

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 58 909 98 10
E-mail: lt_publicite@admeira.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

303 000

ÉGALITÉ. «L'écroquerie dont les femmes suisses actives sont victimes se monte à près de 10 milliards de francs par an», a déclaré Corinne Schärer, membre du comité directeur d'Unia. Chaque femme est ainsi spoliée de la somme de 303 000 francs au cours de sa vie.



CAROLINE COUTAU A ÉTÉ ÉLUE À LA PRÉSIDENTIE DE L'ASSOCIATION SUISSE DES DIFFUSEURS, ÉDITEURS ET LIBRAIRES. La directrice des Editions Zoé depuis 2011 prendra ses fonctions le 1er janvier 2019.

Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 29 juin

Pour remporter un débat, il faut se taire

COMMUNICATION Se taire est un art de parler, comme en témoignent les oxymores «silence éloquent» et «silence qui en dit long», mais aussi et surtout l'art d'influencer l'autre par le silence

AMANDA CASTILLO
@Amanda_dePaulin

Quelles sont les habitudes de ceux qui savent convaincre? Benjamin Disraeli prodiguait autrefois le conseil suivant: «N'argotez jamais. Dans une société, rien ne doit être discuté; montrez des résultats, c'est tout.» A l'instar du célèbre premier ministre britannique, de nombreux individus passés maîtres dans l'art de remporter un débat ont pour habitude de ne pas argumenter. Si cela peut sembler contraire à la logique, les raisons en sont pourtant simples.

Jean-Jacques Courtine et Claudine Haroche, auteurs du livre *Histoire du visage. Exprimer et taire ses émotions*, rappellent que l'art de se taire est en réalité l'art de faire «faire quelque chose à l'autre par le silence». En effet, des réponses laconiques ou inexistantes troublent l'interlocuteur, qui se hâte le plus souvent de combler les silences en bavardant à tort et à travers, révélant ainsi toutes sortes d'informations utiles sur lui-même, et notamment ses faiblesses. «Plus longtemps je reste muet, plus vite les autres agitent leurs lèvres et leurs dents, dit le philosophe chinois Han Feizi. Et tandis qu'ils le font, je peux deviner leurs intentions réelles...»

Dites-en toujours moins que nécessaire

Dans *Power. Les 48 lois du pouvoir* (Ed. Alisio), Robert Greene ajoute que l'on peut rarement obtenir ce que l'on veut des gens simplement en argumentant. «Ils se retournent contre vous, prennent vos paroles à contresens, n'en font qu'à leur tête avec une véritable perversité.» Dès lors, pourquoi entamer délibérément une discussion? A force de batailler et d'ergoter, un individu convaincu malgré lui gardera toujours le même avis. Pire: en rivant son clou à un



Face au silence, un interlocuteur se hâte le plus souvent de le combler en bavardant à tort et à travers, révélant ainsi toutes sortes d'informations utiles sur lui-même, et notamment ses faiblesses. (SUEDHANG/GETTY IMAGES)

adversaire, l'on est jamais sûr de la manière dont celui-ci va réagir. «Il peut acquiescer mais vous en vouloir intérieurement.» Mieux vaut donc faire l'économie d'une démonstration et épargner son énergie.

Robert Greene cite l'exemple de Sir Christopher Wren, la version anglaise de l'homme de la Renaissance. «Il avait étudié les mathématiques, l'astronomie, la physique et la physiologie. Pourtant, pendant sa très longue carrière de fameux architecte d'Angleterre, ses mécènes lui demandèrent souvent d'apporter des changements inopiniés à ses plans. Pas une seule fois il ne disputa ni ne pro-

nonça de paroles offensantes. Il avait d'autres moyens de prouver qu'il avait raison.»

En 1688, Sir Christopher Wren fut mandaté pour construire une mairie pour la ville de Westminster. Au terme des travaux, le maire n'était pas satisfait. Il prétendait en effet que le deuxième étage n'était pas sûr, qu'il risquait de s'effondrer sur son bureau du premier. Il exigea de l'architecte qu'il le renforce avec deux colonnes en pierre. Sir Christopher Wren, ingénieur aguerri, savait ces colonnes inutiles et les craintes du maire infondées. Il les construisit cependant et le maire lui en fut reconnaissant. «Des années plus

tard, des ouvriers perchés sur un échafaudage découvrirent que les colonnes ne montaient pas jusqu'au plafond, poursuit Robert Greene. C'étaient des colonnes factices. Ainsi, les deux hommes avaient eu ce qu'ils voulaient: le maire pouvait se détendre et Sir Christopher Wren savait que la postérité comprendrait.»

Toujours chercher le moyen indirect pour convaincre

Autrement dit, lorsque l'on souhaite convaincre quelqu'un, il faut toujours chercher le moyen indirect. «Lorsque vous faites la preuve concrète de votre idée, vos adversaires ne sont pas sur

la défensive et sont donc plus ouverts à la persuasion. Leur faire ressentir littéralement et physiquement ce que vous voulez dire est beaucoup plus puissant que si vous l'exprimez par des arguments.» Des propos qui rejoignent ceux de Patrick O'Haire, devenu le premier vendeur de la White Motor Company à New York. «J'ai perdu des années à discuter, à batailler, à créer de l'antagonisme [avec mes clients]. Aujourd'hui, je sais me taire. C'est beaucoup plus profitable.»

