

GIORGIO NARDONE



# L'ART NOBLE DE LA PERSUASION

La magie des mots et des gestes

Enrick  Éditions

GIORGIO NARDONE

L'ART NOBLE  
DE LA PERSUASION

La magie des gestes et des mots

*Traduit de l'italien  
par Hélène Vassine*

Enrick · B ·  
— ÉDITIONS —

## DU MÊME AUTEUR

Corrige-moi si je me trompe : Stratégies de communication pour dénouer les conflits de couple (2016)

Psychosolutions : Comment résoudre rapidement les problèmes humains complexes (2015)

Dépasser les limites de la peur : Comprendre la peur pathologique pour mieux la dépasser (2015)

La stratégie de résolution de problèmes : L'art de trouver des solutions aux problèmes insolubles (2015)

Conception couverture : Marie Dortier

Titre original : La nobile arte della persuasione.

La magia delle parole e dei gesti

Publié par : Ponte alle Grazie

© 2015 Adriano Salani Editore s.u.r.l. – Milano

© Enrick B. Éditions, 2016, Paris  
pour la traduction et l'édition française

ISBN : 978-2-35644-151-5

En application des articles L. 122-10. L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie. Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

*Ce document numérique a été réalisé par [Nord Compo](#).*

# De l'Homo Faber à l'Homo Suadens

---

Un homme préhistorique est assis devant un feu dans sa caverne : il se réchauffe et cuit du gibier, fruit de sa chasse du jour. Soudain, un bruit l'alerte : l'homme saisit son arme ; devant lui se dresse un rival prêt à combattre pour lui arracher le gibier en train de cuire. Tendus, les armes à la main, la bagarre va pouvoir commencer : mais le rusé chasseur abaisse son arme, prend l'animal rôti, le déchire en deux et en offre la moitié à son adversaire. Ensemble, les deux hommes vont déguster la viande et assouvir leur faim, partageant le plaisir du repas.

L'*homo faber* a évolué et est devenu un *homo suadens* : la manière dont l'intrus a été accueilli l'a incité à renoncer à combattre pour s'emparer de la nourriture, préférant partager, les deux parties étant alors gagnantes. Ce geste a persuadé l'autre à ne pas se laisser aller à son agressivité, la victoire n'étant pas assurée, et accepter de bon gré « l'hospitalité » qui lui était offerte. La gentillesse a prévalu sur la brutalité, l'offrande sur la confrontation. Comme l'expliquent les anthropologues, c'est ainsi que l'homme primitif a commencé à forger ses rapports sociaux. Le guerrier a cédé la place au négociateur.

La marche de l'homme vers la civilisation vient de sa faculté à pouvoir s'associer avec ses semblables et de coopérer pour atteindre des objectifs

communs. Ce postulat d'anthropologie culturelle (Mauss, 2002 ; Lévi-Strauss, 1966) se base sur le caractère persuasif de la coopération, tout le monde y trouvant son compte. Coopérer n'est pas dans la nature de l'homme, comme on pourrait naïvement le penser, mais est une chose que les animaux supérieurs ont mise au point afin de mieux gérer le monde qui les entoure, de survivre et de perpétuer leur espèce. L'homme, qui se trouve au sommet du Règne Animal, a développé la capacité d'unir ses forces avec ses semblables et d'en exploiter les avantages. Certains biologistes radicaux peuvent affirmer que ceci est la conséquence de la programmation génétique dont le but est l'accouplement et la reproduction. Mais dans ce cas, nous n'aurions eu aucun besoin de développer une forme relationnelle aussi sophistiquée. C'est au nom de la communication entre les individus que le plaisir de côtoyer les autres s'est développé bien au-delà de la simple attirance sexuelle et de la nécessité de se reproduire, ce qui nous a permis de profiter des avantages apportés par notre sociabilité pour atteindre des objectifs communs. L'homme a évolué en se persuadant lui-même et en persuadant les autres de remplacer de plus en plus souvent l'affrontement par la rencontre amicale, la rivalité par la collaboration, contrôlant de mieux en mieux la réalité et obtenant plus de satisfactions. Les choses ont bien évolué depuis le primitif « ta mort est ma vie » pour arriver à « la vie est plus agréable pour nous si nous coopérons tous les deux ». Sur ce thème, l'interprétation relationnelle d'Enrico Molinari et de Pietro Andrea Cavaleri au sujet du passage de l'*homo naturalis* à l'*homo reciprocus* est particulièrement pertinente : les êtres humains, en vertu de leur propre réciprocité, sont allés bien au-delà de leur nature.

La communication persuasive a permis à l'homme de sortir de la préhistoire. Il a commencé par constituer des petits groupes, pour ensuite construire une société de plus en plus complexe.

De ce fait, le niveau le plus élevé sur l'échelle de l'évolution humaine est représenté, comme l'indique José Sanmartín (2015), par l'*homo suadens*, c'est-à-dire l'*homo faber* capable d'utiliser le langage pour nouer des relations avec ses semblables et développer son relationnel. Marcel Mauss et Claude Lévi-Strauss ont déclaré que la relation sociale est issue du « don » : les hommes ont découvert que troquer des choses ou échanger des actions présentait des avantages et offrait une proximité affective. Mais rien de tout cela n'aurait été possible sans une communication persuasive ou sans la faculté de communiquer pour inciter l'autre à accorder sa confiance et s'en remettre à autrui. Au demeurant, la signification étymologique du terme « persuader » est « mener à soi en douceur », à savoir faire en sorte que l'autre se rapproche de nous et de notre position sans contrainte aucune, attiré en douceur et rassuré. C'est en cela que la persuasion diffère de la manipulation.

Les neurosciences modernes démontrent que même la neuro-plasticité du cerveau a évolué en raison précisément des échanges de communication internes et externes à l'organisme. Cette évolution concerne principalement les relations interpersonnelles et sociales. Des recherches récentes ont permis de découvrir l'existence de neurones miroirs (Rizzolatti, Sinigaglia, 2006 ; Iacoboni, 2008). Ils ont une structure neuronale spécifique qui est activée par syntonisation avec notre interlocuteur au travers d'un reflet sensoriel et émotionnel. Leur activation survient au cours d'un échange communicatif intense occasionnant un contact intime, une empathie. Cette découverte montre que l'esprit et le cerveau de l'homme ont évolué en se spécialisant sur la base de la communication et en développant des formes de relation toujours plus civilisées. Cette dynamique communicative et relationnelle est inévitable car notre organisme y est naturellement prédisposé. En outre, elle sert à exprimer les qualités humaines les plus belles et est un outil de développement des modes de contact et

d'interactions toujours plus élaborés entre êtres humains et avec les animaux comme, par exemple, le chien ou le cheval (Lorenz, 1973).

Tout ceci devrait suffire à réfuter les accusations de malhonnêteté et d'immoralité souvent portées à l'encontre de l'art de la persuasion : sans persuasion réciproque, les êtres humains n'auraient jamais collaboré. Bien au contraire, cette faculté d'utiliser le langage que nous avons développée mérite, comme l'a affirmé Cicéron, d'être considérée comme l'art le plus noble de l'homme.

N'oublions pas que, sans le pouvoir de persuasion, une grande partie des activités humaines les plus sophistiquées seraient irréalisables : si nous ne pouvions persuader les autres d'agir ou d'orienter leurs pensées dans un certain sens, notre rayon d'action serait plutôt limité. Plus une activité est complexe, plus il est nécessaire d'être en mesure d'user de persuasion sur ceux qui y participent. D'un point de vue pragmatique, tout comme il est vrai qu' « on ne peut pas ne pas communiquer » (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1967), il est tout aussi exact qu' « il est impossible de ne pas influencer ou d'être influencé ». Cette nécessaire influence réciproque peut être laissée au hasard ou être spontanée, ou bien encore elle peut être gérée stratégiquement pour le bien commun ; si elle est inévitable, il est bon d'apprendre à l'utiliser au mieux dans les desseins les plus nobles (Cialdini, 2013 ; Nardone, Salvini, 2004 ; Nardone, 2014). Il est bon de souligner que persuader n'est donc ni contraindre ni faire violence, mais plutôt amener l'autre en douceur à voir la réalité du point de vue le plus utile et le plus bénéfique à notre objectif. Ce qui explique que la rhétorique soit une partie essentielle de la formation des futurs dirigeants de la société. Ainsi, le Maître en rhétorique Anassarco di Abdera a formé Alexandre le Grand et l'a suivi dans toutes ses conquêtes en le conseillant dans la préparation des fameux discours grâce auxquels le général a persuadé ses troupes de le suivre dans ses entreprises les plus hasardeuses. Comme le souligne Plutarque dans ses *Vies Parallèles*, Alexandre fut aimé et admiré, au

contraire de César qui, s'il fut admiré, fut surtout craint : c'est bien pour cela que ce dernier a été poignardé à mort par la personne qui lui était la plus proche. Alexandre fascinait et enflammait, c'était un séducteur ; César, lui, était un manipulateur qui soumettait et contraignait. Le premier était suivi parce qu'il était aimé, le second parce qu'il était craint. Alexandre séduisait, César effrayait.

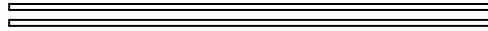
Avec l'apparition de la première forme de démocratie, l'art de la persuasion est devenu le talent le plus important pour arriver à la conclusion d'un accord. La médecine elle-même est née de la persuasion : les savants se sont toujours servis de la rhétorique pour persuader les autres de la validité de leurs théories.

Dans le milieu diplomatique, on rencontre de nombreux cas où la rhétorique a permis d'éviter ou de désamorcer des conflits. Par exemple, l'habileté à dialoguer des deux grands sages et orateurs, Frédéric II de Suède et le sultan al-Malik al-Kamil, neveu de Saladin leur a permis d'arriver à l'accord mettant fin à la « guerre sainte » entre les chrétiens et les musulmans – une des guerres les plus féroces de l'histoire.

En résumé, l'art de la persuasion est l'un des talents les plus évolués de l'être humain. Il favorise le développement social, la diminution des conflits et la capacité à coopérer : c'est un outil essentiel pour qui veut s'améliorer et gérer au mieux sa relation avec autrui et le monde qui l'entoure.

Comme disait Epicure : « Point n'est besoin de faire violence à la nature, il faut juste la persuader ».

ÉTABLIR LA DIFFÉRENCE  
QUI FAIT LA DIFFÉRENCE



## Persuader

Dans l'étude de la persuasion, la première étape est de la différencier des autres processus d'influence avec lesquels elle est trop souvent confondue. Nous avons déjà mis l'accent sur le préjugé selon lequel il s'agit d'un procédé de communication malhonnête, mensonger et mis en place afin de manipuler l'autre pour en tirer avantage. Il s'agit là d'un à priori que l'on rencontre uniquement dans la culture occidentale et qui est une conséquence directe de l'hostilité de Platon envers les sophistes.

Platon, s'est souvent servi d'expédients rhétoriques typiques au sophisme, pour démontrer avec une grande vigueur que ceux qui maniaient cet art étaient des manipulateurs malhonnêtes, qui ne cherchaient qu'à s'enrichir aux dépens des nobles et des puissants à qui ils servaient de conseillers, en résolvant leurs problèmes, guérissant leurs maladies et surtout éduquant leurs enfants. Le *Gorgias*, un des dialogues platoniciens les plus connus représente l'exemple le plus remarquable de cette thèse. En réalité, comme nous l'indique l'étymologie du terme, les sophistes étaient de « grands savants ». Ils avaient développé l'art de la rhétorique et de la persuasion, les considérant comme un savoir opérationnel indispensable à l'homme, non seulement dans l'exercice du pouvoir, mais également dans la gestion optimale de tous les aspects de sa réalité personnelle et interpersonnelle (Diels, Kranz, 1981 ; Untersteiner, 2008 ; Nardone,

Salvini, 2004). L'œuvre des sophistes est largement réhabilitée de nos jours. Elle repose sur l'idée, qui se trouve au cœur de nombreux courants de pensée modernes, selon laquelle notre langage crée la réalité avec laquelle nous interagissons. La manière dont nous codifions les perceptions et les cognitions détermine ce que nous ressentons ou pensons, influençant ainsi nos actes. Comme le disait Ludwig Wittgenstein : « la réalité est le fruit du langage que nous utilisons pour la décrire ».

D'ailleurs les études neuroscientifiques modernes ont renforcé ces notions, démontrant que l'utilisation habile du langage et de la communication ne façonne pas uniquement le cerveau de l'individu, mais en préserve également le bon fonctionnement et la santé (Goldberg, 2010 ; Doidge, 2015). L'étude, l'apprentissage et l'utilisation d'une forme sophistiquée de communication améliorent le bien-être de l'individu et le pouvoir de persuasion enrichit sa vie personnelle et sociale, activant et développant les dynamiques affectives, émotionnelles et relationnelles.

Nous avons vu que la persuasion développe et améliore la sociabilité, ce qui permet une meilleure coopération et une réduction conflits. Selon Robert Cialdini (2013), comme il est toujours possible qu'une personne utilise la persuasion à des fins malhonnêtes, en connaître les mécanismes et la technique nous permet de ne pas en devenir victimes.

Ayant réglé la question de cet ancien préjugé, nous pouvons maintenant passer à la définition détaillée de la persuasion et de ses caractéristiques distinctives.

Un processus persuasif peut uniquement se produire lors d'une interaction communicative ou d'un échange linguistique : la persuasion ne peut donc être véhiculée que par le langage et la communication sous toutes ses formes, verbale, non-verbale et paraverbale.

Toutefois ceci ne doit pas nous amener à penser que la dynamique persuasive est uniquement liée à la communication interpersonnelle et aux

échanges sociaux. C'est une partie intégrante des dynamiques perceptives, émotives, cognitives et comportementales de l'individu dans sa relation avec lui-même : les codes linguistiques utilisés sciemment ou inconsciemment déterminent ce que nous ressentons, pensons et faisons.

La persuasion en tant que processus de communication se distingue des autres dynamiques d'influence par une caractéristique que nous avons déjà mentionnée lorsque nous faisons référence à son sens étymologique « amener à soi en douceur » : le type de communication et le langage utilisé ne devraient exercer aucune pression ni coercition. Ils devraient amener l'interlocuteur à ne pas avoir conscience d'avoir été incité à croire en la validité de ce dont on a voulu le persuader.

Ceci explique pourquoi les techniques rhétoriques de la persuasion peuvent être si sophistiquées qu'elles semblent parfois être des artifices ou des stratagèmes de suggestion : devant amener en douceur l'interlocuteur à changer de perspective et d'opinion, ils prennent très souvent la forme de manipulations linguistiques indirectes ou de concaténations d'astuces de rhétorique.

À cet égard, l'exemple le plus élégant et approprié est, à mon avis, le « pari » de Pascal. Le philosophe pose la question de savoir s'il était plus commode de croire ou de ne pas croire en l'existence de Dieu, puis il démontre qu'il est bien plus commode de croire de loin car, si Dieu n'existe pas, seul le pari est perdu ; mais si il existe et qu'on n'y a pas cru, on a n'ira pas au paradis.

Ce philosophe et grand orateur a usé d'une argumentation rhétorique en partant de l'analyse de ce qui est le plus facile pour proposer ensuite une alternative illusoire entraînant un choix imparable. De même, sa manière de recommander ce choix est tout aussi peu ordinaire. Il suffit de pratiquer un exercice naturel et spontané : allez à l'église, respectez les sacrements, et même si vous doutez, comportez-vous comme si vous croyiez et la foi ne tardera pas à venir.

Par conséquent, le changement d'optique survenant dans un premier temps est un véritable « effet découverte. » Le fait de planifier ensuite une série d'actions ritualisées renforcera ce choix et leur mise en pratique motivera l'adoption de la nouvelle opinion ou de la nouvelle croyance.

Mais, là encore, Pascal a exposé la manière la plus efficace de réaliser un processus persuasif. Dans ses *Pensées*, il écrit : « Quand un discours naturel peint une passion ou un effet, on trouve dans soi-même la vérité de ce qu'on entend, laquelle on ne savait pas qu'elle y fût, de sorte qu'on est porté à aimer celui qui nous la fait sentir, car il ne nous a point fait montre de son bien mais du nôtre. Et ainsi ce bien fait nous le rend aimable, outre que cette communauté d'intelligence que nous avons avec lui incline nécessairement le cœur à l'aimer. »

Prenons un exemple plus ancien de processus de persuasion : le « dialogue éristique » de Protagoras. Il s'agit d'une technique basée sur un ensemble de questions astucieuses orientées de manière stratégique qui, sans avoir l'air d'y toucher, vont inciter l'interlocuteur à s'ouvrir sur de nouveaux horizons, de sorte qu'il pensera être arrivé de lui-même à adopter ces positions. Ses réponses l'auront amené à embrasser ces nouveaux points de vue, incité qu'il y était par des questions judicieusement posées. Le processus de persuasion se déroule au moyen d'une série de questions encourageant l'interlocuteur à adopter un nouveau point de vue sans rien lui imposer, de manière à ce qu'ils croie avoir trouvé les réponses tout seul.

La voie de la persuasion est de ne jamais s'opposer aux convictions ou aux croyances d'autrui, mais de les respecter et les utiliser, son objectif ultime étant d'éviter toute résistance au changement.

Elle ne va pas à l'encontre de l'opinion de l'interlocuteur, mais l'utilise plutôt pour la rediriger vers l'objet de la persuasion.

Pour obtenir le meilleur résultat possible, il ne suffit pas de savoir présenter des arguments stratégiques sur les sujets en discussion, il faut, en

outre, modeler le langage afin de le rendre fascinant, évocateur, capable de susciter des sentiments intenses. Pour ce faire, les virtuoses de la persuasion ont recours à un langage fleuri, utilisant des analogies et des métaphores, ainsi que des formes poétiques et des aphorismes, combinant ainsi savamment la communication performante et évocatrice avec l'argumentation logique. L'action de la communication, comme le démontrent les neurosciences modernes (Gazzaniga, 2000 ; Damasio, 2012), stimule chez l'interlocuteur tant sa partie cognitive qu'émotionnelle.

Le langage persuasif active en même temps les hémisphères droit et gauche du cerveau, entraînant une réponse simultanée du télencéphale, l'esprit « moderne », et du paléo-encéphale, l'esprit « ancien ». Et ce sont bien ces particularités qui font que la communication persuasive amène des changements, chez autrui ou chez nous-mêmes, de manière parfois inattendue.

Un dernier composant distinctif de la communication persuasive, mais non des moindres, est le langage non verbal ou paraverbal, c'est-à-dire tout ce qui se communique par les attitudes et les comportements corporels, ainsi que tout ce qui est lié à la parole et la déclamation : comme le ton de la voix, son timbre, le rythme des mots et les silences.

Dans ce domaine, le grand sophiste, Protagoras était, une fois encore, un grand virtuose. Il se présentait devant un homme influent, accompagné d'un groupe de disciples. Ils se déployaient en arc de cercle autour de lui, créant ainsi un décor « oraculaire » très impressionnant. Protagoras accordait également beaucoup d'attention à son « look » : longue barbe et cheveux blancs, toujours impeccablement propres et bien peignés, vêtu d'une robe damassée brodée d'or. Il entretenait sa forme physique et se mouvait avec aisance et élégance, usait du regard de façon magistrale pour en imposer à ses interlocuteurs et jouait de sa voix comme d'un instrument de musique.

De récentes études, portant sur les influences interpersonnelles ont prouvé que les éléments de communication non verbale (Ekman, 2010 ; Lorieo et al., 2004) et paraverbale déterminent la part importante jouée par les effets de la persuasion et de l'influence. Les recherches (Lorieo et al., 2011) ont montré que dans plus de 80 % des cas, l'émotion est transmise de manière non verbale, réduisant à un pourcentage insignifiant le pouvoir du langage verbal sur l'émotion. Selon Albert Mehrabian (1972), le langage corporel compte pour 55 % et la voix pour 38 %, alors que le contenu de ce que nous disons correspond à 7 % seulement. Mais Mehrabian, tout comme de nombreux auteurs de la sphère cognitive n'envisage même pas que le contenu exprimé par des formes sophistiquées d'argumentation pourrait être à même de susciter un effet persuasif puissant, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.

Ces composants caractéristiques seront examinés en détail dans les chapitres suivants. Ils n'ont été introduits ici que pour bien différencier la persuasion des autres formes de communication ayant pour objectif de produire des changements d'opinion et de comportement, à savoir : *convaincre* et *manipuler*.

## **Convaincre**

Le personnage de Socrate consacre le passage du « sapienza dei sofisti »<sup>1</sup> à la philosophie en tant que système de pensées et de raisonnement. En réalité, le Socrate que nous rencontrons dans les textes philosophiques a été « créé » par Platon. C'est n'est donc pas un hasard si on lui a attribué la doctrine platonicienne et que, derrière l'apparente liberté de pensée socratique, nous trouvons les « idées absolues » énoncées par Platon.

Pour Socrate, en effet, c'est la vérité absolue qui émerge au titre du raisonnement philosophique, contrairement à la vision des sophistes pour qui « l'homme est la mesure de toutes choses : de celles qui sont, du fait qu'elles sont ; de celles qui ne sont pas, du fait qu'elles ne sont pas ». C'est cette affirmation qui a fait condamner Protagoras à l'exil pour hérésie.

Parallèlement à la distanciation entre philosophie et sophisme sur le plan des idées, qui de « relatives » deviennent « absolues » chez Platon, la forme du langage de la rhétorique fut également modifiée, condamnant les expédients de la rhétorique persuasive et privilégiant le recours à une rhétorique convaincante. Un tel changement de style de communication s'accroîtra quelques siècles plus tard avec l'avènement de la philosophie de la Raison et de l'Esprit de Descartes, Kant et Hegel. La « Déesse Raison » prend nettement le dessus et le « convaincre » devient le processus communicatif par excellence : les expédients rhétoriques et la stratégie de la persuasion furent présentés comme étant des outils dangereux car trop éloignés du rationnel.

L'émergence de la pensée scientifique a porté le coup de grâce au sophisme, considéré comme une forme ambiguë de langage empêchant de parvenir à la connaissance objective, considérée comme le fondement de la science moderne.

Toutefois, ainsi que nous le verrons plus avant, les plus grands savants devront avoir recours à une stratégie de communication persuasive afin de voir leurs théories acceptées par la communauté scientifique.

En Occident, l'émergence de la philosophie rationaliste et de la méthode scientifique entraînait la théorie selon laquelle la raison devait s'affranchir de la duplicité de la persuasion et des émotions, afin d'être porteuse de « Vérité ». En conséquence, à la *dialogique* antique se substitue la *dialectique* et le désaccord entre ces théories se transforme ainsi en bras de fer entre des tendances opposées ; le vainqueur étant celui qui apportait les arguments les plus rationnels à sa théorie. En termes de communication,

contenu et sens l'emportaient sur la forme. Sa valeur et son utilité devenant quasi nulles.

Par conséquent, le langage qui se veut convaincant utilise les arguments de la raison, apporte des preuves à l'appui de sa théorie et combat celles d'autrui, mettant en évidence la faiblesse de leurs arguments et le manque de preuves les étayant. Ce changement dialectique exclut tout ce qui n'a pas de rapport avec le « rationnel ».

Étymologiquement, le terme « convaincre » vient, en effet, de l'expression latine *cum-vincere*, ce qui veut dire l'emporter sur l'opinion d'autrui grâce à ses arguments. Comme d'habitude, il s'impose de procéder à un échange de vue entre les personnes qui privilégient le contenu de la communication au détriment de sa forme.

Dans la pratique, on utilise un langage dépourvu de raffinements stylistiques et d'expédients rhétoriques. Il doit être le plus concret et direct possible, afin de transmettre toutes les informations utiles à défendre notre propre position. Ce genre d'approche communicative est typique des revues scientifiques, où le langage doit être dénué d'artifices de forme et être focalisé exclusivement sur le contenu. Cependant, on peut aisément observer que l'utilisation de graphiques et de tableaux dans la littérature scientifique produit un effet quelque peu similaire aux outils de la rhétorique : si d'un côté la rigueur mathématique est considérée comme la base du raisonnement scientifique, de l'autre, la force persuasive de mon argumentation dépend de la manière dont sont agencés les graphiques et les tableaux.

Même le langage qui se veut logique et sans équivoque peut cacher des éléments persuasifs. Un scientifique qui communique au cours d'un congrès les fruits de ses études et de ses recherches peut tenter d'éviter soigneusement toute forme de rhétorique, mais il communiquera inévitablement ses propres idées avec passion, à un niveau non verbal et paraverbal, générant ainsi un effet persuasif. Il est extrêmement difficile de

communiquer sans effets pragmatiques, même dans des contextes faisant appel à la logique pure. À cet égard, il suffit de se remémorer le *Dialogue sur les deux grands systèmes du monde* de Galilée et à l'expédient rhétorique des trois orateurs, ou bien le style dans lequel Darwin a exposé *l'Origine des espèces : Au moyen de la sélection naturelle ou la préservation des races favorisées dans la lutte pour la vie* ; les théories de l'auteur se présentent d'abord sous forme d'hypothèse, puis de probabilité et sont enfin démontrées par une série de raisonnements dont l'objectif est de convaincre le lecteur.

Même dans les domaines où nous avons cherché à utiliser le langage le plus exempt possible de rhétorique persuasive, il s'en fait en réalité grand usage. Pour l'instant, mon objectif est de bien différencier la position théorico – idéologique sur la manière d'amener autrui à changer d'opinion, de théorie et de comportement, et de montrer qu'entre les partisans du « convaincre » et du « persuader » il y a un abîme, tant théorique que pratique.

Il convient enfin de souligner que, tandis que ceux qui condamnent la persuasion l'excluent à priori de la communication, ceux qui favorisent les processus persuasifs sont également disposés à utiliser des outils rationnels. Une fois encore, d'un côté nous constatons l'intolérance, de l'autre la flexibilité. Et, comme Lao Tseu le mentionnait déjà il y a plus de deux mille ans dans son *Tao Tê Ching* : « La douceur triomphe de la dureté, la faiblesse triomphe de la force. Ici bas, ce qui est plus malléable l'emporte sur ce qui est dur ». Selon ce principe, la collaboration permet de contrôler les choses, la faculté d'adaptation donne la suprématie.

## **Manipuler**

« Manipuler » veut dire imposer une chose en agissant directement sur celle-ci, modifiant certains de ses éléments, sa structure ou son fonctionnement. Lorsque ce concept est appliqué à la communication, il est fait référence aux techniques utilisant l'influence directe et le conditionnement. Cela peut se faire, soit en altérant délibérément le contenu du message, soit en employant des méthodes permettant d'orienter les perceptions du sujet dans la direction désirée, soit en allant jusqu'à user de coercition et de pratiques punitives. Prenons l'exemple de la manipulation mentale pratiquée dans les camps de prisonniers japonais pendant la seconde guerre mondiale : les prisonniers devaient rédiger chaque jour de longs exposés détaillés sur les crimes ou les mensonges idéologiques de leurs pays. Nombre d'entre eux, comme le rapporte Robert Cialdini (2013), finiront par devenir traîtres à leur patrie. On peut en dire de même des régimes totalitaires où la communication est manipulée par le pouvoir, omettant ou modifiant les informations.

