

JAN SENTÜRK



COMPRENDRE LE LANGAGE CORPOREL

Décodez les gestes de vos interlocuteurs
et imposez-vous en douceur



WEKA SMART BOOKS

Impressum

WEKA SMART BOOK **COMPRENDRE LE LANGAGE CORPOREL**

Auteur: Jan Sentürk

Traduction: Nadine Cuennet Perbellini

Composition: Peter Jäggi

Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA

Hermetschloostrasse 77

Case postale

8010 Zurich

Tél. 044 434 88 35

Fax 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

1^{re} édition 2015

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-02097-5

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

1. Décrypter le langage corporel et s'en servir	7
1.1 L'importance capitale du langage corporel	7
Petit test	8
Le jargon technique est ennuyeux	12
1.2 Statut et espace	14
Position supérieure et position subalterne	14
Tirer profit de l'espace	16
Exercice: prendre place dans l'espace	19
1.3 Chaque partie de notre corps parle	20
Les yeux	21
Exercice: le contact visuel	25
Le langage de nos bras et de nos mains	26
Les bras croisés	26
Les mains	27
Poignées de main et autres salutations	28
La patte molle	30
Le harponneur	30
Poignée de main, version chaleureuse et version brève	31
Le couvreur	32
Les jambes et les pieds	33
Différentes associations de gestes	34
Indicateurs de mensonges	38
1.4 Vente et langage corporel	41
Etre actif/active	41
Gestes importants pour la vente	45
La salutation	45
La position du double P	46
L'attaché-caisse	48
Lorsque votre interlocuteur prend ses distances	49
Le mimétisme	49
Le fou du stylo	50
La main qui repousse	51
Le signal du regard	51

1.5 Hommes et femmes – le choc des genres	52
1.6 Modifier son propre langage corporel	55
Apprendre les rudiments du langage corporel.....	55
Exercice: La bonne humeur «faite maison».....	59
Exercice: Parler avec les mains.....	61
2. Manipuler pour réussir – L'art de s'imposer en douceur 63	
2.1 Introduction	63
Manipuler n'est pas forcément un mal.....	64
Nous manipulons tous.....	66
2.2 Les formes de manipulation	67
Le monde correspond à l'idée que nous nous faisons de lui	67
Exercice: fixer l'attention	67
2.2.1 Les présuppositions	68
Devinette: le nom de la baleine.....	68
Utiliser ce que l'on sait des présuppositions.....	71
2.2.2 Les médias	72
Le «grand» et le «petit» Kirch	72
L'importance de l'ordre chronologique	75
Exercice: la pilule miracle, partie I	76
Exercice: la pilule miracle, partie II	77
Exercice: la pilule miracle, partie III	78
Des automatismes non influençables.....	79
Exemple: un prospectus pour des chaussures	81
2.2.3 La réciprocité.....	82
A la recherche de l'automate	82
Un après-midi «exprès pour vous»	87
2.2.4 La répétition	88
Vente et persévérence	90
Les croyances.....	91
2.2.5 Le besoin de cohérence	93
2.2.6 Le conformisme	97
Qui se ressemble s'assemble	98

2.2.7 Autorité et pouvoir	102
L'expérience de Milgram	103
2.2.8 Le langage corporel	106
L'expérience de la cabine téléphonique.....	106
La chaise du vendeur	109
La politique.....	110
2.2.9 Le mensonge	112
Le comportement ordinaire.....	112
Asymétrie et dissonance	113
Les détails	114
Exemple: vérité et mensonge	115
2.3 Résumé.....	116
3. Stratégie de communication non verbale	119
3.1 Comment pratiquer l'écoute active.....	119
3.2 Comment interpréter le langage du corps.....	122
3.3 Comment bien donner des feed-back	126
Littérature et conseils de lecture.....	131
Auteur.....	133

1. Décrypter le langage corporel et s'en servir

1.1 L'importance capitale du langage corporel

Notre corps ne peut rien montrer d'autre que ce qui est en nous. Nos émotions se servent de lui comme une caisse de résonance. On comprend donc que la partie non verbale de la communication, soit le langage de notre corps, reflète toujours notre état psychique, quelles que soient les situations. En effet, d'où provient cette expression, si ce n'est de notre psychisme?

