient d'être parfaitement à l'aise devant l'adversaire en respirant bien et calmement par le nez, en n'ayant ni de n?ud ni de «chat» dans la gorge, ni d'accélération du rythme cardiaque. Il vaut mieux se racler fréquemment la gorge en regardant dans les yeux l'adversaire, que de risquer de faire transmettre une émotion dans une altération du timbre de voix. La bonne gestion de conflit suppose davantage une bonne maîtrise de soi qu'une bonne argumentation.

2. Repérer les cercles vicieux

L'objectif est de repérer les non-dits qui représentent l'essentiel des sources du conflit et non forcément la cause apparente. Il convient également de déterminer les sujets, paroles, opinions, micro comportements qui peuvent déclencher des réactions conflictuelles en chaîne. Il est surtout vital de détecter toutes les interactions qui entretiennent la relation conflictuelle en temps réel pour soi et/ou chez autrui.

3. Analyser la stratégie de l'adversaire

Derrière les pulsions, les insatisfactions et le discours tenu, existent certainement des objectifs précis à atteindre de la part de l'adversaire.

Il s'agit donc de comprendre comment fonctionne l'autre en terme de résultat attendu et de moyens utilisés, afin d'élaborer une contre-mesure efficace apparente ou non.

4. Mise en place de la technique EQR durant l'échange

Cette technique de gestion interactive du conflit comprend 3 phases : Ecoute-Questionnement-Reformulation

Ecoute : Durant cette phase qui se doit d'être sereine et de distanciation, la bonne tactique consiste à :

- . Laisser l'attaquant « brûler ses cartouches » ;
- . Lui donner l'impression de se sentir reconnu et pris au sérieux par le fait de n'être ni interrompu ni contredit ;
- . Le calmer par des signes d'acceptation (hochement de tête, oui...) en faisant ainsi tomber sa tension nerveuse ;
- . Dans certains cas, l'écoute par un long silence privé d'émissions de signes corporels ou de mimiques peut avoir comme objectif de décontenancer l'autre, en faisant en sorte qu'il relativise l'importance de son problème.

Questionnement : Cette seconde phase est destinée à créer un vide devant l'adversaire, que celui-ci se doit de remplir par lui-même afin de rester crédible. Par des questions ouvertes ou fermées précises, celui-ci doit alors :

- . Etayer ses opinions ou accusations par des preuves ;
- . Recentrer le débat sur des faits et non sur des opinions pour rester cohérent ;
- . Avouer éventuellement sa contradiction ou son erreur d'appréciation partielle ou totale ;
- . Ressentir un peu plus de déstabilisation en continuant à s'engager dans cette voie.

Reformulation : Il s'agit de résumer l'essentiel de ce qui a été dit en quelques phrases synthétiques. Cette troisième phase vise 3 objectifs :

- . Vérifier que l'on a bien compris le problème afin d'éviter de partir sur des pistes différentes de nature à relancer le conflit ;
- . Obliger l'agresseur à prendre conscience des côtés excessifs de ses affirmations ;
- . Orienter la discussion sur un terrain plus favorable, sans dénaturer les propos de l'interlocuteur mais en sachant les « traduire » habilement.

52. Comment créer une démarche créative dans l'entreprise en respectant les 6 étapes du «penser créatif»?

LA CHASSE AUX BONNES IDÉES (Avant 2000)

Les bonnes idées ne viennent jamais sur commande. Elles ne jaillissent que dans un environnement favorable. Charles Clark, auteur d'un livre sur le brainstorming, compare ainsi le subconscient à un personnage illogique qui réalise toutes sortes d'associations insolites entre les différentes données d'un problème, faisant usage de chaque observation et de chaque stimulant pour créer de nouvelles solutions. Selon lui, le subconscient se montre actif où il veut et quand il veut. Dans le domaine professionnel, un sondage réalisé par *British Telecom* et le magazine *Management Today* montre que les idées viennent beaucoup plus facilement hors du bureau. Ainsi, 18% des 400 dirigeants britanniques interrogés indiquent que leur inspiration se manifeste surtout à la maison, 17% pendant le trajet bureau-domicile, 17% durant les loisirs et même 12%, dans le bain ou sous la douche. Pour le plus grand nombre d'entre eux, la réunion créative de type «remue-méninge», grand classique de la recherche d'idées au sein de l'entreprise, ne fait plus l'unanimité.