Les procédés de manipulation ne s'appliquent pas uniquement aux pratiques de conditionnement punitif, mais également aux méthodes positives avec des récompenses, comme les conditionnements « classique » bien connu (Pavlov, 1927) et « opérant » (Skinner, 1938) utilisés dans diverses psychothérapies et en formation pratique. Le critère de base de la manipulation est de briser la volonté du sujet, au moyen d'informations transmises ou de pratiques auxquelles l'individu est soumis, utilisant des méthodes le « contraignant » à changer. C'est la méthode d'endoctrinement utilisée dans les sectes : le sujet est contraint de répéter des formule et d'adopter un comportement qui vont le rendre « consentant ». De telles méthodes ont bien peu à voir avec le raffinement linguistique et les stratagèmes subtils de la persuasion qui, pour être efficaces, ne doivent jamais contraindre. Il doit donc être clairement entendu combien il est inapproprié d'associer persuasion et manipulation, processus d'influence basés sur des méthodes totalement différentes, inspirés par des intentions et

des objectifs tout aussi différents : celui qui manipule veut soumettre, celui qui persuade veut amener à lui en douceur.

---

1. La sagesse des sophistes

# Dialogique, Dialectique, Conditionnement

---

En conclusion de notre réflexion portant sur les différences entre les processus servant à « persuader », « convaincre » et « manipuler », il faut également prendre en compte la nature de la dynamique mise en œuvre par les sujets impliqués dans l'échange communicatif.

*Persuader* s'opère au moyen d'un échange communicatif « dialogique », à savoir la comparaison de théories. *Convaincre* se fait au moyen d'un échange « dialectique », c'est-à-dire en confrontant des théories. *Manipuler* s'accomplit au moyen d'un conditionnement exercé sur une personne par une autre.

C'est pour cela que la persuasion est un « Art Noble » : pour inciter une personne à changer de convictions et de comportement, celle-ci bannit les altercations entre opposants et n'utilise pas de méthodes coercitives ou de conditionnement, mais utilise toutes les nuances du langage pour amener le sujet à « découvrir » de lui-même un nouveau point de vue et le conserver.

# Regard sur l'Orient

---

« La parole est plus tranchante qu'un sabre acéré<sup>1</sup> ». Cette maxime montre clairement la valeur attribuée par la culture orientale à la communication persuasive.

Alors qu'en Occident la persuasion était désavouée par la philosophie et la science du 19<sup>e</sup> siècle, en Orient, la stratégie de communication et le langage persuasif ont été non seulement élevés au rang d'art mais, de plus, leur enseignement était considéré comme étant absolument indispensable à la formation des dirigeants, des nobles et des chefs militaires. Toutefois, les critères techniques de la persuasion orientale semblent vraiment différents de ceux des occidentaux, car les caractéristiques de la culture et les structures de leur société, hiérarchiquement plus rigide, diffèrent fortement de la nôtre. Par exemple, pendant plus de trois mille ans, les « sages stratèges » étaient des figures clef la culture chinoise, non seulement pendant la période impériale, mais également durant les régimes précédents. Ils étaient chargés de conseiller les régents sur presque toutes les questions ayant trait à la gestion du pouvoir. Ils ne devaient cependant jamais contredire le souverain ou se montrer plus intelligents que lui, sous peine d'être condamnés à mort. C'est pourquoi leur langage ne devait jamais être direct ni explicite, mais toujours allusif et indirect, faisant souvent usage de métaphores ou d'analogies, afin que le souverain fasse sienne la pensée suggérée par le sage stratège. Comme l'a si justement indiqué François

Julien (1998), dans la culture chinoise, persuader équivaut à donner une impulsion à des choses parce qu'elles roulent naturellement dans la direction souhaitée, comme le processus naturel de l'eau qui coule de la montagne vers la vallée<sup>2</sup>. C'est pour cela que, dans cette tradition, le langage des sages stratèges est dépourvu des acrobaties rhétoriques, des artifices littéraires ou des performances oratoires typiques de la tradition gréco-romaine ; il est essentiel, jamais ostentatoire. Un vieux proverbe chinois dit : « Il brille, parce qu'il ne s'exhibe pas<sup>3</sup> ». Ce type de communication persuasive fascine de par son pouvoir de suggestion sous une apparente simplicité linguistique. De nombreux auteurs occidentaux se réfèrent à cette tradition lorsqu'ils traitent de communication persuasive. Ils en sous-estiment toutefois l'empreinte culturelle fondamentale, difficilement adaptable à d'autres environnements et en surévaluent les effets, confondant charme exotique et efficacité.

La manière dont le langage a évolué en Orient et en Occident est totalement différente car, en Orient, il était souvent l'instrument du pouvoir, manié par une minorité. Et ceci, non seulement durant ces cinquante dernières années, après la révolution de Mao, mais aussi durant toute l'histoire de la Chine. Il suffit de se remémorer les règles imposées par le confucianisme. Afin de diriger l'immense empire unifié de la Chine, Confucius impose une hiérarchie rigide et des règles garantissant à un petit nombre le pouvoir sur un grand nombre et la communication persuasive fut employée en tant que véritable instrument de pouvoir. Dans le monde occidental, à contrario, les premières formes de démocratie valorisèrent la rhétorique de la persuasion s'en servant comme d'un instrument permettant d'obtenir un consentement, faisant d'elle, de ce fait, une discipline importante pour les sphères politiques et juridiques, chose inconcevable pour les orientaux. Ceci ne s'applique pas uniquement à la grande tradition chinoise ou japonaise, mais également à la célébriissime tradition bouddhiste, souvent considérée comme se trouvant au fondement de la

sagesse démocratique, oubliant que le Tibet a perpétué système social de « castes » et ce, jusqu'à l'occupation chinoise de 1950.

Lorsqu'on reproduit les critères et les stratégies de communication de cultures lointaines sans les adapter à la nôtre, il est difficile d'obtenir l'effet recherché. Même la logique des orientaux est totalement différente de la nôtre lorsqu'il s'agit d'expliquer des phénomènes naturels, sociaux et individuels. Pour les occidentaux, le lien de cause à effet a guidé des siècles durant l'observation et l'explication de la réalité alors que, pour les orientaux, la cause et l'effet sont liés par une relation circulaire, comme le montre bien le symbole du taoïsme : il n'existe rien qui ne soit dirigé vers une finalité sans que cette finalité ne retourne à sa source.

Ce concept philosophique ne correspond pas à la « causalité circulaire » (Wiener, 1967 ; Ashby, 1956 ; Von Bertalanffy, 1956), mais est une vision qui imprègne totalement la manière dont les asiatiques conçoivent la vie. Ainsi que le démontre une fois encore François Julien, il n'existe pas de vision héroïque de la lutte contre l'adversité pour surmonter les difficultés, il faut juste s'adapter à la nature des choses. Cela signifie se soumettre au déroulement naturel des événements soit en s'y résignant soit, au contraire, en les affrontant de manière constructive.

Même les critères et les expressions, tout comme les objectifs de la persuasion paraissent très différents. Ce qui marche en Orient, ne marche souvent pas en Occident et réciproquement. Il est important de prendre en considération non seulement ce qui marche, parce que cela est mis en place de bon gré, mais également ce que nous faisons machinalement ou de manière incontrôlée. Ces actes peuvent parfois embarrasser l'interlocuteur d'une culture différente. Prenons l'exemple du Président des États Unis, Barack Obama, qui est considéré comme l'un des très grands orateurs du moment. En novembre 2014, il s'est rendu en Chine afin de conclure des accords commerciaux. Au cours de sa visite, il a fortement irrité ses partenaires chinois car, lors d'une entrevue se déroulant au cours d'un

sommet, il mâchonnait du chewing-gum, ce qui, dans cette culture, est considéré comme une insulte. Sous-estimer certains facteurs culturels peut dresser de grands obstacles à la communication. A contrario, en saisir l'essentiel et comprendre ce qu'évoquent les métaphores afin de pouvoir les traduire dans le langage digital occidental permet d'en faire un usage particulièrement efficace à des fins de persuasion (Nardone, 2003 ; Nardone, 2007).

- 
1. Proverbe iranien extraite de Mille et un proverbes de l'Iran (1969)
  2. Citation retraduite de l'italien vers le français, tirée de l'ouvrage : Un sage est sans idées
  3. LAO-TZEU traduit par Léon Wiegner (1856-1933) – Première édition 1913.

# Foi et Persuasion

---

---

Il est dit dans la Bible qu'à l'origine, la parole était magique, ce qui est bien là un signe de l'importance que la religion accorde au langage.

Dans toutes les grandes religions, les prêtres ont sciemment utilisé le pouvoir de cet instrument de communication sous tous ses aspects : les paraboles de Jésus, les anecdotes et les métaphores de Bouddha, les dilemmes et les récits de Mahomet, les images analogiques du taoïsme. Outre ces exemples de langage évocatif, nous trouvons des formes d'injonctions directes, telles des préceptes, des commandements, des maximes et des sentences, ainsi que des formes indirectes et performatives comme des aphorismes et des récits évocateurs. La communication persuasive a toujours joué un rôle primordial dans la formation des représentants des diverses religions. En ce qui concerne le christianisme, nous pouvons nous servir du manuel des jésuites, excellent exemple de la théorie et de la pratique de la persuasion. De même, dans la vie de tous les jours, les prières et les sermons d'un prêtre sont des discours à but persuasif. Un jeune Lama doit apprendre à user soit d'une argumentation philosophique, soit d'images analogiques ou de dilemmes explicatifs pour amener l'interlocuteur à souscrire aux opinions du bouddhisme tibétain, à l'instar d'un imam islamique qui a recours à une rhétorique à grand impact émotionnel. Chaque religion requiert une rhétorique de persuasion bien

spécifique qui en amplifie le potentiel d'attraction vis-à-vis des fidèles et des dévots.

Même les principales idéologies ont attiré et persuadé les masses : selon une étude menée par Doise, pendant l'époque fasciste si plus de 90 % des italiens ont adhéré à cette cause, c'est grâce à l'extraordinaire efficacité de la propagande de Paolo Orano, un grand spécialiste de la psychologie des foules, élève de Gustave Le Bon et de Gabriel Tarde.

À l'opposé, l'idéologie marxiste et la rhétorique de la lutte des classes ont conduit à des crimes atroces, dont le plus systématique est probablement le génocide perpétré au Cambodge par les Khmers rouges de Pol Pot. Plus près de nous, il y a deux cents ans, le Siècle des Lumières et le « culte de la Raison » ont mené à la « Terreur » révolutionnaire, elle-même expression de l'Esprit Nouveau, et au massacre de ceux qui ne voulaient pas adhérer à sa vision éclairée des choses.

Bien entendu, lorsque le pouvoir de la persuasion vient à être utilisé pour guider les masses, nous sommes confrontés aux aspects les plus inquiétants de sa puissance. Mais comme il se doit d'être rappelé, un instrument n'est en lui-même ni bon ni mauvais, c'est l'utilisation qui en est faite qui le rend ainsi. Le langage peut être utilisé pour inciter ou diriger, comme c'est le cas de la persuasion ; pour remporter un débat dialectique, comme lorsqu'on convainc ; pour dominer et conditionner, comme lorsqu'on manipule. En d'autres termes, en elle-même, la communication ne peut être éthique (Foerster, 1987). La responsabilité des actes n'est pas portée par l'instrument, mais par celui qui l'utilise. Pour être encore plus clair à cet égard, se sentir manipulé génère en chacun un certain malaise, alors que personne ne se plaint du chirurgien qui, par sa manipulation, a opéré un cancer et a sauvé une vie. Cela prouve bien que même une méthode asservissante et invasive peut être utilisée à des fins purement salutaires. À l'opposé, en alléguant de preuves « scientifiques » on peut convaincre tout un chacun qu'une ethnie est supérieure à une autre : par

exemple, une série d'études a montré que les japonais étaient plus intelligents que les autres « races », parce que l'utilisation d'idéogrammes stimulait l'hémisphère droit en plus du gauche. Il est fort dommage que les auteurs oublient que les chinois utilisent également des idéogrammes : si on se base sur l'étude en question, étant beaucoup plus nombreux, ils auraient dû être considérés comme étant encore plus intelligents.

# Pragmatique de la Communication

---

Environ 2 500 ans plus tard, dans la plus pure tradition des célèbres sophistes grecs de l'antiquité, le monde occidental a remis au goût du jour l'intérêt porté à l'étude de la communication en tant que fondement de la construction de la réalité personnelle, interpersonnelle et sociale. C'est là l'objet des travaux d'un groupe de chercheurs pluridisciplinaires dirigés par le fameux anthropologue Gregory Bateson. Ce projet, mené pendant la seconde guerre mondiale donna naissance à de nombreuses et importantes théories et applications, dont la cybernétique et l'approche systémique et stratégique de la thérapie des troubles du comportement. Diverses approches à l'étude du langage et du comportement humain en ont découlé. Les recherches poursuivies par l'école de Palo Alto en sont un bon exemple. L'auteur le plus représentatif de cette tradition et celui qui a fait connaître au monde entier la théorie et les pratiques opérationnelles est Paul Watzlawick. Son ouvrage, *Une Logique de la Communication*, publié en 1967 est devenu la bible de tous ceux qui veulent étudier les effets de la communication sur les actes des hommes.

Pour la première fois, y ont été abordés les éléments se trouvant au fondement de la pragmatique. C'est la partie de l'étude du langage qui se préoccupe plus particulièrement de la manière dont la communication affecte les individus dans la construction, consciente ou non, de leurs réalités. Jusqu'à cette époque, l'étude du langage avait principalement porté

sur la syntaxe et la sémantique, à savoir la structure et la signification des énoncés (De Saussure, 2009 ; Martinet, 1972). Elle n'avait abordé ses fonctions en termes d'effet (Jakobson, 1984) que de façon marginale.

Watzlawick ne pose pas uniquement les postulats de la pragmatique, mais montre comment les appliquer à de nombreuses situations. De cette manière, il inaugure une nouvelle ère dans les études sur le langage et sur la manière dont il affecte la réalité que les individus ne cessent de construire, subir et/ou gérer.

Les travaux de Watzlawick ont ouvert la voie à diverses disciplines. Dans le domaine linguistique, John Austin (1962) a publié le livre *Quand dire, c'est faire*, un manuel de pragmatique qui en distingue différents types, comme le langage indicatif et performatif. En psychologie, des études ont été conduites sur le thème de la communication verbale, paraverbale et non verbale (Ekman, Friesen, 1969 ; Ekman, 1973 ; Patterson, 1982 ; Lorigo et al., 2004). Certaines portèrent sur les sciences politiques et managériales (Beer, 1968 ; Rappaport, 1972) et sur la biologie (Maturana, Varela, 1980). Dans le domaine de la médecine et de la psychothérapie, les études et les applications relatives à la communication thérapeutique proliférèrent (Frank, 1961 ; Rogers, 1951 ; Nardone, Salvini, 2004 ; Milanese, Milanese, 2015).

Au début des années quatre-vingt, Watzlawick émet un texte encore plus avancé et spécifique, traitant des aspects persuasifs de la communication appliqués aux changements des actions des hommes. Dans ce texte, *le langage du changement : Éléments de communication thérapeutique*, l'auteur examine en détail les propriétés thérapeutiques et l'influence de certains types de communication. Au travers de multiples exemples, tirés de nombreux domaines d'application, l'auteur nous présente toute une série de techniques de persuasion susceptibles de modifier la perception des individus et, partant, leurs actions et leurs opinions. À cette même époque, le psychologue social Zimbardo publie *The Psychology of*

*Attitude Change and Social Influence (Étude psychologique du changement d'attitude et de l'influence sociale)*, ouvrage dans lequel il décrit de nombreuses expériences mettant en évidence le pouvoir de la persuasion et ses effets sociaux. Quelques années plus tard, Robert Cialdini, l'une des figures phares de l'étude de la persuasion, a publié le grand classique : *Influence et manipulation*, appelé à devenir le livre de psychologie sociale le plus important des ces dernières années. Dans cet ouvrage, l'auteur expose, avec des mots de tous les jours, diverses formes et applications du langage persuasif, partant du principe que chacun devrait devenir expert dans ce domaine pour, avant toute chose, ne pas subir passivement les évènements.

Toutefois, Cialdini amalgame « persuader », « convaincre » et « manipuler ». Comme cela est souvent le cas chez les auteurs d'origine anglo-saxonne, une telle distinction pourtant essentielle lui paraît superflue. Cela est dû, peut-être, au fait que la langue anglaise est moins précise d'un point de vue lexical et pragmatique que les langues latines. N'oublions pas que ce sont les civilisations gréco-romaines qui donnèrent le jour aux plus parfaites manifestations de la rhétorique et de l'éloquence, considérées alors comme un véritable Art. La formation des experts dans ce domaine, ainsi que celle de toute personne voulant accéder à un poste haut placé était axée dessus.

Depuis le milieu des années quatre-vingt, d'abord en tant qu'élève, ensuite comme collaborateur de Watzlawick, j'ai été chargé de développer plus avant la pragmatique de la communication des hommes et le langage du changement en menant des recherches-interventions. Dans un premier temps, elles ont été appliquées à l'univers de la psychologie clinique et de la psychothérapie. Elles ont pu ensuite être utilisées dans d'autres domaines, tels que la résolution de problèmes (Problem Solving) et la science du management, le monde de la performance artistique et sportive, les sphères juridiques et les sciences sociales.

Ces travaux m'ont conduit à établir un modèle avancé de communication stratégique reprenant les formes antiques de la rhétorique de la persuasion. En faisaient partie la résolution de problèmes (Problem Solving) moderne et les contributions apportées par les disciplines applicatives qui étudient et utilisent le langage comme instrument permettant le changement. Pour ne citer qu'elles : l'hypnose, la psychothérapie, et les sciences neurologiques modernes.

Dans les chapitres suivants, nous allons étudier l'Art Noble de la Persuasion, version moderne.

MAGIE PERSUASIVE :  
COMPOSANTS, STRUCTURE  
ET DYNAMIQUE



## Communication performative

« Le génie, même le grand talent, vient moins d'éléments intellectuels et d'affinement social supérieurs à ceux d'autrui, que de la faculté de les transformer, de les transposer ». Par ces mots, Marcel Proust nous présente la faculté de persuasion comme un moyen d'apporter de la magie à la parole et aux gestes.

Et donc, la persuasion requiert l'assimilation de techniques spécifiques, acquises en pratiquant sans relâche. Exercer cette gymnastique nous confère le pouvoir de les maîtriser comme si elles étaient « un don inné », qu'on utilise avec aisance, sans aucun effort apparent.

Comme l'ont mentionné Austin, et Spencer-Brown avant lui, dans ses *Laws of Form (Lois sur les Formes – 1969)*, un ouvrage que peu de gens connaissent, nous pouvons diviser le langage utilisé dans les échanges communicatifs en deux grandes familles :

- Le langage indicatif, constitué de toutes les formes de communication permettant un passage d'information et fournissant des explications sur les objets observés. Dans cette forme de communication, l'accent est mis sur les instructions relatives au matériel examiné.
- Le langage performatif, constitué de formes de communication évoquant ou traduisant des sentiments et dont des effets, à leur tour, dépassent leur valeur sémantique. Ce langage impacte le ressenti ainsi

que la compréhension : il se focalise sur l'effet pragmatique, à savoir sur l'influence exercée pour aller dans le sens suggéré par la communication.

Les stratégies de la persuasion ont surtout recours au second type de langage, bien que n'excluant pas le premier. Dans certains cas, comme nous le verrons plus avant, une combinaison de ces deux formes, associées à des expressions suggestives non verbales et paraverbales, peuvent se révéler être un instrument de persuasion très puissant. Par conséquent, la persuasion prend en compte soit les aspects sémantiques soit les aspects formels et pragmatiques du langage, au niveau verbal, non verbal et paraverbal. Un bon communicateur stratégique, un sophiste moderne doit savoir utiliser avec habileté tous les circuits de communication, car ce n'est que par ce moyen qu'il pourra obtenir le plein contrôle des effets persuasifs servant à communiquer.

Cet aspect des choses ayant été vu, nous allons passer à l'analyse des divers paramètres de la communication persuasive. Nous allons les étudier un à un afin de bien les comprendre, tout en restant bien conscients que leur totalité est supérieure à la somme de chacun des éléments pris séparément. Cependant, du point de vue pédagogique, la vision analytique est tout aussi importante que la vision globale. Souvent, en effet, si la seconde est seule présente, les éléments essentiels qui la composent tendent à être perdus. C'est comme quand on se trouve devant un tableau : au premier coup d'œil on regarde la toile dans son ensemble, ensuite on doit examiner attentivement les détails qui composent celui-ci.

À cette fin, nous pouvons de nouveau diviser notre thème en six zones macroscopiques : 1) insinuer ; 2) évoquer ; 3) restructurer ; 4) assonance, dissonance et musicalité des paroles choisies ; 5) aspects non verbaux : l'attitude, la proxémique, le regard, la mimique et le sourire ; 6) modulation paraverbale de la parole, le ton, le timbre, le rythme, le volume de la voix.

## INSINUER

« Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde ». Quiconque lit cette affirmation de Gandhi se sent enclin à s'améliorer afin de rendre meilleur le monde qui l'entoure. La quintessence du langage injonctif réside dans son pouvoir à encourager à agir, à expérimenter, à faire une chose qui peut déjà avoir un sens en elle-même ou dont la signification ne nous apparaît qu'après avoir été incités à la réaliser.

Insinuer, c'est inciter l'autre à faire une expérience qui va altérer ses perceptions et son point de vue.

« Agis toujours de manière à augmenter le nombre de choix possibles ». L'impératif éthique de Von Foerster est également une déclaration injonctive exhortant à enrichir ses propres opinions en les diversifiant afin d'avoir une vision plus large et plus flexible de la réalité.

« Rien de trop » est une des maximes attribuées à Solon, un des sept sages de la Grèce antique : l'excès en tout, dans le moins comme dans le plus, est toujours dysfonctionnel et contreproductif.

Ces trois messages ont en commun la structure de l'insinuation et la fonction d'incitation à agir et ne doivent en aucun cas être confondus avec un ordre à respecter et à suivre. L'insinuation est une incitation à aller de l'avant qui n'oblige pas mais qui persuade, séduit et fascine. Le commandement fait partie du domaine de la domination, l'insinuation de celui de la persuasion, qui n'est jamais une forme d'oppression mais qui attire à soi spontanément et sans contrainte.

L'insinuation requiert une structure linguistique attractive qui exprime certes le bon sens, mais y ajoute un petit quelque chose en plus : le sujet doit sentir qu'il peut dépasser ses limites habituelles. Ce n'est pas un hasard si ce genre de langage persuasif est celui des préceptes de toutes les grandes religions.

## **ÉVOQUER**

« J'ai dormi comme un bébé » : cette expression évoque l'agréable sensation d'un sommeil profond qui efface les fatigues et les tourments. Évoquer signifie susciter des sensations de par la forme et le contenu de ce qui est exprimé, de manière à ce que celui qui l'entend appréhende la situation décrite comme si elle était bien réelle.

« Imagine que tu es un chaton qui joue avec sa mère, la mordillant et la griffant » : dans cet exemple, nous nous mettons dans la peau du petit félin qui aime jouer gentiment avec la chatte adulte. L'évocation de Fernando Pessoa est plus sombre : « Je porte toutes les blessures des batailles que j'ai évitées » ; nos renoncements nous apparaissent comme des punitions que nous nous sommes infligées à nous-mêmes.

Le langage évocatif a le pouvoir de projeter des images qui créeront des sensations. C'est pour cela qu'il se base sur un énoncé permettant de faire des analogies ou de transmettre des images. Évoquer des sentiments au moyen d'une description logique est, en effet, très difficile. Pour réussir à le faire, il faut adapter l'évocation à l'objectif de la persuasion : si on veut modérer un comportement, il faut susciter un sentiment de méfiance à son égard ; si, au contraire, on veut l'exalter, il faut en accentuer les aspects positifs. Par conséquent, ce pouvoir évocatif ne peut être obtenu que si l'énoncé est stratégiquement orienté vers le résultat que l'on cherche à obtenir.

## **RESTRUCTURER**

Léonard de Vinci, qui était doté d'un pouvoir de persuasion extraordinaire, a écrit que si on voulait voir ce qu'une personne appréciait, sans qu'elle en ait parlé, il fallait lui présenter divers arguments. Quand on

la verrait songeuse, qu'elle ne bâillerait pas, ne clignerait pas de yeux, ne grimacerait pas, on aurait trouvé là le sujet qui l'intéressait.

Blaise Pascal affirme également qu'« avant de convaincre l'intellect, il est nécessaire de toucher et de prédisposer le cœur ».

Dans ses *Pensées* il restructure sans cesse le « bon sens commun » l'éclairant sous un jour nouveau, faisant preuve d'une extrême efficacité pour amener le lecteur à adhérer aux thèses de l'auteur.

La restructuration est la conséquence d'un dialogue qui amène au moins une des parties, voire le deux, à modifier son point de vue, c'est-à-dire à « restructurer » sa vision des choses, tout comme un architecte restructure un bâtiment. Il en change la structure interne – murs, parois, plafonds, fenêtres, linteaux – modifiant de ce fait le bâtiment tout entier. Mais consolider le résultat final est une chose, analyser les mesures adoptées pour y arriver en est une autre.

En psychothérapie, par exemple, ce terme est souvent utilisé à tort et à travers. L'objectif d'un traitement est la restructuration des perceptions, des émotions, des cognitions et des comportements de l'individu. Celui-ci passe d'un état de souffrance à un état de bien-être, de la folie à la raison. Dans ce cas, la restructuration est une conséquence des méthodes et des processus thérapeutiques.

Si, à l'inverse, on considère que c'est la structure de la communication qui génère la restructuration, l'accent n'est alors plus mis sur la conséquence, mais sur ce qui l'entraîne, et c'est à cela que nous allons nous intéresser lorsque nous allons parler de la persuasion. Dans ce cas, restructurer veut dire altérer la forme de la communication de manière à en modifier la perception et le sens. En restructurant, nous ne devons pas modifier directement le sens de l'énoncé, mais sa structure et la séquence des mots, en exposant les divers points de vue pouvant expliquer le phénomène dont nous traitons. Comme Pascal l'a mentionné « si l'on

change l'ordre des nombres, le résultat restera le même, si l'on change l'ordre des mots, le résultat sera différent »<sup>1</sup>. La faculté à se restructurer réside dans notre aptitude à altérer le cadre sans toucher au tableau : un cadre différent modifie l'impression que nous renvoie l'image.

