

# Avant-propos

## Pourquoi un livre sur l'impact ?

Ce livre prend avant tout sa source dans les centaines d'heures d'accompagnement individuel que j'ai eu l'occasion d'effectuer au cours des dernières années avec des dirigeants, des managers, des experts, des étudiants, des candidats. Pendant ces séances de conseil et de coaching, mes interlocuteurs me parlent de leur nécessité de convaincre, de rendre plus visibles leurs réalisations et leurs résultats, de motiver leurs équipes dans un contexte de télétravail accru, de s'exprimer de manière percutante face à un public. Ils me confient également leurs difficultés à comprendre les enjeux et les attentes de leurs parties prenantes, à maîtriser leurs émotions ou leur trac, à dire non ou à maintenir une position difficile face à leur manager ou des interlocuteurs influents.

Bref, même s'ils ne le verbalisent pas toujours aussi clairement, il s'agit pour eux de renforcer l'impact qu'ils exercent sur leur entourage professionnel, au-delà du brio oratoire. En effet, pour l'un il s'agit de faire preuve d'assertivité, pour un autre de présenter ses arguments en prenant mieux en compte les enjeux de ses clients internes, pour un autre de développer son intelligence émotionnelle, pour un autre encore de mieux valoriser ses contributions auprès des dirigeants...

Certes, la communication orale contribue à l'impact mais elle ne suffit pas, même si, spontanément, l'impact est avant tout associé à la capacité de communiquer verbalement. L'instauration d'un grand oral au baccalauréat vient d'ailleurs encore confirmer cette prépondérance de la prise de parole. Telle la partie émergée d'un iceberg, elle dissimule des compétences critiques telles que l'adaptation à l'auditoire, l'écoute des autres, l'attention portée à leur langage verbal et non verbal, la compréhension de leurs attentes et de leurs émotions.

Renforcer son impact c'est rendre sa communication plus percutante, plus convaincante bien sûr et aussi savoir faire preuve de pédagogie et d'enthousiasme pour inspirer autour d'une vision motivante du monde qui vient. C'est savoir dire non pour ne pas se disperser, ne pas rompre sous la charge et protéger son équipe d'un trop lourd fardeau. C'est oser dire les choses et les verbaliser avec diplomatie, en respectant la forme tout en faisant preuve de courage. C'est se rendre plus visible et savoir se faire désirer sans céder à la flagornerie ou la fanfaronnade.

La récurrence de ces sujets au gré de mes missions m'a incité à formaliser et structurer les conseils, idées et outils qui sont proposés tout au long de ce livre. Cette panoplie emprunte à plusieurs univers différents et qui se nourrissent mutuellement. Mon expérience de la scène à travers les concerts que je donne avec mes orchestres de jazz (compréhension de l'auditoire et de l'espace...) et de l'enseignement (transmission et pédagogie) m'apporte un support puissant dans mon rôle de conseil. L'écoute fine acquise à travers la pratique de l'orchestre et instrumentale m'apporte une aide inestimable dans mon métier de coach. Mon expérience de coach facilite mes interactions avec les musiciens et les étudiants. En m'appuyant sur mon expérience de manager dans des entreprises internationales, j'affûte mes conseils et les rends pertinents par rapport aux enjeux des dirigeants et managers que j'accompagne.

Au-delà des quelques outils personnels que j'ai développés (plan de renoncement, questions pour aider à dire non, fiche de délégation...) ou déjà existant (DESC, le T...), j'ai souhaité faire bénéficier les lecteurs de l'avis de quelques experts de mes relations afin de confronter des points de vue (coach, comédiens, DRH, journalistes, musiciens...) ou valider certaines parties plus techniques (orthophonistes).

## L'esprit du livre

Ce livre se veut une aide véritable à tous ceux qui, à un moment de leur vie professionnelle, doivent gagner en impact (managers, dirigeants, enseignants, étudiants, candidats...). Avant tout pratique, il revendique le droit d'être un anti-manuel. Ici, pas d'obligation de parcourir le contenu de façon linéaire, mais au contraire, la liberté de vous rendre directement au chapitre qui vous sera le plus utile ou qui vous attire le plus. Vous découvrirez au fil des pages comment décrypter les attentes de votre écosystème, travailler sur vos émotions, soigner le fond et la forme de votre communication, préparer efficacement votre prise de parole, oser dire les choses, mettre mieux en valeur vos arguments.

Pas de recettes miracles non plus, mais des propositions issues de mes expériences et faciles à mettre en œuvre.

Pour en rendre la lecture vivante, il est émaillé d'outils, d'exemples, de cas concrets, de témoignages d'experts, d'anecdotes tirées de situations vécues personnellement, d'exercices faciles à mettre en pratique. À la fin de chaque chapitre, un espace libre vous permet de consigner vos réflexions et de prendre des notes si vous le désirez.