CRÉATIVITÉ, ABANDONNER SES PETITES HABITUDES (Avant 2000)

Selon Edward de Bono, prophète de la pensée latérale et enseignant aux universités d'Oxford, Cambridge, Londres et Harvard, «*la créativité est un mode de raisonnement qui s'apprend comme les mathématiques*». D'après lui, pour faire émerger des idées nouvelles et être créatif, il faut d'abord «s'habituer» à combattre les petites habitudes quotidiennes qui nous lient dans un conformisme répétitif, sans innovation. A l'inverse, il convient de s'imposer un effort constant pour faire varier nos rythmes, nos priorités et nos manies même si cela ne s'avère ni urgent ni nécessaire. Il s'agit en l'occurrence de prendre régulièrement des micro initiatives de changement, d'oser s'aventurer sur des «chemins de traverse» et/ou réaliser ce qui passe par la tête sans chercher à faire comme tout le monde. Cette démarche de rupture anti-habitude permet de déconditionner peu à peu notre cerveau à produire des réponses réflexes et identiques, tout en l'incitant à générer plus facilement des réponses nouvelles et inattendues. En groupe le principe reste le même, sachant que l'exercice de la «pensée latérale» fait réfléchir tout le monde en même temps et dans la même direction. La plupart des entreprises qui utilisent cette méthode ne s'y trompent pas affirmant obtenir 2 fois plus d'idées qu'auparavant, tout en réduisant de moitié la durée des réunions.

6 ÉTAPES POUR PENSER CRÉATIF (Avant 2000)

Ce consultant propose une démarche créative en 6 étapes différentes, destinées à appréhender le problème sous des angles variés. Pour faciliter le processus de créativité, il est recommandé de créer une ambiance de travail motivante et non stressante, sans cadre trop formalisé.

1. RECHERCHER L'INFORMATION

Par principe, toute source d'information directe, latérale ou collatérale est utile pour apporter un niveau suffisant de matériaux «cognitifs». Les sources préférentielles comme les enquêtes marketing, les tests consommateurs, les articles ou dossiers thématiques... doivent permettre de répondre à la question : de quelles données précises ai-je besoin ?

2. EXPRIMER SES ÉMOTIONS

L'expression vraie de ses sentiments, visions, intuitions ou sensations sur le problème ou sujet évoqué, permet d'enrichir la perception intérieure de chacun en donnant une couleur affective à l'idée soutenue. Elle favorise la décision sur le mode «j'aime ou j'aime pas».

3. LIBERTÉ DE CRITIQUE

La référence à des termes et à des faits précis assortie d'une prise de position personnelle forment un premier exercice de décision destiné à faire émerger les inconvénients perçus.

4. PROJETER DANS L'AVENIR

Il s'agit dans cette quatrième étape de ne retenir que les possibilités et les avantages perçus, en les projetant dans le court et le moyen terme sous forme de prévision et/ou de simulation de la réalité.

5. LIBÉRER SA CRÉATIVITÉ

La production d'idées doit s'effectuer sans aucune censure de la raison, ni soumission à la hiérarchie. L'improvisation et la spontanéité sont de rigueur, en osant la rupture de pensée et la position iconoclaste, ainsi qu'en pratiquant la déclinaison astucieuse de concepts déjà existants chez la concurrence ou dans d'autres secteurs d'activité.

6. APPROFONDIR LA RÉFLEXION

Sur la base des 5 étapes précédentes, une réflexion doit pouvoir se construire sous forme de synthèse en vue de dégager un «fil rouge» conceptuel et une matrice cohérente d'idées. Tout ce qui est jugé intéressant est sélectionné par ordre d'importance, puis approfondi sur place ou par mission dévolue à chacun.