Il faut tout d'abord se mettre dans la peau de celui qui se trouve face à nous : provoquer la peur ou l'aversion à l'encontre de ce qui doit être changé, accentuer les sensations agréables à l'égard de ce qui doit être encouragé. Par exemple, je peux restructurer un comportement de surprotection parentale en disant : aider et protéger un enfant est une tâche qu'aucun parent ne devrait jamais esquiver. Toutefois quand l'aide n'est pas requise, elle devient préjudiciable, car elle empêche l'enfant de faire son expérience en affrontant la difficulté et, ce faisant, à développer sa confiance dans ses propres capacités. Dans ce cas, « Ce sont les meilleures intentions qui produisent les pires effets<sup>2</sup> » (Oscar Wilde). C'est de cette manière que se conduisent les parents qui ont peur de mal faire vis-à-vis de leurs enfants et de voir les choses d'une manière complètement différente de la leur. Ils vont jusqu'à modifier sans délai leur comportement envers ceux-ci, évitant de les critiquer ou de les contrarier.

Il existe de nombreuses manières de restructurer au moyen de la persuasion. On peut utiliser des paraphrases ou des questions stratégiquement orientées. Une narration suggestive, l'ajout d'aphorismes amenant une illumination, ou encore la suggestion d'actions incitant à pratiquer des expériences spécifiques sont autant d'autres méthodes pour ce faire. Toutes ces techniques ont en commun le fait de conduire le sujet à voir les choses d'un autre point de vue et à en vérifier la validité. Comme l'écrit Herman Hesse : « Le contraire de toute vérité est aussi vrai que la vérité elle-même ». Dans cette même veine, Léonard de Vinci affirme : « Rien ne nous trompe autant que notre jugement ». En général, il faut garder à l'esprit que, plus la restructuration est importante, plus le risque de réduire le potentiel d'action est grand. Cependant, lorsque l'on est confronté

à une personne particulièrement résistante au changement, lui présenter des raisonnements tortueux et confus est le sésame permettant d'aboutir à la persuasion. Il ne faut pas oublier que, comme indiqué dans cet exemple, la solution doit s'adapter au problème et non le problème à la solution. Afin d'être persuasifs, les prédicats linguistiques doivent être adaptés à la tournure d'esprit de l'interlocuteur et à la façon dont il communique.

Ainsi que nous le verrons plus avant, restructurer les perceptions de celui qui nous fait face est une partie intégrante de toute forme de persuasion. Elle s'emploie dans un dialogue, lors d'une conférence publique ou d'une dissertation écrite. Par cette technique, on modifie le point de vue d'autrui sans qu'il s'en aperçoive. Au contraire, il pense qu'il s'agit là de son opinion personnelle. Une fois encore, Pascal écrit : « On se persuade mieux, pour l'ordinaire, par les raisons qu'on a soi-même trouvées, que par celles qui sont venues dans l'esprit des autres »

## **ARGUMENTER**

Platon affirmait qu'un discours clair et parfait se définissait par quatre choses : ce que l'on a besoin de dire, l'instant auquel on doit le faire, la personne à laquelle on s'adresse et le moment opportun. Ce que nous devons exprimer doit sembler utile à celui qui écoute. Tout ce qu'il faut dire ne doit être ni plus ni moins que ce qui est suffisant pour se faire comprendre. Il faut tenir compte de toutes les personnes à qui celui-ci s'adresse. Quant au moment, il faut parler au bon moment, ni trop tôt, ni trop tard. Sinon, le discours ne passe pas bien et vous rencontrez un échec.

Avec cette indication, ce grand philosophe nous fait comprendre, dans son style résolument affirmé mais efficace, combien il est important de savoir argumenter un discours afin qu'il ne soit ni ignoré ni carrément réfuté.

Pascal affirme également que si l'on veut traiter d'un sujet général, il faut le faire au moyen d'un exemple précis et que, par contre, si l'on veut traiter d'un sujet précis, il faut user d'une argumentation d'ordre général. Il nous apporte ici la preuve de sa grande maîtrise de la persuasion. Il suggère d'adapter nos arguments à notre objectif. Ils seront différents s'il s'agit de persuader quelqu'un d'un fait précis, ou s'ils sont utilisés dans une optique plus générale. Argumenter, c'est démontrer une théorie afin de la rendre recevable et convaincante. Cela diffère nettement de la manière dialectique de présenter des preuves étayant nos hypothèses ou de celle utilisée pour réfuter les arguments de notre interlocuteur, l'argumentation organisant une forme dialogique dont l'objectif est l'entente et non l'affrontement entre les interlocuteurs. Par conséquent, je dois rendre mes opinions non seulement raisonnables, mais également captivantes et fascinantes.

Il s'agit de modifier la signification des choses au moyen de la forme sous laquelle elles sont communiquées. Dans sa *Rhétorique* Aristote affirme que si on veut persuader une personne de quelque chose, on doit utiliser sa propre argumentation. Nous devons éviter de nous opposer aux théories des autres, il faut au contraire les inciter à trouver plus sensée une opinion qui n'est pas la leur.

Au cours des siècles derniers, argumenter est devenu une des stratégies de persuasion les plus pratiquées et les plus acceptées, car elle est moins nébuleuse et oblique que d'autres techniques que l'interlocuteur ou le public ne perçoit pas. Les arguments de l'orateur sont clairs, et si son vis-à-vis les trouve bons et justes, c'est que celui-ci a su les rendre compréhensibles. Le traité historique sans doute le plus connu à cet égard est *De L'Orateur*<sup>3</sup> de Cicéron : les méthodes servant à rendre les argumentations persuasives sont détaillées ici de manière magistrale par le plus grand orateur du monde latin. Tout d'abord, il faut assumer une position humble, puis exposer les grandes théories les étayant de citations ou d'exemples venant de grands personnages ; survoler rapidement les

arguments un peu faibles ; s'attarder et revenir sur les points forts en les reformulant, tout en respectant parfaitement leur sens ; conclure sur un « effet d'écho » suggestif au moyen d'une image ou d'une formule évocatrice qui se gravera dans l'esprit de celui qui écoute. Cicéron affirmait que l'orateur parfait était celui qui instruisait en parlant, amusait et en même temps touchait l'âme de ses auditeurs.

Au Moyen Âge, sous l'hégémonie culturelle de l'Église Catholique, l'art de l'argumentation atteint niveaux élevés avec Augustin d'Hippone, Thomas d'Aquin et Abélard et, plus généralement, les penseurs de la Scolastique qui ont élaboré un style particulier pour exposer leurs théories. L'objectif était de prouver l'existence et le pouvoir de Dieu par une argumentation convaincante, c'est-à-dire correcte dans sa logique, cohérente et congruente, selon les critères établis par Aristote.

Toute la philosophie moderne et contemporaine, de Descartes à Hegel en passant par Kant, utilise la pragmatique de l'argumentation comme outil de base pour exposer les différentes positions philosophiques. Au dix-neuvième siècle, la linguistique a apporté d'autres éclaircissements. Roman Jakobson s'est intéressé au rôle joué par le langage, en définissant les éléments essentiels d'une argumentation efficace. Il subdivise l'énoncé en plusieurs fonctions :

- La fonction phatique, c'est-à-dire le moyen de capturer l'attention par des affirmations surprenantes ou ambivalentes, ou par des effets de suggestifs ;
- La fonction conative, qui est tout ce qui se focalise sur le message à transmettre, exprimant le contenu de la manière la plus explicite possible ;
- La fonction référentielle, à savoir l'usage de citations ou d'excellents exemples ajoutant force et crédibilité à ce qui est exprimé ;
- La fonction poétique, qui exprime la puissance évocatrice du langage : la forme et l'ordre des mots produisent un effet d'évocation suggestive.

Ceci inclut le langage par analogies, les métaphores et les aphorismes.

Celui qui sait jouer efficacement de ces fonctions du langage au cours de son exposé a vraiment de fortes chances de réussir à amener le public à embrasser son point de vue. L'application de ces instruments à l'argumentation la plus scientifique où, à première vue, on veut éviter toute forme évocative ou persuasive du langage, mérite une parenthèse non négligeable. On songe ici, comme nous l'avons déjà mentionné plus haut à l'utilisation de magnifiques graphiques illustratifs ou à la résolution quasi picturale des tablettes numériques. C'est même là un mode d'argumentation très persuasif. Que les « vrais » savants ne m'en veuillent pas, mais eux-mêmes affirment que la formule d'Einstein est la plus belle qui soit (Rovelli, 2014). Du reste, selon le plus ésotérique des penseurs antiques, Pythagore, les nombres – souvenons-nous – se trouvent à la base de la réalité et on leur a depuis toujours attribué une fonction magique. Une fois encore, il apparaît clairement que même si on ne le veut pas, on en vient toujours à utiliser un élément persuasif dans sa communication parce que, depuis la nuit des temps, ceci est la manière de parvenir à un accord ou un consensus.

Au cours de mes travaux, dont l'objectif était de mettre au point une pragmatique de la communication, j'ai formulé une séquence expositive. Elle a été le fruit de longues recherches-interventions qui ont élaboré tant la formulation linguistique que leur séquentialité. Ces deux composants se valorisent mutuellement, amplifiant ainsi l'effet persuasif. Le résultat final, comme nous le verrons en détail dans le chapitre suivant, reste très proche des indications des classiques, auxquelles ont cependant été ajoutées les techniques dérivées de la psychologie sociale moderne et de l'étude de la communication hypnotique suggestive. La séquence schématique de l'argumentation stratégique que j'ai formulée et perfectionnée est la suivante :

- Débuter un exposé par un énoncé suggestif, surprenant ou évocatif qui va attirer l'attention du public ;
- Définir de la manière la plus claire et concrète possible le thème de la discussion ;
- Citer les sources historiques et les divers points de vue ;
- Rapporter les données des recherches en fournissant « les chiffres » en rapport avec les résultats des études systématiques sur le sujet de l'étude ;
- Explorer les champs d'application des expériences en rapport avec l'argument ;
- Présenter des exemples, raconter des anecdotes ou une histoire ;
- Terminer par un énoncé à fort impact évocatif, avec le dit « effet écho » final.

Aujourd'hui encore, la théorie et la pratique de l'argumentation sont toujours enseignées dans certains cours universitaires de spécialisation. Ils y sont cependant considérés non pas comme des outils de persuasion, mais comme des méthodes employant la raison et l'intelligence. Il s'agit là d'une vision vraiment naïve. Si on prend les discours les plus célèbres des grands hommes politiques de ces dernières dizaines d'années, on se rend compte que derrière un mode d'expression paraissant basé exclusivement sur des critères rationnels se cachent les expédients caractéristiques de la rhétorique de la persuasion. À titre d'exemple, le célèbrissime discours de Martin Luther King dans lequel chaque sujet a été introduit par la phrase : « Je fais un rêve »<sup>4</sup>, une forme vraiment suggestive reprise ensuite par d'autres personnalités publiques et politiques. Un autre exemple célèbre est le débat télévisé Nixon-Kennedy. Le candidat Républicain répétait régulièrement : « Cela ne veut pas dire que je suis une personne malhonnête... Cela ne veut pas dire que je suis une personne déloyale... ». Le fait de répéter cette affirmation apparemment pleine de respect a produit l'effet opposé, et a

convaincu les spectateurs de la déloyauté, de la duplicité et de la malhonnêteté de Kennedy.

## **Paroles et musique**

Un des aspects les plus oubliés et les plus sous-estimés de la communication est celui de la musicalité du langage. Les spécialistes relèguent cet élément au monde artistique et littéraire. Ils n'en tiennent aucun compte lorsqu'ils analysent les facteurs d'une communication efficace et ignorent son extraordinaire potentiel performatif. Comme dans de nombreux autres cas, la séparation totalement artificielle de la science et de l'art crée ce préjudice et porte à dévaloriser les aspects les plus fascinants et puissants de notre langage.

La musicalité est considérée comme un des aspects les plus essentiels de la persuasion. Il suffit pour cela de se référer à la littérature, à la poésie, au théâtre, au chant, c'est-à-dire à tous les arts fondés sur le langage et qui, non sans raison, font appel à sa musicalité pour améliorer son charme et sa puissance évocative.

L'harmonie musicale des mots choisis pour un discours ou, a contrario, leur forte dissonance, ou encore la modulation sonore des paroles et le rythme des phrases sont les véritables « armes secrètes » de la persuasion.

Si comme nous l'avons affirmé au chapitre précédent, les arguments séduisent l'intellect, la musicalité des paroles séduit les sens. Ici, le potentiel persuasif tire parti de ses aspects purement évocatifs. Lire et écouter certaines séquences linguistiques musicales nous enveloppe, nous caresse, nous bouleverse et impacte notre émotivité.

Les linguistes font la distinction entre le pouvoir significatif du langage et son sens. Le premier concerne en effet la sonorité, la phonétique et leurs

impacts ; le second la sémantique et le contenu. L'orateur sachant persuader avec habileté use de toutes les fonctions linguistiques définies par Roman Jakobson et, en particulier, de la fonction poétique, c'est-à-dire celle qui porte sur les aspects évocatifs et musicaux des discours.

Ceci ne veut pas dire qu'il faut agrémenter le langage de formules oiseuses, ou s'efforcer de recourir à des termes désuets. Il faut choisir les mots et bien articuler. Cela va générer une harmonie captivante ou une dissonance surprenante d'un grand pouvoir évocatif. Salvini (2014) affirme que chacun doit accepter les conséquences de ses actes<sup>5</sup>. Cet énoncé n'amène pas uniquement à réfléchir, mais marque notre mémoire grâce à sa sonorité et à ce que cela évoque. Le contenu influe sur la compréhension et la modulation des paroles sur les sentiments. L'union de ces deux effets révèle un potentiel extraordinaire de persuasion.

« Toute technologie suffisamment avancée est indiscernable de la magie » disait Arthur C. Clarke. C'est là une affirmation qui frappe par son apparente absurdité, ce qui nous oblige à un saut logique inhabituel.

« Il est choquant de voir à quel point les êtres humains vivent dans un bonheur apparent »<sup>6</sup>. Ici, les mots sont reliés entre eux par un agencement harmonique musical qui contraste avec le sens de ce qui est exprimé, mais qui, de ce fait, en augmente l'impact persuasif.

Dans un de ses écrits, Voltaire déclare que les pensées d'un auteur doivent pénétrer l'âme, comme la lumière les yeux et la musique les oreilles, avec plaisir et aisance. Cependant, en plus de la composition musicale des textes, il faut un interprète pour les réciter.

C'est là l'objet de la partie ci-dessous. Nous allons y examiner l'utilisation artistique de la voix et des facteurs paraverbaux.

## **LA VOIX – INSTRUMENT HARMONIQUE**

Nous sommes tous impressionnés, fascinés ou enchantés par une belle voix et, le plus souvent, nous pensons qu'il s'agit là d'un don de Dieu accordé à quelques rares privilégiés. En réalité, la voix aussi est un instrument qui peut être travaillé par des exercices répétés et réguliers. De plus, pour l'utiliser dans un but de persuasion, il n'est point besoin de qualités vocales extraordinaires comme celles requises par le chant. Il faut « simplement » bien articuler, avoir une voix bien timbrée, bien la poser, rythmer correctement ses paroles et bien réguler son volume, la mettant en syntonie ou en contraste avec les autres facteurs de la communication. La persuasion – ne l'oublions pas – est la somme de plusieurs éléments linguistiques ; elle ne comporte jamais un seul et unique facteur. Cependant, la voix, tout comme le regard, est un des composants sémantiques les plus puissants. La façon dont elle est modulée joue un grand rôle dans la communication. Toute variation dans son timbre et son volume impacte fortement notre interlocuteur ou nos auditeurs.

C'est d'ailleurs l'interaction de l'ensemble de ces facteurs qui contribue à créer cette « qualité émergente », ce « tout » bien supérieur à la somme de chacun de ses éléments. Nous allons voir ici un par un les facteurs contribuant à l'efficacité de la voix, en gardant toutefois à l'esprit qu'ils doivent former un tout fluide et naturel. Dans le cas contraire, l'effet suggestif et évocatif se verra perdu. Répéter sans cesse permet d'acquérir l'aisance naturelle d'un bon musicien jouant en virtuose de son instrument.

Nous allons tout d'abord nous pencher sur un aspect particulièrement précis et rigoureux du langage : la ponctuation.

Quand on lit un texte, la ponctuation marque les diverses pauses : la virgule, une courte pause, le point-virgule, une pause un peu plus longue, le point une pause encore plus longue. Certains signes de ponctuation déterminent également le ton et le rythme auquel passer d'un énoncé à l'autre. Correctement employées, la ponctuation et la syntaxe contribuent à faire de la voix un instrument harmonique. De nos jours, malheureusement,

les supports technologiques modernes ont révolutionné le langage. De ce fait, l'attention que nous devrions porter à cette partie essentielle de la langue tant écrite que parlée s'est réduite comme une peau de chagrin. Pour la majorité de ceux qui vivent de la communication, la ponctuation, au lieu de rester un élément fondamental du bien parler et bien écrire, est devenue véritablement optionnelle.

Selon Paul Watzlawick, la manière dont un bon orateur agence son texte, utilise la ponctuation et la syntaxe est similaire à l'écrit et à l'oral. Il parle comme il écrit et vice-versa. Mais, lorsqu'il prend la parole, il ajoute sa virtuosité en déclamant ce qui est déjà bien formulé et bien construit, chose impossible pour des écrits. Lorsqu'un concept est présenté, dit ou tout simplement exposé, l'effet déjà présent dans le texte écrit est amplifié par le langage paraverbal ou non verbal. À cet égard, il est fondamental d'avoir suivi une formation parfaitement ciblée d'art déclamatoire. L'auditoire doit pouvoir « s'identifier » au contenu, aux scènes et aux personnages décrits par l'orateur.

Konstantin Sergeevič Stanislavskij a basé sa méthode sur cette technique, reprise ensuite par toutes les écoles de théâtre les plus renommées, dont le célèbre Actor's Studio Newyorkais. Il nous est arrivé à tous de lire un livre, un récit, une anecdote ou une histoire dont l'intrigue nous aura passionnés et où nous serons entrés dans la peau du personnage, cherchant à éprouver ses émotions. La communication devient alors plus vivante, plus passionnante et, de ce fait, bien plus persuasive. S'il faut beaucoup de temps et de patience pour apprendre à jouer d'un instrument de musique, il en est de même pour parvenir à ce résultat. La voix n'étant pas un piano où, à chaque touche, correspond une note, ce genre d'apprentissage est, par certains côtés, encore plus exigeant, l'instrument et celui qui en joue étant indissociables.

La méthode utilisée pour que l'auditoire « s'identifie » à notre message est une technique essentielle au « pathos »<sup>7</sup> de la communication. Elle

s'appuie sur la fluidité et le naturel du discours dans ses variations paraverbales. Il faut donc trouver un exercice ciblant la capacité de moduler sa voix et d'en explorer les caractéristiques pour mieux l'utiliser. Il est important de savoir bien harmoniser sa voix et sa respiration. C'est le contrôle de la respiration qui permet, mieux que toute autre technique de moduler le son de la voix et d'en varier le rythme et le volume. À cet égard, la formation de l'orateur est fort proche de celle de l'acteur ou du chanteur. Une différence existe toutefois : lorsqu'il s'agit de persuader, tout doit paraître naturel. On ne doit pouvoir déceler aucune emphase ni « faux semblant ». C'est pourquoi, les plus grands acteurs sont de bien piètres orateurs persuasifs.

Un dernier aspect à ne pas sous-estimer est l'autorégulation des émotions. Comme l'a bien mis en évidence Pio Enrico Ricci Bitti (Ricci Bitti, 1998 ; Ricci Bitti, Zani, 2002) dans ses études sur la communication, certains facteurs comme le regard, dont nous parlerons plus loin, et surtout la modulation de la voix influent fortement sur l'état émotionnel de celui qui communique. Si le rythme des paroles s'accélère et le volume de la voix augmente, tous mes paramètres physiologiques vont s'amplifier, comme en cas de forte anxiété. Si au contraire, je parle moins vite, plus doucement, articulant clairement mes mots, je vais être plus calme et je renforcerai le sentiment de self-control. Ceci n'est qu'une des techniques utilisées pour vaincre son trac. Lorsque nous régulons notre voix, nous contrôlons également indirectement notre respiration. Nos réactions psychophysiologiques sont bien contrôlées et restent tout aussi fluides que la voix. La voix est comme un instrument de musique. Savoir en jouer devient un formidable outil de communication persuasive, une méthode puissante de self-control.

## **REGARDER NON SEULEMENT POUR VOIR, MAIS AUSSI POUR INFLUENCER**

Le regard est le facteur de communication non verbale le plus connu et est souvent considéré comme en étant l'élément le plus important. Déjà, Platon affirmait que « les yeux sont le miroir de l'âme ». Nous connaissons par expérience le pouvoir de ce moyen de communication. Il suffit de penser à l'œillade séductrice et furtive de la personne à qui l'on plait, ou au doux regard de notre chien, ou encore aux prunelles énigmatiques de notre chat. Cette communication non verbale se retrouve dans le regard cruel et pétrifiant de l'assassin, dont l'expression nous remplit de terreur. Elle a été également immortalisée par les grands peintres de la Renaissance, dans des tableaux représentant une mère contemplant son enfant d'un regard tendre et protecteur.

Malgré cela, bien peu nombreux sont ceux qui savent utiliser le regard. Lors d'une première rencontre, le premier coup d'œil échangé suscite, pour une grande part, l'effet bien connu de la « première impression », c'est-à-dire la sensation immédiate de sympathie ou d'antipathie, la bienvenue ou le rejet, un sentiment de proximité ou de distanciation, de confiance ou de méfiance. Ces impressions, qui surviennent dans les trente premières secondes d'un premier contact, influencent fortement le jugement que se porteront les deux interlocuteurs (Sirigatti et al., 2008 ; Lorigo et al., 2006). La durée du contact visuel ou les yeux qui se détournent influencent la relation qui se crée. Ils jouent un rôle beaucoup plus important qu'on le pense dans l'attraction ou l'antipathie éprouvée lors d'une éventuelle conversation suivant cette première approche. Les études mentionnées précédemment portant sur les neurones miroirs ont démontré qu'ils sont activés principalement par le contact visuel. De tous les sens, c'est celui qui est le plus à même de mettre en place une relation d'empathie. À cet égard, comme cela a déjà été énoncé par ailleurs (Lorigo et al., 2006 ; Nardone, 2014), il faut toutefois préciser qu'il ne s'agit pas de fixer notre

interlocuteur du regard, car cette insistance embarrasse ou incommode, provoquant opposition plutôt qu'approbation. Après le premier contact visuel, le regard doit se porter sur le visage, puis balayer le corps de notre interlocuteur. Cela témoignera, de manière suggestive, de l'intérêt que nous lui portons et il sentira que nous l'écoutons attentivement. Lorsque, durant une phase d'écoute, nous parcourons notre interlocuteur du regard, nous lui donnons l'impression d'être important à nos yeux. Il se sent considéré et apprécié. Lorsque nous prenons la parole, nous devons toujours regarder la personne avec qui nous parlons. Nous obtenons ainsi un effet injonctif, ce qui la fait réagir de manière positive et génère un rapport cordial. L'alternance entre les phases d'écoute et de parole nous met en condition, soit de capturer l'attention par la suggestion, soit d'exercer un pouvoir injonctif. Ne se sentant ni contraint, ni dédaigné, mais accepté et important notre interlocuteur est prédisposé à nous suivre dans notre argumentation et notre restructuration.

Comme nous pouvons le constater à présent, regarder, c'est largement plus que simplement voir.

## **LE SOURIRE ET LES EXPRESSIONS DU VISAGE**

L'examen minutieux de l'attitude d'autrui est un des aspects de la communication non verbale. L'expression du visage des personnes placées dans des situations données est extrêmement révélatrice. Une observation minutieuse permet d'exposer les menteurs. (Ekman, 1985 ; Nardone, 2014). Ceci montre bien l'impact qu'ont les expressions de notre visage sur l'opinion des autres. Même inconscientes, elles peuvent avoir une influence positive ou négative dans une démarche persuasive. Un visage contrit et fermé nous inquiète, une expression forcée nous met automatiquement sur nos gardes. A contrario, un visage détendu, un léger sourire aux lèvres inspire confiance et sérénité. Toutefois la grande majorité des gens

n'accorde pas assez d'importance à cette partie de la communication, l'assimilant, naïvement, à une action totalement spontanée. Tout comme l'art de la déclamation s'enseigne depuis l'antiquité – rappelez-vous des masques du théâtre grec antique, avec leurs différentes expressions de joie, de colère, de tristesse et de peur – nous pouvons également apprendre à utiliser les expressions de nos visages afin de susciter chez notre interlocuteur des sentiments favorisant la persuasion. Ce sont les études sur le mensonge qui contribuent à mieux prendre conscience de l'importance de la communication non verbale aux fins de persuasion. Le menteur habile, en effet, doit parfaitement contrôler ses expressions qui, sans cela, le trahiraient. Par conséquent, elles devront être en adéquation et en parfaite concordance avec le contenu de l'argumentation et ses formules évocatives. Par exemple, si durant un discours sérieux, un sourire en coin échappe au mauvais menteur, son mensonge est immédiatement décelé. De même, une expression figée ou un sourire forcé démasquent immédiatement notre interlocuteur. Comme je l'ai déjà mentionné au sujet de la voix, même si une formation nous enseigne comment utiliser judicieusement les diverses expressions du visage, il est indispensable d'apprendre comment donner l'envie de s'identifier à quelqu'un ou quelque chose. Ce n'est qu'en entrant totalement dans la « peau » du personnage interprété, jusqu'à ce qu'il devienne « réalité » et non plus « fiction » qu'un mensonge devient vérité (Nardone, 2014).

Le bon Persuadeur, celui qui ne ment jamais, doit cependant savoir éroder la résistance de l'autre à changer d'opinion et de comportement. Pour ce faire, il lui faut utiliser tous les moyens dont il dispose pour que l'autre voie les choses sous un angle différent, découvrant le point de vue le plus pertinent et le plus adapté à la situation.