Il s'appuie sur les apports de certaines approches nouvelles comme les neurosciences, le *personal branding*, le *storytelling* ou le management visuel et à d'autres plus anciennes, toujours d'actualité et extrêmement utiles, comme l'intelligence émotionnelle ou le *feed-back*.

Certains principes et techniques apparaissent à différents endroits du livre, à la manière d'un fil rouge, car ils sont indispensables pour renforcer les différentes facettes de son impact. Il s'agit par exemple de la reformulation des propos de l'autre pour en garantir une bonne compréhension, de la capacité à différer son propre jugement pour mieux écouter et comprendre, de l'importance de la préparation personnelle, de l'art de poser les bonnes questions.

Pour ceux qui souhaitent aller plus loin – car chaque chapitre voire chaque paragraphe peut fournir la matière à un ouvrage à lui seul – je propose des notes de bas de page et une bibliographie légère, portes qui ne demandent qu'à être ouvertes.

Tel un « précis », au sens de ces ouvrages courts et circonscrits à un contenu (précis de mathématiques, précis de philosophie, de physique, d'économie...), ce livre veut vous permettre de renforcer votre impact rapidement et durablement.

### Information importante

J'accompagne de nombreuses femmes dans mes missions de conseil et de coaching et elles représentent une grande majorité de mes clients au sein de la fonction Ressources Humaines notamment. Ce contact quotidien avec les femmes dans le monde professionnel (et l'éducation de mes deux filles) m'a rendu très sensible à la cause des femmes et à l'égalité femmes/hommes. À ce titre, l'utilisation ou non de l'écriture inclusive pour ce livre m'a posé un véritable cas de conscience. En tant qu'homme, l'écriture la plus spontanée pour moi est au masculin. Je me suis néanmoins interrogé sur la déclinaison « il/elle », « lui/elle » et sur la terminaison des verbes et adjectifs par « é/ée » ou « és/ées ».

Dans un souci de clarté, je me suis finalement décidé à recourir à la forme masculine, celle-ci permettant une lecture plus fluide et servant la lisibilité de mon propos. Il convient donc de considérer cette forme comme une forme générique qui s'adresse autant aux femmes qu'aux hommes et qui, je l'espère, ne crée pas de sentiment d'exclusion.

# Introduction

## Un petit livre pour un gros impact

Communiquer avec impact est devenu un enjeu majeur pour tous, dans un monde qui évolue toujours plus vite et en particulier dans un contexte où la distance rend cette communication encore plus délicate. La crise que nous avons traversée depuis janvier 2020 est venue exacerber ce besoin d'impact, en dépassant largement la simple problématique sanitaire. C'est une crise de la relation, à l'évidence, puisque les règles sanitaires ont contraint à l'éloignement, au respect des gestes barrières (cette expression est déjà signifiante en soi). Le télétravail s'est installé durablement dans nos habitudes et les liens de proximité dans le monde professionnel s'en ressentent. C'est aussi une crise du sens, qui entraîne une réflexion sur la relation au travail, le sens que l'on souhaite donner à sa vie professionnelle, voire à sa vie tout court. La modification sensible du marché de l'immobilier qui s'exprime par une attraction croissante des villes de taille moyenne et des maisons avec jardin, le retour à la résidence secondaire (mais le mot est-il toujours pertinent ?) n'en représente qu'une des manifestations. Le monde ne sera donc plus jamais le même. Le télétravail va persister, dans des proportions moindres peut-être, mais le temps du 100 % présentiel semble révolu.

Dans ce contexte nouveau, les habitudes et les rituels de travail sont profondément remis en question et doivent être réinventés. Le recours accru aux outils de visio-conférence pose de manière encore plus aiguë la question de l'efficacité de la communication et de son impact en termes de forme et de fond.

Cet impact, il faut le garantir et il faut le garantir de plus en plus vite. Les sollicitations sont nombreuses. Il s'agit donc de retenir l'attention et de convaincre rapidement sous peine que votre auditoire se lasse et passe à autre chose, « zappe ».

## **Tout le monde peut renforcer son impact**

L'impact ne s'exprime pas de manière homogène et peut recouvrir des formes diverses qui dépassent largement la communication orale et écrite. L'attention aux autres, l'empathie, la communication non violente peuvent contribuer autant à notre impact que la force de conviction ou la capacité à savoir dire non.

Tout le monde peut renforcer son impact, à trois conditions.

Tout d'abord, il est indispensable de comprendre ce que ce terme recouvre et les circonstances dans lesquelles il doit se révéler. Il n'est sans doute pas utile de convaincre en permanence ou de vendre son projet à tous ses interlocuteurs avec une intensité égale. Une réflexion personnelle sur ses propres objectifs est donc indispensable. S'agit-il de gagner en rayonnement vis-à-vis du management, d'un recruteur ou d'un formateur/enseignant ? D'inspirer les équipes pour garantir l'adhésion au projet et à la stratégie ? De renforcer son pouvoir de conviction pour mieux faire accepter ses idées ? D'apprendre à dire non pour rester mieux focalisé sur les priorités ? De fluidifier et pacifier les relations avec ses pairs et clients internes ?

