

PASCAL PY

Méthodes & astuces pour...

FAIRE PASSER SES IDÉES

EN DOUCEUR

CONVAINCRE


● Éditions
EYROLLES

Prenant appui sur sa longue expérience de la négociation, Pascal Py propose une méthode claire et efficace pour convaincre aisément, en toute circonstance. Il développe avec précision et discernement les 7 leviers à activer pour susciter l'adhésion et obtenir en souplesse l'accord des autres. Il révèle en « 7 C » comment :

- 1) asseoir et renforcer votre **Crédibilité** personnelle ;
- 2) obtenir la **Confiance** de votre interlocuteur ;
- 3) saisir ses intérêts et en partager la **Certitude** ;
- 4) savoir lui présenter vos idées avec **Conviction** ;
- 5) surmonter ses **Contestations** ;
- 6) cultiver un esprit de **Coopération** ;
- 7) **Conclure** pour entériner l'accord.

À mille lieues des publications prônant la manipulation, cet ouvrage très précis est fortement documenté. Riche d'exemples variés, il vous permet d'augmenter réellement votre force de persuasion et votre pouvoir d'influence, en milieu professionnel comme au quotidien.



Pascal Py, Docteur ès sciences économiques, auteur de nombreux ouvrages à succès, dirige Forventor, Cabinet spécialisé en efficacité commerciale (www.forventor.fr). Manager d'importantes équipes de vente, il conseille, perfectionne, recrute, les forces de vente et leurs dirigeants.
Py.Forventor@orange.fr - *@PascalPy* 

Pascal PY

Faire passer ses idées en douceur

Convaincre

● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-56891-2

Du même auteur, chez le même éditeur

Faire signer ses clients. Le Closing, 2018 (7^e éd.)
(Obtenir l'accord de ses clients avec élégance et honnêteté)

Le Plan d'Actions du Commercial, 2014
(Comment le concevoir, comment le rédiger)

Le Responsable commercial et son Plan d'Actions Commerciales, 2013
(Le grand livre du Dirigeant commercial)

Savoir vendre ou mourir, 2013
(Les règles du jeu de la compétitivité hors prix)

Faire accepter son prix à ses clients, 2010 (3^e éd.)
(Comment vendre au meilleur prix)

Le Grand Livre du responsable commercial et son Plan d'Actions, 2009

Conquérir de nouveaux clients, 2008 (3^e édition)
(Comment se faire recevoir et prospecter avec succès)

Le Plan d'Actions commerciales du vendeur, 2006
(Prix DCF du meilleur ouvrage économique 2006)

Concevoir et piloter un Plan d'Actions commerciales, 2005

Manager ses clients, 2001
(Comment gérer, fidéliser et animer son portefeuille de clients)

Gérer son secteur de vente et son portefeuille de clients, 1994

Chez Maxima

Les commerciaux descendent de Cupidon et leurs clients de Vénus, 2008

REMERCIEMENTS

À Michèle mon épouse, pour ses incessantes relectures. Grande chasseresse de fautes d'orthographe, elle a certainement laissé s'échapper quelques gibiers tant la forêt domaniale que je lui ai confiée était giboyeuse.

À Catherine Ratajezak, collaboratrice de toujours et de tous les jours. Aujourd'hui mon associée au sein du Cabinet ForVentOr, elle a, par ses encouragements et ses exaspérantes critiques, beaucoup contribué à ce que je délivre ici le meilleur de moi-même.

À mon ami Lionel Fournier, à qui ce livre doit de nombreuses suggestions. Il a généreusement, et sans compter ses soirées, partagé avec moi sa grande expérience managériale.

AVERTISSEMENT

Une légitime question se pose à toute personne qui envisage l'acquisition d'un livre : « *Que va-t-il m'apporter ; en ai-je réellement besoin ?* » Si par quelques côtés, vous êtes *égocentrique*, peu enclin à prendre en charge les autres, à résoudre leurs problèmes et à contribuer à leur faire opérer le choix d'une solution pertinente, vous risquez fort ici de perdre votre temps et votre argent. En revanche, si vous êtes d'une nature active et généreuse, sensible aux difficultés que peuvent rencontrer celles et ceux qui vous entourent, si comprendre leurs problèmes et les persuader en douceur d'adopter une solution plutôt qu'une autre vous mobilise, alors ce livre vous séduira. Cet ouvrage procure un véritable *process* à mettre en œuvre qui, d'étape en étape, permet aux managers, aux enseignants, aux parents, aux politiques d'obtenir l'approbation de celles et ceux dont ils se sentent quelque peu responsables.

Dans les années 2000, de nombreux ouvrages ont présenté avec succès, mais de manière quelque peu décousue, un puzzle de passionnantes expériences en psychologie comportementale. Tous nourrissaient le même dessein avoué : manipuler les autres¹ ! L'ambition ici est différente. Ce livre a pour respectable vocation de faciliter par le *Soft power* l'adoption en douceur de vos idées, de vos suggestions et cela au profit du plus grand nombre.

1. Je cite ici le plus célèbre d'entre eux : Robert Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois, *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 2002 (nouvelle éd., 2014).

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements

Avertissement

Petit dialogue introductif

Les 7 C du *Soft power* pour obtenir l'accord des Autres en douceur

Apostille

Crédibilité

Comment renforcer votre Crédibilité aux yeux des autres

Potestas et *Auctoritas*, les deux sources originelles de la Crédibilité

Sachez développer votre *Potestas* et votre *Auctoritas*

8 techniques pour développer votre *Potestas*, à défaut de votre *Auctoritas*
L'*Auctoritas*, la quête du Graal en 10 conseils... et plus

Confiance

Sachez gagner l'indispensable Confiance de ceux que vous souhaitez rallier à vos propositions

La Confiance et ses 3 sous-entendus primordiaux

Les 11 portes d'accès à la Confiance d'autrui

Certitude

Accédez à la Certitude des besoins à contenter, clé de voûte du processus de persuasion

Pas de compréhension du besoin, pas d'adhésion possible

La Certitude du besoin de l'Autre, clé de voûte de sa persuasion

Les 3 composantes d'un besoin chez un individu

Mettre au jour le problème ou la difficulté à surmonter

Laquelle des 16 motivations humaines anime votre interlocuteur ?

Quelle solution satisfaisante proposer ?

La *Verticalisation* du besoin, une juste lutte à mener et à gagner

Comment analyser et faire reconnaître à autrui son besoin

Le questionnement

La démonstration du besoin par la technique des 3P

Le mixage du questionnement et des 3P. Technique d'élargissement du besoin

Conviction

Sachez argumenter vos solutions avec succès

La méthode des CAB

La méthode des DIP

Les 4 pans de la pyramide de la persuasion

Entre pans *soft* et pans *hard*, lesquels choisir ?

Mots et intonations, les vrais moteurs de la Conviction

Closing

Posez des clapets anti-retour et débusquez les Contestations

Le Closing pour le leadership de la conduite de l'échange

Le Closing besoin, pour la soumission au principe de cohérence

Point 1 : capter les critères de décision

Point 2 : proposer une synthèse du besoin exprimé

Point 3 : obtenir un pré-engagement à adopter une solution

Le Closing sur les bénéfices et pertes des diverses solutions

Le Closing d'étape pour engager par petits pas

Le Closing final, entérinant le passage à l'acte

La proposition-test

La proposition directe pour quérir l'accord

Le choix d'une alternative

Cinq autres techniques pour emporter l'accord des plus récalcitrants

Contestation

Le *Soft power*, l'approche idéale pour neutraliser les objections et accorder les positions en douceur

Discerner les objections dilatoires et les contestations de fond

Les judicieuses réponses aux habituelles objections dilatoires

« *Il faut que je réfléchisse* »

« *Avant de me décider, je dois en parler à...* »

« *C'est une bonne idée, on en reparle jeudi ...* »

« *Il faut que je regarde s'il n'y a pas une autre solution* »

« *Je n'aime pas me décider vite* »

Le *Soft power*, l'approche douce qui ruine toute Contestation de fond

Faire face aux Contestations silencieuses

Savoir gérer les Contestations gestuelles

Traiter avec succès les Contestations verbalisées

Coopération

Coopérez avec ceux que vous voulez convaincre, vous en ferez vos alliés quant à l'adoption de vos idées

Les 4 modes de Coopération pour convaincre en douceur

La Coopération par transaction

La Coopération par solidarité

La Coopération par sympathie

La Coopération par arrérage

La Coopération, le bon chemin pour un management en douceur

10 clés pour créer un esprit de Coopération en management d'équipe

7 clés pour une Coopération harmonieuse avec les enfants

Quel mode de Coopération adopter ?

Le couple besoin/Coopération, fondement de notre vie sociale

Conclusion

Les bonnes questions à se poser en fin d'entretien...

Annexe

Entraînez-vous à convaincre par vidéo-formation

Testez votre savoir-faire commercial et comblez vos lacunes

Index

PETIT DIALOGUE INTRODUCTIF

Les 7 C du *Soft power* pour obtenir l'accord des
Autres en douceur

“

— Eh, dis donc Axel, tu boites ! Qu'est-ce qui t'arrive ?

— Ne m'en parle pas, j'ai un genou démolé.

— Démolé ? Tu as vu un médecin ?

— Oui, mon médecin m'a dit que mes cartilages sont fichus. Trop de foot, tue le foot, mon frère !

— Qu'est-ce que tu vas faire ?

— Il me conseille de me faire opérer très rapidement pour éviter l'irréparable.

— Ah bon ? Tu vas te faire opérer ?

— Attends, attends, pas de panique. Je n'en suis pas là. Mon médecin est bien gentil, excellent pour soigner une grippe ou une angine, me prescrire les médocs dont j'ai besoin, mais avant d'accepter de passer sur le billard, j'ai besoin de l'avis d'un vrai spécialiste dont c'est le métier.

— Quelqu'un de plus Crédible, tu veux dire ?

— Oui c'est ça ! J'ai pris rendez-vous avec un ponte de l'hôpital de Nantes. Une sommité en matière d'orthopédie. C'est le meilleur en

France. Je veux avoir une confirmation de sa part avant de me décider.

(Un mois plus tard)

— Alors mon Axel, comment vas-tu ?

— Guère mieux.

— C'est-à-dire ? Tu as vu ton super spécialiste ?

— Il m'a fichu le seum. Il faut me poser une prothèse.

— Aïe ! C'est lui qui va t'opérer ?

— Ah oui ! Je lui ai bien dit : « Professeur, je veux bien me faire opérer, mais c'est vous qui m'opérez. Vous ne me faites pas opérer par un de vos Internes ! » Il me l'a promis et m'a dit que je pouvais lui faire Confiance.

(Deux mois plus tard)

— Mais tu claudiques toujours, Claudius ! Qué passa ?

— Standby, je ne suis pas certain de devoir faire quelque chose pour mon genou.

— Ah bon ? Tu te dégonfles ?

— C'est pas ça ! Mais le matin, je n'ai pas mal. Si je reste posé au bureau toute la journée, le soir franchement ça va. C'est quand je m'agite que je souffre.

— Là, je ne peux rien te dire. C'est à toi de voir. Si tu n'as pas la Certitude du besoin de te soigner, je peux comprendre ton indécision.

(Les semaines passent et rien ne se passe...)

— Alors, où en es-tu dans tes histoires de genou ?

— J'avance, j'avance.

— Les escargots marmonnent ça !

— Non, rigole pas. Je sais que je dois faire quelque chose, ça c'est sûr. Je ne peux plus rester comme cela. Le problème c'est que je n'ai pas une totale Conviction quant au bien-fondé de l'opération. J'ai fait une recherche sur Internet ; il y a des solutions autres que l'opération. J'ai découvert que des kinés s'étaient spécialisés dans la rééducation du genou. Et puis la phytothérapie fait paraître des miracles. C'est quand même mieux que de se faire charcuter, non ?

— Bref, ta religion n'est pas faite pour la solution prothèse. D'où vient cette soudaine Contestation ? À moins que tu ne cherches à fuir...