53. Que pouvez-vous dire du sens des principales couleurs (blanc, noir, violet, bleu, rouge, jaune, orange, vert, gris, rose) en terme de design, marketing et vente ?

LA COULEUR, C'EST LA VENTE ! (2005)

De plus en plus, les spécialistes du marketing et du design utilisent les couleurs pour déclencher des réponses conditionnelles d'achat en fonction des segments de clientèle. Par exemple, explique Louise-Frédérique Sainker, spécialiste en gestion du stress, «*Il est scientifiquement prouvé que le rouge accélère l'activité musculaire. Le jaune, lui, stimule les facultés mentales. Quant au bleu, il a des vertus relaxantes*». De son côté, Nicolas Guéguen, docteur en psychologie cognitive et directeur du Laboratoire Grésico, observe que les couleurs altèrent nos perceptions. Pour lui, «*Un objet blanc paraît plus léger que le même en noir et une boisson dans un verre rouge semble plus chaude que dans un verre bleu*».

L'INFLUENCE CULTURELLE

Il est évident qu'au-delà de la perception basique, chaque culture, voire chaque pays et région tend à donner un sens dominant ou particulier à certaines couleurs, supposant pour l'entreprise de bien identifier les codes couleurs des produits selon leur destination finale. Selon une étude américaine, le niveau de vie influence également le choix des couleurs. Il semble, en effet, que les gros revenus préfèrent le noir, le gris et le bleu foncé, alors que les foyers plus modestes plébiscitent les couleurs vives. De la même manière, les jeunes préfèrent le contraste entre les couleurs primaires, alors que les seniors tendent naturellement vers des couleurs plus discrètes comme le gris ou le beige.

. Signification basique des couleurs en Occident :

Blanc : Il symbolise à la fois la froideur, la passivité mais aussi la pureté, la simplicité et la lumière. En Asie, c'est la couleur du deuil.

Bleu : C'est la plus froide des couleurs qui symbolise le dépassement de soi, la loyauté et l'autorité (uniforme des policiers). C'est également la couleur préférée des hommes en Europe.

Gris : Si à haute dose, il donne une sensation d'ennui et de tristesse, il est surtout synonyme de technologie, de sérieux, de qualité et d'efficacité.

Jaune : Il donne une impression de chaleur et de plénitude tout en ayant un effet stimulant. Il est également associé à la trahison et plaît assez aux jeunes lorsqu'il est utilisé avec une autre couleur primaire.

Noir : Il symbolise la mort alors que dans le luxe, il donne une image haut de gamme surtout lorsqu'il est associé à un ton vif.

Orange : C'est la couleur qui favorise les achats d'impulsion surtout dans le début et le moyen gamme. Il exprime une impression chaude, de gaieté et de dynamisme bien moins brutale que le rouge.

Rose : Utilisé de manière excessive le rose fait tomber dans l'inertie, l'infantilisme, la mièvrerie. A juste dose, il est le symbole de l'amour, de la douceur et de la sagesse en étant un bon remède contre les angoisses.

Rouge : Synonyme d'énergie et de vitesse, c'est la couleur que l'œil perçoit le plus vite en 0,02 seconde. Le rouge évoque également le danger et la colère.

Vert : Le vert renvoie à la maladie et à la superstition (diable). C'est également la couleur de la nature et de l'espoir.

Violet : Cette teinte évoque à la fois la volupté et la religion. Elle est réservée aux individus en état de changement psychologique et/ou aux produits jouant sur la transgression.

54. Parmi les 10 langues maternelles les plus parlées au monde, quelles places prennent l'anglais et le français. ?

LES 10 LANGUES LES PLUS PARLÉES AU MONDE (Avant 2000)

10 langues maternelles sont employées par près de la moitié des terriens soit 2,4 milliards d'individus. Sur les 6.500 langues parlées actuellement dans le monde, près de la moitié sont en danger d'extinction définitive ou sur le point de disparaître. La langue française arrive en 10^e position avec 129 millions de personnes l'utilisant comme première langue, soit tout juste 2 fois le nombre démographique de français. En comparaison, l'anglais est devenue la 2^e langue mondiale «maternelle», utilisée par 4 fois plus d'individus.