## **LA GRÂCE DU GESTE ET DE L'ATTITUDE**

Freud a consacré un ouvrage à la « la Gradiva », superbe bas-relief de Pompéi représentant une danseuse, dont la démarche gracieuse témoignait d'une grande élégance et dégageait un charme extraordinaire. Nous sommes tous en admiration devant la posture majestueuse du Sphinx, qui associe les caractéristiques typiques du félin à l'élégance du lévrier. Le mouvement et l'attitude jouent un rôle essentiel dans l'art de la persuasion. Ce sont là autant de facteurs de communication non verbale qui font partie, tout comme le regard, des premières impressions perçues par autrui. Si une personne s'approche rapidement de nous marchant d'un pas lourd, cela nous inquiète, nous le ressentons comme une agression. Si au contraire, celle-ci s'avance d'un pas lent et hésitant, son indécision nous fait un peu pitié. Par contre, celui qui s'avance avec aisance, d'une démarche souple et tranquille, les épaules et la tête droites mais sans raideur, transmet une sensation d'élégance, d'amabilité, de calme rassurant et de maîtrise de soi. En un mot, il charme.

Notre perception de la personne qui s'approche de nous stimule nos réactions les plus primitives, le côté le plus animal de notre esprit : le paléo-encéphale qui nous fait reconnaître la silhouette et les mouvements des animaux dangereux. Ce n'est en effet pas un hasard, si un mouvement rampant nous fait subitement frémir et reculer : il est associé au déplacement sinueux du serpent. Si, brusquement, une personne s'approche de nous, nous éprouvons la sensation d'un danger, ce qui génère un sentiment de crainte. De la même manière, les sensations de dégoût ou de plaisir suscitent une réaction de répulsion ou d'attirance. Par conséquent, si nous ne faisons pas attention à la manière dont nous nous approchons de quelqu'un, nous risquons de provoquer les mêmes réactions que celles que produiraient un animal dangereux ou une personne antipathique. A contrario, si nous apprenons à marcher avec grâce et souplesse, restant droit mais pas raide, d'une allure modérée, d'un pas léger et silencieux, il est fort probable que la personne rencontrée sera agréablement influencée. Si en

plus, nous parcourons la personne d'un regard franc et ouvert, remontant vers ses yeux et avec un gentil sourire, l'impact de la « première impression » sera encore plus percutant.

Lorsque le premier contact s'est établi, que l'on soit debout ou assis, l'attitude est le second facteur influant sur les sentiments d'autrui. Une attitude raidie transmet une impression de malaise, une attitude trop décontractée relaie un manque de respect. Comme pour la démarche, au début de la conversation, nous devons paraître décontractés, le buste, les épaules et la tête doivent être tenus droits, mais sans raideur. Nous ne devons pas donner l'impression d'être tendus, mais avoir l'air décontractés. Au cours du dialogue, la posture, les gestes des mains et les attitudes doivent se syntoniser et se synchroniser avec le regard et l'élocution selon les phases d'écoute et de parole. Lorsqu'on écoute attentivement, comme l'a déjà abordé Plutarque dans son ouvrage *Comment écouter*, l'attitude doit paraître décontractée, le regard parcourant celui qui parle et les expressions du visage doivent montrer à l'autre l'intérêt porté à ce qu'il raconte. À l'inverse, lorsque l'on parle, il faut se tenir droit, le regard doit être direct, les mouvements de la tête et les gestes des mains seront synchronisés avec le rythme et le ton de la voix. Les communications verbale, paraverbale et non verbale doivent former un ensemble fluide et harmonieux, qui variera selon les phases d'écoute et de parole afin de faire ressortir chacune des deux fonctions de la communication.

Et pour terminer, passons à un aspect bien connu des spécialistes de la communication corporelle car facile à observer et à mesurer – au contraire des autres facteurs qui échappent aux relevés quantitatifs étant trop versatiles et individuels – celui de la distance à observer au cours de l'entretien. Il a été prouvé qu'être trop près génère un malaise ou une sensation d'intrusion et qu'une trop grande distance suscite éloignement et rejet. Les chercheurs ont déterminé que la distance idéale pour converser dans des conditions optimales correspondait à la longueur d'un bras.

Cependant, comme c'est le cas dans toutes les recherches de type quantitatif, lorsqu'il s'agit de communication non verbale, cette indication est à prendre avec des pincettes quand on se trouve confronté à des coutumes qui nous sont totalement étrangères. Un exemple d'une telle situation, aussi étrange que déconcertant, fit l'objet de l'étude menée au sujet d'un phénomène particulier survenu au club hippique scénographique de Buenos Aires dans les années soixante dix et rapporté par Paul Watzlawick dans son ouvrage *La réalité de la réalité*. Il arrive parfois que des américains tombent du belvédère panoramique du club, bien que celui-ci fût entouré et protégé par un parapet élégant, mais un peu bas. L'enquête a démontré que les circonstances étaient toujours mêmes. L'Américain parlait à un Argentin, qui se rapprochait de lui pour se mettre à la distance habituellement respectée lors d'une conversation entre Argentins ce qui est, pour un Américain beaucoup trop près et devient invasif. Ce dernier, cherchant à rétablir la bonne distance reculait. Une sorte de pas de danse s'opérait alors : lorsque l'Argentin se rapprochait, l'Américain reculait. Tout ceci se produisait à proximité du petit parapet protégeant le belvédère ; l'Américain battait en retraite jusqu'à heurter malencontreusement le muret, trébuchait et tombait en bas du talus.

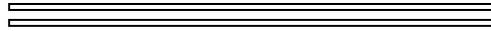
## **EN RÉSUMÉ**

En conclusion, soulignons une fois encore que nous n'avons scindé le flux harmonique syntonisant et synchronisant la communication indispensable à la persuasion en éléments séparés que dans le but de les exposer. Aucun élément isolé n'est suffisant en soi pour générer la subtile influence nécessaire au processus de persuasion. Par conséquent, ceux qui veulent apprendre cet Art devraient suivre une formation approfondie avec humilité et patience. Celle-ci leur enseignerait à combiner judicieusement et avec naturel toutes les composantes du langage de la persuasion,

harmonisant leurs caractéristiques individuelles pour arriver à créer un style qui leur soit propre. Comme l'a affirmé un des plus grands orateurs persuasifs de l'Histoire, le sophiste Protagoras : « La maestria est la synthèse exacte entre les prédispositions naturelles et un exercice permanent<sup>8</sup> »

- 
1. NDT = citation tirée d'un écrit de Pascal retraduite à partir de l'italien
  2. NDT = l'expression française correspondante est : l'enfer est pavé de bonnes intentions
  3. NDT – parfois aussi traduit du latin par « L'Orateur »
  4. NDT = I have a dream
  5. Salvini écrit « Ognuno costruisce ciò che poi subisce » : l'harmonie des deux verbes “construisce” et “subisce”, ainsi que son laconisme confèrent à cette phrase un rythme et une sonorité particulièrement mélodieuses en italien.
  6. “È sconvolgente verificare come gli esseri umani vivano in una felicità apparente” Ici encore, l'auteur se réfère à la sonorité et à la fluidité de la langue italienne, ce que l'on ne perçoit pas dans la langue française où, le sens restant tout aussi percutant, le langage est plus heurté.
  7. Les rhéteurs antiques appelaient « pathos » la partie de la rhétorique qui traite des moyens propres à toucher fortement l'âme des auditeurs
  8. NDT – Bien que l'oeuvre de Protagoras ait presque intégralement disparu, il est cité par des auteurs de l'Antiquité, tels Platon

# APPLICATIONS PARTICULIÈRES



## L'Art du dialogue

La manière dont on aborde un entretien professionnel ou une conversation privée n'a rien en commun. Prenons deux personnes qui se rencontrent. Après un premier contact non verbal comme celui que nous avons décrit précédemment et auquel il faut accorder l'importance qui lui est due, l'échange verbal débute. Trois cas sont possibles : soit l'un des deux interlocuteurs prend spontanément la parole, soit les deux se lancent, soit l'un des deux laisse faire le premier pas à l'autre. Le premier cas est un processus dans lequel celui qui prend la parole en premier s'impose à l'autre, dans le second, les deux veulent prendre la main, dans le troisième, l'un des deux se soumet. « Commencer, c'est avoir à moitié fini » disait Horace (*Épîtres*, 1, 2, 40). Il n'en est rien. Commencer le premier ne donnera de résultat que si l'interlocuteur est une personne humble ou timide, ce qui augmentera sa gêne à avancer des opinions. Entamer une conversation avec autorité signifie afficher sa confiance en soi, se rendre peu sympathique, voire même suspect. Dans le deuxième cas, le début de la conversation ressemble aux prémices d'un affrontement : aucun des deux ne veut céder le pas à l'autre. La troisième situation représente la constitution instantanée d'un rapport entre un interlocuteur « dominant (up<sup>1</sup>) » et un autre « dominé (down<sup>2</sup>) », qui se soumet.

Comment peut-on alors entamer un dialogue véritablement stratégique ayant la persuasion pour but ?

L'un des deux interlocuteurs offre poliment la parole à l'autre, de manière cordiale, chaleureuse et rassurante. Le regard dirigé sur la personne sera franc et ouvert, un sourire de bienvenue l'accompagnera, le menton sera baissé comme lorsque nous affirmons quelque chose, les bras seront légèrement écartés et les mains auront les paumes tournées vers le haut et vers l'extérieur du corps. Cette attitude est la version moderne de la galanterie chevaleresque faite de politesse et de distinction, preuve de respect et de bienvenue. De cette manière, l'interlocuteur est mis totalement à l'aise et il a la possibilité de prendre tranquillement la parole ou de prier l'autre de le faire. Bien qu'adopter cette attitude semble couler de source, il a fallu de longues heures d'expérimentation pour mettre au point cet acte de communication. Pour y arriver, nous avons soigneusement étudié la manière de concevoir les prérequis d'un bon dialogue et toutes nos expériences ont été enregistrées en vidéo et consciencieusement étudiées.

Continuons l'étude du dialogue persuasif. Une fois la conversation entamée, nous sommes de nouveau confrontés à différentes possibilités. La première : notre interlocuteur prend la parole, exposant ses idées ; la seconde : il laisse la parole. Dans le premier cas, notre attention doit se manifester par les expressions de notre visage ou par notre regard, sans pour autant interrompre le discours, utilisant pour ce faire les techniques de communication non verbales décrites au chapitre précédent portant sur la phase d'écoute. Par contre, dans le second cas, avant de donner notre opinion, il est important de chercher à connaître celle de notre interlocuteur en lui posant, dans un premier temps, des questions d'ordre général afin d'avoir une première idée de ce qu'il pense. Ensuite, elles deviendront de plus en plus précises et seront axées sur le thème de la discussion. Ici aussi, nous utiliserons les techniques non verbales et paraverbales appropriées à

cette phase d'interactions de la communication, telles que nous les avons décrites ci-dessus.

N'oublions pas que, selon Pascal, si nous voulons convaincre d'autres personnes, nous devons sembler prêts à nous laisser convaincre.

Les questions les plus efficaces pour chercher à connaître les opinions de notre interlocuteur et créer en même temps une atmosphère relationnelle de bien-être et de confiance seront celles qui pourront donner lieu à deux réponses possibles (Nardone, Salvini, 2004 ; Loredano et al., 2006). Ce sont celles qui vont inciter notre interlocuteur à assumer une « disposition » (« frame<sup>3</sup> ») mentale en syntonie avec la nôtre. Par exemple, au lieu de poser une question ouverte du genre : « Que pensez-vous de cette question ? », on peut demander : « En ce qui concerne cette question, pensez-vous que les choses soient ainsi (proposer une alternative) ou ainsi (suggérer une seconde alternative) ? ». Ce genre de question met les interlocuteurs plus à l'aise pour répondre, parce qu'elle réduit leurs efforts cognitifs. En effet, notre esprit fonctionne par schématisations et, par conséquent, si nous lui fournissons quelque chose de sensé et de tout prêt, il l'accepte facilement. Bien entendu, les réponses alternatives devront être soigneusement étudiées. Elles décriront dans un premier temps les choses et leur fonctionnement ensuite, elles attireront l'attention de notre interlocuteur sur le contenu et sur les actions qui en découleront.

Cette technique est une réactualisation du dialogue éristique de Protagoras. Les réponses données par notre interlocuteur à nos questions judicieusement posées l'amènent à se persuader d'avoir trouvé tout seul ce que nous l'avons invité à découvrir.

Toutefois, comme nous allons le voir dans les pages suivantes, un dialogue stratégique (Nardone, Salvini, 2004) ne se compose pas uniquement de la seule technique de *questions avec réponses alternatives* posées dans un ordre qui amène l'interlocuteur, par ses réponses, à se rallier progressivement et inconsciemment à notre point de vue. Y sont également

inclues d'autres techniques avancées que nous allons maintenant examiner en étudiant le déroulement du dialogue dont nous avons décrit ici la première phase.

Que notre interlocuteur soit le premier à exposer ses idées ou que la conversation soit amorcée par nos soins, la phase suivante reste toujours la même : nous devons attentivement prêter l'oreille. Après avoir obtenu des réponses aux questions posées, nous allons utiliser un stratagème communicatif consistant à *paraphraser* ce qui a été dit, afin de s'accorder sur le fond du sujet et de renforcer le contact émotionnel et relationnel en train de se construire. Paraphraser veut dire offrir à notre interlocuteur une sorte de résumé de ce qu'il a affirmé sous une forme narrative séquentielle. Par exemple : « Voyons voir si j'ai bien compris, pensez-vous que les choses soient comme cela... ? » retransmettant ce que vous avez compris de façon logique, cohérente et congruente. Bien entendu, si vos affirmations ne sont pas cohérentes, cette paraphrase aura déjà un effet correctif. Cependant, cette technique ne sert pas à rectifier les affirmations d'autrui, mais plutôt à s'entendre ou à convaincre notre interlocuteur sur le fait que nous comprenons bien son point de vue.

Comme l'indique Robert Cialdini, au cours d'un entretien, si on veut parvenir à tomber d'accord sur des points essentiels, il faut commencer par trouver un terrain d'entente sur la question la moins importante, puis procéder par étapes et s'accorder sur des éléments ayant de plus en plus d'importance dans le dialogue. C'est là un des modes de communication les plus persuasifs. Dans la tradition orientale cette technique correspond à « mettre un pied dans la porte pour faire entrer le reste du corps ».

Après avoir obtenu un premier accord, on procède en posant toute une série de questions. Celles-ci, telle une spirale se resserrant jusqu'à se refermer, permettront dans un premier temps, de *sélectionner* les bons arguments, puis *d'orienter* les points de vues, et enfin *d'influencer* les choix. Cette méthode amène notre interlocuteur à prendre conscience que

les idées proposées sont, pour lui, les plus pertinentes et celles dont il tirera le plus d'avantages. À cet égard, on en revient au « pari de Pascal ». Ce processus de dialogue en spirale devient encore plus puissant si on intercale une paraphrase toutes les 3-5 questions. Ce sera un *simple résumé* qui, inséré dans une trame séquentielle se transforme en un genre de *restructuration*. Autrement dit, la réponse est reprise, elle est réorganisée en une séquence cohérente et congruente. Y est ajoutée une série d'images analogiques comportant un sens logique. Les éléments performatifs du langage évoquant des sentiments profonds et cristallisant les émotions qui en découlent, renforcent l'impact que nos paroles produisent sur notre interlocuteur.

De ce fait, les deux hémisphères du cerveau de notre vis-à-vis vont être alimentés simultanément. Ce faisant, le côté gérant la partie cognitive et celui qui gère les perceptions et les émotions vont être activés en même temps. L'esprit antique, le paléo-encéphale tout comme le télencéphale moderne seront stimulés par cette forme de langage. Comme nous l'avons déjà exposé, un processus de persuasion n'est, en fait, pas uniquement cognitif et rationnel, mais il affecte également tout ce qui touche à la chaîne des perceptions/émotions/réactions/cognitions.

Par conséquent, les *paraphrases restructurantes* ne servent pas qu'à ajouter des accords ultérieurs à ceux précédemment obtenus au cours du dialogue. Ils exaltent également le pouvoir performatif de la communication, faisant *ressentir* en plus de comprendre.

L'effet combiné d'une série de questions stratégiquement orientées et de paraphrases toujours plus restructurantes amène subtilement notre interlocuteur à s'ouvrir à de nouveaux points de vue au travers de ses réponses et des accords auxquels il a souscrit. En d'autres termes, il vit ce changement comme un succès personnel basé sur une série d'illuminations qui lui sont venues au cours du dialogue.

La technique évoluée du dialogue stratégique reprend certains principes et actes communicatifs fondamentaux de la rhétorique antique en les

amalgamant aux stratégies et aux expédients du langage suggestif et hypnotique. Elle est basée sur les expérimentations réalisées au cours de recherches-interventions. Depuis plus de vingt ans, des milliers de cas ont été examinés. Ce genre d'étude a été exécuté dans divers secteurs d'activité : la psychothérapie et la médecine, la science de la performance, le domaine du management, les contextes éducatifs et le monde juridique et légal. L'objectif en était d'en mesurer systématiquement les effets, de perfectionner progressivement les techniques et d'améliorer l'efficacité du modèle d'intervention. Depuis 2004, date de la publication du livre *Le dialogue stratégique : Communiquer en persuadant : techniques avancées de changement*, cette méthode s'applique avec succès dans des domaines toujours plus nombreux de la vie personnelle et professionnelle, en démontrant également son applicabilité et son efficacité à un niveau transculturel. Ce qui surprend le plus est sa « perturbante simplicité » – sa capacité à amener des changements durant le déroulement normal d'une conversation – lui décernant de ce fait le qualificatif de « technologie magique ».

Afin d'illustrer et de rendre plus tangible et concret l'art du dialogue stratégique, je vais maintenant présenter un exemple concret. Ce qui suit est la transcription d'une « démo », réalisée il y a quelques années au cours d'un congrès international, mettant en scène un jeune manager qui avait souhaité aborder avec moi un problème qu'il essayait de régler, sans y parvenir.

NARDONE – Bon alors, pourquoi t'es-tu décidé à venir me voir : c'est pour un blocage ou dans un autre but ?

MANAGER – Dans un autre but.

NARDONE – OK. Bon. Peux-tu me le décrire de façon à ce que nous puissions élaborer une stratégie adaptée ?

MANAGER – Quand tu as parlé de coaching, je me suis reconnu. Je voudrais... Je voudrais dépasser mes limites actuelles. Et ce, surtout pour deux raisons : la première c'est que l'entreprise pour laquelle je travaille a réduit les subventions de formation ; la seconde c'est que je voudrais aider ma société à s'améliorer.

NARDONE – Bon. Donc, ça, c'est que tu veux.

MANAGER – Absolument.

NARDONE – Ce sont là les missions que tu t'es donné. Tu as cependant parlé de tes « limites ». Quelles sont-elles ? Tu pourrais me le dire ou devons-nous les rechercher ensemble ?

MANAGER – Les rechercher, d'abord parce que quand tu en as parlé [l'explication qu'a donnée Nardone du modèle de coaching stratégique], je me suis senti complètement à l'ouest.

NARDONE – Hum. Bon. Donc, je t'ai complètement embrouillé.

MANAGER – (rire)

NARDONE – Bon. OK. Où se trouvent les limites qui t'empêchent d'atteindre ton objectif et d'avancer ? Dans tes activités professionnelles ou dans tes idées ? Dans tes projets professionnels ?

MANAGER – Ben, c'est professionnel.

NARDONE – Mais elles concernent tes activités ou bien...

MANAGER – Mes activités.

NARDONE – Tes activités. En d'autres termes, tu décides de faire quelque chose et tu n'y arrives pas ou tu prends une décision et elle s'avère mauvaise ?

MANAGER – Je prends une décision que je n'arrive pas à mettre en pratique.

NARDONE – OK. Bon. Hum. Peux-tu me donner un exemple, ou est-ce trop compliqué ?

MANAGER – C'est très simple. Au cours d'une réunion, lorsque j'essaie de présenter une action constructive comprenant des objectifs d'ordre général, je n'arrive pas à le faire d'une manière efficace, enfin je veux dire, claire et compréhensible. Je réussis pas à y associer mes collègues.

NARDONE – Cela veut dire que tes collègues ne t'ont pas compris et c'est pour cela qu'ils n'adhèrent pas à tes idées, ou qu'ils ont compris, mais que ton mode de communication ne leur plaît pas et donc, ils n'acceptent pas ?

MANAGER – La deuxième explication, sans aucun conteste.

NARDONE – OK. Alors, procédons par ordre, voyons si j'ai bien compris. Tu as décidé de me rencontrer, de discuter avec moi afin de franchir une limite, ce qui pourrait vous aider ton entreprise et toi. C'est ton impuissance à mettre tes projets en application qui fait obstacle. C'est-à-dire que tu mets quelque chose en œuvre, mais ta stratégie pour la faire exécuter laisse à désirer et...

MANAGER – Exact.

NARDONE – Oh, exact. Par exemple, tu présentes à ton équipe une de tes idées, un de tes projets, qui est peut être valable, mais la manière dont tu le présente ne plaît pas et les autres ne te suivent pas.

MANAGER – C'est cela.

NARDONE – Hum. Et tu penses que c'est à cause de ton problème de communication ou d'une dynamique propre à tes relations avec autrui.

MANAGER – Problème de communication.

NARDONE – Ah, OK. Et serais-tu en mesure de me dire pourquoi communiquer ce que tu trouves juste est compliqué, ou n'as-tu pas trouvé d'où vient ton problème de communication ?

MANAGER – On dit que je suis prétentieux (rire). Oui, oui.

NARDONE – OK. Dans ce cas, nous n'avons pas besoin de chercher trop loin.

MANAGER – Si, cherchons, cherchons... (rire) parce que je suis un peu déboussolé.

NARDONE – Bon, alors cherchons. Quel genre de prétentieux est-tu ? Deux cas : tu défends avec acharnement tes idées parce que tu as peur d'être mis en difficulté ou tu as l'air content de toi ?

MANAGER – Euh... je suis content de moi (le public rit)

NARDONE – Ah. Comme qui dirait (rire), tu es de ceux qui se regardent dans un miroir et...

MANAGER – Oui.

NARDONE – Et qui disent...

MANAGER – Oui.

NARDONE – « Que je suis beau »

MANAGER – Oui, oui.

NARDONE – « Que je suis doué »

MANAGER – Oui, oui, oui.

NARDONE – « Mais quand... »

MANAGER – Oui, oui, oui.

NARDONE – Et quand je me trouve parmi les autres...

MANAGER – Oui, oui.

NARDONE – « Que je suis beau », « que je suis doué », « elle est pas géniale mon idée, hein, hein ? »

MANAGER – (rire)

NARDONE – « Je suis celui qui... et vous devez me suivre parce que je suis beau, doué... »

MANAGER – On dit que je suis prétentieux, mais aussi très égocentrique.

NARDONE – Mais, c'est aujourd'hui que tu le découvres ou bien...

MANAGER – Non.

NARDONE – Tu le savais déjà.

MANAGER – Oui.

NARDONE – Cependant, tu n'as jamais réussi à changer de comportement.

MANAGER – Non.

NARDONE – Non (rire). OK. Cela te procurerait-il un sentiment de satisfaction ou bien...

MANAGER – Cela commence à devenir gênant.

NARDONE – Donc la satisfaction commence à se changer en désagrément.

MANAGER – Oui.

NARDONE – Euh, tu sais, tout excès finit par avoir un effet pernicieux. La satisfaction aussi.

MANAGER – Hum.

NARDONE – Donc, maintenant tu commences à prendre en grippe ce qui, jusqu'à présent t'avait donné toute satisfaction. Et as-tu essayé de maîtriser cette tendance à parler de manière arrogante, ou n'as-tu encore rien fait ?

MANAGER – J'ai essayé de changer de comportement avec mes collègues... de communiquer de manière différente : plus calmement, en cherchant à collaborer beaucoup plus.

NARDONE – As-tu noté une différence ou n'en as-tu pas encore vu ?

MANAGER – (silence). J'ai remarqué une différence.

NARDONE – Cela fait longtemps que tu es dans ce groupe ?

MANAGER – Quatre ans.

NARDONE – Donc, tu es conscient des préjugés de ce groupe envers toi.

MANAGER – Absolument.

NARDONE – Et donc, tout ce qui vient de toi est considéré comme « venant du prétentieux ».

MANAGER – Ben oui.

NARDONE – Par conséquent, la première chose que font les autres, c'est de prendre le contrepied de ce que tu dis.

MANAGER – Tout-à-fait.

NARDONE – Par conséquent, les choses ne vont pas s'améliorer tout de suite, même si tu changes radicalement de comportement.

MANAGER – Euh... (il fait signe avec la tête qu'il n'a pas compris)

NARDONE – Encore une fois ?

MANAGER – Oui.

NARDONE – Il sera difficile de noter une évolution immédiate, même si tu changes radicalement d'attitude.

MANAGER – Euh, un changement radical n'apportera pas de solution valable dans l'immédiat.

NARDONE – Tu vois... c'est comme un enfant qui ne travaille pas bien à l'école. Il commence à s'appliquer, mais les enseignants continuent à dire qu'il travaille toujours mal, même si ses résultats se sont améliorés.

MANAGER – Oui.

NARDONE – En ce sens que nos idées préconçues ont la peau dure, même lorsqu'on a la preuve du contraire sous le nez. Et ceci est encore plus vrai pour les dynamiques relationnelles : si le prétentieux est devenu

antipathique, tout ce qui viendra de toi sera pris à contre-pied parce que, justement cela vient du crâneur et si tu deviens moins arrogant, au début, ils ne le remarqueront pas. Puis, lorsqu'ils le verront, ils penseront « méfiance, ça cache quelque chose ». Par conséquent, il leur faudra un peu de temps.

MANAGER – Sûrement.

NARDONE – Mais pour l'instant c'est à toi de proposer les choses de manière moins autoritaire, de baisser d'un cran.<sup>4</sup> C'est compliqué ou ça commence à venir ?

MANAGER – Cela ne présente aucune difficulté.

NARDONE – OK. Et tu t'es lancé comme ça, de but en blanc, ou est-ce que tu leur as expliqué pourquoi tu as changé de comportement ?

MANAGER – À vrai dire (rire) hem... j'ai dit que je suivais une formation en communication.

NARDONE – Et alors ? Ils en ont pensé quoi ?

MANAGER – Je n'ai fait qu'aggraver la situation. (rire)

NARDONE – Tu y es arrivé alors ? (rire)

MANAGER – Oui, oui.

NARDONE – Ils ont pensé : « Encore ce prétentieux – vous voyez ? – maintenant il veut nous montrer à quel point il est doué... »

MANAGER – Oui.

NARDONE – Encore plus antipathique.

MANAGER – Et comment ! (rire)

NARDONE – (Rire) Donc, tu es un phénomène...

MANAGER – (Rire)

NARDONE –... Tu es très doué pour te rendre antipathique.

MANAGER – Oui, oui.

NARDONE – Hum. Comme qui dirait même en voulant baisser d'un cran<sup>5</sup>, tu es monté d'un cran<sup>6</sup>.