— Non, je ne fuis pas ! J'en prends pour six semaines d'arrêt de travail et autant de rééducation. Sans compter les béquilles. Voilà l'objet de ma Contestation !

— Tu me fais rigoler. Phytothérapeutes et kinés sont parfaits pour des tendinites et des problèmes musculaires, mais ce n'est pas ton cas. Tu es tombé la semaine dernière dans les escaliers du métro. Tu ne peux pas contester que ton genou se déboîte. Tu dois bouger. Pas de Contestation mon petit pote, O-PÉ-RA-TION !

(Quelques jours s'écoulent...)

— Tu sais quoi ? C'est décidé. Tu m'as convaincu, j'opte pour l'opération.

— Ah bon, tes histoires de kinés et de phytothérapie sont tombées à l'eau.

— Foutaises, tout ça. Je suis convaincu, l'opération c'est la bonne solution. Il faut que j'y passe. Mon genou est fichu, il est fichu !

— C'est bien, tu deviens raisonnable. Quand vas-tu te faire opérer ?

— Ché pas trop. Il faudrait que j'appelle pour prendre rendez-vous.

— Il faudrait ? C'est quoi ça encore ? Qu'est-ce qui t'en empêche ?

— Non, rien. Il faut juste que je me décide à appeler.

— Dis-donc, tu as la décision trop fac', toi ! Tu as beau souffrir, avoir mis la main sur le Carglass du genou, avoir une totale Confiance en lui, être Certain de ton besoin de devoir agir, m'avouer être parfaitement

Convaincu par la solution opération au point de ne plus émettre l'ombre d'une Contestation et tu diffères encore ! Si tu ne le fais pas tout de suite, tu ne le feras jamais. Allez, je vais être super Coopérant. File-moi son numéro. On va l'appeler tous les deux ton chirurgien, s'il n'a pas pris sa retraite depuis le temps que tu tergiverses !

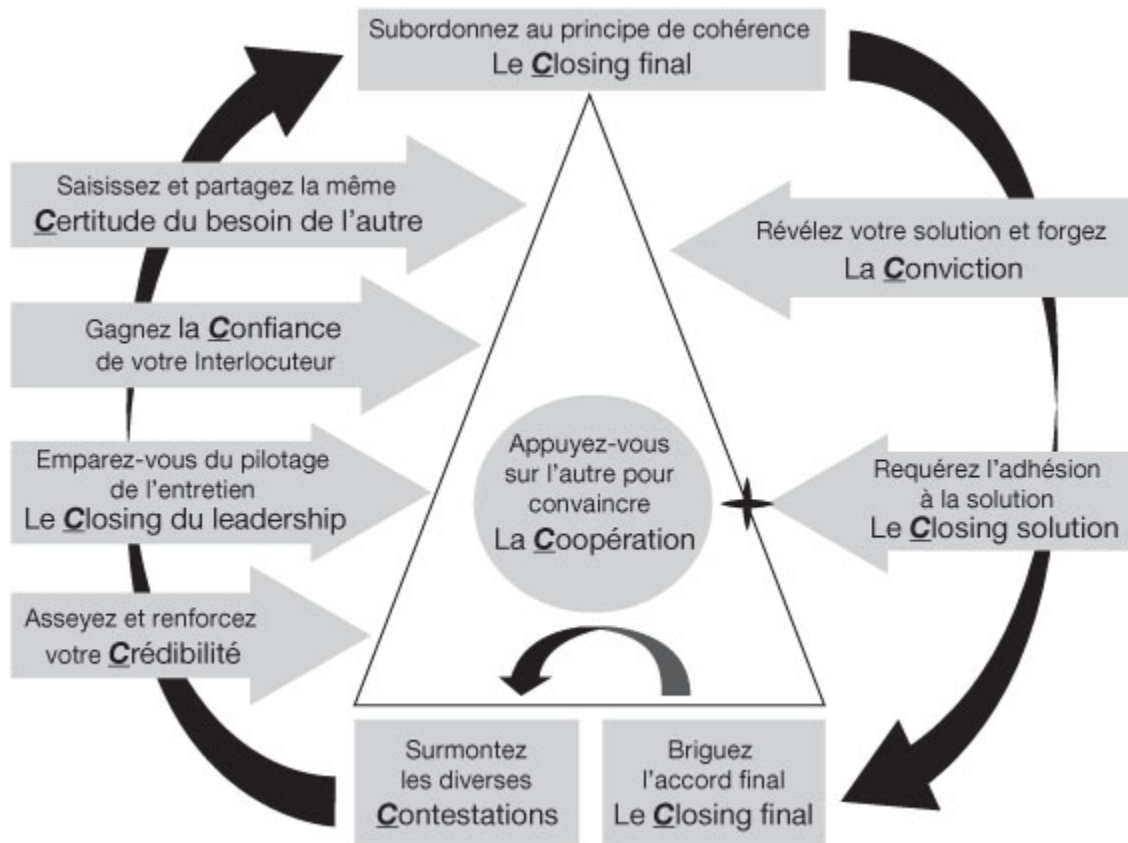
”

■ Apostille

L'indécision est le propre de l'*Homo Sapiens*¹. Parce qu'il réfléchit, son système cognitif l'élève au rang d'une espèce supérieure. « *Cogito ergo sum* » (« Je pense donc je suis »), écrivait Descartes. Mais peut-on réfléchir sans hésiter ? Pour briser en douceur ce cercle infernal, réflexion – hésitation – indécision – renoncement, sept leviers sont à actionner par celui qui aspire à obtenir l'adhésion d'autrui à ses propositions. Tout d'abord celui de sa propre **Crédibilité**. Elle est essentielle. À défaut d'être crédible, par le propos et l'image affichée, le doute s'installe et l'indécision se renforce chez le congénère que l'on veut convaincre. La crédibilité assise, faut-il encore obtenir sa **Confiance**. La méfiance bloque tout processus d'adhésion et génère l'incrédulité. Crédibilité et Confiance se conjuguent pour convaincre, mais différent dans leurs résonances psychologiques. La première évoque la capacité à délivrer quelque chose. La seconde à y consentir et à tenir promesse. Le médecin généraliste est sans nul doute digne de Confiance aux yeux d'Axel, et pourtant pas suffisamment crédible pour le décider à une opération chirurgicale. Conjuguer Crédibilité et Confiance est incontournable pour obtenir la décision d'autrui. Mais est-ce suffisant ? « *En ai-je réellement besoin ?* » est une question rédhitoire que se pose toute personne en quête de solutions à un problème. Laisée sans réponse, cette interrogation est porteuse de renoncement. Lui permettre d'accéder à la **Certitude** de son intérêt à rechercher une solution est une impérieuse nécessité. Hélas, cette Certitude du besoin clairement acquise, si bien ancrée soit-elle, n'est toujours pas suffisante. Une fois celle-ci reconnue, votre vis-à-vis recherchera par réflexe d'autres issues, éventuellement plus pertinentes ou peut-être moins coûteuses, en argent, en temps ou en efforts. Ainsi, forger la **Conviction** que votre solution est

comparativement la plus adéquate devient à ce stade d'avancement un autre levier obligé pour décider autrui. Mais le bout du tunnel n'est toujours pas atteint. Si cette Conviction n'est pas absolue et que subsistent quelques doutes, une immanquable **Contestation** va surgir. À défaut de surmonter celle-ci, le processus d'accord se grippe. Dans ce contexte, *patience et longueur de temps font plus que force ni que rage...* Pour finir, afin d'éviter que le débat s'envenime, l'esprit de **Coopération** doit présider tout au long de l'échange tant il est vrai que l'on ne saurait faire adhérer autrui par la force. Crédibilité, Confiance, Certitude, Conviction, Contestation et Coopération une fois réunies, nous nous heurtons souvent à un ultime obstacle : l'incapacité de nombreux individus à passer à l'acte. Ils renâclent, temporisent, atermoient et reportent à plus tard leur prise de position. L'enfermement psychique que cristallise l'irrévocabilité d'une décision les insupporte. Vient alors la nécessaire mise en œuvre du septième et dernier levier : le **Closing** qui entérine l'accord et le scelle dans le marbre. On ne saurait en faire l'économie, sans risque de voir se déliter l'épineuse décision espérée.

Managers, professeurs, syndicalistes, médecins, parents, politiques (et pourquoi pas commerciaux), le *Soft power* vous concerne. Par opposition au *Hard power* coercitif, qui contraint, oblige, soumet et opprime, le *Soft power* apprivoise, affranchit et coopère avec celui que l'on veut convaincre. Les pages qui suivent vous exposent les différentes étapes du long trek de la persuasion en douceur. Elles sont figurées par le schéma ci-dessous, en la forme de 7 C. Elles sont à franchir une à une pour entraîner Autrui, avec élégance et honnêteté, à partager vos idées, à être séduit par vos judicieuses préconisations et au final, conquérir son accord.



Les 7 C à déployer pour convaincre en douceur

1. Cette indécision humaine est illustrée par le paradoxe de l'âne de Buridan, mort de faim et de soif, à côté de son picotin d'avoine et d'un seau d'eau, à défaut de n'avoir pas su choisir par quoi commencer...

« *Qui manque de Crédibilité est moqué !
Il n'est ni entendu, ni écouté.* »

CRÉDIBILITÉ

Comment renforcer votre Crédibilité aux yeux des autres

S'il arrive que nous perdions notre latin, plus sûrement le latin se perd. Il est pourtant riche de sens et de nuances qui nourrissent notre langue. Crédibilité a pour racine latine *credo*, croire. Développer votre Crédibilité, c'est accroître la croyance des autres en votre personne, en vos propos et en votre expertise. Asseoir et développer votre Crédibilité est un vecteur incontournable pour obtenir l'adhésion d'autrui à vos idées. À défaut, vous ne serez ni entendu ni écouté.

Loin de toute arrière-pensée politique, observons que la dernière élection présidentielle en France fut le théâtre d'un vaudeville machiavélique qui mettait en scène la Crédibilité des divers candidats. Hautement crédible, François Fillon fanfaronnait en tête des sondages. Ancien Premier ministre, port altier, élégant, un tantinet austère il incarnait pour de nombreux Français la parfaite image de Président ; intègre et incorruptible. Il propulsa sa Crédibilité à son paroxysme le 28 août 2016 avec sa formule désormais célèbre¹ : « *Qui imagine un seul instant le général de Gaulle mis en examen ?* » Une référence qui mettait le candidat en tête des figures les plus présidentiables. Cet habit gaullien de la Crédibilité emprunté à un illustre prédécesseur ne lui a pourtant pas suffi. Il ajouta pour entamer celle de son rival Nicolas Sarkozy : « *Avoir une haute idée de la politique signifie que ceux qui briguent la confiance des Français doivent en être dignes ! Ceux qui ne respectent pas les lois de la République ne devraient pas pouvoir se*

présenter devant les électeurs. » Manque de chance ! Comme chacun l'apprit, beaucoup avec stupeur, un déluge d'infractions et de manquements à l'ordre public le conduisit quelques mois plus tard chez un juge d'instruction pour s'entendre signifier sa mise en examen. Le candidat perdit alors sa précieuse Crédibilité auprès d'un grand nombre d'électeurs et avec elle, toute réelle chance d'être élu.

Afin que mes propos fassent une part équitable entre les diverses tendances politiques, convenons qu'il n'est point nécessaire de faire l'objet d'une mise en examen pour perdre en Crédibilité aux yeux d'un électorat. Crédité de 15 % des intentions de vote² au lendemain des primaires de gauche, Benoît Hamon a vu sa cote fondre face à son rival Jean-Luc Mélenchon. Le premier, doté d'une image d'éternel étudiant, sincère mais quelque peu utopiste, a été enseveli par le second, incisif, tribun expérimenté et charismatique, magnant le verbe et les technologies les plus avancées avec succès. Mélenchon, entouré de jeunes, concret et pragmatique, a gagné la bataille de la Crédibilité pour devenir le plus présidentiable de la gauche française. Observons que notre Crédibilité, bien que parfaitement ancrée, peut être remise en cause à tout instant. Les diverses perquisitions filmées, dont les locaux du susnommé ont fait l'objet, nous persuadent de sa fragilité. Les échauffourées, les empoignades et la violence des propos tenus, livrés aux français par la presse, écrite et audiovisuelle, ont endommagé sévèrement l'image de ce leader politique... Le sondage d'Opinionway du 20 octobre persuade que 76 % des français et 51 % de ses sympathisants désapprouvent cette violence.

