



Professeur, directeur d'école, chef de service, Léon Gurtner anime aujourd'hui des séminaires et fait du coaching.

«Vous êtes votre meilleur allié»

Mieux s'exprimer pour s'affirmer et convaincre? Oui, mais comment parler en public et avoir de l'influence? Dans un livre qui vient de paraître, Léon Gurtner donne des clés pour y parvenir, et les met à l'œuvre. Rencontre.

INTERVIEW MYRIAM GENIER PHOTOS CHARLY RAPPO

Parler paraît simple... Mais c'est en réalité tout un art, surtout lorsqu'il s'agit d'avoir de l'influence. Un art que Léon Gurtner maîtrise à la perfection. Ancien enseignant, directeur d'un cycle d'orientation puis chef du Service de l'enseignement obligatoire du canton de Fribourg, aujourd'hui à la retraite, il anime des coachings et des séminaires sur la communication orale et a lancé le Club de l'expression, à Fribourg. Il vient de publier *Parole, présence, charisme et leadership* (Ed. Slatkine), où il donne des conseils à la portée de tous.

Vous-même, quand avez-vous dû être particulièrement convaincant ces derniers temps?

Lors du vernissage de mon livre. Résumer 172 pages en dix ou quinze minutes, ce n'est pas simple et, vu le sujet traité, je devais être efficace.

55% de ce que l'on retient d'un message relèverait du non-verbal visuel (langage corporel, regard...).

L'oral est-il vraiment important?
Oui. Il faut travailler les éléments non verbaux, on pourra alors s'appuyer sur eux pour délivrer un message qui gagnera en crédibilité et en impact.

Je dois m'exprimer en public demain, à quoi dois-je surtout veiller?

Pensez à ce que vous savez faire, à ce qui a été source de satisfaction pour vous

dans le passé. Vous êtes votre meilleure alliée. Avant de prendre la parole, observez ceux qui parlent, si ce qu'ils disent est logique, intéressant, organisé, vivant, ennuyeux ou captivant. Et s'ils sont sincères. Il s'agit de se demander qui dit quoi et comment.

Comment devra être mon discours?

On convainc par une synthèse des éléments que l'on va présenter. On perd le public avec du bavardage. Il faut captiver, argumenter et convaincre, sans ça on ne peut pas persuader des personnes de faire ou penser quelque chose. C'est très important, même pour des petites prises de parole.

Une préparation est nécessaire?

Il faut répéter plusieurs fois ce que l'on va dire, comme un acteur, seul, à voix haute, dans un endroit calme, si possible devant un miroir.

Dans le non-verbal, que faut-il surtout ne pas faire?

N'avoir aucune expression du visage, ne pas regarder les personnes à qui l'on s'adresse, avoir les bras figés ou ballants, sans gestes qui soutiennent la parole, un ton monocorde, car, très rapidement, le public n'écouterait plus.

Communiquer mal, cela peut nuire à une carrière, et ce quel que soit le niveau hiérarchique?

Oui. On est tous un jour donneur d'impulsion, porteur d'un projet, d'une idée, au travail et ailleurs. Dès qu'on doit convaincre, on est en première ligne. Ceux qui se mettent en retrait ont des capacités, ils doivent croire plus en eux, s'affirmer. Combien de personnes craignent de prendre la parole dans les réunions au travail!

Tout le monde peut s'exprimer comme un politicien?

Certaines personnes ont des prédispositions, mais chacun peut s'améliorer. Forcément, on ne le fait qu'à partir de ce

.....
«Il n'est pas nécessaire d'être une star de la parole pour affirmer sa présence»

que l'on est. Il vaut mieux regarder ses progrès plutôt que de se comparer à des personnes très à l'aise. Les progrès, même mineurs, aident à gagner en confiance. Il n'est pas nécessaire d'être une star de la parole pour affirmer sa présence et susciter motivation et intérêt.