Ensuite, il convient d'identifier les éléments qui contribuent à son impact et ceux qui le limitent. De la pertinence du diagnostic initial dépend le succès des actions entreprises. Il est donc nécessaire de faire le point sur la perception que les autres ont de soi afin de comprendre ses forces et ses points d'amélioration. C'est par ce diagnostic que commence ce livre, avec des questions simples, suivies par des propositions d'outils et des recommandations.

Enfin, il faut accepter de travailler sur ces sujets, souvent ancrés profondément dans la personnalité. Qu'il s'agisse de manque de confiance en soi, du « souhait de ne pas se mettre en avant » ou d'une vulnérabilité ressentie face à un public, aucune situation n'est insurmontable à condition de décider de s'y attaquer et de disposer des outils appropriés. Pour cela, il faut analyser son écosystème, travailler le fond et la forme des messages, rechercher du *feed-back*, être prêt à dépasser ses propres croyances limitantes et s'entraîner. Tout ceci nécessite de libérer du temps. C'est la raison pour laquelle nous proposons une réflexion et des outils sur ce sujet si important du temps, très tôt dans le livre.

## L'impact se travaille dans la durée

L'impact se travaille et se travaille dans la durée. Les efforts peuvent s'exprimer sous différentes formes en fonction de vos besoins et de la façon dont vous apprenez.

De manière générale, il s'agit de prendre le temps de préparer, seul ou accompagné (collègue, ami, prestataire extérieur...), les interventions, les réunions, les discussions ou les entretiens. La préparation est la clé du succès. Vous pouvez également apprendre à utiliser les techniques et les outils contenus dans le livre tels quels ou, en vous en inspirant, construire vos propres bases de questions et votre propre boîte à outils. En pratiquant et après un temps d'apprentissage, ils deviendront vos alliés naturels.

Ce travail paie, et souvent plus vite que vous ne le pensez. Le *feed-back* que vous irez chercher auprès de vos diverses parties prenantes (ou qu'ils vous offriront spontanément) vous permettra de constater vos progrès.

Il ne s'agit pas pour autant de forcer votre nature. Au contraire, les outils et approches proposées vous aideront à gagner en impact en vous appuyant sur vos forces et en restant authentique. Par exemple, si votre nature bienveillante et orientée solutions vous pousse à éviter le conflit pour rechercher plutôt des compromis gagnant/gagnant, vous avez tout intérêt à ne pas changer. Il s'agit peut-être de verbaliser et d'expliquer davantage vos positions pour faire évoluer les perceptions et éviter que votre entourage pense que vous n'êtes pas courageux ou que vous fuyez face à la confrontation. En annonçant explicitement les raisons de vos comportements, vous capitaliserez sur vos forces et renforcerez votre impact. En expliquant votre mode de fonctionnement, vous donnerez une chance à vos interlocuteurs non seulement de changer leur regard sur vous mais, à leur tour, de faire évoluer leurs propres manières de faire.

Si vous êtes impatient et éprouvez des difficultés à écouter ou faire preuve d'empathie, les outils proposés dans ce livre vous aideront à canaliser cette impatience tout en faisant évoluer les perceptions de vos interlocuteurs. Par exemple, le recours à des précautions oratoires vous aidera à leur faire comprendre les raisons de vos comportements et leur montrera que vous faites attention à eux.

Si vous pensez manquer d'impact lorsque vous prenez la parole, la préparation soignée de vos interventions, le travail sur la forme et le fond de votre communication vont vous permettre de vous améliorer. Vous ne deviendrez peut-être pas un tribun mais les progrès seront remarquables.



## Le menu proposé

Le livre vous propose tout d'abord une réflexion personnelle sur votre propre impact actuel, perçu et souhaité. Cette première partie vous aidera à répondre aux questions suivantes : Quel impact ? Comment s'exprime-t-il ? Pour atteindre quels objectifs ?

Les chapitres suivants sont consacrés à l'analyse de vos propres émotions et de celles des autres et à la façon de les décrypter en développant votre écoute, votre empathie. Pour avoir de l'impact vous devez comprendre les leviers qui motivent vos parties prenantes, les facteurs qui les font réagir positivement ou négativement, bref comment ils fonctionnent...

L'ouvrage propose ensuite des pistes pour renforcer votre assertivité, apprendre à dire les choses, vous rendre plus visible et renforcer votre capacité d'inspiration.

Enfin, les derniers chapitres sont consacrés à la communication verbale et non verbale.

Comment rendre votre communication plus percutante ? Comment dire non avec fermeté tout en faisant preuve de diplomatie ? Comment vaincre votre trac ? Comment mieux canaliser vos émotions ? Comment vous affirmer davantage et gagner en visibilité ? Comment accroître la force de votre conviction ? Comment s'assurer que vos messages sont compris ? Comment donner envie aux autres de vous suivre ?

Voici quelques-unes des questions auxquelles nous espérons vous aider à répondre.