Pour en terminer avec les exemples politiques, le débat télévisé entre les deux tours de l'élection présidentielle, qui opposait Marine Le Pen et Emmanuel Macron, a de toute évidence ruiné la Crédibilité de la première et assis pour quelque temps celle du second...

François Fillon, Benoît Hamon et Marine Le Pen ont appris à leurs dépens ce qui pourrait constituer notre premier adage : « *Pas de Crédibilité, pas d'adhésion.* »

Dans *Biologie du pouvoir*, Jean-Didier Vincent présente une vision novatrice du pouvoir³. Il observe avec perspicacité que la disposition au pouvoir est de nature biologique. Chez les poulets, écrit-il, c'est la force du

bec qui désigne le coquelet dominant ! Cette observation nous invite inévitablement à examiner comment renforcer notre bec...

■ **Potestas et Auctoritas, les deux sources originelles de la Crédibilité**

Les Romains développaient un penchant certain pour la dissertation philosophique à propos des sources du Pouvoir. Ultime référence latine, leurs exégèses distinguaient la *Potestas* et l'*Auctoritas*.

Quant à diriger les autres, la *Potestas* renvoie au statut et au titre de celui qui est fondé à commander. Celui-ci impose ses idées en raison d'un titre⁴ qui lui confère un « *a priori* de pouvoir ». Un chef d'entreprise, un manager, un professeur ou encore un officier, un juge ont pouvoir d'ordonner, de contraindre et de régler, dans un domaine donné, la vie d'un individu ou d'un groupe. Ils édictent des règles, ordonnent et soumettent autrui au respect de principes et à la mise en œuvre d'actions. En bref, ils commandent parce qu'ils sont commandants. Ils disposent pour ce faire de ressources coercitives, réelles ou présumées par autrui. Telle est la *Potestas*, un pouvoir statutaire qui accorde une légitimité *a priori* au titulaire d'une fonction, au détenteur d'un grade, d'une position ou d'une profession, cela dans un cadre défini. Prenons pour exemple un Manager. Celui-ci dispose d'une *Potestas* dans le service dont il est le responsable. Il est nanti de pouvoirs attachés à ses responsabilités managériales. Il est ainsi dûment habilité à indiquer à ses collaborateurs les conduites à tenir, à définir leurs zones de droits et de non-droits, à leur fixer des objectifs, à expliciter le cap à suivre, à rechercher et à donner les moyens, à évaluer leurs résultats et à décider des actions correctives à mener. Ultime *Potestas*, son droit de contrôle et de sanction, sans lequel aucune primauté ne lui est reconnue durablement par ses subordonnés. Observons que, hors de ce périmètre professionnel, la *Potestas* dudit Manager s'évapore. Rencontrant un assistant dans une salle de spectacle, il est devenu un simple quidam, et chez des amis communs, il est à peu de chose près un convive parmi d'autres.

Le Manager n'est bien évidemment pas l'unique détenteur d'une *Potestas*. Les enseignants disposent d'une *Potestas*. L'interrogation des élèves, leur

notation, la réprimande, voire l'expulsion en sont les attributs les plus saillants. Les parents ont une *Potestas* qui les rend responsables de l'éducation de leurs enfants, leur confère le droit et le devoir d'éduquer. En cas d'infractions commises par leurs enfants mineurs, c'est vers eux que se tourne la justice.

Mais que vaut cette *Potestas* sans un minimum d'autorité, d'ascendant sur autrui ?

Le Manager qui n'est pas reconnu par ses subordonnés est raillé. On rit de lui sous cape. Ridiculisé, brocardé, sa Crédibilité est mise à mal. À l'occasion d'une conférence auprès des commerciaux d'une grande entreprise française, je fus surpris de voir arriver en retard un homme chevauchant une ancestrale mobylette bleue. Un casque d'avant-guerre le ridiculisait bien plus qu'il ne le protégeait de la pluie ou d'une chute. Son équipe moqueuse, tordue de rire, m'expliqua que j'allais faire connaissance de leur très improbable Directeur Commercial et de ses pinces à vélo ! Sans devoir rouler en voiture de luxe ou tout autre véhicule emblématique, convenons de la nécessité, pour qui aspire à diriger, d'emprunter les attributs du dirigeant. À défaut, le risque est grand de perdre le prestige nécessaire pour en imposer à une équipe commerciale, toujours prompte à la moquerie et à la rébellion. Dans le même esprit, une mère de famille de deux jumelles de 14 ans me fit part de son désespoir suscité par le comportement récusable de celles-ci. Le soir venu, elles bravaient un interdit parental. Elles s'échappaient par la fenêtre de leur chambre pour ne revenir qu'au petit matin, les 400 coups amplement accomplis. Ces escapades nocturnes auraient pu être rangées au chapitre des idioties de jeunesse, si ses filles n'avaient pas été mises en garde à vue pour dégradation de biens publiques ! Par perte de Crédibilité, l'ordre parental était bafoué et faisait le désespoir de cette mère. Je lui conseillai de rechercher les sources de l'affaiblissement de son pouvoir dans une très probable chute de Crédibilité. Ses réactions, ses comportements, ses discours, ses positions, la nature des relations entretenues avec ses filles en étaient les plausibles causes. Pour en finir sur l'affaiblissement de la *Potestas* dans la subordination d'autrui, ai-je besoin de rappeler qu'il n'est pas rare de voir dans certaines cités les pompiers attaqués, dans quelques collèges les enseignants malmenés et dans les hôpitaux des médecins et aides-soignants vilipendés, voire agressés. N'est-il pas jusqu'aux forces de

l'ordre de se voir braver ? En vérité, la *Potestas* ne vaut que pour ce que nous en faisons ! Elle n'est qu'une voie d'accès à l'*Auctoritas*.

Au-delà de la détention d'un titre et au risque d'apparaître réducteur, l'*Auctoritas* prend racine dans la reconnaissance par autrui de votre savoir, d'une connaissance spécifique dont vous faites preuve ou d'une compétence qui assoit naturellement votre légitimité aux yeux des autres. Ici, point n'est besoin que vous ayez un titre ou un statut. C'est votre expertise dans un domaine donné, reconnue par autrui, qui fonde votre « autorité⁵ ». Le technicien, l'électricien, le plombier sont *a priori* crédibles quand ils parlent de la défectuosité d'une installation ou d'un appareil. Votre médecin est quant à lui crédible dans le diagnostic qu'il pose. Tous disposent d'un pouvoir de prescription, fondé sur leur capacité à diagnostiquer la cause d'un problème et à indiquer la marche à suivre pour y remédier. En revanche, ils perdent toute Crédibilité sur un court de tennis ou un parcours de golf, sauf à être, là encore, des champions reconnus. En clair, l'*Auctoritas* est source d'une Crédibilité très circonstancielle, étroitement attachée à une compétence dans un domaine prédéfini et reconnue par les autres. Observons en outre qu'elle est purement temporelle. La sauvegarde de votre *Auctoritas* vous met en effet en compétition permanente. Elle se perd au profit de toute personne qui justifie d'un savoir plus pointu, d'une compétence mieux aiguisée, d'arguments plus pertinents. Votre moniteur de tennis, que vous admirez tant, perdrait beaucoup de sa superbe et s'effacerait sans mot dire si par le plus enchanteur des hasards, Roger Federer venait à passer pour vous dispenser quelques conseils ! Au jeu de l'*Auctoritas*, c'est le plus crédible qui emporte les suffrages.

En résumé, votre *Potestas* se matérialise par un écrit (diplôme, nomination, statut et autres titres). *A contrario*, votre *Auctoritas* est incorporelle, impalpable, intangible. Elle résulte de votre impact sur le psychisme des autres. Elle se concrétise dans votre aptitude à les faire adhérer à vos propositions et à votre personne. La *Potestas* vous rend crédible *a priori*, l'*Auctoritas* assoit votre Crédibilité *a posteriori*. La *Potestas* vous confère simplement le droit de jouer, mais pas immanquablement de gagner ! Pour l'emporter, c'est l'*Auctoritas* dont vous savez ou non faire preuve qui forge la différence. L'*Auctoritas* vous permet de prendre l'ascendant sur autrui, cela sans statut ni titre pour ce faire (entendez, sans *Potestas*). Elle ne tient que si votre expertise et votre posture (voir plus loin) sont incontestables et

ne sont pas remises en cause par le démenti d'un fait ou par un rival plus expert que vous dans le domaine revendiqué. En somme, la *Potestas* prédéfinit une zone de pouvoir. Elle offre une opportunité d'autorité, qui reste tout entière à saisir. Cette opportunité ne prospère qu'en raison de l'*Auctoritas* dont vous faites preuve. Un nouveau chef rapidement découvert comme incompetent perd toute Crédibilité. Il est moqué, tourné en dérision. Il perd de facto son pouvoir de subordination.

■ **Sachez développer votre *Potestas* et votre *Auctoritas***

À tous ceux qui nourrissent quelques ambitions et aspirent à la capillarité socioprofessionnelle, le développement de leur *Potestas* et de leur *Auctoritas* est un levier incontournable pour asseoir et renforcer leur Crédibilité.

8 techniques pour développer votre *Potestas*, à défaut de votre *Auctoritas*

Poste, posture et *Potestas* ont une racine latine étrangement commune. Il est étonnant de rencontrer dans certaines Organisations, aussi bien publiques que privées, des individus à des postes qui, de toute évidence, les dépassent. En clair, le costume est bien trop ample pour eux. Ils y flottent ! C'est ainsi que le Directeur du Marketing et Développement d'une importante entreprise française est unanimement reconnu dans son groupe comme fort peu compétent. Ne connaissant ni le marketing ni davantage les *process* de vente, il pérore en bonne place au sein du Conseil Stratégique du groupe. Il exprime son avis sur toute chose et bien évidemment, n'est que fort peu écouté. Qui parmi les lecteurs n'a pas rencontré quelques cas similaires ? C'est dire que des individus, pourtant dénués d'*Auctoritas*, développent un don particulier pour accroître leur *Potestas*. Ils font preuve d'une aptitude hors du commun pour quêter des titres, occuper un poste, accroître leur influence, leur champ d'action et celui des possibles. Leurs comportements ainsi que les stratégies et tactiques mises en œuvre sont riches d'enseignements à exploiter pour apprendre à booster votre Crédibilité via votre *Potestas*. *A contrario*, d'autres éminents collaborateurs, infiniment plus compétents, ne parviennent pas à se faire entendre et piaffent de

désespoir de grimper un jour dans leur Organisation. À l'image de l'enfant roi, ils attendent d'être portés par leurs « parents », détenteurs de l'autorité dans l'Institution à laquelle ils collaborent. Ils rongent leur frein dans l'espoir inconscient d'être pris dans les bras d'un supérieur, à la *Potestas* infiniment plus grande que la leur... Partant de ces observations, voici pêle-mêle quelques conseils pour accroître votre *Potestas*.

Élargissez votre territoire

À défaut de capillarité hiérarchique, répandez-vous. Accroître horizontalement votre champ de responsabilité est de bonne politique. Sous cet éclairage, on perçoit mieux l'âpreté des collaborateurs des entreprises à défendre leur pré carré. *A contrario*, l'ultra-spécialisation développe sans nul doute la reconnaissance de vos compétences par les autres, mais confine celles-ci à un domaine spécifique. Elle vous marginalise dans un *corner* et limite ainsi votre *Potestas*.