. Les 10 langues les plus parlées dans le monde, en millions d'utilisateurs :

Chinois	1.293
Anglais	508
Hindi et Ourdou	497
Espagnol	392
Russe	277
Arabe	246
Bengali	211
Portugais	191
Malais-Indonésien	159
Français	129

Source : Sydney S. Culbert, University of Washington

L'ANGLAIS, UN IDIOME COMMUN (2000)

De nombreuses entreprises ont décidé de faire de l'anglais leur langue courante de travail. Cette tendance s'est même accélérée au point de paraître inexorable. Partout, l'anglicisation généralisée ne suscite que peu d'états d'âme de la part des salariés. Dans leur majorité, ceux-ci soulignent l'avantage que représente un idiome unique à l'occasion des rencontres et des collectivités de travail qui rassemblent de plus en plus d'hommes et de femmes de tous pays et de toutes cultures. Selon Jacques Pateau, professeur à l'Université de Compiègne et conseil en management interculturel, *«l'anglais constitue le plus petit commun dénominateur de la communication. Son usage permet d'aplanir les malentendus culturels. Ainsi, alors que le français est très allusif et intègre un fort contenu de 2^e degré, l'utilisation de l'anglais oblige les francophones à préciser leur pensée. Sa pratique est en outre pour eux un élément de valorisation personnelle»*.

Les principaux aspects négatifs liés à l'usage exclusif de l'anglais (ce qui est également valable dans l'usage de toute autre langue) se traduisent notamment par la perte de pertinence et d'efficacité dans l'échange (notamment personnel), sachant qu'à de rares exceptions près, nul n'est capable de restituer les nuances de sa pensée mieux que dans sa langue maternelle. Un autre point noir concerne à un moment ou à un autre, l'arrivée sournoise de la fatigue intellectuelle, ainsi que le risque involontaire de provoquer des dérapages de compréhension dans les affaires.

Ces freins n'empêchent pourtant nullement des entreprises comme les AGF, contrôlées par le groupe Allianz, de préciser dans une circulaire datée d'août 1999, que la maîtrise de l'anglais constitue «une condition préalable» pour toute carrière et promotion à niveau international, tout en fixant pour objectif de rendre les cadres pleinement opérationnels dans cette langue à échéance de 3 ans...

55. Qu'est-ce qui aide les cadres à être motivés au travail mais aussi ce qui les démotive ?

LA MOTIVATION AU TRAVAIL DES CADRES (2000)

Principales réponses aux questions d'un sondage *Sofres* (avec plusieurs réponses possibles) :

. Pour vous, une personne motivée dans son travail, c'est quelqu'un qui...

Est reconnu pour ce qu'il fait	54%
Est performant	51%
A des responsabilités	44%
A un travail passionnant	39%
Sait où il va professionnellement	30%
Réalise sa vocation	15%
Est traité de façon juste et équitable	15%
A un supérieur charismatique	11%

. Ce qui aide le plus les cadres à être motivés dans leur travail, c'est...

Voir leur travail reconnu et apprécié	54%
Avoir des responsabilités	45%
Participer à des projets intéressants	43%
Avoir des objectifs clairs	40%
Une bonne rémunération	29%
Des perspectives de carrière	22%
Un supérieur qui les pousse, les fait progresser	18%
Avoir confiance dans leur avenir	14%

. Ce que les cadres jugent le plus démotivant :

Voir leur travail mal reconnu	48%
Ne pas avoir les moyens d'atteindre leurs objectifs	40%
Ne pas avoir d'objectifs clairs	39%
Avoir un supérieur incompetent	34%
Ne pas avoir de responsabilités	25%
Etre mal rémunéré	20%
Avoir un poste mal défini	19%
Ne pas avoir de perspectives de carrière	16%

56. Connaissez les 12 règles permettant de bien préparer son intervention en vue d'affronter un auditoire ?

COMMENT AFFRONTER UN AUDITOIRE ?