Ce que vous préconisez peut-il s'appliquer à la vie privée? → Page 29

→ C'est un lieu d'exercice privilégié, c'est là que tout commence. Les problèmes surviennent à cause de la difficulté à accepter les avis des autres. Il faut commencer par s'entraîner quand tout va bien, dans des situations sans trop d'enjeux, où l'on a des chances de réussir, pour être prêt dans les moments plus tendus.

Quels conseils donneriez-vous pour l'«elevator speech», ce bref discours que l'on fait dans un ascenseur à son patron pour le convaincre de quelque chose?

Cela implique d'aller à l'essentiel, d'avoir un élément qui captive. Il faut toujours penser à ce que l'interlocuteur a envie d'entendre. J'évitais de présenter le discours comme un problème, car un responsable en traite déjà beaucoup, mais comme ayant une perspective intéressante, si possible pour lui et pour vous. Ce n'est pas toujours facile, alors il faut miser sur l'enthousiasme et sourire.

Vous écrivez dans votre ouvrage qu'un leader ne doit pas être agressif et blessant. Mais certains le sont, notamment au travail.

Il y a beaucoup de souffrance dans le monde professionnel. C'est formidable lorsqu'un leader, en entreprise ou ailleurs, arrive à créer des conditions où chacun est motivé.

Le leader doit dire des mots qui rassurent ceux qui l'écoutent et qui valorisent leur travail, créer des liens qui les rattachent à leur groupe ou à leur entreprise pour qu'ils en soient fiers.

L'oral a-t-il une place suffisante à l'école?

Les plans d'études romands y laissent une part non négligeable. Au niveau bac, «La jeunesse débat» est un dispositif assez systématiquement utilisé au gymnase. Certes, on peut mieux faire au sens de l'entraînement, et des concours de rhétorique seraient bienvenus.

Quelles personnalités trouvez-vous les plus douées oralement?



Léon Gurtner lors de notre interview, qui se continue, en vidéo, sur notre site.

J'ai une admiration pour le philosophe français Luc Ferry, qui a été ministre de l'Education. Il est brillant dans le fond et dans la forme.

Et en Suisse?

Dominique de Buman tient des propos percutants. Christophe Darbellay, parfois mis à mal, s'en sort fort bien et m'étonne par son calme, tout comme Christian Lüscher. Urs Schwaller et Isabelle Chassot répondent avec intelligence et à propos. Gilles Marchand, directeur général de la SSR, est un très bon orateur, de même qu'Alain Berset.

Les personnalités qui s'expriment le moins bien?

On ne savait jamais si François Hollande croyait ou non à ses propos. Dans son discours sur le rire et la santé, Johann Schneider-Ammann n'a pas lié le non-verbal au contenu: un échec...

Vous aimez le ski. Convainquez-nous du bienfait de cette activité.

Quand je travaillais et que je skiais le week-end, je sentais que j'étais boosté jusqu'au mercredi soir.

Le sport, c'est le mouvement, l'aération, le plaisir: trois bonnes raisons de couper avec les exigences du monde professionnel et avec une certaine

routine de l'existence. C'est précieux, indispensable.

Vous animez des séminaires et faites du coaching. Vous ne voulez pas profiter davantage de votre retraite?

C'est une grande richesse de disposer d'un temps suffisant, libéré des contraintes professionnelles, pour pouvoir s'intéresser véritablement à ce que l'on pense avoir développé au cours de sa carrière. Je vis un temps heureux. En plus, j'aime mon jardin, marcher et jouer au tennis.

Côté nourriture, vous nous convaincriez de manger quoi?

Les noix de Saint-Jacques aux truffes. Je ne sais pas les faire, c'est mon épouse qui les prépare. Je les mange chaque fois avec délectation et elles font le plaisir de nos amis. ●

.....
EN VIDÉO

Léon Gurtner nous dit les trois clés d'une communication réussie. Et des conseils et des exemples (dont Donald Trump) sur la manière de s'exprimer sur:

 www.cooperation.ch/interview