Ne vous montrez pas trop brillant

L'aspect pyramidal de nombreuses Organisations réduit mécaniquement le nombre de postes disponibles à leur sommet. Plus l'on monte dans la hiérarchie d'une Organisation, plus ce phénomène de raréfaction est ressenti par celles et ceux qui s'approchent du zénith. La compétition n'en est que plus vive. Tout excès d'intelligence et d'initiative d'un collaborateur par trop zélé est de nature à inquiéter ses supérieurs. Son surcroît de Crédibilité constitue pour eux une réelle menace. C'est le syndrome du mâle dominant. Les dirigeants sont des êtres humains, quelquefois dénués d'humanité. Eux-mêmes protègent et gardent jalousement leur *Potestas* en réduisant la vôtre si vous leur apparaissez trop brillant.

Soyez pertinent et non pas impertinent

Ne pas se montrer trop brillant n'a pas pour corollaire obligé d'être démunie d'idées ou de projets à défendre. Soyez simplement judicieux. Sachez faire passer vos idées en douceur, faites des propositions opportunes, mais évitez sagement d'en revendiquer la paternité. Dans les Organisations hyper-hiérarchisées, porter ombrage est impertinent, voire dangereux, et en conséquence nuisible à l'accroissement de votre *Potestas*.

Sachez quérir les titres mettant en valeur vos fonctions

Dans de nombreuses Organisations, il est aisément objectivable une pratique d'abaissement de « *la sonorité* » des titres et des désignations de fonctions. Limiter la résonance de la *Potestas* des collaborateurs est une coutume répandue dans les entreprises. En un mot, moins de Directeurs et plus de Responsables ! Nonobstant que cela limite le coût salarial supporté par les Organisations en question, cette réduction de *Potestas* de ceux qui managent réduit d'autant leur Crédibilité. Ce faisant et par contraste, elle rend plus saillante encore celle du rang $n+1$, immédiatement supérieur. En outre, cette réduction de titre complique l'envol des cadres de valeur vers d'autres cieux... Conservez à l'esprit que le titre attaché à la fonction occupée est un enjeu essentiel quant à la reconnaissance de votre *Potestas*. Le devenir de votre vie professionnelle en dépend en partie...

Donnez du sens à votre job

À l'occasion d'un voyage à Las Vegas, je fis connaissance d'un Français, échoué dans ce féérique enfer du jeu par amour d'une Belle. M'intéressant à lui et à sa vie, il me fit savoir qu'il travaillait dans une entreprise innovante qui se développait à grands pas dans la restauration à domicile. Intéressé, j'en vins à cerner son job au sein de cette structure dynamique et prometteuse. Il m'expliqua être en charge de « la partie logistique ». Selon lui, cette fonction était clé dans le succès de cette start-up. Les repas devaient être livrés chauds dans un délai extrêmement court pour satisfaire une clientèle exigeante, fit-il valoir. En creusant davantage, je compris qu'il en était le livreur attitré !

Sans faire ce grand écart entre affabulation et réalité, il est de bonne guerre d'apprendre à donner quelque éclat à votre fonction. Ainsi, je conseille aux formateurs de se déclarer consultants, au responsable d'un service marketing d'avancer être le patron du marketing, aux comptables d'avoir la responsabilité des comptes de leur entreprise, au trésorier de proclamer être en charge des finances, etc. En clair, apprenez à donner du sens à votre métier. Conférez de la dimension et du poids à votre fonction et vous renforcerez ainsi votre *Potestas*. Votre Crédibilité en sortira grandie.

Adoptez la posture adéquate

À chaque métier, fonction ou poste est attachée une posture. C'est en quelque sorte la *Potestas* mise en mouvement. Pour faire simple, c'est le « costume du poste », qu'il convient de revêtir et de soumettre au regard d'autrui dans une situation relationnelle donnée (collaborateurs, élèves, enfants, électeurs). Ainsi, la posture du médecin recevant un patient est celle d'un professionnel réfléchi, à l'écoute, à la fois sérieux et souriant, grave et pourtant chaleureux, recevant dans un cabinet médical équipé des attributs nécessaires à l'exercice de son métier (bureau, ordinateur, lit d'examen, salle d'attente, pèse-bébé, toise, etc.). L'ensemble, homme et accessoires, participe à la posture, véritable mise en scène de soi, sur fond socioprofessionnel. Autrement dit, une posture nous inscrit dans un tableau, véritable cliché vivant, livré aux autres. À l'image d'une peinture représentant une scène de chasse, tous ses composants doivent peu ou prou s'y rapporter de manière homogène (chiens, fusils, chasseurs, sous-bois, animaux sauvages, etc.). Toute autre « présence » serait jugée malvenue, incongrue voire incompréhensible et sanctionnée par une perte de sens, autrement dit de Crédibilité !

« *L'homme crée la fonction, et la fonction crée l'homme* », dit-on. La posture que vous adoptez participe à cette interaction entre vous et votre fonction telle qu'elle est imaginée ou ressentie par les autres. La posture transcende l'individu et le définit au sein d'un groupe ou d'une institution. Le même individu n'empruntera pas la même posture chez lui, au bureau avec ses supérieurs ou ses collaborateurs, ou encore avec ses partenaires de bridge, de golf ou de football. La posture le consacre, tant aux yeux des autres qu'à ses propres yeux, dans un contexte social ou professionnel déterminé. Il est de notoriété publique que parmi les proches d'un candidat à une élection présidentielle, une fois leur héraut élu, beaucoup reviennent spontanément à l'usage du vouvoiement et adoptent la distance qui sied au respect de la prestigieuse fonction. De là cette question essentielle, à laquelle chacun doit répondre pour sa gouverne : « *Quelle posture dois-je prendre en tant que manager, professeur, père ou mère pour maximiser ma Crédibilité ?* » À défaut d'y apporter la réponse qui convient, la « déchéance » par manque de Crédibilité se manifeste sans délai. Il s'agit ici d'un travail personnel et intime. J'invite le lecteur à l'accomplir, cela en raison de sa situation, de son métier, de ses fonctions, de ses collaborateurs, tant il est vrai que chaque posture n'est autre qu'un positionnement d'images pour se situer par rapport aux autres. Les principales

interrogations pour choisir une posture pertinente portent sur le style de l'habillement, le niveau de gravité à afficher, la place à consentir à l'humour, la bonne distance à adopter, le niveau de respect à imposer, la déférence à délivrer et celle à obtenir, les bons équipements à posséder, le langage à utiliser (on ne parle pas à un joueur de pétanque comme à son Directeur Général), le genre de propos à tenir et ceux à écarter selon l'auditoire et les circonstances.

Respectez et reconnaissez la *Potestas* de vos supérieurs

En respectant et en défendant en toute circonstance la Crédibilité de vos supérieurs, en évitant de vaines contestations, en soutenant leurs propos et leurs actions à tout moment, vous emprunterez le meilleur vecteur pour accroître votre propre Crédibilité. Ainsi, vous ne serez pas vécu comme un danger, mais comme un soutien sur lequel on peut compter. Bien fol est celui qui s'en passe. Avec un peu de recul vous découvrirez, longtemps après Henri IV, que « *Paris vaut bien une messe* »...

Développez votre pouvoir de soutien et de nuisance

Dans les entreprises et administrations, on observe un fort décalage entre l'organisation formelle (les *Potestas* définies par l'organigramme) et celle, plus informelle, qui ressort des relations entre les personnes ou les services auxquels elles sont rattachées. Autrement dit, à l'image de la Lune, la *Potestas* dispose d'une face cachée où le relationnel prend le pas sur le statutaire. Quel que soit le niveau occupé sur l'échelle socioprofessionnelle, chacun bénéficie dans son périmètre d'action d'un pouvoir circonstanciel de *soutien* ou de *nuisance*. Cette vérité est superbement illustrée par ce mot prêté au Dalai-Lama : « *Si vous avez l'impression que vous êtes trop petit pour changer les choses, essayez de dormir avec un moustique. Vous verrez lequel des deux empêche l'autre de dormir !* » Enfant, j'observai à la cantine que les parts servies à chacun différaient selon que l'on était apprécié ou non par le personnel chargé du service. Ceux-ci disposaient d'un pouvoir non négligeable sur les élèves gourmands. Aujourd'hui, mes collaborateurs et moi-même apprenons aux commerciaux à passer le barrage des assistantes de direction pour joindre les décideurs. Ces dernières jouissent d'un pouvoir de soutien ou de nuisance considérable quant à l'obtention d'un entretien téléphonique. L'usuelle formule

« *Bonjour, pourrais-je parler à Monsieur Machin* », si souvent employée, est en ce sens contre-productive. Elle ramène l'interlocutrice à une machine à passer Machin ! Cette maladresse contribue à éveiller chez beaucoup d'entre elles leur pouvoir de nuisance ; pouvoir qui les conduit à éconduire. *A contrario*, nous suggérons aux commerciaux de solliciter le pouvoir de soutien de l'Assistante par ces mots « *Je suis (prénom, nom). Vous allez sans doute pouvoir me conseiller. J'ai besoin de parler quelques minutes à Monsieur M... Pouvez-vous m'y aider ?* » La démarche est infiniment plus diplomatique et donne sans commune mesure de meilleurs résultats.

Partant de ces exemples, il serait hâtif d'en déduire que le soutien ou la nuisance sont la revanche des personnes hiérarchiquement dépendantes ou en mal de réussite. Dans les entreprises, à chaque poste est attachée une capacité d'appui ou de blocage. Ainsi, derrière le formalisme de l'organigramme et les titres représentatifs d'une fonction – qui officialisent et territorialisent les pouvoirs – se cache une organisation complexe, quelquefois confuse, toujours non écrite et en perpétuel mouvement. Certains seraient tentés à tort de percevoir dans mon propos une description de ce qu'il est convenu d'appeler le *sociogramme*. Il n'en est rien. Ce dernier établit de manière informelle ce qui prédétermine et influence, de manière plus ou moins occulte, les prises de décision. Pour faire simple, le sociogramme est un organigramme en mouvement. Le premier est un film, le second une photographie à un instant donné. Prosaïquement, *l'organigramme indique qui tient les ficelles ; le sociogramme qui les tire !* C'est par exemple un Directeur du Marketing qui a coutume de sortir de son périmètre pour imposer à l'équipe commerciale le respect de telle ou telle procédure. Ce faisant, il supprime le Directeur Commercial, pourtant patron de la force de vente. C'est encore le service achat qui, soucieux d'obtenir de meilleurs prix, s'affranchit partiellement des exigences de procédures qui lui sont imposées par le service qualité pour opérer le choix d'un fournisseur.

Cette précision donnée, revenons au *pouvoir de soutien et de nuisance*. Celui-ci est infiniment plus large et larvé que les habituels débordements⁶ qu'entérine le sociogramme vis-à-vis de l'organigramme. Cette face cachée est sous-jacente aussi bien à l'organigramme qu'au sociogramme. Chacun la vit au quotidien, quelle que soit la taille de la structure dans laquelle il œuvre. Elle a été clairement mise en évidence par les célèbres observations

comportementales effectuées à la Seita par Michel Crozier⁷. En l'espèce, les *ouvrières de production* des trente usines de la Seita travaillaient sur des machines dont la maintenance était assurée par des *ouvriers d'entretien*. Ces derniers, de même niveau hiérarchique que les ouvrières de production, faisaient pourtant la loi. Selon leur bon vouloir, les machines des unes étaient réparées plus ou moins rapidement que celles des autres. Le salaire des ouvrières de production, payées au rendement, s'en trouvait largement impacté. C'est dire le pouvoir de soutien et de nuisance dont disposaient les ouvriers d'entretien sur le revenu des ouvrières de production. Même les chefs d'atelier, hiérarchiquement supérieurs, ne s'interposaient pas par crainte d'éventuelles ripostes des ouvriers d'entretien. En rétorsion, ceux-ci étaient susceptibles de s'entendre pour réduire la productivité de l'atelier, voire de l'usine tout entière. Le benchmark de productivité de leur atelier au regard de celle des autres leur aurait été en ce cas très défavorable et risquait de les mettre en cause aux yeux de leur direction générale. C'est dire que cette face cachée de la *Potestas* est le fruit de conflits d'autorité, d'alliances et de luttes intestines entre les différentes personnes composant aussi bien l'organigramme que le sociogramme. Elle subordonne certains individus à d'autres en raison de sympathies nourries, d'admiration portées ou de collusions d'intérêts conjugués, de craintes de rétorsions ou de désapprobations. Les matchs d'influence règnent en maître. Ici, le pouvoir de soutien pour épauler ou secourir et celui de nuisance afin d'empêcher un collègue, de déjouer ses plans ou d'enrayer ses projets, jouent à plein.