MANAGER – Oui.

NARDONE – Et donc ils t'on trouvé encore plus prétentieux<sup>7</sup>.

MANAGER – Oui.

NARDONE – Par conséquent, même quand tu te présentes avec modestie, ils disent « vous voyez, voilà il se sert de nous pour s'entraîner... »

MANAGER – Oui.

NARDONE – « ... à prononcer une communication stratégique devant nous... »

MANAGER – Oui.

NARDONE – « ... et nous sommes ses cobayes habituels, ses rats de laboratoire. »

MANAGER – Etc, etc...

NARDONE – Ah.

MANAGER – Tout-à-fait.

NARDONE – (rire)

MANAGER – Si, si, vraiment.

NARDONE – Bon. Donc, les choses se passent comme cela : ton incapacité à faire adhérer les personnes à tes projets, même présentés de manière diplomatique est causée par ta prétention. Même quand tu as décidé de devenir moins suffisant, ils t'ont quand même trouvé l'air supérieur et cela leur a paru encore plus arrogant... Comment te sortir de là ?

MANAGER – (silence) Par un compliment ?

NARDONE – Ou alors ?

MANAGER – Eh bien... je me suis tiré une balle dans le pied, dans le sens où lorsque je me trouvais prétentieux j'essayais d'assumer une position plus courtoise<sup>8</sup>, mais en voyant ce qui se passe...

NARDONE – Oui ?

MANAGER – Sans doute que je fais fausse route.

NARDONE – Parfait.

MANAGER – Oui.

NARDONE – On y vient<sup>9</sup>

MANAGER – Bien.

NARDONE – Et comment fait-on dans une situation dynamique où nous sommes confrontés à deux préjugés importants ?

MANAGER – Euh.

NARDONE – Toi, tu penses qu'ils ne comprennent pas. Eux, te trouvent prétentieux et pensent que tu te sens supérieur aux autres.

MANAGER – Oui, c'est ça.

NARDONE – Dans ce jeu interactif, que peut-on faire pour enrayer cette dynamique ?

MANAGER – Je dois me projeter dans un scénario futur ?

NARDONE – Nous nous écartons un peu trop du sujet. Restons concrets. Imagine : tu arrives devant un groupe qui, tu le sais bien, te trouve prétentieux, et tu te comportes de manière plus modérée<sup>10</sup>, et comme ils savent que c'est ce qu'on t'apprend à l'école de communication...

MANAGER – Je suis prétentieux

NARDONE – De toute façon, ils le pensent déjà. Et alors ?

MANAGER – Je ne te suis pas.

NARDONE – (rire)

MANAGER – (rire)

NARDONE – Tu vois, nous sommes confrontés à la première difficulté [c'est le premier des quatre obstacles du modèle de coaching stratégique] : trouver une issue.

MANAGER – (silence)

NARDONE – Lorsque nous nous trouvons devant une situation de ce genre, nous devons en général faire une chose qui, de manière irrévocable, détruira le préjugé d'arrogance. D'habitude qu'est-ce qu'un prétentieux ne fait jamais ?

MANAGER – Être humble ?

NARDONE – Oui, et en pratique ? Qu'est-ce qu'il ne fait jamais ?

MANAGER – Dévoiler sa faiblesse ?

NARDONE – Et encore. Que ne fait-il jamais avec les autres ?

MANAGER – (silence)

NARDONE – Tu les entends, ils te soufflent... [le public]

MANAGER – Je n'ai pas entendu (rire)

NARDONE – (s'adressant au public). Que ne fera jamais un prétentieux ? (De nombreuses réponses dans le public). Oui : il ne demande jamais d'aide.

MANAGER – (écarquillant les yeux). Ça y est, je vois (rires).

NARDONE – En as-tu jamais demandé ?

MANAGER – Bon sang. Non ! (rire)

NARDONE – Et encore moins dans le milieu professionnel, pas vrai ?

MANAGER – Je me noie dans un verre d'eau (rire). OK.

NARDONE – Donc pour y arriver, tu devrais les surprendre en leur demandant chaque jour leur aide sur une de leurs activités. Sur un petit détail, pas quelque chose d'important, sinon cela ne marcherait pas.

MANAGER – Non.

NARDONE – Hein.

MANAGER – C'est trop (rire).

NARDONE – Trop. Trop peur. Bon alors, peut-être juste un tout petit détail, mais tu dois chercher de l'aide pour quelque chose que tu n'auras pas su faire.

MANAGER – Il y a eu une exception : je me rappelle qu'une fois, pendant une vidéo-conférence, j'ai demandé des éclaircissements sur un point qui m'avait paru un peu obscur à mon responsable direct et il qu'il m'avait dit « Enfin... Il y a quelque chose que... »

NARDONE – Tu vois.

MANAGER – « ...que je peux t'apprendre. »

NARDONE – C'était gentil.

MANAGER – Oui.

NARDONE – Tu sais, je vais te raconter une histoire qui m'est arrivée, parce que moi aussi j'étais un peu prétentieux par le passé. J'étais considéré comme étant arrogant, très arrogant. J'ai eu la chance de me hisser très jeune à un très haut niveau et j'ai donc dû défendre la position que j'avais conquise par mon travail et à la sueur de mon front. Les autres se disaient : « Mais quel crâneur celui-là », n'est-ce pas ? Et au cours d'un séminaire que nous avons organisé il y a un certain nombre d'années, en 1987 – mon Dieu, vingt ans déjà. C'était la première fois que je présentais un protocole de traitement des troubles de l'anxiété devant une assemblée très réduite – pas plus de cent personnes – mais il s'agissait de 100 professeurs venant des universités les plus prestigieuses d'Italie. J'étais encore un tout jeune chercheur et puis Paul Watzlawick y assistait et je vous laisse imaginer la situation. J'avais minutieusement préparé mon intervention, de la manière la plus pointilleuse, la plus précise possible, comme tu le fais toi-même, je suppose, n'est-ce pas ?

MANAGER – (il acquiesce)

NARDONE – Donc, j'avais préparé des *slides* énumérant toutes les techniques, présentant les taux d'efficacité, expliquant les modèles d'intervention. J'avais également sélectionné deux vidéos montrant les prescriptions que je donnais aux patients et leurs effets. L'une portait sur un cas d'obsession compulsive avec le rituel : « si tu en fais un, tu en fais cinq ». L'autre concernait une de mes patientes souffrant d'agoraphobie qui alla m'acheter une pomme en esquissant des pas de danse. Ces deux exemples me sont particulièrement chers. Au moment de faire ma présentation, juste avant de monter à la tribune, je suis allé vérifier – parce que quand vous êtes prétentieux vous êtes aussi un peu obsessionnel, hein ? On vérifie tout point par point – pour voir si tout est correctement en place. Je demande à l'opérateur de me faire voir où se trouvait la vidéo, je la lui fais passer et je m'aperçois qu'en le faisant, il avait effacé l'enregistrement. Tu imagines dans quel état j'étais ?

MANAGER – Oui.

NARDONE – Je l'aurais tué.

MANAGER – À tout le moins.

NARDONE – Mais je ne le pouvais pas. Et alors je me suis dit : « Qu'est-ce que je vais faire ? Qu'est-ce que je vais faire ? Qu'est-ce que je vais faire ? ». Je me suis mis dans une situation du genre « j'en suis sûr maintenant : ça va tout faire rater, ça va être un fiasco total » et ainsi de suite. Et puis, heureusement, je me suis souvenu du petit dossier dans lequel, comme tout bon obsessionnel, je note tout ce qui concerne chaque patient. J'avais fait préparer les transcriptions de l'intégralité des thérapies. Toutes les séances y étaient décrites, pour qu'on ne puisse pas dire que j'avais présenté un court extrait sans révéler le traitement complet. Par conséquent, je m'attendais à de l'hostilité de la part des autres. J'ai alors simplement demandé aux organisateurs de vérifier si tout le monde avait

bien sa transcription, et j'ai ensuite commencé ma présentation de la manière habituelle... [il fait des gestes de la main droite comme pour dire : « avec précision et méthode »]. Toutefois, étant persuadé d'avoir fait une boulette, au lieu de commencer de manière assertive, un peu comme je le faisais à chaque fois, je crois bien avoir présenté l'exposé le plus terne que l'on ait pu imaginer. Et voilà, j'en suis absolument persuadé : « maintenant, tout est foutu ». Quand j'en suis arrivé au moment où je devais présenter les cas, j'ai déclaré : « Je vous demande de m'excuser, j'avais tout préparé, mais j'ai eu un problème. Je suis désolé, je vous présente mes excuses à tous. Si vous voulez bien, je peux vous les décrire, vous rapporter tout ce que j'ai dit et tout ce que la patiente a fait ; à telle page de telle transcription, vous pouvez trouver l'extrait correspondant, vous pourrez suivre à partir de là ». Et comme ça, j'ai lu mes notes, mais d'une manière tellement morne... parce que, pendant que je lisais, j'étais en train de penser « voilà, ils vont tous dire : quel chercheur brouillon, quel bon à rien, il n'a pas fait attention, il a tout faux, et en plus j'ai agacé la majorité d'entre eux et ils vont dire : vous voyez bien, il n'est pas aussi doué qu'on le dit », n'est-ce pas ? Pourtant, une fois la présentation finie, à ma grande surprise, tout le monde a applaudi. Ils sont même venus me demander le matériel. Je suis descendu de la tribune, je me le suis fait confirmer, je n'en croyais pas mes oreilles.

MANAGER – Tu n'arrivais pas à y croire.

NARDONE – J'ai dit « Ce n'est pas possible ». J'avance ainsi, tout drôle. Paul Watzlawick était au fond de la salle. Il vient à moi, me pose une main sur l'épaule et me dit : « Finalement, tu n'es pas que doué, tu es également sympathique, parce que toi aussi tu as cafouillé ». On apprend de ses erreurs. Pas vrai ?

MANAGER – Oui, oui.

NARDONE – Bonne chance.

## **L'art de parler en public**

Même les novices en communication se rendent bien compte que prendre la parole devant une foule (une foule étant un groupe composé de plus de cinq personnes) n'a rien à voir avec le fait de converser avec un seul interlocuteur, ou deux, ou un petit groupe. La manière dont on utilise le regard et les autres facteurs non verbaux est totalement différente. Le temps consacré à un contact est très court et ne permet pas d'employer ces techniques si importantes dans le cadre d'un dialogue. Si l'on veut obtenir les effets persuasifs décrits ci-dessus devant autant de gens, il faudra utiliser la voix de manière différente. Et, enfin, débattre des théories en public ne permet pas de véritable échange dialogique, le laps de temps décerné à la discussion et aux questions suivant la présentation étant trop court. Cependant, les arguments servant à développer nos idées devront être exposés de manière à susciter un grand intérêt chez l'auditoire. Il faut monopoliser l'attention du public et le guider en usant d'expédients oratoires suggestifs.

L'art oratoire développé dans le monde latin, héritier de la rhétorique grecque, devenant ensuite la Scolastique médiévale, représente encore de nos jours l'expression la plus raffinée de la discipline de la prise de parole en public. Souvenez-vous, le sophiste Gorgias réussissait, lors de ses fréquentes apparitions à persuader avec élégance son public d'une théorie pour ensuite le convaincre de son contraire. Afin d'obtenir ce genre de résultat, un orateur doit se livrer à un funambulisme oratoire en agencant ses arguments de sorte à composer un discours harmonieux. Il élargira l'esprit du public, touchera son cœur et l'amènera à avoir sur le sujet des

impressions auxquelles il n'aurait pas pensé. Gorgias, en usant d'« antilogie », présentait des exemples de dilemmes auxquels il apportait ensuite différentes solutions. En concoctant de brillantes explications illustrées d'images analogiques et en se servant de divers expédients rhétoriques, il faisait croire à son public tout ce qu'il voulait. Il lui suffisait d'affirmer : donnez moi n'importe quel sujet et je vous convaincrAI, un peu comme Archimède qui disait : « donnez-moi un point d'appui et je soulèverai le monde ». Il n'a, bien entendu, pas composé cette maxime par hasard, puisqu'à la base de la persuasion d'une foule il faut justement un levier de langage afin d'intéresser et d'influencer le public. Pour preuve de son talent, Gorgias fut le seul grand sophiste à ne pas avoir été condamné à mort pour impiété, comme l'ont été Protagoras et Antiphon. Au contraire, au cours de sa longue vie – il est mort à cent six ans – il fut chargé de composer le discours inaugural des jeux olympiques, l'évènement le plus marquant du monde hellénique.

Nous allons maintenant étudier le discours prononcé en public, en le découpant afin de mettre en évidence ses éléments verbaux, paraverbaux et non verbaux les plus marquants.

Celui qui va prendre la parole devant un public ne doit pas oublier que l'entrée en scène est un des éléments les plus importants : elle est la « première impression ». De plus, lorsqu'il s'agit de s'adresser à un large auditoire, son impact est d'autant plus fort. Par ses tous premiers gestes, sa démarche, son attitude et la manière dont il s'adresse au public, l'orateur va susciter une impression positive ou négative, pouvant aller de la fascination à l'antipathie, que la suite de son discours pourra difficilement faire évoluer. Ainsi que l'ont montré diverses recherches, nous portons, consciemment ou non, des jugements implicites (Salvini, 1989), sur le conférencier lors de sa montée à la tribune. Ceux-ci présentent une forte résistance au changement, même s'ils s'avèrent erronés.

Comme l'ont constaté de nombreux experts, un virtuose contemporain de l'entrée en scène et de la gestion du non verbal est le président Barack Obama. La manière dont il gère la communication non verbale est du grand art. Il se déplace avec élégance malgré sa grande taille, il se tient droit, mais sans raideur, il sait regarder son public et il lève parfois les yeux au ciel comme s'il cherchait l'inspiration – adoptant l'attitude des saints auxquels Dieu s'était révélé, tels qu'ils sont représentés dans les tableaux des grands maîtres de la peinture. Tous ces éléments font de lui un véritable virtuose du discours en public. Cependant, comme nous l'avons déjà souligné, Obama est beaucoup moins à l'aise en tête à tête avec un pair. En effet, bien souvent celui qui est à l'aise en public l'est beaucoup moins au cours d'un dialogue car, souvent, il n'arrive pas à se départir de ses attitudes « théâtrales » ce qui, lors d'un tête à tête est très agaçant.

Oussama Ben Laden lui aussi pouvait être considéré comme un virtuose de l'entrée en scène. Il s'agissait, dans son cas, de ses apparitions à la télévision. Souvenez-vous de la mise en scène de ses messages vidéo. Il était assis, comme s'il était en pleine méditation, son arme posée à côté de lui, une grotte ou un camp militaire en arrière-plan, une expression mystique dans le regard tourné vers le ciel. Il parlait lentement en scandant ses mots, comme révélant une vérité profonde. Ce n'est pas un hasard s'il a tellement « séduit » la masse de ses coreligionnaires. Nous avons ici deux cas opposés, mais qui ont une chose en commun.

Si nous examinons soigneusement ces deux exemples, nous trouvons l'essence même du « comment » entrer en scène. Il s'agit d'entrer d'un pas décontracté et léger, de s'asseoir droit, mais de manière décontractée, de tourner le regard chargé de pathos<sup>11</sup> vers le public et de temps en temps vers l'autre comme pour chercher de l'inspiration, puis de commencer à parler lentement et en articulant bien. Ce dernier facteur est essentiel pour bien parler en public. En fait, comme déjà décrit dans le paragraphe dédié au paraverbal, le rythme des mots impacte directement la partie la plus

primitive de notre cerveau, suscitant des sentiments primaires. Si on parle calmement, en articlant correctement et si la parole coule comme une musique, l'effet produit sera apaisement et fascination, puisque l'orateur manifestera un « calme assertif ». Cela mettra en évidence sa confiance en soi et sa force personnelle, sans effrayer, rassérénant plutôt le public. Le lecteur sera intéressé de savoir que c'est là le style de communication utilisé par les dompteurs dans les cirques et par les entraîneurs de chiens et de chevaux. Ce mode de communication permet d'éviter d'effrayer ou de défier l'animal, mais plutôt de le rassurer et en même temps de lui faire comprendre qui commande, qui est le chef auquel il doit se soumettre docilement et se fier. Au début de l'échange, le regard doit être porté sur la ligne d'horizon, comme si on regardait par delà des frontières, parce que cette attitude suggère le « leader visionnaire ». Pour s'en assurer, il suffit de revoir les présentations de Steve Jobs, considéré comme étant un « visionnaire ». Ses inventions, tout comme son mode de communication pouvaient transmettre une vision dépassant les limitations de l'entendement du commun des mortels. Du reste, tous les plus grands artistes et inventeurs de l'histoire ont usé d'« effets spéciaux » dans la présentation de leurs travaux. Dans ce domaine aussi, Léonard de Vinci était un génie. On faisait souvent appel à lui pour organiser des fêtes comportant ce que nous appelons aujourd'hui des effets spéciaux. C'était là une de ses activités les plus rentables.

Les premiers mots d'une présentation publique doivent attirer l'attention soit par leur signification, soit par une structure formelle produisant « la fonction phatique »<sup>12</sup> de Roman Jakobson. L'entame du discours ne devrait jamais être ni trop longue ni trop complexe. Il est fortement conseillé d'utiliser des aphorismes inattendus et des maximes instructives soigneusement choisies pour leur pertinence avec le thème de l'exposé. Les citations devraient être exactes et le nom de l'auteur

mentionné. Cela va intriguer et renvoyer une image de sage modestie, car l'orateur cite d'autres au lieu de faire étalage de ses propres idées.

Ensuite, après avoir marqué une pause, il faut entrer directement dans le vif du sujet de manière claire et précise, créant ainsi un « contraste rhétorique » entre l'effet théâtral initial et la rigueur de l'analyse. L'artiste et le scientifique se combinent. De cette manière, la raison et les sentiments de l'auditoire seront sollicités et il sera séduit.

Un bon orateur ne s'en prend jamais à quelqu'un ou à quelque chose. Il ne critique jamais sévèrement. Il expose longuement les spécificités et les différents points de vue, sur lesquels porte la discussion. Il ne propose ses propres opinions que tout à la fin, comme si elles coulaient de source suite à ce qui a été exposé. Celui qui agresse met en évidence sa propre faiblesse. Celui qui montre respect et considération aux personnes avec qui il est en désaccord exalte sa propre crédibilité et rassure, séduisant le public par son calme inébranlable.

Durant l'exposé, le regard devra se porter dans toutes les directions, se posant quelques instants sur chaque personne. Il est en effet important de faire sentir à l'auditoire que personne n'est exclu du contact visuel de l'orateur. Dans le cas contraire, une partie des participants risque de se sentir exclue, ce qui pourrait provoquer une réaction naturelle de défense et de rejet envers l'orateur.

Les mouvements des mains et de la tête doivent être en harmonie avec les changements de rythme, de ton et de timbre de la voix, tout comme la pause prosodique, que l'intervenant reste debout, qu'il soit assis ou qu'il s'appuie sur une table. Chaque section particulièrement importante de son exposé doit être entourée de silence, avant et après. Elle doit être associée à une attitude ferme, afin de générer un « effet expectatif » avant et un « effet écho » après son exposé. Celui-ci devra être prononcé d'une voix sensiblement plus grave et avec un timbre musical.

Tout au long du discours, il faut prêter une grande attention au feedback du public afin d'adapter le contenu et la forme de la communication, pour que l'attention des auditeurs ne s'égaré pas. Un petit changement de ton suffit à revigorer un public qui a l'air de s'ennuyer. Vous pouvez à coup sûr réveiller son attention en utilisant un image analogique, une métaphore ou une anecdote.

Je ne vais pas revenir ici sur le séquençement argumentatif d'un exposé, ce sujet ayant déjà été traité car, comme nous enseigne la rhétorique, il ne faut jamais se répéter, bien que la redondance soit utile. La redondance, c'est revenir sur ce que nous souhaitons voir rester dans l'esprit de l'interlocuteur en présentant à nouveau les choses sous une forme différente. C'est un « investissement économique » puisque ses effets dépassent de loin l'énergie investie. En termes de structure linguistique, la redondance, c'est choisir certains mots en créant une assonance musicale pour exprimer les concepts les plus importants, afin qu'ils ne s'oublient pas. Outre le fait d'avoir été répétés plusieurs fois au cours de la conférence, c'est par leur sonorité et leurs effets harmoniques que ce résultat sera atteint.

Il faut accorder une attention toute particulière à cet effet de redondance au moment de conclure l'exposé. Cela servira à graver ses derniers mots et leur sens dans la mémoire des participants pour qu'ils s'en souviennent encore, même un certain temps après la présentation. La meilleure preuve du talent d'un orateur est qu'il ne sombre pas dans l'oubli. Tous ceux qui ont assisté à son exposé, se souviennent clairement de leurs impressions et ce, même longtemps après.

- 
1. En anglais dans le texte italien
  2. En anglais dans le texte italien
  3. En anglais dans le texte italien

4. . « One down » en anglais dans le texte italien
5. . « One down » en anglais dans le texte italien
6. . « One up » en anglais dans le texte italien
7. . « One up » en anglais dans le texte italien
8. . « One down » en anglais dans le texte italien
9. dans le texte italien : « Serve un *saltus* »
10. . « One down » en anglais dans le texte italien
11. NDT : Rappel : le pathos est une méthode de persuasion par l'appel à l'émotion du public
12. NDT : En linguistique, la *fonction phatique* d'un énoncé est le rôle que joue cet énoncé dans l'interaction sociale entre l'orateur et l'auditeur, par opposition à l'information effectivement contenue dans le message. Un énoncé phatique sert souvent à assurer que la communication « passe » bien, par exemple, lorsqu'un orateur demande « Vous me suivez ? », ou « Bonjour, vous m'entendez ? ». La notion de *fonction phatique* a été définie par Roman Jakobson comme l'une des cinq grandes fonctions du langage

## **Écrire d'une manière persuasive**

F. Pessoa déclarait que s'il écrivait ce qu'il entendait c'est parce que cela faisait baisser la fièvre de ce qu'il ressentait. Si les bienfaits de l'écriture ont fait couler beaucoup d'encre au cours de ces dernières dizaines d'années (White, 1992 ; Cagnoni, Milanese, 2009 ; Nardone, 1998), en revanche, fort peu de choses ont été publiées sur l'écriture, comme instrument d'influence personnelle.

Cet aspect, plus rarement abordé dans la littérature relative à la persuasion, est pourtant l'un des plus importants dans monde de la communication moderne. Cela ne devrait pas nous surprendre, car il n'est autre que la conséquence du progrès technologique, de l'invention du téléphone. Cet outil moderne permet de se parler de loin de plus en plus fréquemment, laissant de moins en moins de place à l'écriture comme moyen de communication. Au cours des siècles précédents, les échanges épistolaires étaient la forme la plus fréquente et la plus importante de communication à distance, si bien qu'un véritable enseignement avait été consacré pour apprendre à écrire de manière persuasive. Même les livres et les rapports scientifiques ont été rédigés dans un langage incitant le lecteur à cautionner la théorie proposée et parfois même à changer d'avis.

La formation des scientifiques intègre la rhétorique de la rédaction de théories scientifiques, car ils doivent rendre leurs théories intéressantes. Si

les écrits de Freud n'avaient pas été aussi passionnés, même lui aurait eu du mal à devenir aussi connu.

La popularité d'Einstein vient également en grande partie du fait qu'il savait présenter brillamment ses théories, les rendant convaincantes et ce, même avant d'obtenir des preuves concrètes. Nombre de ses collègues ont été poussés à chercher à démontrer ses théories, fascinés qu'ils étaient par ses exposés.

Toutefois, une fois encore c'est le développement de nouvelles technologies qui a redonné de l'importance au fait de savoir écrire de manière persuasive. Suite à l'apparition d'internet et des e-mails nous nous sommes vus dans l'obligation de revenir à l'écriture.

De nos jours, dans toutes les professions, qu'on soit manager, dirigeant ou scientifique, on passe normalement plusieurs heures par jour à lire et répondre à nos mails, d'où l'importance de savoir écrire.

Comme je l'ai déjà mentionné, mon maître à penser Paul Watzlawick affirmait que l'on devrait être en mesure d'unifier la structure formelle de l'écriture et du verbe. Il en était un formidable exemple, puisque la transcription d'une de ses conférences était déjà un article en tout point parfait, prêt à être publié. Nous avons déjà signalé précédemment qu'une syntaxe correcte et une bonne ponctuation sont à la base de toute argumentation valable, qu'elle soit orale ou écrite. La différence réside dans le fait que, lorsqu'il s'agit d'une présentation orale ou d'un dialogue, une interprétation talentueuse en renforce grandement l'influence. Par conséquent, lorsqu'il s'agit d'écriture il faut garder à l'esprit que ce pouvoir est réduit et nous sommes donc contraints de nous servir du seul levier dont nous disposons : les expédients littéraires de la rhétorique. Ceux-ci, cependant, s'ils sont utilisés à bon escient, peuvent avoir un effet persuasif tout aussi percutant que les prestations verbales, paraverbales et non verbales.

De fait, contrairement à un discours dont l'effet performatif se limite à un instant précis dans le temps, un écrit peut être relu plusieurs fois. Ce dernier, pour être vraiment persuasif, doit être, d'une part, parfaitement bien écrit, de l'autre, il doit inciter celui qui le lit à approuver ses valeurs, ses suggestions et ses allusions. Ou alors, il doit être si inattendu ou si émouvant qu'il pique la curiosité ou stupéfie, interpellant le lecteur. le poussant à approfondir le sujet, à le conduire à de nouvelles réflexions ou à admirer la beauté du texte.

À cet effet, il est important d'éviter d'avoir recours à un langage trop austère et trop direct, ainsi qu'à des périphrases ampoulées et trop emphatiques. Le philosophe antique Thalès déclarait que grand nombre de parole n'était pas synonyme de grand savoir. Afin d'attirer l'attention, un courrier, qu'il soit personnel ou professionnel, doit tout d'abord faire sentir à celui qui le reçoit qu'il est quelqu'un d'important. Dans un échange, qu'il soit intime, ou un peu plus formel il n'est besoin que de quelques mots pour témoigner humblement de l'importance de la réponse attendue. Nous pourrions par exemple, commencer par : « Mon cher (Ma chère) ami(e), tu sais combien ton opinion compte pour moi, je te soumetts donc cette question... » ; ou alors « Cher..., je t'écris parce que ton avis sur cette question pourra m'aider à prendre une décision ».

Ensuite, l'argumentation présentée doit être scindée en blocs thématiques séparés les uns des autres par un point à ligne. De cette manière le lecteur percevra la concision de l'écrit et se rendra compte au premier coup d'œil que la lecture ne sera ni fastidieuse ni ennuyeuse.

