

Entretien avec Claire Bauduin

« Les Ressources non-verbales du leadership »



Claire Bauduin, vous avez animé un électif autour des Ressources Non-Verbales du Leadership avec des étudiants EDHEC de 1^e année. Quel est l'objectif d'une telle formation ?

L'objectif est d'être capable de communiquer de manière congruente, en harmonisant le fond (ce que je souhaite exprimer) et la forme (la manière dont je l'exprime).

C'est la première fois qu'on le propose à des élèves de 1^e année. Quel est votre retour ? A la différence des apprentissages théoriques, dans ce module il s'agit de mémoriel, de découvrir des ressources immédiates. Les étudiants ont « éprouvé » les sensations dans leur corps, dans leur voix, ils ont « ressenti » les apprentissages et les prises de conscience, cela devient un capital disponible en permanence. Cela va au-delà d'une connaissance, ca devient une aptitude, une capacité.

En quelques jours il est étonnant de voir combien les découvertes qu'ils font sur eux-mêmes modifient leur point de vue. Certains mettent en place rapidement des objectifs concrets de croissance et réalisent que c'est efficace. Ils se trouvent alors dans un cercle vertueux et ont le désir de reproduire l'expérience, de l'amplifier même.

Comment ça se passe, un travail avec vous sur les ressources non verbales ? Il s'agit d'accueillir chacun là où il se trouve, avec ses atouts et ses fragilités, avec ses limites aussi. Ensuite il y a un climat de confiance à mettre en place afin que tous se sentent la liberté de vivre en sécurité les différentes expériences proposées. L'enjeu est d'inviter chacun à se laisser surprendre par lui-même, de découvrir des parties de soi inexplorées, inexploitées.

Ceci est renforcé par la réflexivité mise en place à chaque fin de séquence. Tour à tour les uns et les autres s'expriment sur ce qu'ils ont vécu et observé durant les interventions de chacun.

Vous leur proposez des exercices ? Ce sont plutôt des « invitations » qui se déclinent en séquences. On travaille à la fois la relaxation, la respiration, le souffle, le son, la voix, la posture, la gestuelle, ceci en

individuel, binôme, sous-groupes, grand groupe. Je module en fonction de ce que je perçois des besoins qui apparaissent.

Qu'est-ce que cela provoque ? Après un temps de déstabilisation voire d'incompréhension, les étudiants font une découverte essentielle : le personnage qu'ils ont construit afin de faire face au regard des autres leur coûte de l'énergie et les éloignent d'eux-mêmes. Ils comprennent qu'une autre manière d'être en relation avec soi, avec l'autre est possible. Ils expérimentent l'authenticité et réalisent que cela est plus simple, plus joyeux. Le rapport assertif à autrui est possible. Ils apprennent ainsi à se respecter dans ce qu'ils ressentent et expriment tout en étant attentifs et respectueux de ce que l'autre (les autres) ressent(ent) et exprime(nt). Ils peuvent alors être plus honnêtes avec ce qu'ils éprouvent, se faire plus confiance puisque finalement il y a moins à craindre de l'autre qu'on ne l'imaginait.

Certains étudiants ont dit « le premier jour j'étais crispé, j'étais anxieux, j'étais méfiant, et qu'est-ce que les autres vont penser de moi ? ». En fait ils réalisent que cette peur qui habite chacun est terriblement énergivore car elle demande d'être en permanence aux aguets, de composer, ce qui entraîne de faire le grand écart de vivre un décalage par rapport à soi.

L'intérêt pour se sentir mieux en tant qu'individu est évident, mais en quoi est-ce que ce travail peut nous apporter, dans notre fonction de manager ? Ces étudiants auront des responsabilités humaines dans les temps à venir. L'axe managérial est le fil rouge de ce module. En les accompagnant dans la découverte de qui ils sont, en les invitant à se donner la permission de s'affirmer dans une communication authentique, franche et respectueuse, en développant leur écoute active et la calibration tout en leur rappelant ce présupposé que ce qu'ils communiquent c'est ce que l'autre a compris, nous leur donnons l'occasion de découvrir l'outil de base du management.

Pouvez-vous nous donner un exemple de « proposition » que vous leur faites ? Je les fais travailler sur une séquence qui s'intitule la « machine infernale ». Les étudiants rentrent à tour de rôle dans l'espace scénique en produisant un geste et un son. Ils choisissent leur lieu. Le premier s'installe avec un son et un geste et les autres viennent s'adjoindre à ce qui existe déjà, en ayant leur propre son et leur propre geste. Chacun trouve sa place dans le tout en restant unique.

En terme de compréhension managériale, cette séquence permet de réaliser qu'un tout n'a de sens que s'il est la somme d'individualités qui se répondent, se complètent. Nul besoin de se perdre, de disparaître au profit d'un tout dans lequel je ne trouverai pas ma place. Dans cette séquence les étudiants comprennent d'instinct que si l'un d'eux tente de prendre le pouvoir (avec un son, un geste excessifs, une place prépondérante) c'est alors le groupe qui perd son sens, sa vitalité.

Quelle différence voyez-vous entre l'appréhension de cette approche par des étudiants et par des adultes managers ? L'expérience, les prises de conscience et les effets sont identiques pourtant les managers ressentent moins la méfiance de l'autre en revanche ils éprouvent plus d'angoisses à laisser tomber le paraître. Voilà pourquoi mon objectif est de les accueillir dans la bienveillance car ceci

entraîne dans un premier temps une fragilisation. Je me suis rendu compte qu'établir les règles de vie du groupe tous ensemble au départ mettait en confiance, sécurisait.

Chacun va exprimer tour à tour des résistances. C'est légitime. Les séquences permettent de négocier avec cette réaction. Ensuite chacun trouve dans le contact au corps, au souffle, à la voix, dans le jeu avec l'autre, un vrai plaisir.

Que découvrent ces adultes ? Que le leadership, peut se construire également à partir des ressources non verbales. Quand un message est congruent, quand le fond et la forme sont en harmonie, il est percutant, immédiatement compris. Il y a une évidence.

Ils réalisent qu'ils gagnent en efficacité et qu'ils font une réelle économie de moyen. Ils découvrent qu'ils peuvent communiquer de manière écologique, assertive, respectueuse, tout en étant eux-mêmes.

C'est une manière de ne plus avoir recours à la violence ou à l'agressivité ? Absolument, car si je ne crains pas d'être qui je suis quelles que soient les circonstances, si je ne crains pas d'exprimer ce que je ressens, si je parviens à formuler des demandes claires dans la confiance et l'affirmation alors je suis centré sur mon axe. Je ne crains plus les regards ou les déstabilisations, je suis plus fort. La violence et l'agressivité sont des marques de fragilité non assumées que l'on tente (vainement la plupart du temps) de cacher.

Qu'est-ce qu'on y gagne ? En s'extrayant de ces modes de communication agressifs on est dans une communication plus réelle, plus équilibrée, plus stable, plus respectueuse. J'aime parler de communication écologique car elle préserve le capital humain, le potentiel vital.

On se trouve dans une dignité, une intégrité par rapport à soi. L'autre perçoit que ce qui est dit est juste. Il peut penser différemment et l'exprimer mais ce qui est dit, la façon dont c'est dit est juste. C'est en ça qu'il y a une autorité, une autorité que l'on pourrait qualifier de *naturelle*, qui n'appelle pas de perte d'énergie. C'est une puissance que l'on découvre en soi. C'est cela, à mon sens, la prise de conscience fondamentale.