En résumé, il vous est donné d'accroître votre pouvoir de soutien ou de nuisance. Sachez le faire pressentir à tout intéressé et mettez-vous en capacité de repérer celui des autres. Y parvenir accroît significativement la perception par autrui de la réelle dimension de votre *Potestas* en lui révélant habilement cette fameuse face cachée. L'arme nucléaire est une arme de dissuasion. La posséder incline plus au respect qu'à la guerre. Votre puissance de persuasion n'en sera que plus solide. C'est du moins l'avis du regretté Michel Audiard qui soutenait avec à-propos : « *Quand les hommes de 130 kilos disent certaines choses, ceux de 60 kilos les écoutent*⁸ ! » Par là, votre *Auctoritas* en sortira elle-même renforcée. C'est à l'importance de celle-ci que nous allons désormais nous attacher.

La réussite n'est en rien fruit du hasard. C'est une chance qui procède d'une détermination au service d'une ascension. C'est en mettant activement en

œuvre ces quelques principes élémentaires que des individus nous surprennent par leur propension à prendre « du galon », alors que d'autres, pourtant infiniment plus méritants, ne parviennent pas à décrocher. En juillet 2018 un événement, que l'on aurait pu classer au chapitre des faits divers s'il n'avait pas été déplorable, met ce phénomène ascensionnel en lumière. Il enflamma le microcosme politico-médiatique. Il laisse pantois quant à l'aptitude de certains individus à intégrer les plus hautes sphères de nos institutions. Le désormais célèbre Alexandre Benalla, outrepassant ses fonctions et ses droits, défraya la chronique en raison de ses intolérables brutalités publiques. À 26 ans, tour à tour responsable bénévole attaché à la sécurité de la maire de Lille, Martine Aubry, puis salarié du parti socialiste, il est nommé à la sécurisation des déplacements de François Hollande durant la campagne présidentielle de 2012. Brièvement chauffeur du ministre Arnaud Montebourg, puis chargé de la sécurité d'Emmanuel Macron, celui-ci élu, le voilà, devenu lieutenant-colonel de l'armée de réserve, promu à l'Élysée en qualité de chargé de mission adjoint au chef de cabinet du président de la République⁹ ! Une *Potestas* à ce point vertigineuse que le très sérieux journal *Le Monde* titrait, dans son édition du 24 juillet 2018, « *Alexandre Benalla, les mystères d'une ascension* ». Parions que, faute d'une *Auctoritas* suffisante, légitime et admise par tous, plus inéluctable sera sa chute...

L'*Auctoritas*, la quête du Graal en 10 conseils... et plus

L'*Auctoritas* est à la *Potestas* ce que la grive est au merle. Le second est un ersatz de la première. Durant mes études secondaires j'ai pu observer, avec de nombreux camarades, la grande disparité d'autorité dont justifiaient nos divers enseignants. Le même jour, avec les mêmes élèves, certains étaient chahutés alors que d'autres imposaient le respect. En vérité, un chef incompetent, impopulaire ou sans prestige ni charisme, rencontre des difficultés à se faire entendre. Ses subordonnés le moquent et font comme bon leur semble. L'*Auctoritas* est l'ascendant, naturel ou construit, dont certains par leurs compétences et leur savoir-faire disposent sur les autres. Le poids ou la taille ne joue probablement pas un grand rôle dans l'*Auctoritas*. Parmi les présidents de la Cinquième République, beaucoup sont de modeste taille. Observons que dans les cours d'école, il n'est pas rare que des enfants de petite taille tiennent étonnamment tête aux grands.

La vérité est que l'*Auctoritas* siège ailleurs. Si le charisme et le charme ne sont pas sans effet, l'autorité ressort plus sûrement de dix principaux paramètres à cultiver.

Développez votre expertise et faites en sorte qu'elle soit opérante

L'*Auctoritas* ne se décrète pas. Elle s'acquiert, se développe et se façonne. Arnaud Lagardère (Groupe Lagardère), François-Henri Pinault (Groupe Kering), Jean-Charles Decaux (JC Decaux), Bris Rocher (Groupe Yves Rocher) – pour n'en citer que quelques-uns parmi une longue liste d'héritiers portés à la direction du groupe familial dont ils sont issus – ont un point commun. Celui d'avoir suivi un parcours initiatique, souvent très long et toujours riche d'apprentissages divers. Certains ont occupé quelques semaines un poste de magasinier ! Tous ont été nommés au sommet de la pyramide après avoir conquis l'indispensable *Auctoritas* qui assoit leur légitimité aux yeux des autres collaborateurs¹⁰.

L'expertise n'est autre que la possession d'un savoir-faire approfondi et reconnu, dans un domaine précis. Un mathématicien dispose d'une réelle expérience dans le maniement des équations complexes. Le physicien spécialiste de la mécanique quantique est sans nul doute un as quant à décrire le comportement des molécules, atomes et autres microscopiques composants de la matière. En ce sens, les connaissances de l'un et l'autre forcent l'admiration. Mais admiration ne vaut pas autorité. Faut-il encore que ladite expertise serve à résoudre une difficulté ou un problème rencontré par autrui pour que l'admiration suscitée par le savoir se mue en *Auctoritas*. C'est en ce sens que l'expertise que nous affichons se doit de capter l'intérêt des autres. Pour le comprendre, imaginons un voyage entre amis dans un pays lointain. Après des heures d'avion, le groupe s'en remettra à celui qui aura prévu un taxi à l'arrivée, anticipé l'accueil à l'hôtel et un bel endroit où se restaurer le premier soir. Pour peu que le lendemain, il propose une activité plaisante unanimement acceptée, son leadership sur les membres du groupe sera dès lors bien ancré. Très spontanément, ils se tourneront vers celui-ci pour la suite des festivités... Son *Auctoritas* sera le fruit de son aptitude à anticiper et à résoudre les problèmes des Autres.

Approfondissez les compétences attendues par autrui

Disposer à l'avance des informations nécessaires aux autres est de bonne politique pour qui veut accroître son leadership. Toujours sur le registre du voyage, la lecture préalable des guides – afin de pouvoir apporter à ses compagnons de voyage des informations sur les sites à visiter ou ceux à éviter, les activités dignes d'intérêt ou les manifestations et expositions à ne pas manquer – est de mise en œuvre aisée pour accroître une *Auctoritas*. Dans le même esprit, le manager doit anticiper les besoins de ses collaborateurs, les parents ceux de leurs enfants et le médecin ceux de ses patients. « *Gouverner c'est prévoir* », dit l'adage.

Veillez à la clarté de vos propos

Soyez lumineux ! Depuis Nicolas Boileau, chacun sait que « *ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément* ». Des propos structurants, intelligents et compréhensibles par tous, empruntant des phrases courtes, des mots simples constituent l'un des meilleurs vecteurs pour asseoir votre Crédibilité. Pour ce faire, une seule idée par phrase et un seul sujet par discours font merveille.

Anoblissez votre discours

Ne parlez pas comme tout le monde. Sans sombrer dans la pédanterie, veillez à éviter les termes trop communs. Employez le juste mot pour exprimer une idée. Ainsi, l'emploi des verbes « *faire* » et « *dire* »¹¹, véritable paupérisation du langage, se doit d'être écarté. Ces vocables portent préjudice à qui espère donner du poids à son discours. En ce sens, la formule « *Un avion assure une liaison quotidienne entre Tours et Marrakech* » est préférable à « *Un avion fait chaque jour le trajet entre Tours et Marrakech* ». De même, à la place de « *dire s'être trompé* » préférez « *reconnaître s'être trompé* » ; ou encore, on ne « *dit* » pas des encouragements, mais on les « *prodigue* ». Snobisme, pensez-vous ? L'expression « *Bien parlé* », qui marque l'adhésion d'un public au discours d'un orateur, suffit à se convaincre du contraire. Entre vulgarité et discours ampoulé, se trouve une voie : celle de l'éloquence. Source d'adhésion, elle entrouvre la porte de votre *Auctoritas* pour ceux qui vous écoutent. Les concours de joutes oratoires organisés pour les jeunes avocats ou les élèves des instituts d'études politiques n'ont pas d'autre objet que de les y entraîner.

Ne soyez pas omniscient

« *Un chef c'est fait pour cheffer*¹² ! » Dirigeant a pour synonyme décideur et non pas beau parleur. N'avancez rien que vous ne sachiez parfaitement. Le droit à l'erreur est limité pour ceux qui aspirent à faire autorité. Deviser pour ne rien dire, avancer un avis sur tout, n'avoir de leçon à recevoir de personne, refuser tout conseil et se contredire porte préjudice à l'autorité. « *Monsieur je-sais-tout n'a pas bonne presse.* » Bien au contraire, solliciter le point de vue de vos subordonnés, de vos électeurs, de vos élèves ou de vos administrés renforce l'adhésion de ces derniers à vos propos. Ils vous vaudront soutien et sympathie de leur part. La « démocratie participative », aujourd'hui mise en pratique par les collectivités territoriales, en est l'un des reflets. Échanger, comprendre et interpréter sont les maîtres mots pour faire passer ses idées en douceur ; cela aussi bien auprès d'individus que de groupes constitués. Pour ces derniers, il incombe ensuite à l'organisateur du forum et autre table ronde de décider, autrement dit de *cheffer*, tant il est certain qu'un groupe est peu apte à prendre une décision autrement que par votation.

Sachez dire NON sans délai, et OUI après mûre réflexion !

Le non, le refus sont les apanages du pouvoir. Dans mon livre *Faire signer ses clients*¹³, j'observe que « au moment très structurant que les psychologues appellent le “dressage sphinctérien”, l'enfant découvre l'obligation du “pot”. Mais, assis sur son “trône¹⁴” cette contrainte n'est pas sans bénéfice. Le voilà maître du jeu. Tant qu'il n'a pas “fait”, il retarde le moment de devoir se coucher. De là l'intérêt de prendre son temps. Les psychologues s'accordent sur ce lien étroit entre sphincter et pouvoir de décision ; pouvoir qui adulte perdure à propos de la prise de décision. Une fois celle-ci prise, les jeux sont faits, au propre comme au figuré. Il est impossible de faire marche arrière. La perte de pouvoir est sans retour ». Observons que la concomitance de cet apprentissage et de la survenue de la fameuse crise du NON (qui épargne bien peu de parents) est chargée de sens.

Pour que chacun n'en ignore rien dans votre entourage, apprenez à dire NON et de manière ferme. Faites-le sans délai. Tout moratoire pour afficher votre refus explicite votre hésitation (autrement dit une faiblesse) et suscite un espoir générateur d'une immanquable déception. Ainsi vous marquerez

votre pouvoir. Celui qui dit NON, fixe les règles, les limites à ne pas dépasser. Il fait autorité et a de l'autorité. Les managers, les parents, les enseignants et d'une façon plus englobante tous ceux et celles qui entendent faire reconnaître leur prépondérance doivent apprendre l'art du refus. Ne craignez pas le désamour. Ce dernier réside bien plus dans la perte d'*Auctoritas* que dans la faiblesse de OUI faciles. Point n'est besoin d'autorité pour donner un accord. En revanche, sachez différer votre acceptation, le temps de faire ressentir que rien n'est possible sans votre consentement... J'imagine certains lecteurs gênés par de tels propos. Je ne puis que les renvoyer au siège de l'exercice de leur métier, un théâtre qui à n'en pas douter leur confirme au quotidien la pertinence de cette analyse. Il n'y a pas beaucoup d'autres explications à la lourdeur des décisions observée dans les entreprises ou pis encore dans les administrations. Chacun, attaché à son pouvoir et afin que personne n'en ignore rien, prend son temps et rechigne à donner son imprimatur. À l'image de la rétention sphinctérienne, une fois l'accord donné, la perte de pouvoir qui y est corrélée est immédiate et sans retour.