Comme je l'ai déjà souvent indiqué, les thèmes devront être exposés en alternant un langage descriptif et explicatif et un langage utilisant des analogies et des images.

Les blocs thématiques devront être organisés en abordant en premier les points les plus simples pour, comme dans une spirale, en venir aux aspects

les plus complexes, ce qui va favoriser une acceptation graduelle et une prise en charge des questions.

Un texte trop long pouvant décourager le lecteur, le message entier ne doit pas dépasser cinq sixième de page. Comme l'a écrit Pascal à un de ses amis : « Je vous écris une longue lettre parce que je n'ai pas le temps d'en écrire une courte ».

Et enfin, la formule de politesse doit mettre l'accent sur l'importance que l'expéditeur donne à la réponse espérée. Dans les cas d'un contact plus personnel, en plus de l'estime, il faut mentionner l'affection. Pour prendre un exemple personnel, voici la manière dont je terminais tout d'abord les courriers, ensuite les fax, que j'adressais à mon maître à penser, Paul Watzlawick dans les années quatre-vingt. J'y exprimais humblement mes sentiments, mais également la grande estime que je lui portais : « Avec toute mon amitié et mon admiration, Giorgio ».

Si, à l'inverse, le contact est formel, évitez les formules rituelles qui, étant complètement standard, auront plutôt tendance à rebuter le lecteur qu'à vous le concilier. Vous seriez mieux avisé de terminer encore plus humblement que n'avez débuté, écrivant, par exemple : « Espérant ne pas vous avoir par trop importuné et attendant de vous lire... ». Cette manière de demander une réponse est « tout en douceur », car le destinataire risque de paraître mal élevé et de se discréditer s'il ne répond pas.

Pour illustrer mon propos, je ne peux m'empêcher de vous citer en exemple la lettre de Paul dans laquelle il attirait mon attention sur une faute qui apparaissait de manière récurrente dans mes écrits. Voici la manière dont il m'a suggéré de la corriger. Son courrier est un exemple de communication écrite particulièrement efficace. Il commençait ainsi : « Cher Giorgio, je t'écris en espérant ne pas t'importuner par mon obsession mais, dans ton texte qui présente par ailleurs un très grand intérêt, il me semblerait bon de ne pas séparer une principale d'une subordonnée par un point... ». Jamais plus je n'ai fait cette erreur. Comme l'enseignait

John Weakland, adopter une position plus humble<sup>1</sup> par rapport aux autres nous élève le plus souvent d'un cran<sup>2</sup>. Il faut toujours garder à l'esprit que l'humilité est l'apanage des Grands, l'arrogance celui des faibles.

Les choses sont quelque peu différentes lorsqu'il s'agit d'écrire un long texte comme un rapport, un article ou même un livre. Dans ce cas, nous pourrons, dans notre argumentation, user et abuser des armes de la persuasion pour mettre en valeur le contenu et perfectionner la forme persuasive du langage. Tout d'abord, pour qu'une lecture soit persuasive, il faut garder à l'esprit le découpage idéal. Résumons ce qui a déjà été abordé dans le chapitre sur l'argumentation :

- Débuter par un énoncé percutant ;
- Poursuivre avec une analyse claire et nette du thème abordé et exposer les différents points de vues sur le sujet, citer des faits et indiquer des dates, présenter des exemples ;
- Tirer les ficelles en proposant son propre point de vue comme s'il découlait naturellement des arguments précédents ;
- Et enfin, terminer sur un récit, un aphorisme ou une citation apte à produire un effet écho.

Il faut toujours présenter ses arguments d'une manière claire et précise. Leur associer des images analogiques renforcera leur effet performatif. Rappelons les indications données par Popper à celui qui s'apprête à écrire un traité. Il estime que tout penseur ou tout scientifique devrait reformuler et réécrire ses propres théories afin de les mettre à la portée du commun des mortels. Tant qu'il n'y sera pas parvenu, il vaudrait mieux qu'il les garde pour soi.

À cet égard, le meilleur exemple moderne d'écriture persuasive est, à mon avis, l'encyclique « Deus caritas est »<sup>3</sup> de Benoît XVI. Étant un grand sceptique, je ne peux en aucun cas être soupçonné de faire de la propagande pour l'Église en rapportant cette déclaration. Je ne fais que mentionner un texte admirable par sa clarté et sa force persuasive. Encore un mot à propos

des pontifes, il ne faut pas oublier les paroles que le pape François a adressées à ses évêques au cours du dernier Synode. Il leur a demandé de répandre le message du Christ dans sa beauté et sa force de persuasion.

Et enfin, impossible de ne pas citer les cas où la communication persuasive est écrite dans un but moins noble. Cela va des horoscopes ou des méthodes de voyance, aux psychologismes utilisés sans déontologie aucune.

Les nombreuses recherches de Bertram R. Forer, un psychologue social bien connu, qui a étudié en profondeur le phénomène des communications mensongères, ont montré comment établir une sorte de lecture de la personnalité applicable dans presque tous les cas. Cela prouve à quel point un texte bien pensé peut être persuasif.

« Vous avez absolument besoin de la reconnaissance des autres, cependant vous avez tendance à vous dévaloriser. Même si vous savez généralement remédier à certains points faibles de votre caractère, il vous reste encore de grandes capacités inexploitées, dont vous pourriez tirer avantage. Extérieurement discipliné et maître de vous, vous êtes inquiet et manquez de confiance en vous. Vous avez peur de ne pas prendre la bonne décision ou de vous tromper. Vous recherchez changement et variété. Les restrictions et les contraintes vous frustrant. Vous vous vantez de ne pas être influençable et de n'admettre les opinions d'autrui que si les preuves vous satisfont. Vous êtes parfois extraverti, affable, sociable, alors que d'autres fois, vous vous montrez introverti, méfiant et réservé. Certaines de vos aspirations sont vraiment irréalistes ».

Je serais curieux de savoir combien de lecteurs et de lectrices pourront affirmer ne pas se retrouver dans ce profil pratiquement universel.

## **Leadership et persuasion**

Alexandre le Grand a entraîné ses soldats à se lancer à la conquête du monde, sans aucun recours à la contrainte, en jouant simplement sur l'affection qui les unissait. Ce n'est pas un hasard si son style de commandement et ses qualités de meneur d'hommes servent encore de référence de nos jours et qu'ils sont étudiés non seulement dans les écoles militaires mais également dans les grandes écoles de Management.

Du reste, c'est justement dans ce dernier domaine que se déroulent les plus grandes batailles : les luttes pour le pouvoir économique et politique. Pour ce faire, savoir communiquer de manière persuasive est une des qualités les plus importantes d'un leader (D'Andrea, Nardone, 2015) et, pour de nombreuses personnes, c'est même la plus essentielle.

En l'an 2000, quatre-vingt-dix pour cent des plus grands managers du monde ont déclaré que, pour pouvoir assumer leur rôle, savoir communiquer était primordial. Ils ont toutefois précisé que la majeure partie de leur temps était consacrée à résoudre des conflits et à convaincre leurs collaborateurs à mettre en œuvre leurs stratégies. Par conséquent, savoir persuader permet non seulement de gagner du temps et d'économiser de l'énergie, mais surtout de parvenir à un résultat impossible à obtenir par d'autres moyens. Si un « capitaine d'industrie » en voit l'utilité, on peut imaginer l'importance que cela présente pour un homme politique dont le pouvoir est basé sur le consensus des citoyens. Les grands meneurs d'hommes ont tous su influencer leurs troupes – ou leurs équipes dans le cas des grands explorateurs – pour en tirer le meilleur d'eux-mêmes, ce qui leur a permis de mener à bien leurs fantastiques entreprises. Les travaux de Lewin, Lippitt White (1939) ont porté sur l'étude du leadership moderne. Ce sont les premiers à avoir proposé une classification des différentes typologies, mettant en lumière les divers modes de communication :

- Le leader autoritaire n'accorde que peu d'attention à autrui et redoute l'information, exerçant un pouvoir basé sur une menace constante ;

- Le leader démocratique est disponible, il est à l'écoute des autres et cherche constamment à impliquer ses collaborateurs dans ses actions ;
- Le leader permissif laisse les choses se faire et n'exerce qu'un minimum de pouvoir.

Cette première classification a été suivie de beaucoup d'autres. Alors qu'elles devraient indiquer la marche à suivre pour développer les qualités requises chez un bon leader, elles restent, à mon avis, bien trop proches des démarches théoriques utilisées par différentes idéologies. Certains ont tendance à mettre en avant la gestion « visionnaire » de Steve Jobs, passant sous silence les mauvais traitements dont il usait fréquemment vis-à-vis ses collaborateurs. D'autres préfèrent le « leader décideur » et accordent trop peu d'importance au fait que, dans la prise de décision et la communication, il est souvent emporté par ses propres émotions et n'évalue pas correctement les choses. D'autres encore sont en faveur du « leadership collégial » et oublient souvent que débattre ensemble des décisions à adopter prend énormément de temps. En outre, les discussions s'enlisent à cause de la résistance de quelques-uns.

Personnellement, je dirige depuis une vingtaine d'années l'École de Communication et de Problem Solving<sup>4</sup> stratégique. Ayant formé des consultants ou ayant été employé en tant que tel par de nombreux top managers, j'en suis venu à me faire une idée du leadership basée sur l'efficacité. Celle-ci s'articule autour de trois éléments : compétence, habileté et savoir-faire.

La première qualité se réfère au « savoir » nécessaire à celui qui doit commander et diriger. La seconde correspond à l'« opérationnel » indispensable à l'exercice du leadership. La troisième représente la synthèse des compétences et des aptitudes, ainsi que les fruits de l'expérience. La combinaison de ces trois qualités créant un « tout », au sens humain, fait du sujet un bon leader potentiel. Si nous examinons en détail le rôle de leader, nous pouvons comprendre comment le fait de savoir communiquer avec

autrui, le reste du monde, et surtout soi-même est la caractéristique indispensable à un leadership compétent. Ceci requiert, pour gérer ses collaborateurs directs, de savoir déléguer, contrôler et corriger. Ce qui veut dire, déléguer tout ce qui peut l'être au lieu de le faire soi-même et, de ce fait, pouvoir se concentrer sur tout ce qui ne peut pas l'être. Ensuite, il faut contrôler afin de s'assurer que les tâches déléguées ont été accomplies au mieux. Si ce n'est pas le cas, on doit donner le coup de pouce nécessaire afin d'améliorer les compétences des collaborateurs et les rendre plus autonomes. Ce faisant, le leader booste la personne en la valorisant et lui donnant la possibilité de progresser sous sa houlette. En termes de communication ceci exige de savoir « dialoguer » avec eux, donnant un minimum de directives et exerçant le pouvoir par l'exemple.

Et on en arrive ensuite à l'autre caractéristique fondamentale du leader, qui se manifeste de façon évidente dans sa manière de communiquer, en d'autres termes, son charisme.

C'est là le terme le plus souvent associé à la notion de leadership, mais il est souvent utilisé à tort et à travers. Charisme veut dire « grâce » ou « don de Dieu ». On dit d'une personne qu'elle est charismatique si, au premier regard, elle fait une forte impression sur tout un chacun, parce que de sa personne se dégage un petit je-ne-sais-quoi qu'on ne retrouve pas chez le commun des mortels. Il est impossible de donner une description claire et précise d'une telle personne, car on se réfère à quelque chose d'indéfinissable. Le charisme est plutôt considéré comme un don : on en a, ou on n'en a pas. En fait, si on se penche sur le passé de chaque personne charismatique, on se rend compte que c'est son vécu – des situations difficiles surmontées avec courage, mais non sans larmes ni efforts – qui lui a donné la confiance en soi et la force personnelle que l'on ressent au premier contact. En conséquence, le charisme n'est pas un don divin, mais une réussite personnelle, concrétisée le plus souvent sans l'avoir vraiment cherché, suite aux épreuves surmontées au cours de la vie.

Toutefois, le passé étant inaltérable, si après une longue pratique, la mise en œuvre la stratégie de la persuasion est devenue une seconde nature chez une personne, celle-ci sera perçue par autrui comme étant charismatique.

Il est cependant clair que si tout le monde peut apprendre à jouer du piano, seuls ceux qui ont un vrai don seront en mesure de réellement émouvoir leur public. Remémorons-nous les mots de Protagoras : « la maîtrise est la synthèse précise des dons innés et de l'exercice constant ». Il est à noter que, dans la plupart des cas, un bon leader ne doit pas être « supérieurement charismatique », il doit juste l'être suffisamment. Sinon, les gens sont tellement fascinés par son magnétisme, qu'ils ne remarquent aucune de ses autres qualités.

Un leader charismatique a souvent beaucoup de mal à gérer la communication et à déléguer des tâches à ses collaborateurs du fait de ce déséquilibre relationnel. Ses équipes attendent de lui solutions et protection et, de ce fait, elles perdent en efficacité, car elles rejettent leurs responsabilités sur leur leader. Ainsi, même la plus grande qualité peut se transformer en défaut si elle devient inconditionnelle.

La dernière caractéristique du leader efficace est le pouvoir de sublimer la vision ordinaire des choses, d'innover et de trouver des solutions alternatives aux procédures habituelles pour résoudre conflits et problèmes. Selon William James, le génie est celui qui réussit à voir la réalité à partir de perspectives inhabituelles. Celui qui possède ce talent en plus du charisme est perçu comme la personne à qui se fier ou comme celle qui doit se trouver aux commandes.

De nombreuses recherches en psychologie sociale démontrent que les personnes faisant partie d'un groupe lorsqu'elles sont confrontées à une situation critique ont tendance à faire confiance au sujet le plus charismatique et perçu comme étant le plus compétent. Si dans ce groupe personne ne réunit ces deux qualités, les gens se comportent de manière

anarchique et sont souvent en contradiction les uns avec les autres. Par contre, si on y trouve à la fois une personne charismatique et une personne habile, le groupe se scindera en deux factions, se mettant sous l'influence de l'une ou de l'autre des deux parties. Si les deux leaders ne voient pas d'intérêt à s'entendre, le conflit entre les deux clans est assuré.

Tout ceci démontre le rôle prépondérant joué par la communication persuasive. Elle aide, non seulement, à influencer un large auditoire lors d'un discours public mais on peut également l'appliquer à la gestion optimale des relations internes d'une entreprise. On s'en sert pour motiver les collaborateurs à développer leurs compétences ou à faire évoluer ceux qui doivent encore progresser dans certains domaines (D'Andrea, Nardone, 2015). En outre, être persuasif permet de convaincre aussi les autres du bien-fondé de projets ou d'idées, car cela permet de contourner la résistance habituelle au changement. Dernier point : celui qui veut devenir un orateur émérite dans le seul souci d'évolution personnelle et indépendamment du fait de construire et d'améliorer son charisme doit savoir prendre en considération les opinions que chaque personne émet sur un sujet donné et s'y adapter. Ceci lui permettra de développer sa capacité à voir également les choses à partir d'une perspective qui ne lui sera pas habituelle. Selon Edward De Bono, les travaux ayant pour but l'avancée des opinions ont fait évoluer la « pensée divergente », qui est la caractéristique typique des créatifs et des grands inventeurs. Il n'y a ici rien d'étrange car, ainsi que nous l'avons mentionné dans la première partie de ce livre, tout, dans notre vie, passe par le langage. Il nous donne l'occasion d'appréhender la réalité et de la décrire à autrui. Par conséquent, plus nous serons capables de communiquer efficacement, plus nous serons en mesure de nous améliorer et de rendre notre monde meilleur.

# Thérapeutique persuasive

Philostrate, dans sa *Vie des Sophistes*, nous raconte qu'Antiphon soutenait que personne ne pouvait nommer une douleur si terrible, qu'il ne réussit pas à l'éliminer de sa conscience. Plutarque, lui, nous raconte que, chaque jour, de nombreuses personnes venaient voir Antiphon afin de trouver une solution à leurs problèmes. C'est en raison, du « stress » imputable à cette activité que celui-ci décida un jour de se consacrer aux oraisons juridiques, largement moins épuisantes. Même le Sophiste le plus célèbre, Gorgias, a pratiqué une activité thérapeutique lorsqu'il aidait Hippocrate à persuader les patients les plus réticents à se soigner. Faire accepter cette idée à un patient posait déjà problème à l'époque. Le médecin y parvenait en procédant de manière persuasive (Milanese, Milanese, 2015). Du reste, Hippocrate lui-même définissait ainsi l'essence même de l'art de la médecine : le toucher, le remède, la parole. Même en Orient, c'étaient souvent les paroles du sage qui servaient à guérir et, il est curieux de noter que dans la circularité typique de la philosophie taoïste, ils apprenaient à faire indifféremment le bien ou le mal en usant de la même habileté et des mêmes compétences. De fait, les paroles et les actes, dans leur forme la plus sophistiquée et la plus à même de déterminer des objectifs, sont à la base des arts martiaux chinois.

L'épisode de Lazare : « Lazare, lève-toi et marche », raconté dans l'évangile selon St Jean, nous montre que dans la tradition judéo-chrétienne la magie thérapeutique de la communication tenait également une place prédominante. Même le Talmud cite de nombreux exemples de l'énorme pouvoir curatif de l'utilisation savante de paroles et de gestes.

Malheureusement, ainsi que l'ont noté de nombreux auteurs (Doidge, 2015 ; Milanese, Milanese, 2015 ; Frances, 2013 ; Breggin, 1991 ; Nardone, 1994), la médecine moderne ne jurant que par le bistouri et la pharmacopée, a souvent tendance à sous-estimer l'immense potentiel de la communication

thérapeutique. Elle ne tient aucun compte de réactions flagrantes et indéniables comme « l'effet placebo » ou « la solution miracle ». Bien que, de nos jours, la majorité des médecins soient fortement sensibilisés à la communication avec le patient, leur formation, d'abord en faculté de médecine, puis lors de leur spécialisation, se concentre principalement sur l'évolution technologique : instruments médicaux de pointe et nouveaux médicaments. En ce qui concerne la psychiatrie et la psychologie clinique, disciplines essentiellement basées sur la communication et l'alliance thérapeutique avec les patients, ce qui s'est produit ces dernières dizaines d'années est d'autant plus grave. L'utopie scientiste a généré l'élaboration de procédures standardisées, utilisant des méthodes dérivées de celles de la recherche pharmaceutique (Nardone, Salvini, 2013 ; Milanese, Milanese, 2015), n'accordant qu'une valeur négligeable aux effets thérapeutiques de la communication.

Heureusement, la plupart des psychologues et des psychiatres considèrent, preuves irréfutables à l'appui, que la communication et la relation humaine sont les facteurs thérapeutiques les plus essentiels.

Les recherches présentées dans *The Heart and Soul of Change (Le Cœur et l'âme du Changement)*, ouvrage publié par l'American Psychological Association en 1999, prouvent qu'en psychothérapie, la relation thérapeutique et les attentes du patient face à un traitement représentent plus de 70 % de l'effet curatif. On peut y ajouter 15 % d'effet placebo entrant en jeu à chaque introduction d'une technique spécifique. Ceci porte le pourcentage d'influence à 85 %. En réfléchissant bien, on en déduit qu'à l'origine de toute forme d'action curative se trouve la persuasion. Ce type de relation thérapeute/patient amène une modification dans les sentiments et les comportements. La communication persuasive produit ou influence fortement les trois facteurs mentionnés : relations thérapeute/patient, attentes du patient, effet placebo. La science et l'art de communiquer ont tendance à s'associer. Cet aspect a été mis en évidence

par Jérôme Frank (1993), célèbre spécialiste du changement thérapeutique, dans son ouvrage *Persuasion and Healing (Persuasion et guérison)*, où il explique que la psychothérapie est un processus de persuasion dans la mesure où elle peut modifier la vision des choses d'une personne, ainsi que ses actions. Malgré les affirmations de leurs créateurs, bien des stratégies thérapeutiques fonctionnent comme des processus de persuasion. Pour ne citer que quelques exemples, prenons la technique de « restructuration » adoptée dans de nombreuses approches psychothérapeutiques ou « l'effet miroir » (« mirroring ») du langage et de la pensée du patient, ou encore l'utilisation de métaphores et de relations suggestives, telles les « questions stratégiques » (Nardone, Salvini, 2013). Dans le vaste domaine de la psychothérapie, sont représentés les trois modes d'influence personnelle étudiés au chapitre II : persuader, convaincre, manipuler. Dans la tradition rationaliste, dont font partie les approches cognitives et la plus grande partie de la psychanalyse, on applique un processus amenant à convaincre progressivement le patient et à lui faire prendre conscience de l'origine et de l'évolution de ses problèmes, puis au moyen de les gérer. Les thérapies comportementales inspirées de Pavlov et Skinner sont clairement une forme de manipulation du mécanisme de réponse à des stimuli, leur but étant que le sujet parvienne à contrôler ses réactions. Dans les thérapies interactionnelles – stratégiques, les principes et les techniques de persuasion sont délibérément utilisés dans le but d'amener rapidement le patient à modifier la manière dont il perçoit la réalité et, en conséquence, ses émotions, ses comportements et ses cognitions.

En ce qui concerne d'autres manières d'aborder la psychothérapie, comme l'approche systémique-interactionnelle, l'approche corporelle-fonctionnelle, l'approche humaniste-existentielle (Nardone, Salvini, 2013 ; Nardone, 1997), on observe, même si c'est de manière moins évidente, ces trois formes d'influence personnelle. Sigmund Freud lui-même a insisté sur le pouvoir des mots.

Il est toutefois curieux de noter qu'une grande partie des psychothérapeutes, se basant sur un parti pris idéologique, persistent à affirmer que leur travail n'utilise aucune forme de suggestion. Ils craignent peut-être d'être accusés, comme le furent les sophistes, d'être des manipulateurs malhonnêtes. Je pense avoir clairement démontré que ce n'est pas le cas de l'Art Noble de la persuasion, que ce soit dans ses intentions ou dans ses applications.

Prenons un exemple.

J'ai rencontré une jeune fille anorexique, muette, se tenant figée entre ses parents. Depuis plus de deux mois, elle ne voulait plus manger que des fruits et ce, en quantités de plus en plus limitées. Au cours des six mois écoulés elle avait progressivement réduit son alimentation et avait perdu plus de vingt kilos. Elle pesait désormais 33 kilos pour 1,69 mètre : son diagnostic vital était engagé. Elle avait déjà été hospitalisée deux fois et alimentée de force, ce qui lui avait fait reprendre quelques kilos, « brûlés » systématiquement en quelques jours, après sa sortie de l'hôpital.

J'ai écouté son histoire et été mis au fait des deux tentatives faites pour résoudre son problème. Ensuite, j'ai demandé aux parents s'ils étaient bien conscients que, leur fille étant mineure, ils étaient garants de sa santé et que si quelque chose lui arrivait ils en seraient tenus pour responsables. Il s'agit là d'une « manœuvre thérapeutique » visant à faire sortir la jeune fille de son attitude de rejet de toute thérapie. Rendre les parents responsables d'une éventuelle « tragédie » a pour but d'inciter la jeune fille à intervenir pour les protéger. Là encore, ce stratagème a eu l'effet désiré et la jeune fille a intercédé, déclarant que ce n'était pas la faute des parents si elle refusait de manger. Je lui ai répondu : « Bien sûr, mais leurs bonnes intentions ont causé une catastrophe. C'est parce qu'ils t'ont soutenu et qu'ils t'ont cédé que tu en es arrivée là ». Elle insiste : « Non, c'est ma faute ! » « La tienne ou celle de ton problème ? » Répondis-je rapidement. Surprise, elle répond : « C'est ma maladie ». Je dis ensuite : « Dis-moi : si

c'est ta maladie et pas toi, on doit faire quoi ? Rester comme ça ou se battre ? ». « Se battre, mais elle est plus forte que moi » répond la jeune fille. « Je peux t'aider à la combattre, si tu veux ». Et elle : « Je veux bien, mais je ne sais pas si je vais y arriver, parce que j'ai très peur de grossir... ». « Bon, je ne savais pas... Bien sûr, si on veut te sauver, on doit te faire reprendre du poids. Mais ça, ce n'est pas devenir grosse » que je lui réponds et elle hoche la tête.

Comme le lecteur a pu le comprendre, cet échange verbal et non verbal rapide et intensif a créé un premier pas vers une coopération là où, au départ, il y avait une résistance inébranlable. La jeune fille a commencé à envisager l'idée de reprendre un « poids normal », ce qui était inconcevable au premier abord, car cela équivalait à « grossir ». Nous y sommes parvenus en dissociant la patiente de sa maladie par des questions orientées.

Nous nous trouvons maintenant confrontés à la partie la plus difficile de cette thérapie, c'est-à-dire que nous devons arriver à ce que la jeune fille se remette réellement à manger correctement et reprenne du poids.

« Bon, si je ne m'abuse, nous avons un ennemi commun à combattre : ta maladie qui te fait craindre de manger et de grossir ». Elle hoche de nouveau la tête et je continue : « je dois te prévenir que ce sera éprouvant et fatigant, mais si tu veux bien que je t'aide, nous allons y arriver ».

Une larme apparaît au coin de ses yeux pendant qu'elle acquiesce. « Bon, maintenant je dois te poser une question très importante », dis-je, la fixant du regard. « Est-ce que tu préfères recommencer à t'alimenter progressivement, en choisissant avec moi les aliments qui te permettront de reprendre 500 grammes par semaine ? Ou alors, en obligeant tes parents à te faire nourrir de force, car c'est de leur responsabilité directe. Par contre, cette fois ce sera de manière intensive afin de reprendre beaucoup de poids très vite ? » et j'insiste : « comment dire, préfères-tu reprendre graduellement ton poids en mangeant de bonnes choses, ou est-ce que tu

préfères avoir une sonde dans le nez qui te fera gonfler comme un ballon de foot ? »

Cette manœuvre et l'image évocative sont destinées à générer une forte aversion envers l'hypothèse de l'alimentation coercitive, l'incitant à accepter ce qui est naturel et qui aura été convenu de concert.

La jeune fille, comme c'est souvent le cas dans ces situations, choisit la première option pour éviter la seconde qui, à son avis, était bien pire. Ce qui était impensable au départ est devenu possible et l'est resté grâce à un processus de persuasion thérapeutique. Un simple dialogue stratégique a amené une patiente souffrant d'une anorexie mentale restrictive très grave, à recommencer à s'alimenter et à reprendre son poids normal.

Ce premier accord fondamental obtenu, on procède à définir en détail ce que la jeune fille devra manger. Pour cela, on utilise une autre technique spéciale, à savoir on parle de ses aliments préférés.