Le langage corporel est soumis à une loi physique: l'énergie ne disparaît pas, elle se transforme. Comme l'électricité devient lumière, chaleur ou mouvement, notre psychisme se mue en langage corporel.

Mais attention, un même geste peut revêtir différentes significations. Prenons l'exemple d'une personne qui se tient bras croisés, une gestuelle en général interprétée comme un signal négatif. Les bras croisés passent en effet pour extérioriser le refus, le retrait, le scepticisme, l'antipathie, etc. Or cette interprétation est parfois vraie, mais pas toujours. Que penser d'un homme qui attend le bus bras croisés? Exprime-t-il du rejet? Et si oui, envers qui? Envers le bus? Envers les autres personnes qui, comme lui, se trouvent à l'arrêt du bus? Et s'il n'y a personne? Dans cette situation, les bras croisés n'indiquent rien d'autre que le fait de ne rien pouvoir faire, si ce n'est attendre. Comme il n'a aucune raison de bouger, notre homme croise les bras.

Pour décrypter correctement le langage corporel, il faut commencer par prendre en compte le contexte de l'action. Par ailleurs, comme pour le langage verbal, une «expression» qui ne cadre pas dans une situation présentera un fort potentiel de malentendus.

Petit test

Commencez par lire ces phrases:

- «Vous devriez faire preuve d'un peu plus de prudence!»
- «J'attends une explication!»
- «Ce que je viens d'entendre est-il vrai?»
- «Depuis quand votre chien est-il donc malade?»
- «Vous êtes vraiment une belle femme!»
- «Ça ne va pas comme ça!»
- «Tu as pensé à acheter du beurre?»
- «Mais qu'est-ce que vous vous imaginez?»
- «Je suis désolé de ce qui est arrivé à ta sœur.»
- «Ce n'est pas à vous de me dire ces choses.»
- «Accepteriez-vous une invitation ce soir?»
- «Inutile de vous donner des airs!»

Il est possible que vous ayez trouvé ces petites phrases insignifiantes. Mais à la lecture de certaines d'entre elles, des images ont peut-être surgi devant vos yeux. Regardez maintenant cette photo:



Photo n° 1: De quoi peuvent bien parler ces deux personnes? Quels sont leurs statuts respectifs?

Lisez à nouveau toutes les phrases. Vous pouvez instantanément dire pour chacune d'entre elles si elle peut ou non s'appliquer à la photo. Le langage corporel des deux personnes photographiées vous l'indique. Nous nous faisons en effet une idée des situations bien plus en fonction des éléments non verbaux transmis par les personnes en présence que par leurs propos.

Ce petit exemple montre ce que plusieurs études ont confirmé: dans la communication, le langage corporel est plus déterminant que l'information en soi. Pour comprendre et interpréter correctement ce langage, il faut cependant toujours prendre en compte plusieurs facteurs: qui est où, avec qui, dans quelle situation? Qui occupe une position dominante, qui est subordonné?

Voyons de plus près l'ensemble que forment les gestes des deux personnes photographiées:

La position adoptée par chacun des deux individus ne nous permet pas à elle seule de tirer une conclusion sur le lien de hiérarchie qui les unit. L'homme pourrait être un chef qui parle «de haut» à son employée; mais la femme pourrait elle aussi être une cheffe faisant la morale à son subordonné. Ces interprétations ne sont toutefois pas vraiment satisfaisantes, car tous deux adoptent le langage corporel d'un individu dominant et sûr de lui. En posant ses mains sur ses hanches, l'homme prend plus possession de l'espace et donne l'impression d'être indigné ou même prêt à attaquer. Son pied droit nous dit qu'il ne porte pas toute son attention à son interlocutrice, qu'il préférerait peut-être quitter les lieux et qu'il n'y restera que le temps strictement nécessaire. Quant à la femme, elle se tient droite, son regard se dirige directement sur l'homme, sans la moindre crainte. Elle n'a pas du tout l'air de se réfugier derrière la table. Son attitude est plutôt celle d'une personne qui ne trouve pas nécessaire de se lever pour cet interlocuteur-là. De ses mains, elle forme une barrière entre elle et lui, peut-être parce qu'elle n'est pas disposée à admettre son point de vue. La communication non verbale de ces deux personnes laisse penser qu'elles se situent sur le même échelon hiérarchique. Mais s'il se trouvait que la femme était subordonnée à l'homme, on pourrait conclure qu'elle n'accepte pas son statut hiérarchique. En effet, si elle l'acceptait, il lui faudrait adopter une tout autre attitude. Cela vaut aussi pour la situation inverse – l'homme dans le rôle d'un subordonné, la femme dans celui d'un responsable hiérarchique.

L'interprétation de la gestuelle permet d'exclure immédiatement certaines des phrases rapportées ci-dessus.

Le test de la cabine téléphonique est un autre exemple qui illustre l'incroyable pouvoir de la communication non verbale. Il a été conduit par l'Université du Minnesota sur des personnes de différentes nationalités et cultures. Un testeur laisse une pièce de monnaie dans une cabine téléphonique puis attend à quelques mètres de là que quelqu'un prenne la pièce et l'introduise dans l'appareil. Dès que cela se produit, il s'approche et demande à la personne si elle n'aurait pas par hasard trouvé une pièce. Il ajoute qu'il vient de l'oublier là et qu'il en a besoin pour passer un coup de fil.

Les résultats de cette étude ont été particulièrement nets pour les Allemands et les Britanniques. Les chercheurs ont effectué deux séries de tests. Dans le premier cas, 23% des Allemands admettent avoir inséré la pièce en question dans le téléphone. Dans le deuxième cas, ce pourcentage passe à 85%. Or la seule différence entre les deux séries était le fait de «soutenir» la question d'un bref contact physique: le testeur touchait légèrement le coude des personnes testées. Voyons comment expliquer ce stupéfiant résultat.

- Le bref contact physique – si léger qu'il passe la plupart du temps inaperçu – crée une proximité qui rend le mensonge plus difficile.
- Le fait que les contacts physiques soient nettement moins courants en Grande-Bretagne et en Allemagne qu'en France ou en Italie par exemple renforce leur effet sur les personnes provenant de ces régions.

- En touchant le coude d'un inconnu, on ne viole pas vraiment sa distance de confort, car cette partie du corps est neutre du point de vue du langage corporel.

Dans le secteur de la restauration, il est possible d'augmenter considérablement ses pourboires – et même de tripler les montants ordinaires – en ayant recours à cet effet. Il faut bien sûr faire preuve de doigté et de bon sens. En règle générale, ce léger contact nous rend sympathiques aux yeux de l'autre, même s'il n'en a pas pris conscience. Reste que certaines personnes se braquent au moindre contact physique.

Le jargon technique est ennuyeux

Imaginez que vous voulez construire. Vous contactez un architecte dont vous venez d'entendre parler par hasard, et ledit architecte commence votre première entrevue en vous lançant: «Je suis heureux que vous vous soyez adressé à moi, Monsieur Monclient. Je peux vous assurer que j'ai déjà construit plusieurs maisons et que je connais mon travail. J'ai assez étudié pour ça, je sais ce que je fais!» A ce moment-là précisément, vous vous demanderez si vous avez vraiment fait le bon choix. Vous n'aviez pas douté un seul instant des compétences de ce professionnel, qui étaient pour vous l'évidence même. Ses propos à ce sujet n'ont fait qu'éveiller le doute en vous. Et s'il n'était finalement pas si compétent que cela?