Ne justifiez pas vos refus, développez les raisons de votre accord

Expliciter les raisons d'un refus porte atteinte à votre *Auctoritas*. C'est une brèche dans votre détermination. Cette justification incline autrui à la discussion, voire à la contestation. Elle ouvre une fenêtre sur une possible négociation. *A contrario*, ne prenez pas le risque que votre accord soit perçu comme un désintéret de votre part ou encore vécu comme un aveu de faiblesse. Montrez-vous généreux en explicitant les fondements de votre consentement. Des formules telles que « *J'accepte, parce que tu le mérites* » ou encore « *Je donne mon accord, afin de t'encourager...* », vous rapprochent des autres, contribuent à renforcer votre *Auctoritas* (et indirectement votre *Potestas*), développent une image d'humanité et toute qualité propre à vous grandir aux yeux des autres.

Rendez-vous clairement identifiable

Sans sombrer dans l'excentrisme, différenciez-vous des autres. Que serait l'image de Churchill sans son célèbre cigare ? Et celle de Jacques Tati sans sa pipe ? Par le rouge, François Fillon avec ses chaussettes, Christophe Barbier et son écharpe affichent leur originalité. Xavier Niel avec ses

amples chemises blanches, ou encore le mathématicien Cédric Villani avec son style tout droit sorti d'un personnage de Chateaubriant ou de Flaubert, aucun ne se contente de son insolente réussite. Tous renforcent leur *Auctoritas* par une signature vestimentaire qui les rend clairement identifiables.

Les professionnels du relooking sont nombreux. Ils vous trouveront les couleurs qui vous mettent en valeur, les vêtements qui vous siéent, la coiffure qui convient à votre morphologie. À l'heure où la barbe se banalise, n'est-ce pas le moment propice de se démarquer en étant rasé de près ? En résumé, tout ce qui participe positivement à l'expression de votre différence contribuera à fortifier votre *Auctoritas*.

Donnez du souffle au projet que vous développez

« *Visez haut, grand et large*¹⁵. » Avec humilité, je fais mien ce conseil. Embrassez de grandes causes, développez des idées porteuses de succès, invitez vos subordonnés, vos élèves, vos enfants, vos électeurs à se dépasser. Donnez du sens à ce que vous proposez. Dirigeant d'une mutuelle, invitez vos collaborateurs à ne pas vendre des « complémentaires santé ». Internet sait le faire aussi bien qu'eux ! Affirmez plus sûrement que le devoir de vos conseillers mutualistes est de protéger de toutes leurs forces les adhérents afin que ceux-ci puissent se soigner, en toute circonstance, comme ils le veulent et non pas comme ils le peuvent ! Faites valoir qu'ils sont les premiers maillons d'une immense chaîne de solidarité qui protège tous ses membres des conséquences financières d'un souci de santé... N'est-ce pas plus attrayant pour ceux-ci qu'une incitation à la vente de modestes polices d'assurance ? De la hauteur, encore de la hauteur, toujours de la hauteur et votre *Auctoritas* en sortira grandie.

Tentez de devenir prestigieux ou à défaut, soyez populaire

Plus votre prestige est remarquable, plus imposante est votre *Auctoritas*. Prestige et popularité sont toutefois trop souvent confondus. Le prestige est le fait d'être favorablement connu auprès d'un auditoire défini. C'est la qualité d'une personne, ou d'un objet, qui impose aux autres par son éclat de l'admiration, voire de l'engouement. Par son étymologie, *praestigium*, qui signifie « illusion magique », on comprend que le prestige exerce une

certaine fascination sur autrui. La popularité, quant à elle, y ajoute une résonance affective, nécessairement partagée par un très large public. La popularité renvoie à la célébrité, à la notoriété ou à la renommée auprès du plus grand nombre. Elle ne nécessite aucun prestige. En revanche, le prestige reflète un domaine d'excellence reconnue au sein d'un cercle plus ou moins important. Ainsi un manager peut être prestigieux et ne jouir d'aucune popularité. *A contrario*, qualifié de « Spiderman du 18^e », Mamoudou Gassama est devenu très populaire le 26 mai 2018 en sauvant un enfant de 4 ans suspendu dans le vide, accroché désespérément à la balustrade d'un balcon. Sans papier ni qualification, son geste de bravoure l'a rendu estimé dans le monde entier. Désormais populaire, il n'est en rien prestigieux.

De l'ombre à l'immortalité, un continuum de marches ascensionnel est à franchir pas à pas, afin de porter aux nues sa Crédibilité. Pour ce faire, il est une constante aisément objectivable. La plupart des personnes dites « connues », à défaut d'être célèbres, ont entamé dès leur plus jeune âge un « parcours de popularité ». Les archives de la télévision regorgent d'images de célébrités, acteurs, chanteurs, hommes de lettres, qui dès les toutes premières années de leur vie faisaient déjà pour les uns de la figuration, ou pour d'autres se trouvaient, par un étonnant hasard compulsif, dans le champ de diverses caméras... Cela n'est bien évidemment en rien fortuit. La multiplication des images disponibles les concernant persuade que c'est souvent par goût développé qu'ils parviennent, tels des insectes attirés par la lumière, à se distinguer, puis à être connus, et un jour réputés, voire célèbres.

Au Panthéon des célébrités, le plus prestigieux est celui qui dispose aux yeux des autres d'une supériorité prouvée dans un domaine donné. En clair, chacun doit se trouver un domaine d'excellence. Cela est moins complexe qu'il n'y paraît au premier regard. L'opiniâtreté et une authentique passion, associées à quelques talents, suffisent souvent à bénéficier d'un rayonnement certain, dans un cercle plus ou moins élargi. Le prestige et la popularité, quand bien même sont-ils sans relation avec les compétences attendues par un groupe, assoient l'*Auctoritas*. Ainsi, le plus prestigieux des professeurs de médecine perdra l'attention de ses étudiants si vient à surgir sur l'estrade durant son cours un célèbre chanteur, acteur ou homme politique dont la compétence dans le domaine enseigné est pourtant

inexistante. Ainsi, au petit jeu de l'*Auctoritas*, le gagnant n'est pas toujours celui qui jouit du plus grand prestige...

Et quelques autres recettes pour renforcer votre *Auctoritas*

L'expérience m'en a convaincu. La sincérité et le respect des engagements verbaux de ceux qui aspirent à diriger sont des qualités louées par les subordonnés. Tenez parole et vous serez respecté ! Donnez du poids à vos propos. L'accélération de votre débit verbal véhicule émotivité et nervosité. Deux travers de nature à amoindrir votre *Auctoritas*. Parlez lentement, en pesant vos mots et en soignant votre prononciation. Ainsi vous serez mieux compris et votre discours gagnera en puissance. Ne manquez pas d'humour, tout en veillant à ne pas être « rigolo ». La drôlerie et autres rigolades sont l'apanage des *petits rigolos*¹⁶. Elles sapent l'*Auctoritas*. Quand bien même seraient-elles le fait d'un président de la République ! En revanche, aimez votre public et prenez goût à le séduire. Soyez humain et faites montre de bienveillance et de générosité. Laissez transparaître, sans excès, vos émotions, manifestation de votre sensibilité. Pour finir, faites preuve d'une certaine rectitude morale sans sombrer dans la rigidité. Montrez l'exemple et rappelez les règles de bonne conduite. Défendre le respect des grands principes de la moralité renforcera votre Crédibilité.

Expertise reconnue, compétences adaptées aux besoins des autres, clarté des propos, noblesse du discours, non-omniscience, l'art du refus et de l'accord, une image identifiable, des projets qui ont du souffle, un prestige certain, un zeste de popularité, tout cela accompagné de quelques qualités enviables, tels sont les ingrédients propres à porter aux nues l'*Auctoritas*. Un long chemin de croix à parcourir pour grandir aux yeux des autres.

Une ultime question demeure. Que vaut la Crédibilité, sans la Confiance ?

Un ami chirurgien-dentiste me sollicita pour améliorer ses relations avec sa patientèle. Cette requête me surprit. Elle émanait d'un homme apprécié de tous, de nature joviale et chaleureuse, aux contacts aisés. Avant de lui dispenser tout conseil, je me rendis à son Cabinet afin de l'observer in situ. Quand il apparut dans la salle d'attente des patients, je compris d'emblée le fondement de ses difficultés et l'immense chemin que j'allais devoir lui faire parcourir. Affublé d'une blouse verte, quelque peu maculée, et d'un masque de chirurgien entrant au bloc opératoire, il évoquait davantage

Frankenstein s'apprêtant à opérer que l'aimable ami à la gentillesse unanimement reconnue. Je lui fis observer l'inadéquation de son look au regard du courant de sympathie et de confiance qu'il devait nécessairement développer auprès de sa clientèle. Il me fit valoir que sa tenue avait pour mérite d'imposer le respect à ses clients. Autrement dit, il jugeait que sa Crédibilité sortait avantageusement renforcée par une tenue d'austère chirurgien.

Je compris alors, que si Crédibilité et Confiance doivent se conjuguer, l'une et l'autre peuvent gravement se contrarier ! La narration de cette aventure conduit naturellement à évoquer le deuxième « C » de notre *process* pour convaincre en douceur : la Confiance.

-
1. Discours du dimanche 28 août 2016 tenu dans la Sarthe, rapporté par *Le Figaro* (lefigaro.fr) du même jour.
 2. Sondage Kantar Sofres du 29 janvier 2017.
 3. Jean-Didier Vincent, *Biologie du pouvoir*, Odile Jacob, Paris, 2018.
 4. À cette aune, s'éclaire l'expression « À quel titre vous permettez-vous de... ».
 5. L'expression « *Faire autorité dans tel ou tel domaine* » n'a pas d'autre origine.
 6. Quasi officiels ou du moins repérés et admis par tous dans l'organisation.
 7. Michel Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963.
 8. *100 000 dollars au soleil*, film d'Henri Verneuil, 1964.
 9. Né à La Madelaine, une ZUP d'Évreux, son ascension himalayenne démontre à ceux qui en doutent que notre pays offre de formidables opportunités de réussite aux plus modestes, pour peu que ceux-ci s'attachent à les saisir...
 10. On prête à Warren Buffett cet excellent mot à propos des héritiers promus dirigeants : « *Il serait absurde de constituer l'équipe olympique de 2020 en sélectionnant les fils aînés des médaillés d'or des Jeux de l'an 2000.* » S'il est vrai qu'un parcours initiatique n'est pas gage de performance, convenons à tout le moins qu'il assoit l'*Auctoritas* de la progéniture...
 11. Ils font partie des 500 mots les plus usités de la langue française.
 12. Aphorisme prêté à Jacques Chirac.
 13. *Faire signer ses clients, le Closing*, Eyrolles, Paris, 2018 (7^e éd.).
 14. Dans son livre sur le narcissisme, Béla Grunberger recense, à l'intention des lecteurs qui douteraient du bien-fondé de cette analyse, pas moins de 17 langues courantes (dont le russe, le mandarin, le portugais, etc.) qui peu ou prou font référence au pouvoir pour désigner les lieux d'aisances. Voir Béla Grunberger, *Le narcissisme*, Petite Bibliothèque Payot, Paris, 1975.
 15. Cette exhortation est prêtée au général de Gaulle à l'endroit de ses ministres.
 16. Le « *manque de sérieux* » ou encore « *un travail de rigolo* » sont les qualificatifs qui qualifient usuellement la médiocrité de travaux d'un prétendu professionnel.