« Maintenant qu'on est d'accord pour combattre notre ennemi, on doit s'entendre sur la manière de le faire en mangeant. Bon, maintenant, je peux te poser une autre question : si tu pouvais manger sans avoir peur, quel serait ton plat préféré ? On va faire une liste de tes aliments préférés... »

Avec une dilatation visible de la pupille, signe de l'activation du mécanisme du plaisir, elle dit : « Une pizza ! » et je répons « celle qui est moelleuse et gonflée, ou celle qui est fine et croquante ? » Elle : « fine et très croquante, une qui craque sous la dent ». Et je poursuis l'évocation : « avec de la mozzarella chaude et fondante ou avec tellement de tomates que ça dégouline ? » « Avec de la mozzarella fondue et brûlante ! ».

Évoquer son plat préféré provoque un réel plaisir chez la jeune fille. Les recherches ont prouvé (Doidge, 2015) que des visualisations dirigées produisent un effet sensoriel similaire à la réalité. Dans certains cas, c'est là un vecteur de changement puissant. Les patients vont oublier leur craintes pour ne plus songer qu'au plaisir que pourront leur procurer les choses.

Nous avons donc établi la liste de ses aliments préférés. Ensuite, nous avons décidé ensemble des choses qu'elle allait déguster en recommençant à s'alimenter, de manière à ne pas reprendre plus de 500 grammes par semaine.

Utilisant ce genre de dialogue thérapeutique, le Centre de Thérapie Stratégique d'Arezzo a aidé plus de deux cents mineurs anorexiques à endiguer leur abstinence stricte de nourriture au cours de ces dix dernières années, leur assurant un suivi de plusieurs mois jusqu'à leur complète guérison. Tout cela est consigné dans les enregistrements vidéo des sessions et des contrôles systématiques réalisés après la fin du traitement pour prévenir les rechutes (Nardone et al., 1999 ; Nardone, 2003 ; Nardone, Balbi, 2008 ; Nardone, Salvini, 2013).

Cet exemple véridique de dialogue thérapeutique est là pour souligner l'importance d'une persuasion efficace, celle qui incite une personne, même la plus braquée, à changer.

Avant de pouvoir classifier les procédures et les processus de la persuasion du domaine thérapeutique, il faut d'abord pouvoir les différencier.

Il faut tout d'abord distinguer la persuasion délibérée, utilisée dans un but précis, comme le cas décrit ci-dessus, qui diffère de la persuasion inconsciente et donc non intentionnelle. Prenons, par exemple, un étrange épisode, décrit par Gordon Allport (1964), qui s'est produit dans un hôpital autrichien après la Grande Guerre. Un malade, dont les douleurs diffuses étaient apparemment incurables, semblait n'avoir aucun espoir de guérison. Les médecins de l'hôpital, incapables de l'aider, l'ont incité à consulter un des pathologistes autrichiens des plus renommés de l'époque. Celui-ci se présente au chevet du malade, soulève le drap, l'examine et déclare : « Moribundus ! ». Le patient, ne connaissant pas le latin et convaincu que c'était là le diagnostic de sa maladie, a vu son état s'améliorer jusqu'à

guérison complète de ce qui s'appellerait aujourd'hui « myalgie généralisée » ou trouble somatoforme.

Dans ces deux cas, celui de l'anorexie restrictive et de la « maladie introuvable », les résultats positifs ont été obtenus car les processus de guérison ont été déclenchés grâce à la communication. Leur différence résidait dans le fait que, dans le premier cas, le résultat positif a été obtenu à la suite d'un acte délibéré, alors que le second est le fruit du hasard.

À cet égard, les chercheurs et les grands thérapeutes du siècle dernier ont apporté de nombreuses contributions dans ce domaine, à commencer par l'article de Milton Erickson de 1930, le tout premier sur ce sujet, qui met en relief la grande efficacité de « la suggestion indirecte par rapport à la suggestion directe ». En d'autres termes, cela reviendrait à dire que les stratégies de la persuasion marchent mieux que les conseils et les ordres. Ce grand hypnothérapeute a littéralement créé un myriade de techniques hypnotiques indirectes, n'ayant pas à passer par la transe, afin d'aider ses patients à résoudre leurs problèmes. Prenons, par exemple, le cas d'un jeune homme souffrant d'agoraphobie. Erickson, se trouvant alors déjà en fauteuil roulant a demandé au patient d'avoir la grande gentillesse d'aller dans un bureau de poste voisin pour envoyer une lettre. Il a prétexté l'urgence et son impossibilité à le faire lui-même, son invalidité l'en empêchant. Le jeune homme, « oubliant » sa maladie, s'est empressé de rendre un service au thérapeute handicapé moteur. Il ne s'est rendu compte qu'après être revenu dans le bureau de ce dernier, qu'il avait fait une chose qui lui semblait irréalisable au premier abord. Dans ce dernier cas, il s'est guéri de son trouble grâce à une expérience provoquée par une demande d'aide fortement suggestive qui lui a fait oublier ses limites, lui permettant de les dépasser.

De fait, en psychothérapie, on peut utiliser le langage persuasif pour dialoguer avec les patients dans le but de les faire changer d'opinion au cours du rendez-vous. On peut également s'en servir pour prescrire des

actions à entreprendre et des expériences à faire. Celles-ci vont leur faire toucher concrètement du doigt ce qui modifiera leurs perceptions et leurs réactions. Dans le premier cas, le langage sera performatif, devant déjà susciter pendant l'entretien le sentiment qui va amener le changement. Dans le second, il sera injonctif, pour amener à accomplir les actions qui, en dehors de la séance, provoqueront le changement.

Cette distinction est une ligne directrice opérationnelle importante, puisqu'elle indique quelles sont les techniques de persuasion les plus adaptées dans chacun des ces deux cas.

Au cours de l'étude des symptômes et de l'examen médical, un médecin devra dialoguer et donc, employer questions et paraphrases, et se comporter de manière chaleureuse et rassurante, ce qui est un langage performatif. A la fin de la visite, au moment de prescrire les médicaments et comportements particuliers, il regardera son patient dans les yeux, maintenant un contact visuel tout le temps que durera sa prescription. Il parlera d'une voix lente et assurée, en articulant bien : c'est-à-dire, qu'il utilisera un langage injonctif (Nardone, 1994 ; Milanese, Milanese, 2015).

Une fois encore, c'est à Paul Watzlawick (1981) que nous devons la première formulation rigoureuse des techniques de persuasion du domaine thérapeutique. C'est de lui que viennent les termes de « langage du changement » et ce n'est pas un hasard. Le principal dessein des études et des expérimentations portant sur cette forme d'expression, menées conjointement pendant près de vingt ans (Nardone, Watzlawick, 1990), avaient pour objectif premier de faire des recherches sur ce type de langage et sur ses applications possibles. Cela nous a permis de développer, grâce aux résultats obtenus (Watzlawick, Nardone, 1997), les stratégies de communication à adopter selon les divers cas cliniques. On peut les classer par pathologie. On cherche par exemple à trouver le langage le plus adapté à un patient obsessionnel-compulsif ou à une personne sujette aux phobies ou encore à un anorexique, etc... On peut également les classer selon des

caractéristiques personnelles. Il s'agit alors de déceler le meilleur moyen de communiquer avec une personne souhaitant coopérer, ou avec un sujet totalement rétif, ou encore avec un autre qui voudrait bien collaborer mais qui n'ose pas, ou alors avec celui qui n'est en mesure ni de coopérer, ni de s'opposer à le faire (Nardone, Watzlawick, 1990 ; Watzlawick, Nardone, 1997). Nous avons enfin réussi à mettre au point une technique évoluée pour conduire le premier entretien. Il devient donc une amorce de thérapie et plus seulement un diagnostic (Nardone, Salvini, 2004 ; Nardone, Watzlawick, 2005). Nous avons regroupé en un seul entretien plusieurs phases d'échanges aidant l'interlocuteur à découvrir le moyen de se sortir de ses problèmes. Grâce à la technique du dialogue stratégique, durant ces dix dernières années, l'efficacité thérapeutique s'est nettement améliorée. Dans plus de 60 % des cas traités au Centre de Thérapie Stratégique d'Arezzo, soit plus de 6000 patients souffrant des pathologies les plus graves (crises de panique, troubles obsessionnels compulsifs, désordres alimentaires, dépressions, etc.), les sujets ont, après la première séance, vu leurs symptômes invalidants s'amoinrir et au cours de la cinquième, leur trouble a été totalement éradiqué.

Même à efficacité égale avec les autres formes de psychothérapie, cette méthode permet d'accélérer le processus de guérison du patient. De fait, les comparaisons des résultats thérapeutiques faites au cours de ces années (Nardone, Watzlawick, 2005 ; Nardone, Portelli, 2013) démontrent elles aussi la nette supériorité des résultats<sup>5</sup> thérapeutiques (88 % de réussite). Dans tous les processus thérapeutiques, la persuasion a, en effet, le pouvoir d'augmenter tant l'efficacité que l'efficience des résultats. Si on regarde la qualité de la relation médecin-patient, l'Art Noble de la persuasion prend une valeur encore plus grande parce qu'il permet de créer une ambiance chaleureuse favorisant la collaboration. De cette manière, la thérapie devient également un réel « traitement » du patient.

# La persuasion dans le monde juridique et légal

Un des évènements juridiques les plus curieux de l'antiquité a certainement été le débat légal qui s'est tenu à Athènes au v<sup>e</sup> siècle avant J.-C. après une compétition olympique, durant laquelle s'est produit un acte criminel particulièrement bizarre dont il a fallu établir la responsabilité.

Antiphon s'est occupé du cas suivant : un lancer de javelot malheureux avait accidentellement transpercé et tué un spectateur. Cette affaire a donné lieu à un procès. Dans sa plaidoirie, Antiphon, l'avocat de l'athlète, s'est appuyé sur la technique de la restructuration, persuadant le jury de la « responsabilité non coupable » du lanceur. Dans son célèbre discours, il propose trois scénarios. Dans sa première hypothèse l'athlète avait réellement l'intention de tuer le spectateur, cette théorie étant un *reductio ad absurdum* (raisonnement par l'absurde). Dans la seconde proposition, c'était le spectateur qui était mis en cause car il était au mauvais endroit au mauvais moment. Antiphon a également démontré que cette théorie était absurde. Dans sa troisième thèse, il disait que la fatalité avait voulu qu'au moment même du lancer un vent fort s'était levé et que, de ce fait, le spectateur s'était trouvé au mauvais endroit de la zone de tir, ce qui lui a été fatal.

Comme le lecteur a peut se l'imaginer, le jury a supposé « vrai » le dernier scénario. Cet habile rhéteur a atteint son but sans adopter de position directement défensive, comme l'aurait voulu un raisonnement dialectique. Il a amené le jury à examiner les faits selon trois points de vue différents, en utilisant la technique du *reductio ad absurdum* dans les deux premières éventualités, incitant de ce fait le jury à adopter la troisième. Ce cas a fait l'objet d'un débat d'une journée entière entre Périclès et Protagoras pour arriver à répartir correctement la responsabilité de l'évènement entre les divers protagonistes. Ils ajoutèrent également parmi

les éventuels « responsables non coupables » les organisateurs de la compétition (*Vie de Périclès*)<sup>6</sup>.

Un autre exemple remarquable d'oraison défensive est celle du célèbre *Éloge d'Hélène* de Gorgias, dans lequel le célèbre sophiste disculpe la jeune femme d'avoir provoqué la guerre de Troie à cause de sa fugue amoureuse : « soit par fatalité, soit par la volonté des dieux et comme décrété par la nécessité, elle a fait ce qu'elle a fait, parce qu'elle avait été enlevée de force, persuadée par les paroles, ou parce qu'elle était tombée amoureuse ».

Comme l'a habilement illustré Gianrico Carofiglio dans son ouvrage *Les raisons du doute*, les débats au tribunal, ainsi que l'enquête, dont nous allons parler ci-dessous, doivent être menés en utilisant la technique de la restructuration qui permet d'élaborer des stratégies inventoriant des points de vues inexplorés, jusqu'à ce qu'on trouve celui qui s'applique le mieux à la situation en question. Dans un autre de ses textes, Carofiglio affirme également que si le monde d'aujourd'hui était géré par des sophistes, il serait bien meilleur.

Il existe de nombreux films nous montrant les grands talents rhétoriques et stratégiques d'avocats et d'inspecteurs de police, comme Perry Mason et ses démonstrations déconcertantes faites devant le jury ou le Lieutenant Colombo, brillant interprète du « sage qui se fait passer pour un demeuré », mettant ainsi en évidence l'importance de la stratégie de la persuasion dans le monde juridique.

Aux États Unis, le réquisitoire et les débats des procès sont un véritable spectacle en soi. Y participent de nombreux spectateurs et leur grand succès vient des grandes envolées rhétoriques des avocats et des procureurs. C'est la manière persuasive dont ils présentent leurs propres thèses qui fait de ses débats une telle attraction.

Il n'est pas dans mon intention de montrer la justice sous cet aspect ou de présenter la persuasion comme un art dramatique et théâtral, mais bien

de souligner à quel point elle est présente et déterminante dans un cadre juridique. Néanmoins, la majorité de ceux qui exercent le droit n'ont aucune formation dans ce domaine et, bien souvent ils sont incapables de faire appel à cette ressource si essentielle.

La formation universitaire ne fait aucune place à ce sujet. Ainsi, la faculté de pratiquer la rhétorique dans le domaine judiciaire dépend des capacités individuelles ou des qualités personnelles de chacun. Bien que la majorité des professionnels du secteur en ait besoin, le monde universitaire est trop déconnecté de la réalité professionnelle à laquelle il devrait préparer les étudiants. Ceci a un fâcheux impact sur la qualité professionnelle et personnelle de celui qui, dans ce domaine, comme dans celui de la médecine, devra prendre « soin » de personnes en difficulté et de garantir leurs droits.

Les connaissances et les compétences permettant d'appliquer les principes de cet art ne concernent pas uniquement la manière de conduire les enquêtes et les interrogatoires. Ils, servent également à prévenir et contrôler les pièges mentaux et les déviations possibles dans la poursuite objective de la « vérité juridique » pouvant être causés par des « jugements implicites », dont nous sommes d'abord artisans puis victimes. En d'autres termes, il n'est pas si rare que les enquêteurs « s'éprennent » de leurs propres théories, préférant s'illusionner en se persuadant qu'elles correspondent à la vérité et n'enquêtent donc que dans ce sens, mésestimant ou omettant inconsciemment des éléments qui pourraient mener à des conclusions différentes. C'est ce qui arrive fréquemment quand l'enquêteur reste « entiché » de ses propres intuitions et de ses théories reportant son attention sur un unique phénomène, qu'il considère comme « vérité scientifique », et ignorant les autres points de vue. Cette auto-illusion dysfonctionnelle peut être contrôlée si on évite de se focaliser sur une idée et si on cherche à examiner les faits sous tous les angles. Dans ce but, conformément à ce que nous avons exposé ci-dessus, on peut ajouter un

exercice pratiqué pendant la formation à la résolution de problèmes<sup>7</sup> stratégiques (Nardone, 2009). Il s'agit de chercher à imaginer de quelle manière un groupe de personnes que nous connaissons relativement bien verrait la réalité en nous mettant à leur place, notant par écrit les différents points de vue de manière à ce que notre esprit les enregistre en tant qu'alternatives. Cet exercice, plutôt fatigant au début, parce que contraire à notre tendance naturelle à élaborer des schémas, s'il est répété jusqu'à devenir une procédure mentale automatique évite le risque de rigidification des processus cognitifs, les maintenant souples et adaptables. Comme Emil Cioran l'a indiqué, il s'agit de tourner constamment autour de son axe jusqu'à être tellement élastique que les axes des autres personnes deviennent autant de centres de gravité.

Le phénomène des « convictions mensongères » est également un argument de taille dans le contexte d'une enquête. Prenons par exemple le « témoignage oculaire », considéré comme un élément clé dans la recherche de la vérité. De nombreuses études et expériences (Loftus, 2002 ; Loftus, Palmer, 1974) ont démontré que le témoignage oculaire n'est souvent absolument pas fiable. Les témoins sont convaincus d'avoir vu ce qu'en réalité ils n'ont pas vu. Nos perceptions visuelles sont influencées par de nombreux facteurs psychologiques et physiologiques.

Un bon enquêteur doit savoir utiliser au mieux les techniques dialogiques afin d'aider le témoin à se dépêtrer de ses éventuelles convictions trompeuses. Il le guide par des questions ciblées et des paraphrases de contrôle servant à reconstruire de façon fiable sa mémoire visuelle. Il doit également avoir parfois recours à des stratagèmes rhétoriques pour remettre en question la position adoptée et vérifier la capacité de reproduction mnésique. Ces techniques de gestion d'interrogatoire sont un instrument fondamental servant également à invalider les faux témoignages ou à démasquer les mythomanes (Paganini, 2013).

Ainsi que j'ai déjà eu l'occasion de l'exposer dans un autre ouvrage dédié au mensonge (Nardone, 2014), je pense que savoir utiliser les techniques permettant de détecter les mensonges devraient compter au nombre des compétences et des talents d'un magistrat, qu'il s'agisse de tromperie intentionnelle ou d'auto-illusion inconsciente. Un exemple, prouvant son efficacité considérable est le fait de faire répéter plusieurs fois, et même *ad nauseam*, la version que le sujet a donné de l'évènement en question, lui réclamant toujours plus de détails et lui demandant de les associer à ce qu'il a ressenti à ce moment-là. Ce sera une sorte de récit continu enrichi de détails et d'émotions éprouvées par le sujet interrogé. Le tout accompli avec un « calme olympien » sans exercer de pression psychologique sur le sujet, mais en le priant de nous donner la possibilité de mieux appréhender ce qui était arrivé. Cette stratégie d'interrogatoire permet de faire surgir les incohérences et les contradictions cachées dans l'exposé et surtout de mettre en difficulté les menteurs en revenant sur les sentiments spécifiques éprouvés à divers moments de l'évènement. Habituellement, au cours de cette phase les langages non verbal et paraverbal sont moins bien contrôlés et le mensonge se dévoile. Il est beaucoup plus facile de mentir en racontant des faits qu'en rapportant les émotions qui leur sont associées.

À cet effet, les enregistrements vidéo s'avèrent extrêmement utiles, car ils permettent de revenir sur l'interaction communicative. En les visionnant, on remarque des détails qui auront échappé à tous durant l'observation directe, même à ceux qui suivaient l'interrogatoire derrière un miroir sans tain.

Un mythe à éradiquer totalement est celui de l'efficacité des méthodes coercitives, car elles amènent bien souvent celui qui est de bonne foi et innocent à avouer n'importe quoi pour faire cesser la torture.

Gianrico Carofiglio affirme qu'un interrogatoire doit toujours faire preuve d'éthique. La stratégie de la persuasion, ne recourt jamais à la

violence, elle se conforme complètement au respect des droits du suspect.

Un dernier aspect, mais non des moindres, de la réalité juridique et légale, est celui des rapports avec les éventuels informateurs de la police et des témoins réticents. La persuasion est certainement « l'art » qui y joue un rôle absolument primordial. Dans le contexte particulier, où il s'agit de convaincre une personne – se trouvant le plus souvent sous la menace de représailles – à venir faire une déposition contre un criminel, ou pour amener l'un d'entre eux à se ranger du côté de la justice et témoigner contre ses anciens complices, il est évident qu'il faut être très convaincant pour mener l'opération à bonne fin.

Comme le disait Gorgias : « un discours qui a persuadé un esprit entraîne l'esprit qui a persuadé soit à croire en ses paroles, soit à permettre les faits ».

## **La séduction persuasive**

Dans son ouvrage *Le livre du courtisan* Baldassarre Castiglione décrit sa principale mission : organiser les fiançailles de princes et de nobles de manière stratégique avec l'objectif de maintenir l'équilibre du pouvoir entre les royaumes. Une stratégie quasi infaillible était de s'adresser à une princesse pendant l'une des nombreuses fêtes auxquelles les nobles étaient invités et de lui murmurer à l'oreille : « Votre Excellence, permettez-moi de vous faire remarquer, si vous ne l'avez pas déjà noté, que le prince « Untel » n'arrête pas de vous regarder... ». Puis, tout de suite après, sans se faire remarquer de la princesse, d'aller voir le prince en question et de lui dire : « Votre Excellence, permettez-moi de vous faire remarquer, si vous ne l'avez pas déjà noté, que la princesse « Unetelle » n'arrête pas de vous regarder... ».

Le courtisan suscite ainsi la curiosité des deux intéressés, initiant de ce fait un échange de regards aboutissant à un contact direct.

Faire tomber quelqu'un amoureux équivaut à le persuader de notre charme. Adaptée à chaque cas, la séduction fait partie de la persuasion. Depuis l'antiquité, de nombreux auteurs ont associé ces deux arts. Prenons, par exemple, la séduction d'Alcibiade, superbe jeune noble d'Athènes par Socrate qui était, lui, très laid. À ce qu'on dit, c'est exactement pour cela que le philosophe ne se mettait jamais en avant même lorsque tous deux étaient devenus intimes. Il restait à distance jusqu'à ce qu'Alcibiade se manifeste.

Tout cela rappelle ce qui arrive souvent dans les relations entre thérapeute et patient, enseignant et élève, où le rôle de sage ou de gourou charme et attire. Cependant, pour atteindre son objectif, il ne faut jamais s'abaisser au niveau de l'élève ou du disciple, sinon l'attrait se dissipera tout de suite. Au moment même où la personne captivée touche du doigt les faiblesses humaines de son « mythe », la séduction s'évapore et l'élan amoureux se transforme en rejet.

Comme le lecteur peut le voir, la séduction est une forme extrêmement risquée de persuasion. Si derrière l'art se cache une personne incapable de préserver l'image renvoyée à autrui et de conserver ce qui lui a valu un succès amoureux, qu'elle l'ait cherché ou non, l'effet de la séduction s'évanouira. En outre, comme la plupart d'entre nous l'a déjà expérimenté, si la personne sous le charme irrésistible de laquelle nous étions tombés nous déçoit profondément, notre dépit suscite en nous la pire des cruautés. Nous ne pardonnons pratiquement jamais aux autres nos erreurs et nos faiblesses. C'est là un aspect fondamental : la séduction n'est jamais unilatérale, c'est un jeu de communication et de relations circulaires réciproques, où le séducteur expert peut faire fortement pencher la balance de son côté. Cependant, sans la prédisposition de l'autre à se laisser séduire, Cupidon ne peut pas frapper non plus. Et c'est précisément pour susciter la

séduction que communiquer de manière persuasive se transforme en un genre de *passpartout* infaillible. Cependant, si l'ivresse amoureuse est le fruit d'une séduction exagérément déséquilibrée, les problèmes vont rapidement survenir dans la relation. Le manque de complémentarité se verra vite et mènera, comme c'est souvent le cas, à la rupture. Ou alors, une relation pourrait se construire, comme dans le cas du flirt, où une seule rencontre érotique suffit à émuosser l'attrance entre deux personnes. Dans ces cas, les armes de la persuasion sont vraiment efficaces, puisqu'on réussit à créer cette bulle particulière de magie à l'intérieur de laquelle il est bien trop facile de se laisser aller à l'excitation des sens. Cependant, construire une relation requiert des « affinités sélectives », dans le sens où l'entend Goethe, ce qu'aucun des expédients de la persuasion n'est en mesure de réaliser. Ce sont en fait les complémentarités (Loriedo *et al.*, 2011) qui se construisent pour rester longtemps ensemble. Elles impliquent la compatibilité des traits de caractère, des dynamiques émotionnelles, des convictions et des idéaux des partenaires.

Dans mon exposé sur les stratégies de la séduction, j'ai choisi de mettre en évidence les choses à éviter plutôt que d'offrir un mode d'emploi. Ceci pour deux raisons : il ne peut exister de ligne directrice universelle pour la séduction, car chaque personne est unique et donc, les stratégies de persuasion doivent être chaque fois adaptées à ces caractéristiques. Ce qui peut marcher pour une personne peut échouer avec une autre. La séduction est un art et non une science exacte, comme le reste de la persuasion.

Deuxièmement, comme nous l'avons vu au cours des décennies pendant lesquelles nous avons implémenté la résolution de problèmes (Problem Solving) stratégiques et comme l'avait déjà démontré l'ancienne sagesse chinoise « si tu veux redresser une chose, apprends aussi à la tordre ». Si nous commençons par identifier les meilleurs moyens d'échouer, nous saurons, non seulement les éviter, mais d'autres opportunités s'ouvriront à nous, dont nous verrons les effets si nous les saisissons. Elles nous

donneront l'occasion de les sélectionner et de les tester jusqu'à ce qu'on trouve celle qui va marcher. Courtiser, c'est comme assiéger : des fois, ça peut aller vite, d'autres fois il faut du temps, de la patience et des changements de stratégie, pour repérer à la fin celle qui permettra d'emporter la place.

## **Stratégies de séduction vouées à l'échec**

- *La déclaration* : déclarer son amour de vive voix comporte un taux d'échec énorme, bien que ce soit considéré, par le commun des mortels comme le meilleur moyen de débiter une relation amoureuse. Quand il s'agit d'émotions, les mots, comme nous l'avons vu, ont bien moins d'influence que les gestes et ont plutôt tendance à refroidir l'ambiance magique appelant au baiser. De plus, bien souvent, faire une déclaration d'amour embarrasse bien plus que la recherche d'un contact physique et, dans ce cas, celui-ci est reporté aux calendes grecques, jusqu'à ce qu'il soit trop tard, parce que ce rapprochement aura été transformé en une relation amicale. À tel point que la réponse : « nous sommes trop amis pour... » est pratiquement garantie.
- *Faire sa publicité* : Parler de soi en cherchant à se mettre en avant conduit inexorablement à être considéré comme étant importun et lourd. Et pourtant, c'est le comportement adopté par la majorité des hommes cherchant à séduire. Au cours de ces dernières années de nombreux jeunes se sont servis de ce style assertif, oubliant les leçons de l'Antiquité : la séduction féminine doit toujours se faire de manière indirecte, la femme ne doit jamais se proposer, mais inciter l'homme à la rechercher. Chanter ses propres louanges peut sans doute faire du bien à celui qui le fait, car il se sent « fort », mais l'effet sera celui que

Freud a défini comme étant une « exhibition phallique » en mesure d'éteindre l'objet le plus prédisposé à être séduit.