Les exceptions, il est vrai, confirment la règle. Il n'en reste pas moins que nous oublions très souvent qu'aujourd'hui, avec la transparence des produits, des prix et des prestations, les compétences techniques sont moins déterminantes que le facteur humain. Alors que le fournisseur considère encore souvent son

professionnalisme comme son principal argument de vente, le client n'y voit depuis longtemps plus un atout, mais une évidence. Ne me comprenez pas mal: dire que l'on est compétent est, pour les raisons évoquées ci-dessus, *inintéressant*; mais ce n'est évidemment pas *sans importance*!

A RETENIR



C'est un fait: les compétences sociales sont déterminantes pour l'efficacité de notre communication, laquelle dépend pour une bonne moitié de notre langage corporel. Une étude a montré que les personnes se servant de leurs mains pour appuyer leur discours sont jugées plus crédibles, plus sympathiques et plus compétentes que celles qui ne le font pas, et cela, quel que soit leur niveau de connaissances. Le facteur déterminant n'est pas de posséder réellement les compétences attendues, mais simplement de faire comprendre qu'on les a.

Il est malheureusement impossible de quantifier avec précision les effets d'un langage corporel positif, qui privilégient le résultat. D'innombrables entreprises continuent, avec leurs vendeurs, à mettre l'accent sur les caractéristiques de leurs produits et les négociations de prix. Il s'agit certes là de facteurs importants, mais il n'en reste pas moins que nous n'achetons jamais rien à quelqu'un qui ne nous est pas sympathique. Et le degré de sympathie éprouvée n'a rien à voir avec les compétences.

1.2 Statut et espace

Position supérieure et position subalterne

Dans le contexte commercial surtout, le statut des personnes en présence joue un rôle important: qui occupe une position dominante, qui est subalterne? Il ne s'agit ici ni d'une position dans l'espace ni d'un jugement de valeur dans le sens de «plus capable ou moins capable», «plus jeune ou plus vieux», «bien formé ou moins bien formé», mais du statut des individus dans une situation donnée, de la répartition hiérarchique de leurs rôles. La personne en position dominante est celle qui dirige, tandis que celle en position subalterne est celle qui, dans cette situation, lui est soumise.

Si, en privé ou en société, des règles telles que «la personne la plus âgée salue la plus jeune», «la femme salue l'homme», ou «le maître de maison salue l'hôte» s'appliquent, il n'en va pas de même dans le domaine professionnel. Certaines d'entre elles disparaissent, parfois pour être remplacées par d'autres. Lorsque, par exemple, un cinquantenaire postule auprès d'une entreprise et rencontre un chef du personnel âgé de 35 ans, la règle qui veut que le plus âgé salue le plus jeune disparaît au profit de celle qui attribue au supérieur la prérogative de prendre l'initiative de saluer un subordonné. En effet, les candidats à un poste se retrouvent automatiquement dans une position subalterne: ils attendent quelque chose du chef du personnel et de l'entreprise. S'y ajoute dans ce cas le fait qu'en entrant dans les locaux de l'entreprise, le candidat devient hôte et doit par conséquent respecter certaines règles de politesse: ne pas pénétrer dans le bureau du chef du personnel sans y avoir été invité, ne lui tendre la main que lorsque celui-là lui tend la sienne. Cette dernière précision peut paraître étrange: n'est-il pas impoli de ne pas saluer quelqu'un? Il faut évidemment dire bonjour,

aucun doute à ce sujet. Dans la situation du candidat cependant, tendre spontanément la main serait un faux pas. Serrer la main est certes un geste de politesse que l'on fait habituellement. Mais en s'y lançant sans y avoir été invité, un candidat dicte au chef du personnel quand il doit le faire. Pour se montrer poli, ce dernier est forcément de réagir immédiatement à la main tendue, alors qu'il n'avait pas forcément l'intention de le faire à ce moment-là. L'empressement du candidat peut lui donner l'impression de ne pas être poli, ou d'être lent, avant même que la discussion n'ait commencé. Quoi qu'il en soit, en prenant les devants, le candidat prive le chef du personnel de l'autonomie de décision qui lui revient, à lui et à lui seul, dans cette situation.