« Qui se méfie de vous, n'adhérera pas du tout ! »

CONFIANCE

Sachez gagner l'indispensable Confiance de ceux que vous souhaitez rallier à vos propositions

Le 9 avril 2018, Jeffrey Sprecher, président d'Intercontinental Exchange (ICE) et du New York Stock Exchange (deux des organisations de marché financier les plus puissantes du monde) a déclaré sur Bloomberg à propos du Bitcoin, monnaie purement virtuelle : « *Les gens ont plus confiance dans un gars qui s'appelle Satoshi Nakamoto, dont on ne sait rien et que personne n'a jamais rencontré plutôt que dans la Fed !* » Il s'empressa d'ajouter : « *Les gens sont plus à l'aise avec la technologie qu'avec les institutions du gouvernement et de la société avec lesquelles j'ai grandi.* » C'est dire que la Confiance donnée à un inconnu peut s'avérer plus puissante que la Crédibilité dont jouit la Réserve fédérale... La Confiance est un puissant levier d'adhésion, aux pouvoirs inouïs, aux racines mystérieuses, voire incompréhensibles, aussi irrationnelles qu'émotionnelles. Trop souvent confondue avec la Crédibilité, la Confiance est d'une autre essence. Un garçon en bas âge est *a priori* digne de Confiance. Est-il Crédible quand il se prétend capable de protéger sa mère ? En revanche, un avocat apparaît spontanément Crédible à celui qui le consulte en vue de recevoir quelques conseils, mais est-il digne de Confiance ?

La Confiance est un attribut de très haute importance. Elle conditionne le succès de toutes formes d'arrangements ou d'échanges avec autrui. Sans

Confiance, pas de Coopération possible¹. Ce principe conduit Kenneth Arrow, prix Nobel d'économie, à invoquer « *que tout échange contient une part de confiance, comme toute transaction qui s'inscrit dans la durée. On peut vraisemblablement soutenir qu'une grande partie du retard économique d'une société est due à l'absence de confiance réciproque entre ses citoyens*² ». À l'appui de cette thèse, force est d'observer que les pays gangrenés par la corruption, le désordre, le non-respect des lois, le crime organisé, etc. comptent parmi les plus pauvres de notre planète.

■ La Confiance et ses 3 sous-entendus primordiaux

Pour comprendre ce que transporte le mot *Confiance*, le dictionnaire Larousse est une fois encore d'un grand secours. Celui-ci définit la Confiance comme « *un sentiment d'assurance, de sécurité de celui qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose* ». Cette définition lapidaire est infiniment plus riche qu'il n'y paraît de prime abord. Elle sous-entend les trois constituants majeurs de la Confiance :

- > **Une ferme conviction en l'honnêteté** et la sincérité d'une personne, que nous n'imaginons pas capable de trahir, mentir ou tromper. Cette forte conviction ne permet pas de douter des valeurs morales, de l'intégrité et des bonnes intentions d'une personne jugée digne de Confiance. À l'opposé, la méfiance éveille d'immanquables soupçons. Elle est rédhibitoire pour qui veut obtenir l'accord d'autrui.
- > **L'assurance d'une livraison.** La question « *Puis-je lui faire confiance ?* » ne se pose à l'évidence que si un intérêt est en jeu. Nul n'est en effet fondé à s'interroger sur ce point s'il n'est pas dans l'attente d'une « livraison » de la part de la personne jugée digne ou non de confiance. Que cette délivrance s'intitule fidélité, respect d'un contrat ou de la parole donnée, elle transporte par définition une question d'intérêt, matériel, moral ou financier. On comprend sous cet éclairage pourquoi les Madoff et autres Stavisky stimulaient l'appétit de gain de leurs victimes...
- > **Un abandon implicite** à autrui, auquel on se fie. L'usuelle formule « *Je m'en remets à vous* » le sous-entend. La Confiance ne se prête pas, ni ne se décréte. Elle se donne³ ! En ce sens, elle réduit les défenses de celui

qui fait confiance ; cela à l'avantage de celui qui obtient cette Confiance. Pas d'abandon, pas de Confiance. La Confiance ne se fractionne pas ; elle est absolue ou n'est pas ! La formule « *Je te fais confiance, mais je te surveille du coin de l'œil* » est une forme de prétériorité et celle « *Je ne lui fais qu'à moitié Confiance* » une contradiction qui véhicule beaucoup de méfiance ! Là où il y a surveillance, la méfiance fait antichambre. Afin de permettre de ressentir ce nécessaire sentiment d'abandon à autrui que sous-entend la Confiance, nous convions les participants au cours de notre stage « Faire passer ses idées en douceur » à un petit exercice, toujours très prisé. Regroupés deux à deux, l'un tourne le dos à l'autre et tombe à la renverse les yeux bandés ; à charge pour son équipier de le retenir avant qu'il se fracasse en arrivant au sol. L'équipe gagnante est bien évidemment celle qui s'approche le plus près dudit sol. Gageons qu'à tout le moins, le *team* vainqueur perçoit clairement ce que la Confiance présuppose d'abandon à l'autre...

En résumé, afin de gagner la Confiance d'autrui, il est incontournable de vous forger une incontestable image d'honnêteté, de développer une attente chez votre vis-à-vis, un espoir, un intérêt sans lesquels la question de Confiance ne se posera pas et enfin obtenir son abandon inconditionnel. Examinons plus précisément les diverses portes d'accès à la Confiance d'autrui.

■ Les 11 portes d'accès à la Confiance d'autrui

Gagner la Confiance d'autrui tient du franchissement de pièces en enfilade. Les portes doivent être poussées une à une pour atteindre le cœur du réacteur. On en dénombre onze à titre principal.

Ayez Confiance en vous

Il est difficile de traiter de l'obtention de la Confiance que nous espérons des autres sans évoquer la Confiance que nous nous portons à nous-mêmes, autrement dit ce qu'il est convenu d'appeler la Confiance en soi. Nous tenons de la psychologie que beaucoup de nos représentations psychiques, de nos émotions ou de nos vécus résultent de mécanismes d'intériorisation. Tout ou partie de ce qui est vécu est incorporé de manière inconsciente. À

l'inverse, nous prêtons aux autres notre ressenti, nos inquiétudes, nos pulsions et autres affects. Ces processus confusionnels, dits d'introjection et de projection, jouent à plein dans la Confiance. Ainsi, l'adage que l'on prête aux cultures asiatiques – « *Méfie-toi de celui qui se méfie de toi !* » – exprime en quelques mots ces interactions, internes et externes, si difficiles à décrypter en matière de Confiance. Que celle-ci soit obtenue des autres ou donnée aux autres, ces processus interfèrent avec la propre Confiance que nous nous prêtons. Par exemple, l'absence de Confiance en soi rend à tout le moins timide et effacé. Cette timidité handicape les contacts avec autrui. Il en est craint les réactions, les jugements et les sentiments de défaveur. Durant notre vie, cette véritable alchimie se modifie sans cesse, au gré des circonstances, de nos rencontres, de nos réussites et de nos échecs. Dans son excellent livre sur *La Confiance en soi*⁴, Charles Pepin l'illustre avec justesse au travers de l'exemple de l'appontage sur un porte-avion. Le pilote est guidé par un officier chargé de la manœuvre à partir du pont. Chacun doit faire Confiance à l'autre. La moindre perte de Confiance du pilote en lui-même rejailit immédiatement sur la Confiance qu'il porte en celui qui guide son appontage. En résumé, comprenons que pour obtenir la Confiance des autres, il est incontournable d'avoir Confiance en soi.

Sur ces inter-réactions des diverses confiances (données, reçues et en nous), je n'insisterai pas davantage. La littérature sur ce sujet est abondante. Présupposant que la Confiance en soi est acquise par le lecteur, recentrons-nous sur le propos de ce chapitre. Recensons les principaux leviers qui favorisent l'obtention de la Confiance chez nos interlocuteurs.

Veillez à la clarté du propos et du verbe

Le noir serait-il la couleur de la méfiance et le blanc celle de la confiance ? Certaines expressions inclinent à le croire. « *Une sombre affaire, une histoire pas très claire, une sale affaire* » ou « *un roman noir* » ou encore « *l'argent sale* » sont autant de formulations qui démontrent à l'envi qu'à tout manque de clarté ou absence de propreté sont associées une défiance ou une méfiance⁵. En revanche, les locutions « *Être blanchi* », « *Tout est clair* » « *Tout est désormais clarifié* » « *Y voir davantage clair* » ou « *Cela paraît limpide* » et une bonne dizaine d'autres aphorismes confirment que la Confiance est associée aux multiples formes de la lumière. Que ce soit par la netteté de vos propos, la précision de vos exposés, la compréhensibilité

de vos explications ou la lisibilité de vos écrits, déployez en toute circonstance un maximum de clarté. La Confiance jaillira, comme jaillit la lumière. Ajoutons que « faire ce que vous dites et dire ce que vous faites » favorise la conjugaison harmonieuse entre votre Crédibilité et la Confiance que vous inspirez. À l'inverse, observons que la chute des indicateurs de Confiance des citoyens dans leurs gouvernants (repérée par les instituts de sondage) réside pour une bonne part dans le non-respect de leurs engagements de campagne...

Soignez votre look et travaillez votre charisme

Dans le cadre de mon Cabinet, je travaille depuis de nombreuses années sur les *process de vente* des commerciaux. Je conseille les dirigeants dans le management de ces derniers. Je conçois et mets en place des systèmes de pilotage, d'évaluation et de contrôle de leurs forces de vente. Sans risque de me tromper, je puis affirmer que le succès d'un grand vendeur est étroitement associé à son aptitude à la séduction ! Bien plus que les produits ou que la pertinence des arguments, au-delà d'une prédisposition au Closing pour quérir la décision du client, c'est le charme personnel qui semble être l'un des paramètres parmi les plus opérants dans la réussite en matière commerciale. À l'occasion de nos recrutements pour le compte de nos clients, ce critère figure en bonne place parmi les cinq, essentiels à nos yeux, pour pronostiquer le succès : aptitude à la séduction (look, charme, capacité de verbalisation, etc.), DGV (test psychologique des dispositions générales à vendre), intelligence relationnelle (écoute, compréhension, réactivité), capacité de synthèse et adaptabilité. Ces critères ne sont bien évidemment en rien exclusifs d'autres paramètres à prendre en compte (souplesse, probité, autonomie, connaissance métier, sens du devoir, opiniâtreté, etc.). En revanche, ils sont déterminants dans notre décision de conseiller ou non le recrutement d'un candidat.

Didier Billé, auteur de *La Machine à broyer*⁶, s'est livré à une étude convaincante à propos de l'impact de l'apparence physique sur la décision d'autrui. Son expérience se déroule à l'occasion de recrutements d'opératrices. Dans un premier temps le curriculum vitæ des candidates proposées aux managers ne comportait pas de photo. Un second round de présentations fut organisé quelques jours plus tard. Il portait sur les mêmes candidates, mais incluait cette fois leurs photos. L'auteur observa une

sélection très différente. Les jeunes femmes retenues n'étaient pas les mêmes ! Il apparut sans conteste que ces dernières bénéficiaient d'un physique avantageux et d'une photo qui les mettaient en valeur. L'apparence avait pris le pas sur la compétence. Cette observation n'est bien évidemment présentée ici que pour corroborer l'importance du physique dans l'obtention de la Confiance et, en aucune manière, n'a vocation à alimenter l'interminable débat sur le sexisme...

Soigner son image, améliorer son apparence, « *être ni trop, ni pas assez* » est le premier vecteur d'obtention de la Confiance. À cette aune, l'expression « *taper dans l'œil de quelqu'un* » prend tout son sens. Les femmes et les hommes politiques qui convoitent nos suffrages font montre de charisme, de charme et de magnétisme. C'est ainsi qu'une étude canadienne, rapportée par Robert Cialdini, démontre qu'une « *apparence séduisante* » donnait deux fois et demie plus de chances d'obtenir la préférence des électeurs !