Autre qualité du silence: il dote le taiseux d'une aura d'intelligence. «L'insensé, même quand il se tait, passe pour un sage;

celui qui ferme ses lèvres est un homme intelligent», rappelle la Bible. Pierre Ménard, auteur du livre *Comment paraître intelligent* (Ed. Recherche Midi), ne dit pas autre chose, affirmant que de nombreux individus travestissent le silence «en faisant croire au moyen d'un regard vague [qu'ils sont] plongé[s] dans une profonde méditation métaphysique dont il serait dommage de [les] tirer».

Moins vous en dites, plus vous paraissez intelligent

Robert Greene remarque de son côté que «plus vous vous laissez à parler, plus vous avez l'air banal et peu maître de vous-même. Même anodines, vos paroles sembleront originales si elles restent vagues et énigmatiques.» Il ajoute que les êtres humains sont des machines à interpréter et à expliquer. Ils ont besoin de connaître les pensées de leurs interlocuteurs. En les révélant au compte-gouttes, «ils rentreront chez eux méditer chacun de vos brefs commentaires, ce qui ne fera qu'augmenter leur portée». Ou comme le remarque dans un autre style Le Breton, le goût de la platitude des sociétés pour l'éloquence n'empêche pas la «valeur de la parole [de prendre] sa mesure dans l'enrobage du silence qui l'accompagne».

Andy Warhol, par exemple, comprenait que les personnages puissants intimident parce qu'ils sont peu loquaces. «J'ai appris qu'on a plus de pouvoir quand on se tait», confia-t-il un jour à un ami. Des propos qui font écho à ceux de l'anthropologue Jean Jamin, qui note que si le chef est bien le maître des mots, il est «en même temps [celui] des silences et des secrets». Le roi du pop art parlait d'ailleurs rarement de son travail; il laissait aux autres le soin de le faire. Sans surprise, moins il en disait sur ses œuvres, plus les gens en parlaient. Et plus ils en parlaient, plus elles prenaient de la valeur. En définitive, force et énergie émanent du silence. Rarefiez votre parole. Vous remporterez davantage l'adhésion de vos interlocuteurs et leur inspirerez plus de respect. ■

L'EXPERT

L'égalité salariale en entreprise est impossible



ALAIN SALAMINI
EXPERT EN RÉMUNÉRATION
ET CHARGÉ DE COURS
À HECS LAUSANNE

Le Conseil des Etats accepte finalement un projet de loi destiné à renforcer l'égalité salariale. Il était temps. Pourtant, le fond du sujet est rarement évoqué: l'égalité salariale en entreprise est-elle souhaitable et possible? Si, au niveau de notre pays, il est impératif de viser une égalité salariale entre hommes et femmes, peut-on disposer

d'un salaire égal pour les hommes et les femmes en entreprise? Les organisations qui pratiquent l'égalité stricte sensu en Suisse sont extrêmement rares, mais elles existent.

L'exemple de *Die Wochenzeitung*, journal basé à Zurich, est suffisamment exceptionnel pour être mentionné: tous les employés, quels que soient leur sexe ou leurs responsabilités, y gagnent le même salaire: 5000 francs par mois. Résultat: égalité complète. Est-ce pour autant équitable? Non, car face des différences est pratique courante et tout à fait justifiable.

Comment? Par des critères précis permettant d'expliquer objective-

ment ces disparités: les responsabilités (financières, gestion d'équipe), les formations, l'expérience, la pénibilité du travail, sa complexité, l'impact sur les résultats, etc. Rechercher l'égalité salariale est donc utopique. Il ne s'agit pas de viser un «salaire égal pour tous», mais bien «à travail égal, salaire égal». Diverses méthodologies d'évaluation des fonctions existent, et sont abordables pour toute entreprise désireuse garantir l'équité salariale entre les postes.

Aucune excuse donc si l'on contrevient à ce fondement de l'équité interne. Suffit-il alors d'occuper la même fonction pour revendiquer le

même salaire? Non plus! Certaines caractéristiques personnelles justifient en effet des différences entre collaborateurs: l'expérience, la performance, la rareté sur le marché du travail, etc. Et c'est souvent ici que le bât blesse: ces critères sont individuels, pas toujours objectivables, et donc sujets à divers biais et interprétations. Ce sont eux qui constituent les sources principales de discrimination salariale. Certaines administrations publiques tentent de s'en prémunir en liant la progression salariale exclusivement à la séniorité dans le poste.

Dans le secteur privé, où la notion de mérite prime, on veut reconnaître

et encourager les contributions des collaborateurs, et les lier au salaire. Pour être équitable, il est alors indispensable de disposer de règles claires et transparentes sur la fixation et les augmentations de salaire.

La loi votée ne touche aucune de ces dimensions, et ne résoudra donc rien. Plutôt que de s'embrouiller entre égalité et équité, pourquoi le politique ne s'occupe-t-il pas des problèmes de fond sur lesquels il a le pouvoir d'agir: réformer les conditions-cadres qui empêchent les femmes de concilier leur carrière professionnelle et leur vie privée, et d'accéder aux postes à responsabilités? ■