A ce propos, on se demande souvent comment savoir si le chef du personnel que nous avons en face de nous connaît cette règle de politesse. On ne peut évidemment jamais le savoir avec certitude. Voici donc une astuce susceptible de vous aider: au moment où vous saluez verbalement votre interlocuteur, tenez votre bras droit plié devant vous, prêt à être tendu (photo n° 2). La personne en face de vous percevra inconsciemment ce geste, ce qui souvent la poussera à vous tendre la main. Si elle ne le fait pas, ne tentez rien d'autre.



Photo n° 2: Comment inciter votre interlocuteur à vous serrer la main

Voici maintenant quelques aspects auxquels vous devriez faire attention lorsque vous vous trouvez en position subalterne:

- Ne pénétrez jamais nulle part sans permission.
- Si vous avez frappé à une porte: lorsqu'on vous dit d'entrer, faites un pas dans la salle. Ne vous cachez pas derrière une porte à demi ouverte. Vous tenez à être poli, mais ne souhaitez tout de même pas donner l'impression d'être mal à l'aise. Ne fermez pas la porte tant que l'on ne vous fait pas signe de vous approcher. En la fermant trop tôt, vous pourriez donner l'impression d'avoir décidé de rester sur place sans y avoir été autorisé. Cela vaut également quand vous avez un rendez-vous. Rappelez-vous que vous êtes l'hôte des lieux, et comportez-vous en tant que tel.
- Lorsqu'on vous invite à entrer: faites quelques pas en avant puis attendez que l'on vous indique une place.

Se tromper de statut porte probablement moins à conséquence dans le domaine privé que dans le monde professionnel. En effet, en n'adoptant pas un comportement adapté à sa position, on ne respecte notamment pas les distances; dans la vie privée, ce non-respect des distances passe simplement pour du sans-gêne, alors que dans le monde du travail, un représentant par exemple qui manquerait de distance entrerait chez vous sans y avoir été invité. La différence est de taille.

Tirer profit de l'espace

Chaque lieu diffère des autres par son volume, sa forme, son ameublement, son éclairage. Tous ces facteurs créent une atmosphère qui influence notre ressenti.

En particulier lorsque nous devons animer un séminaire, faire une conférence ou toute autre forme de présentation, il faudrait pouvoir se rendre sur place et s'imprégner des lieux, afin notamment de se poser quelques questions très pratiques:

- Où prendront place les participants (ou l'interlocuteur)?
- Faut-il réserver des places pour certains invités?
- Le tableau à feuilles mobiles est-il assez proche pour que l'on puisse lire ce qui y figure?
- L'éclairage est-il (partout) suffisant?
- Le projecteur est-il bien placé (ombres)?
- Faut-il veiller à ce que les portes soient dégagées?
- Y a-t-il assez de place pour faire venir une personne devant l'auditoire?
- Quelles places sont hors de vue?
- L'orateur a-t-il suffisamment d'espace pour se mouvoir?

Il suffit la plupart du temps de quelques instants aux personnes expérimentées pour passer ces points en revue et se préparer en conséquence. Un autre aspect, tout aussi important, si ce n'est plus, est celui de l'effet que produira l'orateur. On a trop souvent tendance à l'oublier.

De quel emplacement l'orateur sera-t-il particulièrement bien vu?

- Si nécessaire: de quel rang appellera-t-on des participants, afin de ne donner l'impression ni de prendre une décision à la va-vite, ni de chercher trop longtemps?

- Quel volume de voix adopter pour être entendu de partout tout en pouvant faire des nuances (chuchoter par exemple)?
- Quelles informations vaudrait-il mieux écrire sur le tableau à feuilles mobiles avant la présentation, et lesquelles pendant celle-là?

A RETENIR

Pour imposer sa présence physique à un espace – ce qui doit être l'objectif de tout orateur –, il faut le connaître le mieux possible et savoir quels effets produisent les principaux emplacements.