Contrairement aux apparences, plus un orateur se prépare, plus il paraît naturel sachant que dans le domaine de l'expression publique l'improvisation paye rarement.

Quelques règles pour bien préparer son intervention orale :

1. Se donner un temps de préparation

L'idéal est de se préparer 3 à 5 jours avant, afin de faire mûrir le discours. Le temps de préparation nécessaire va, en général, du double au décuple du temps réel de prise de parole. Pour cela, il est nécessaire de préparer soigneusement un plan d'action en dégageant clairement la ou les idées forces qui doivent servir de fil conducteur.

2. Définir exactement son temps de parole

Au lieu de vouloir tout caser à tout prix, il faut savoir se limiter à l'essentiel sachant que chez un adulte l'attention décroît au-delà de 20 minutes. Il est donc nécessaire de faire court sachant qu'à l'oral plus qu'à l'écrit «trop d'informations tue l'information». Par exemple, si l'intervention dure 20 minutes, il est conseillé de préparer un texte de 15 minutes, voire moins, ce qui permet de conserver un débit mesuré, de marquer des pauses et de reformuler certaines idées afin de rendre le message encore plus fort.

3. Accorder de l'importance à sa présentation

Le choix des vêtements, la coiffure, la façon de s'exprimer sont les premiers signes d'attention portés à l'intervenant. Il est donc nécessaire pour lui ou elle de soigner sa présentation sans être pour autant guindé(e) ou stéréotypé(e). Conjointement, la façon dont on s'exprime a beaucoup d'importance, sinon davantage encore que les mots utilisés. Ainsi une attitude détendue tend à mettre immédiatement le public en confiance alors que des bras croisés ou pendants créent une barrière entre l'auditoire et l'orateur. Il convient également d'éviter tout sourire forcé, mécanique ou figé qui tend à devenir vite exaspérant. De la même manière, il est conseillé d'éviter la «statufication» par une rigidité anormale du corps ou à l'inverse, une trop grande mobilité sur scène. Le mieux consiste à rester le plus possible camper avec les pieds en V bien ancrés au sol tout soignant sa posture avec des gestes à l'aisance mesurée. Un truc de pro infailible consiste à établir un premier contact visuel avec une personne au visage amical prise dans l'assemblée, puis de balayer l'ensemble de la salle du regard afin d'impliquer tout le monde.

4. Annoncer d'entrée de jeu le principe de l'intervention

Présenter le plan de l'intervention est primordial car il permet à chacun de situer les grandes lignes du sujet, son intérêt et le temps imparti. Pour cela, il convient de toujours mettre en œuvre la règle de rhétorique suivante : «*Je dis que je vais le dire ; Je le dis ; Je dis que je l'ai dit*». Dès le début de l'intervention après sa propre présentation et les remerciements d'usage, la technique recommandée consiste à présenter les grandes lignes de son intervention tel un ordre du jour (A, B, C, D...) bien segmenté.

5. Marteler les 2 principales idées

Sachant qu'un auditoire ne retient en moyenne que 10% de ce qu'il a entendu en réunion, il convient de bien souligner les 2 principales idées à retenir par des formules du type : «*S'il n'y a qu'une chose à retenir, c'est...*» ou «*J'insiste fortement sur le point suivant...*».

6. Utiliser constamment des exemples et des anecdotes

Si le fait de penser à sourire pendant que l'on parle permet de gagner la sympathie de l'auditoire, il est aussi impérieux de capter en permanence son attention. Pour cela, il est recommandé d'illustrer le thème, l'argument ou l'analyse, par des exemples parlants, des anecdotes ou une pointe d'humour. En ce domaine, le mieux est de ne pas compter sur sa mémoire mais de les noter préalablement sur son conducteur ou sur son plan, afin de ne pas les oublier au moment souhaité.