- *Afficher son pouvoir* : exhiber ses capacités économiques ou son rôle social ou professionnel. En plus d'être un signe de manque de style, c'est un des moyens les plus sûrs d'être rejeté ou, pire encore, exploité. Malheureusement, au cours de ces dernières vingtaines d'années, cette méthode a eu un grand impact médiatique, des célébrités ayant claironné leurs prétendus succès auprès du sexe opposé, créant le mythe : argent – pouvoir – femmes. Bien que cela se vérifie dans les faits, il est également vrai que si le pouvoir ou l'argent diminue, tout s'écroule comme un château de cartes.
- *Aduler et vénérer* : considérer l'autre comme un Dieu le glorifie, mais règle son compte à notre attractivité, puisque c'est comme si on se jetait à ses pieds, surtout si l'autre est déjà sûr de ses charmes. Il pourra concéder magnanimement un peu de sa grâce, mais mettra beaucoup de temps à être réellement attiré par son adorateur.
- *Être fiable et prévenant (pour les hommes)* : exprimer sa fiabilité, son humeur égale, le parfait respect de l'autre rend prévisible et, de ce fait, peu stimulant et pas très attirant. Ces vertus chevaleresques font d'une personne un « parfait gentleman », pas un séducteur. Depuis la nuit des temps, les « aventuriers », ceux qui balaient tout sur leur passage, qui bouleversent et disparaissent sont particulièrement recherchés. Après un certain temps, même le « prince charmant » devient un peu ennuyeux et perd en séduction. Si on n'est pas un peu imprévisible et incontrôlable, même la fascination initiale que nous pouvions avoir exercée en vertu de l'allure et de l'élégance des manières finira par pâlir rapidement, laissant place à la description : « c'est quelqu'un de bien ». Ce qui équivaut à dire : « il serait pour moi le partenaire idéal s'il me procurait les sensations que je ne trouve pas chez lui ». Gesualdo Bufalino écrit à

ce sujet que ce que les femmes attendent d'un homme est d'être pris, de comprendre et de surprendre.

- *Être complaisantes et disponibles (pour les femmes)* : si une femme cède rapidement aux avances d'autrui, elle se discrédite elle-même. Lord Byron, un de plus grands séducteurs de toute l'histoire, affirmait à peu près ceci : si une femme dit non, elle veut dire « nous verrons si tu es capable de me séduire » ; si elle dit peut-être, elle te demande d'insister un peu et elle va céder ; si elle te dit oui tout de suite, évite la, car elle ne vaut pas grand'chose. Dans le jeu de la séduction, la femme de doit jamais céder aux flatteries du premier homme venu, ce serait une preuve de son manque de classe. À l'inverse, comme un précieux joyau, l'experte séductrice sait se faire désirer et exige toujours un petit quelque chose en plus de celui qui la courtise, ne cédant aux avances que lorsque l'homme est « à point ». « Faire monter l'ennemi au grenier et retirer l'échelle » est la pièce maîtresse de la séduction au féminin.

## **MINI CONSEILS**

Malheureusement, nous savons que, comme l'écrivait Paul Verlaine, le désir est le rocher sur lequel les êtres humains aiment faire naufrage et donc la lucidité nous fait défaut dans les moments où elle nous serait le plus utile.

Si l'on se réfère aux indications paradoxales qui ont pour objectif le succès de la séduction, deux d'entre elles sont fondamentales : 1) en règle générale, ce qui est vraiment séduisant est non verbal et paraverbal ; 2) la séduction se fonde sur l'ambivalence communicative et relationnelle.

Cela veut dire qu'un regard langoureux vaut mieux que mille paroles, une voix chaleureuse et enjôleuse vaut mieux que de belles promesses, le contact léger et fugace qui fait frissonner est plus efficace qu'un discours rassurant.

De même, ce ne sont pas les compliments directs et insistants qui sont perturbants, mais bien la valse-hésitation entre l'expression du désir et du rejet. Et cela l'est d'autant plus que la personne est consciente de sa séduction.

Pour le reste, ôtez-vous l'idée de la tête que vous allez pouvoir tirer beaucoup d'enseignements des manuels sur la séduction, car dans ce domaine il n'y a que fort peu de choses qui peuvent être « codées » et, en outre, leur auteur est généralement tout sauf un grand séducteur. D'ailleurs, l'exemple le plus frappant est peut-être celui d'Arthur Schopenhauer, qui a connu un succès littéraire considérable avec son petit livre intitulé *Essai sur les femmes*.

Mais les lecteurs crédules, même contemporains, devraient savoir que le grand philosophe n'a jamais réussi à se trouver une épouse. Même sa fidèle gouvernante, qui l'a servi pendant des dizaines d'années a refusé de l'épouser. Ses déconvenues amoureuses furent nombreuses et douloureuses, mais la plus monumentale d'entre elles eut lieu sur la plage du Lido de Venise. Cela se passa alors que le philosophe était l'invité d'une riche famille allemande. Leur fille avait été confiée à Schopenhauer pour qu'il l'éduque dans le but d'un mariage éventuel. Lui, s'étant mis dans la peau d'un pygmalion satisfait, lui faisait sans cesse la leçon sur chaque chose et se réjouissait de pouvoir l'« éduquer » à son image et à sa convenance. Mais, un jour que le philosophe dispensait une leçon sur la plage du Lido, on entendit un bruit de sabots et la jeune fille tourna son regard vers le cheval blanc qui arrivait au galop et sur le cavalier aux longues boucles blondes flottant au vent comme au rythme d'une musique. Le beau cavalier, qui n'était autre que Lord Byron, remarquant le regard extasié de la jeune fille, lui lança une œillade ensorceleuse et lui adressa un sourire aguicheur. La jeune fille se leva et courut vers Byron, qui la hissa sur sa selle, mit son cheval au galop et disparut avec elle (De Botton, 2004 ; Emanuele, 2008, 2010).

- 
1. *one-down* dans le texte italien
  2. *one-up* dans le texte italien
  3. Lettre encyclique du Souverain Pontife Benoît XVI aux évêques, aux prêtres et aux diacres, aux personnes consacrées sur l'amour chrétien (datée du 25 décembre 2005 mais rendue publique le 25 janvier 2006)
  4. NDT : Problem solving = résolution de problèmes, en anglais dans le texte italien
  5. . « Outcome » en anglais dans le texte.
  6. Vie de Périclès – ouvrage de Plutarque
  7. Problem solving en anglais dans le texte italien

# Épilogue

---

Pour terminer mon ouvrage, je ne peux que m'adresser directement à celui qui s'est lancé dans sa lecture pour m'excuser de ses inévitables lacunes. Traiter d'un thème aussi complexe et varié est toujours risqué, à moins que l'on veuille écrire un texte pour une encyclopédie qui, s'il peut être exhaustif, a pour rançon de se révéler fastidieux et bien peu persuasif. J'ai choisi d'exposer uniquement ce que, en paraphrasant Saint Thomas, « j'ai touché du doigt et pu croire », à savoir ma propre expérience dans l'application des stratégies et des expédients de la persuasion, en essayant de rendre plus clair le fait que « le secret est qu'il n'y a pas de secret », mais uniquement la capacité d'acquérir les éléments techniques de cet art et de les conserver en mémoire en le pratiquant sans relâche.

Comme le dit Aristote, chacun d'entre nous « est ce qu'il fait de manière répétitive ». À mon avis, on peut, tout en restant conscients des limites auxquelles nous sommes soumis, ne traiter avec « science et conscience » que cela.

À cet égard, nous devrions toujours garder à l'esprit la réflexion lumineuse d'Ugo Bernasconi qui disait que l'obscurité qui nous entoure ne se dissipe pas. Les pures lumières de l'intelligence n'éclairent tronçon par tronçon, que le peu de route qui nous permet d'avancer. Tout comme la

voiture qui fonce dans la nuit, le court rayon de lumière qu'elle projette devant elle fendait l'obscurité.

# Bibliographie

---

- Allport, G.W. (1964), *Mental Health : a Genetic Attitude*, *Journal of Religion and Health*, 4.
- Aristotele (1995), *Retorica*, Milano, Mondadori, (Édition française : *Rhétorique*, 1991, *Le Livre de Poche*).
- Ashby, W.R. (1956), *Introduzione alla cibernetica*, Torino, Einaudi, (Édition française : *Introduction à la Cybernétique*, 1958, *Dunod*).
- Austin, J.L. (1962), *Come fare cose con le parole*, Genova, Marietti, (Édition française : *Quand dire, c'est faire*, 1991, *Le Livre de Poche*).
- Baldassare, C. (2007), N. Longo (a cura di), *Il libro del cortegiano*, Milano, Garzanti., (Édition française : *Le livre du courtisan*, 1991, *Le Livre de Poche*).
- Beer, S. (1968). *Management Science : The business use of operations research*, London, Aldus Book.
- Benedetto XIV (2006), *Deus caritas est. Litterae Encyclicae de christiano amore*, Libreria Editrice Vaticana, (Édition française : *Deus caritas est, Dieu est Amour, encyclique de Benoît XVI, 2006, Editons Bayard/Centurion, Fleurus-Mame et les Editons du Cerf*).
- Bertalanffy, L. Von (1956), *General system theory*, *General Systems Yearbook*, 1, 1-10, (Édition française : *Théorie générale des systèmes*,

2012, Dunod).

Breggin, P.R. (1991), *Toxic Psychiatry*, New York, St. Martin Press.

Cagnoni, F., Milanese, R. (2009), *Cambiare il passato*, Milano, Ponte alle Grazie.

Carofiglio, G. (2007), *L'arte del dubbio*, Palermo, Sellerio Editore, (Édition française : *Les raisons du doute*, 2011, *Le Livre de Poche*).

Cialdini, R. (2013), *Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì*, Firenze,

Giunti Editore, (Édition française : *Influence et manipulation*, 2004, *First Éditions*).

Cicerone, M.T. (2015), P. Li Causi, R. Marino, M. Formisano (a cura di), *De Oratore. Traduzione e commento*, Alessandria, Edizioni dell'Orso, (Édition française : *De L'Orateur*, 2003, *Les Belles Lettres*).

Cioran, E. (1998), *Al culmine della disperazione*, Milano, Adelphi, (Édition française : *Sur les cimes du désespoir*, 1991, *Biblio Essais*).

D'Andrea, S., Nardone, G. (2015), *Il colloquio strategico in azienda*, Milano, Ponte alle Grazie.

Da Vinci, L. (2008), *Pensieri*, Milano, Acquaviva, (Édition française : *Les pensées de Léonard de Vinci*, 2012, *Le Clos Luce*).

Damasio, A. (2012), *Il sé viene alla mente. La costruzione del cervello cosciente*, Milano, Adelphi.

Darwin, C. (2010), *L'origine della specie*, Roma, Newton Compton, (Édition française : *Origine des espèces : Au moyen de la sélection naturelle ou la préservation des races favorisées dans la lutte pour la vie*, 2009, *Flammarion*).

De Bono, E. (2015), *Sei cappelli per pensare : manuale pratico per ragionare con creatività ed efficacia*, Milano, Bur (Édition française :

*Les six chapeaux de la réflexion, la méthode de référence mondiale, 2014, Eyrolles)*

De Botton, A. (2004), *Le consolazioni della filosofia*, Milano, Guanda.

Descartes, R. (2014), E. Mazza (a cura di), *Discorso sul metodo*, Milano, Einaudi., (Édition française : *Discours de la méthode : Pour bien conduire sa raison, et chercher la vérité dans les sciences, 2013, Librio Philosophie*).

Diels, H., Kranz, W. (1981), *I presocratici : testimonianze e frammenti*, Bari, Laterza.

Doidge, N. (2015), *Le guarigioni del cervello*, Milano, Ponte alle Grazie, (Édition française : *Guérir grâce à la neuroplasticité, 2016, Belfond*).

Ekman, P. (1973), *Darwin and facial expression*, New York, Academic Press.

Ekman, P. (1985), *Telling Lies, New York, Norton & Co.*, (Édition française : *Menteurs et mensonges : Comment les détecter, 1986, P. Belfond*).

Ekman, P. (2010), *Te lo leggo in faccia. Riconoscere le emozioni anche quando sono Nascoste*, Torino, Amrita.

Ekman, P., Friesen, W.V. (1969), *The repertoire of nonverbal behaviour*, *Semiotica*, 1, 49-98.

Emanuele, P. (2008), *Filosofi a luci rosse*, Milano, Tea.

Emanuele, P. (2010), *Cogito ergo sum*, Milano, Tea.

Epicuro (2007), E. Bignone (a cura di), *Opere, frammenti, testimonianze sulla sua vita*, Bari, Laterza.

Epicuro (2010), *Lettera sulla felicità, Massime capitali*, Milano, La Vita Felice, (Édition française : *Lettre sur le bonheur, 1997, Fayard/Mille et une nuits*).

- Filostrato, F. (2002), M. Civiletti (a cura di), *Vite dei sofisti*, Milano, Bompiani.
- Foerster, H. Von (1973), Costruire una realtà, in P. Watzlawick (a cura di), *La realtà inventata*, Milano, Feltrinelli.
- Foerster, H. Von (1974), *Note su un'epistemologia delle cose viventi*, in H. Von Foerster, *Sistemi che osservano*, Roma, Astrolabio.
- Foerster, H. Von. (1987), *Sistemi che osservano*, Roma, Astrolabio.
- Frances, A. (2013), *Primo, non curare chi è normale*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Frank J.D., Frank, J.B. (1993), *Persuasion and Healing : A Comparative Study of Psychotherapy*, Baltimore, Maryland, Johns Hopkins University Press.
- Freud, S., Jensen, W. (1992), R. Oriani (a cura di), *Gradiva, Milano*, Edizioni Studio Tesi, (Édition française : *La Gradiva, 2015, Renaissances*).
- Galilei, G. (2014), *Dialogo dei massimi sistemi*, Milano, Mondadori, (Édition française : *Dialogue sur les deux grands systèmes du monde, 2000, Le Livre de Poche*).
- Giombini S., Marcacci F. (a cura di) (2012), *La legge, la colpa, l'errore. La tetralogia B (ovvero del giavellotto) di Antifonte Sofista*, Perugia, Aguaplano.
- Goldberg, E. (2010), *La sinfonia del cervello*, Milano, Ponte alle Grazie.
- Goldberg, E. (2012), *Il paradosso della saggezza. Come la mente diventa più forte quando il cervello invecchia*, Milano, Tea.
- Gorgia (2004), C. Paduano (a cura di), *Encomio di Elena*, Napoli, Liguori, (Édition française : *Gorgias de Platon, suivi d'Éloge d'Hélène de Gorgias, 2016, Les Belles Lettres*).

- Gorgia (2013), R. Ioli (a cura di), *Testimonianze e frammenti*, Roma, Carocci.
- Hegel, F. (2005), A. Bosi (a cura di), *Filosofia dello spirito*, Torino, Utet, (Édition française : *Phénoménologie de l'Esprit*, 1993, Gallimard).
- Hesse, H. (2012), *Siddhartha*, Milano, Adelphi, (Édition française : *Siddhartha*, 1998, Grasset).
- Hubble, M.A., Duncan, B.L., Miller, S.D. (2001), *The Heart and Soul of Change*, American Psychological Association.
- Iacoboni, M. (2008), *I neuroni specchio. Come capiamo ciò che fanno gli altri*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Jakobson, L.R. (1984), *La forma fonica della lingua*, Milano, Il Saggiatore, (Édition française : *La charpente phonique du langage*, 1980, Arguments).
- Jakobson, L.R. (2002), *Saggi di linguistica generale*, Milano, Feltrinelli, (Édition française : *Essais de linguistique générale. Les fondations du langage*, 1981, Le Livre de Poche).
- James, W. (1980), *The principles of psychology vol. 1*, New York, Dover Publications (Édition française : *Précis de psychologie*, 2003, Grande).
- Jullien, F. (1998), *Trattato dell'efficacia*, Torino, Einaudi, (Édition française : *Traité de l'efficacité*, 1997, Grasset).
- Jullien, F. (2002), *Il saggio è senza idee*, Torino, Einaudi, (Édition française : *Un sage est sans idée*, 2008, Le Livre de Poche).
- Kant, I. (1992), *Critica della ragione pratica*, Milano, Bur., (Édition française : *Critique de la Raison Pure*, 1976,, Le Livre de Poche).
- Kranz, W., Lami, A. (2004), *Testimonianze e frammenti da Talete a Empedocle*, Milano, Fabbri.
- Lao Tzu (1998), *Tao Tê Ching : a book about the way and the power of the way*, Shambhala, (Édition française : *Tao-Te-King : Le Livre de la Voie*

*et de la Vertu 2012, Libro Spiritualité).*

- Le Bon, G. (2004), *Psicologia delle folle*, Milano, Tea, (Édition française : *Psychologie des foules*, 1939, Reliure inconnue).
- Lévi-Strauss, C. (1966), *Antropologia strutturale*, Milano, Il Saggiatore, (Édition française : *Anthropologie structurale*, 2003, *Le Livre de Poche*).
- Lewin, K., Lippit, R., White, R.K. (1939), Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Loftus, E.F. (2002), *The danger of memory*. In R.J. Sternberg (a cura di), *Psychologists defying the crowd*, Washington, American Psychological Association.
- Loftus, E.F., Palmer, J.C. (1974), Reconstruction of automobile destruction. An example of the interaction between language and memory, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 13 (5), 585-589.
- Lorenz, K. (1973), *E l'uomo incontrò il cane*, Milano, Adelphi.
- Loriedo, C., Di Giusto, M., De Bernardis, G. (2011), *Attrazione e scelta. Incontrarsi e formare una coppia*, Milano, Ponte alle Grazie.
- Loriedo, C., Nardone, G., Wazlawick, P., Zeig, Z. (2004), *Strategie e stratagemmi della psicoterapia. Tecniche ipnotiche e non ipnotiche per la soluzione in tempi brevi di problemi complessi*, Milano, Franco Angeli.
- Loriedo, C., Zeig, J., Nardone, G. (2011), *Trance Forming*, Phoenix, Az, The Milton H. Erickson Foundation Press.
- Martinet, A. (1972), *Elementi di linguistica generale*, Bari, Laterza, (Édition française : *Éléments de linguistique générale*, 2015, *Cursus*).
- Maturana, H.R., Varela, F.J. (1980), *Autopoiesi e cognizione umana*, Venezia, Marsilio.

- Mauss, M. (2002), *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche*, Torino, Einaudi, (Édition française : *Essais sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, 2012, Presses Universitaires de France).
- Mehrabian, A. (1972), *Nonverbal Communication*, Chicago, Aldine-Atherton.
- Milanese, R., Milanese, S. (2015), *Il tocco, il rimedio, la parola. La comunicazione tra medico e paziente come strumento terapeutico*, Milano, Ponte alle Grazie.
- Molinari, E., Cavaleri, P.A. (2015), *Il dono nel tempo della crisi*, Milano, Raffaello Cortina.
- Moscovici, P. (1988), *Changing Perspective in Crowd Mind and Behaviour*, Verlag Hans Huber, Bern.
- Nardone, G. (1994), *Manuale di sopravvivenza per psicopazienti*, Milano, Ponte alle Grazie.
- Nardone, G. (1997), *Il linguaggio che guarisce : la comunicazione come veicolo di cambiamento terapeutico* ; In P. Watzlawick, G. Nardone (a cura di), *Terapia breve strategica*, Milano, Raffaello Cortina, (Édition française : *Stratégie de la thérapie brève*, 2015, Points).
- Nardone, G. (1998), *Psicosoluzioni*, Milano, Ponte alle Grazie, (Édition française : *Psychosolutions*, 2015, Enrick B. Éditions).
- Nardone, G. (2003), *Al di là dell'odio e dell'amore per il cibo*, Milano, Bur Rizzoli.
- Nardone, G. (2003), *Cavalcare la propria tigre*, Milano, Ponte alle Grazie, (Édition française : *Chevaucher son tigre : L'art du stratagème ou comment résoudre des problèmes compliqués avec des solutions simples*, 2008, Seuil).

- Nardone, G. (2007), *Cambiare occhi toccare il cuore*, Milano, Ponte alle Grazie.
- Nardone, G. (2009), *Problem solving strategico da tasca*, Milano, Ponte alle Grazie, (Édition française : *La stratégie de résolution de problèmes : L'art de trouver des solutions aux problèmes insolubles*, 2015, Enrick B. Éditions).
- Nardone, G. (2014), *L'arte di mentire a se stessi e agli altri*, Milano, Ponte alle Grazie, (Édition française : *L'art de mentir à soi-même et à autrui*, 20106, Satas).
- Nardone, G., Balbi, E. (2008), *Solcare il mare all'insaputa del cielo. Lezioni sul cambiamento terapeutico e le logiche non ordinarie*, Milano, Ponte alle Grazie.
- Nardone, G., Portelli, C. (2013), *Ossessioni, compulsioni, manie*, Milano, Ponte alle Grazie, (Édition française : *Obsessions, compulsions, manies : les comprendre et les vaincre rapidement*, 2016, Satas).
- Nardone, G., Salvini, A. (a cura di) (2013), *Dizionario internazionale di psicoterapia*, Milano, Garzanti.
- Nardone, G., Salvini, A. (2004), *Il dialogo strategico*, Milano, Ponte alle Grazie, (Édition française : *Le dialogue stratégique : Communiquer en persuadant : techniques avancées de changement*, 2012, Satas).
- Nardone, G., Verbitz, T., Milanese, R. (1999), *Le prigionieri del cibo*, Milano, Ponte alle Grazie, (Édition française : *Manger beaucoup, à la folie, pas du tout : La thérapie stratégique face aux troubles alimentaires*, 2004, Seuil).
- Nardone, G., Watzlawick, P. (1990), *L'arte del cambiamento*, Milano, Ponte alle Grazie, (Édition française : *L'Art du changement*, 2003, *L'Esprit du Temps*).

- Nardone, G., Watzlawick, P. (2005), *Brief Strategic Therapy : Philosophy, Techniques and Research*, New Jersey, Rowman & Littlefield, New York, Jason Aronson, (Édition française : *Stratégie de la thérapie brève*, 2015, Points).
- Orazio, Q.F. (2006), M. Ramous (a cura di), *Epistole*, Milano, Garzanti.
- Paganini, M. (2013), *Investigazione strategica*, Milano, Centopagine.
- Patterson, M.L. (1982), A sequential functional model of nonverbal exchange, *Psychological Review*, 19 (3), 231-249.
- Pavlov, D. (1927), *Conditioned reflexes : an investigation of the physiological activity of the cerebral cortex*, London, Oxford University Press, (Édition française : *Réflexes conditionnels et inhibitions*, 1963, *Le Livre de Poche*).
- Pascal, B. (1999), *Pensieri*, Milano, Bur, (Édition française : *Pensées*, 2000, *Le Livre de Poche*).
- Pessoa, F. (1992), *Il poeta è un fingitore*, Milano, Feltrinelli.
- Platone (1979), G. Colli (a cura di), *Simposio*, Milano, Adelphi.
- Plutarco (2004), *L'arte di ascoltare*, Milano, Mondadori, (Édition française : *Comment écouter*, 1995, *Le Livre de Poche*).
- Plutarco (1987), *Vite parallele*, Milano, Bur, (Édition française : *Vies Parallèles*, 2001, Quarto).
- Proust, M. (2008), *Alla ricerca del tempo perduto*, Torino, Einaudi, (Édition française : *A la recherche du Temps Perdu*, 1992, *Le Livre de Poche*).
- Rappaport, A. (1972), *La strategia del valore : le nuove regole della performance aziendale*, Milano, Franco Angeli.
- Ricci Bitti, P. E. (1998), *Regolazione delle emozioni e artiterapie*, Milano, Carocci.
- Ricci Bitti, P.E., Zani, B. (2002), *La comunicazione come processo sociale*, Bologna, Il Mulino.

- Rizzolatti, G., Sinigaglia, C. (2006), *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*, Milano, Raffaello Cortina, (Édition française : *Les neurones miroirs*, 2008, Sciences).
- Rogers, C.R. (1951), *Client-centered therapy : Its current practice, implications, and theory*, Boston, Houghton Mifflin, (Édition française : *L'approche centrée sur la personne*, 2013, Ambre Éditions).
- Rovelli, C. (2014), *Sette brevi lezioni di fisica*, Milano, Adelphi, (Édition française : *Sept brèves leçons de physique*, 2015, Odile Jacob).
- Salvini, A. (1989), *Teorie implicite della personalità e giudizio di normalità : aspetti cognitivi ed interattivi* ; In Lombardo G.P., Colamico P. (a cura di), *Malattia e psicoterapia*, Roma, Bulzoni.
- Saussure, F. de (2009), *Corso di linguistica generale*, Bari, Laterza, (Édition française : *Cours de Linguistique Générale*, 2016, *Le Livre de Poche*).
- Schopenhauer, A. (2000), F. Volpi (a cura di), *L'arte di trattare le donne*, Milano, Adelphi, (Édition française : *Essai sur les femmes*, 2016, *Le Livre de Poche*).
- Sirigatti, S., Stefanile, C., Nardone, G. (2008), *Le scoperte e le invenzioni della psicologia*, Milano, Ponte alle Grazie.
- Skinner, B. (1938), *The behaviour of organisms : an experimental analysis*, New York, Appleton-Century, (Édition française : *L'analyse expérimentale du comportement*, 1995, Éditions Mardaga).
- Spencer-Brown, G. (1997), *Laws of Form*, Bohmerier.
- Untersteiner, M. (2008), *I sofisti*, Milano, Bruno Mondadori, (Édition française : *Les Sophistes*, 1994, *Librairie Philosophique Vrin*).
- Watzlawick, P. (1976), *La realtà della realtà : confusione, disinformazione, comunicazione*, Roma, Astrolabio, (Édition française : *La réalité de la réalité*, 2014, *Le Livre de Poche*).

- Watzlawick, P. (1977), *Il linguaggio del cambiamento : elementi di comunicazione terapeutica*, Milano, Feltrinelli, (Édition française : *Le langage du changement : Éléments de communication thérapeutique*, 2014, *Le Livre de Poche*).
- Watzlawick, P. (1981), *La realtà inventata*, Milano, Feltrinelli, (Édition française : *L'invention de la réalité – contributions au constructivisme*, 1996, *Seuil*).
- Watzlawick, P., Beavin, J. H, Jackson, D.D. (1967), *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*, Roma, Astrolabio, (Édition française : *Une Logique de la Communication*, 2014, *Le Livre de Poche*).
- Watzlawick, P., Nardone, G. (1997), *Terapia breve strategica*, Milano, Raffaello Cortina, (Édition française : *Stratégie de la thérapie brève*, 2015, *Points*).
- White, M. (1992), *La terapia come narrazione. Proposte cliniche*, Roma, Astrolabio Ubaldini.
- Wiener, N. (1967), *The human use of human being : cybernetics and society*, New York, Avon, (Édition française : *Cybernétique et société : L'usage humain des êtres humains*, 2014, *Le Livre de Poche*).
- Zimbardo, J.K. (1993), *Persuasion and Change*, New York, Guilford.



Découvrez notre maison d'édition

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

Rejoignez-nous sur Facebook et partagez vos commentaires

<https://www.facebook.com/enrickbeditions?fref=ts>