Le milieu de la salle est celui qui nous met à la vue de tous, celui où l'on se fera remarquer. Se placer au fond permet de tout observer. Plus on est proche de son interlocuteur (tout en respectant la distance de confort), plus nos propos auront d'effets sur lui: les places de devant, au milieu de rangée, sont donc celles des actifs ou des personnes souhaitant l'être. Assis sur les côtés, ou dans la partie postérieure de la salle, nous avons moins d'emprise sur les autres, et pouvons même faire mauvaise impression: c'est en effet la place de l'observateur passif ou critique, de l'intrigant ou du voyeur. Et lorsqu'on cherche à s'installer dans les angles, c'est pour se soustraire à la vue des autres, par peur ou par lâcheté.



EXERCICE: PRENDRE PLACE DANS L'ESPACE

L'effet que nous produisons sur les autres dépend entre autres de la manière dont nous gérons l'espace, dont nous l'utilisons, et dont nous le maîtrisons (ou pas). Cet exercice vous permettra d'une part d'expérimenter les effets de votre langage corporel et d'autre part de jeter un regard neuf sur un espace connu.

1. Mettez-vous derrière une table, une chaise ou un autre meuble. Restez-y un instant, puis mettez-vous ailleurs, dans un espace libre. Ressentez-vous une différence?
2. Asseyez-vous par terre. Allez dans un coin ou tournez le dos à la porte. Appuyez-vous à une paroi. Accroupissez-vous sous une table. Il s'agit dans tous les cas du même lieu et de la même personne, vous. Pourtant, vos sensations changent du tout au tout d'un endroit à l'autre, d'une position à l'autre. Prenez conscience de vous-même et de l'espace, trouvez les situations dans lesquelles vous êtes le plus à l'aise.
3. Déplacez-vous de plusieurs manières dans l'espace, par exemple comme quelqu'un qui le voit pour la première fois, ou comme un enfant. Ou utilisez les lieux pour laisser s'exprimer le roi ou la reine qui est en vous. Ou l'individu anxieux. Ou encore l'orateur sûr de lui, le tyran, le charmeur.
4. Montez sur une table. Prenez conscience de l'espace depuis ce nouveau point de vue (comme Robin Williams, dans «Le cercle des poètes disparus», qui dit à ses élèves que c'est quand on pense savoir quelque chose qu'il faut l'examiner d'un autre point de vue, même si cela paraît stupide). Il est en votre pouvoir de vous servir de l'espace pour provoquer ou soutenir certaines émotions.
5. Vous pouvez aussi faire cet exercice avec une autre personne: déclamez-lui différents textes, ou dialoguez depuis les différentes positions mentionnées ci-dessus.

Il est évidemment possible d'utiliser n'importe quel endroit de la salle, pour autant qu'il convienne à ce que l'on veut y dire. C'est toujours l'orateur qui donne aux lieux leur signification, et cette faculté lui confère sa position dominante: un espace est et reste un espace, rien de plus. Une personnalité possède de bien plus nombreuses facettes, et prendra toujours le dessus sur le lieu.

1.3 Chaque partie de notre corps parle

A RETENIR



Une des règles de la communication non verbale veut que plus une partie de notre corps est éloignée du cerveau, plus elle est difficile à contrôler. Nos pieds seraient donc ce que nous maîtrisons le moins, et nous trahiraient le plus.

J'apprécie cette maxime dans les grandes lignes. Nous parvenons à maîtriser notre visage et à mettre un masque adapté aux circonstances: affliction pour l'enterrement d'une vague connaissance, sourire pour une photo souvenir, désinvolture feinte face aux collègues alors que le chef vient de nous passer un savon à haute et intelligible voix, ou encore sourire aimable à votre client bien que votre fils adolescent vienne une fois encore de vous faire sortir de vos gonds. Nous savons la plupart du temps très bien quelle est notre expression du moment (je parle ici de l'impression générale que fait votre visage, pas de microsignaux). Mais que venons-nous de faire avec nos mains lorsque, très nerveux, nous avons présenté le bilan mensuel? Combien de fois avons-nous marché de gauche à droite sans raison? Et pendant ce temps, dans quelle direction avons-nous posé nos pieds? Vers l'avant,