7. Mémoriser par cœur le début de l'intervention

Il est très important de faire une bonne première impression en évitant d'énoncer des banalités, donner des ordres ou de se justifier. Pour cela, le mieux consiste à apprendre par cœur les 3 premières minutes de l'intervention en sachant les restituer sans hésitation. Comme les animateurs à la télévision, le mieux est d'utiliser des fiches soigneusement numérotées sur lesquelles sont notés des mots ou des phrases clés écrits en gros caractères. Les vrais tribuns ont une méthode courante qui consiste à surligner en couleur les mots qui nécessitent de hausser le ton et/ou qui indiquent qu'il faut lever le regard, comme à mettre un «slash» (/) afin de marquer un temps de pause de l'ordre de 3 secondes.

8. Se familiariser avec les supports audiovisuels

Il est bien connu que l'on est souvent trahi par la technique (panne de micro, problèmes d'ordinateur ou de rétroprojecteur...). Il est donc nécessaire de se préoccuper par avance de leur bon fonctionnement afin d'éviter d'être inutilement stressé(e). Si l'intervention est totalement informatisée prévoir un double papier en cas de panne en utilisant alors le paper board ou le tableau blanc. En tout état de cause, plus les supports informatisés sont utilisés, plus il est nécessaire de les commenter de manière vivante en évitant de lire servilement les textes.

9. Anticiper les objections et les critiques

Un bon intervenant intégrera toujours dans son discours la réponse spontanée à 1, 2 ou 3 critiques possibles en les évoquant de lui-même (*ex. : naturellement l'un des problèmes à résoudre est celui....*). Cette méthode a le mérite de désamorcer les éventuelles attaques et/ou doutes en préparant à l'avance des arguments fondés. Dans le cas d'une prise de parole fondée en provenance de l'auditoire, il faut répondre à chacune d'entre elle mais en impliquant l'assistance dans son ensemble. De la même manière, remercier pour la question posée, reconnaître que la suggestion est intéressante, renvoyer une question agressive à son auteur en prenant, par exemple, l'assistance à partie via une remarque du type «*Que pensez-vous de cette position ?*» ou encore, avouer sincèrement son ignorance, sont autant de manière d'être crédible et d'augmenter son coefficient de sympathie.

10. Donner du rythme à son texte

Pour aborder un sujet il est conseillé d'utiliser la méthode «journalistique» qui consiste à aller du particulier (point ou détail précis) au général (contexte, méthode utilisée, principe...) en procédant par élargissements successifs. Cela permet d'être immédiatement concret. Il est également nécessaire de poser continuellement la voix en essayant de parler pour le public du fond, en évitant le ton monocorde et fluet. L'intervenant doit parler plus lentement que lors d'une conversation en créant régulièrement des pauses et des silences afin de permettre à l'auditoire de ne pas décrocher et surtout de centrer son attention sur l'orateur.

11. Préparer sa sortie

Afin de finir son speech en beauté, il est essentiel d'annoncer à son auditoire que l'intervention arrive à son terme. Pour cela, il est recommandé de résumer en 3 minutes le principal des propos tenus, offrant ainsi une dernière chance de mémoriser ce qui a été dit.

12. Se regarder devant un miroir ou face à une vidéo

Comme pour tous les comédiens, il est vivement conseillé de relire son texte à haute voix en se plaçant devant un miroir et en se mettant dans les conditions de son intervention. Rien de tel pour prendre conscience de ses défauts, de ses tics et mimiques. Si au début l'on se sent mal à l'aise, peu à peu cette technique permet de prendre de l'assurance tout en rendant synchrone la pensée, la parole et la posture à adopter.

13. Boire un petit verre pour soulager le trac

Même si seulement 20% du trac se voit, ce réflexe naturel chez tous les orateurs est surtout lié au stress de ne pas être à la hauteur avec une augmentation du taux d'adrénaline dans le sang et une respiration plus rapide. Pour réduire le trac, le mieux est de respirer prof 1 à 2 minutes avant l'intervention mais aussi, si nécessaire, de boire un verre d'eau ou un petit remontant afin de se donner du courage !