Il en va de même de l'habillement. L'école de la deuxième chance forme des demandeurs d'emploi à soigner leur look, afin de mieux passer les épreuves de recrutement. Par exemple, une barbe trop fournie, dissimulant le visage, dont la mode généralise le port, est impropre à faciliter la confiance. Les expressions populaires associent la barbe à l'ennui et à la méfiance : *C'est la barbe, être barbant, parler dans sa barbe, une vieille barbe* ou encore *faire quelque chose à la barbe de quelqu'un* (sans qu'il ne s'en doute) le démontrent à loisir. *A contrario*, je n'ai trouvé aucune expression qui associe le port de la barbe et l'obtention de la confiance... De jeunes managers m'opposent que la barbe leur procure un aspect plus mature et leur confère du sérieux. Faudra-t-il que l'outrage du temps opère sur eux pour qu'ils découvrent que la jeunesse est un puissant atout relationnel ? Élu à 39 ans, le Président Emmanuel Macron n'en est-il pas le meilleur témoin ?

Soyez très souriant et regardez droit dans les yeux

Gare au regard. Il en dit long à en croire l'expression « *Je ne peux pas le voir* » ou « *Fusiller du regard* » ou encore « *Il m'a regardé de haut* ». Sa signification est sans appel, quant à la détestation que transporte l'impossibilité de regarder telle ou telle personne. Bien au contraire, un regard franc, direct, renforcé par un large sourire est du meilleur effet pour

emporter la Confiance. Ici encore, la psychologie que transportent les expressions populaires telles que « *Il a un bon regard, il a un regard franc* » ou « *Il sait faire les yeux doux* », ou à l'inverse « *Je n'aime pas son regard* », montre combien la Confiance dépend de notre regard⁷.

Synchronisez-vous avec votre vis-à-vis

Les amis qui s'apprécient se synchronisent spontanément. Ils parlent souvent au même rythme, sur le même ton, avec le même débit. Le fils qui marche aux côtés de son père adopte souvent spontanément la même démarche. La locution populaire « *Qui se ressemble, s'assemble* » devrait suffire à entraîner l'adhésion des plus réticents. Pour mériter la Confiance faites en sorte que l'Autre se retrouve en vous. Cultivez les similitudes. Le dirigeant commercial d'une très grande entreprise, leader mondial de sa spécialité, fit appel à mes services en vue de me confier le perfectionnement de son équipe d'ingénieurs d'affaires. À l'occasion de notre première rencontre, j'ai failli être la victime à mon corps défendant d'un manque de synchronisation. Patron d'un cabinet spécialisé en amélioration des performances commerciales, auteur de nombreux livres, ma Crédibilité bénéficiait d'un *a priori* plutôt avantageux. L'obtention de la Confiance ne devait pas poser problème. Par malheur, il n'en fut rien. La date de notre entretien fut fixée fin août, au sortir d'un séminaire de rentrée que j'animais auprès de commerciaux opérant dans le monde des loisirs. Pour me synchroniser avec mon auditoire, une veste d'été, chemise au col ouvert et des Docksides s'étaient naturellement imposées. Quand j'aperçus mon interlocuteur, tiré à quatre épingles, je compris à son visage décomposé que je détonnais gravement ! Mon look ne correspondait en rien à ses attentes, pas plus qu'à l'image qu'il s'était faite de moi. Il m'a fallu de longues minutes pour sortir de cet abîme et pas moins de deux heures pour obtenir son feu vert !

Nous tenons de la PNL⁸ qu'adopter les mêmes postures que son vis-à-vis, faire montre d'un même état d'esprit, énoncer des truismes acceptés par tous afin de ne heurter aucune susceptibilité, sont du meilleur effet pour gagner la Confiance. Pareillement, apprécier ce que votre interlocuteur apprécie et rejeter ce qu'il rejette est de bonne politique. Dans le même esprit, ne dites pas « *Vous avez de jolies fleurs, Madame* ». La formule « *Je suis comme vous, j'aime les jolies fleurs* » véhicule une meilleure

synchronisation. J'imagine qu'à la lecture de tels propos, certains lecteurs me soupçonnent de manipulation. Je leur propose d'inverser ma proposition : être nerveux face à une personne détendue, triste si elle est gaie, rejeter ce qu'elle apprécie et développer des idées opposées à celles des autres, sans oublier d'ajouter : « *Je déteste vos fleurs, Madame !* » Peut-être découvrirez-vous par là une nouvelle voie pour quérir la Confiance d'autrui...

Développez l'art du compliment

Certaines personnes sont avares de compliments alors que d'autres les expriment avec aisance et sincérité. Gageons que les premières craignent d'être soupçonnées d'insincérité ou font montre d'une excessive pudeur. Probablement manquent-elles de générosité dans leurs relations ou encore de Confiance en elles. Le compliment semble les inférioriser au travers de la reconnaissance faite à autrui. Quel dommage. De peur de perdre leur affection, nous accédons aisément aux sollicitations de ceux qui nous apprécient. La célèbre pyramide de Maslow nous en persuade. Pont aux ânes des étudiants en marketing, elle hiérarchise les besoins des humains en cinq niveaux. Au niveau supérieur de cette pyramide, Maslow situe les besoins d'accomplissement et d'estime de soi. De nombreuses études montrent que l'amour que nous portons aux autres est étroitement corrélé à celui que les autres nous portent. Loin de toute flagornerie, un compliment partant du cœur, sincère et personnalisé, est une formidable source de rapprochement humain, tant il est vrai que l'on ne saurait rejeter quelqu'un qui nous apprécie et qui le motive par des compliments spontanés. Une question devrait suffire à convaincre celles et ceux qui ont quelques difficultés à émettre des compliments : feriez-vous confiance à une personne qui affiche à votre endroit désintérêt et désamour ?

Répondez aux objections par des questions

Ne répondez pas aux objections par un contre-argument. Ce déplorable chemin, trop souvent emprunté par ceux qui veulent toujours avoir raison, est contre-productif, tant il est de mauvais aloi. Ce passage en force laisse entendre une trop forte volonté de convaincre à tout prix. L'expérience montre qu'il est difficile de convaincre quelqu'un en s'opposant à ses dires. S'inscrire en faux entame le capital de Confiance préalablement conquis.

Nous observons plus loin qu'il est infiniment plus pertinent de comprendre le besoin que dissimule l'objection de votre interlocuteur. Le questionnement est le plus sûr moyen d'y parvenir. C'est dans les réponses à ce besoin mis au jour que vous trouverez l'argument qui fait mouche⁹.

Sachez créer et développer un lien de qualité¹⁰

Au-delà de simples échanges de sourires ou de clins d'œil complices, les mots et attitudes qui lient sont légion. Se découvrir des points ou des goûts communs, un même lieu de naissance, la pratique d'un même sport, ou le suivi d'un cursus d'études analogue ou encore des connaissances communes suffit amplement à sympathiser et à se faire agréer. Les noms, les prénoms ou les origines géographiques font merveille. Le psychosociologue Nicolas Gueguen, professeur à l'université de Bretagne Sud, travaillant sur l'impact que peut avoir la possession d'un même prénom par deux personnes en donne confirmation. Il a découvert que 72 % des étudiants sollicités par courriel afin qu'ils répondent à une enquête y consentent pour peu que le signataire de la demande possède le même prénom qu'eux. En revanche si le même courriel est envoyé par un signataire dont le prénom est différent, ce ne sont que 46 % des destinataires qui y répondent favorablement. Le pourcentage de consentements explose à 96 % s'il se surajoute une similitude des noms¹¹ !

Rapprochez-vous de ceux que vous souhaitez convaincre

Distance et affection font mauvais ménage, alors que Confiance et proximité se conjuguent. Ici encore, le sens inné de la psychologie populaire que véhiculent les expressions de notre langue nous en persuade : « *Perdre un proche* » ou bien « *J'ai un proche qui...* » qualifient, par la proximité, une intimité certaine avec la personne en question. *A contrario*, l'expression policière employée à l'occasion d'une interpellation « *Tenir en respect* » ou « *Garder ses distances* » ou enfin juger quelqu'un de « *distant* » démontrent amplement la nécessité de devoir se rapprocher pour gagner la Confiance d'autrui par la proximité.

Faites-vous connaître, abordez des sujets éloignés de votre projet de requête, intéressez-vous à la vie des autres, à leurs petites misères, appelez-les par leur prénom et invitez vos interlocuteurs à faire de même (voir plus

haut, l'expérience de Nicolas Gueguen portant sur l'impact des prénoms), établissez une relation de respect mutuel. Managers, ne vous drapiez pas dans votre statut hiérarchique. Ne soyez pas intouchables. Proches de vos collaborateurs vous gagnerez leur Confiance. Nous l'avons analysé au chapitre précédent ; la *Potestas* a une bien moindre résonance que l'*Auctoritas*.

À l'occasion d'une convention annuelle des 500 visiteurs médicaux d'un laboratoire pharmaceutique mondialement renommé, l'un d'entre eux m'a confié avoir été ébloui par la proposition de son Directeur Général. Dans le cadre du temps dévolu à la partie ludique de cette réunion commerciale, ce « grand patron » lui proposa en toute simplicité une partie de golf. Gageons que ces 3 heures passées ensemble à jouer dans un cadre de rêve les ont rapprochés et ont transformé positivement leurs perceptions respectives.

Montrez-vous confiant dans l'issue de votre démarche

Le manque de Confiance fait des ravages dans notre relation aux autres. Que ce soit le manque de Confiance dans celui que vous souhaitez convaincre, qu'en vous-même, ou encore dans l'issue de votre démarche. Ces divers manques de Confiance sont générateurs d'échecs. Ils sont préjudiciables à l'obtention de l'accord espéré. Comme il est dit plus haut, Confiance en soi et dans les autres ne saurait trouver place dans ce livre sans sortir de notre sujet : gagner la Confiance de ses subordonnés, élèves, enfants ou électeurs. Observons simplement ici que le manque de Confiance dans l'issue de la « partie » pèsera lourdement sur vos chances de la gagner. C'est dans le respect du *process* jusque-là indiqué, asseoir votre Crédibilité et quérir la Confiance, que les chances d'aboutir sont maximales. À elles deux, intimement fusionnées, elles forment votre Étoile du berger pour aboutir à vos fins en douceur.

Attisez l'intérêt de celui dont vous requérez la Confiance

Nous l'avons observé plus haut : la question de la Confiance ne se pose que si un enjeu, un intérêt, existe. Pas de mise en question de la Confiance sans convoitise sous-jacente ! Il en va comme les deux faces d'une même pièce de monnaie. Confiance et intérêt vont de pair. Il s'ensuit qu'éveiller un intérêt, attiser une appétence, conduit votre vis-à-vis à se poser

immanquablement la question : « *Puis-je lui faire confiance et m'en remettre à lui ?* » Quand un banquier propose un placement à haut rendement et sans risque à son client, il excite mécaniquement l'appétit de gain de celui-ci, pour peu qu'il dispose de quelques économies à placer. *Ipsa facto*, le client s'interroge sur le degré de Confiance qu'il peut faire à cette proposition et à son émetteur. Hors de ce propos, la question serait incongrue. Sous cet éclairage l'expression « *Cette question est sans intérêt* » prend tout son sens... Pareillement, la banale demande « *Me faites-vous confiance ?* » n'a pas lieu d'être posée sans enjeu implicite.

Asseoir votre Crédibilité et gagner la Confiance de votre interlocuteur constituent les deux étapes incontournables du *process* à mettre en œuvre pour quérir avec succès l'adhésion d'autrui à vos idées. Toutefois ces deux leviers, pourtant nécessaires, sont insuffisants. Le regretté Alain Bashung le chantait avec humour : « *À quoi sert le cochonnet si on n'a pas les boules ?* » À quoi la Crédibilité et la Confiance peuvent-elles servir si votre interlocuteur ne ressent pas le besoin de la solution que vous souhaitez lui voir adopter ? L'accès à la Certitude de son besoin est le troisième « C » de notre *process* pour convaincre et certainement le plus décisif. Voyons comment le saisir et le faire accepter.

-
1. Pour approfondir cette allégation, se reporter au chapitre portant sur la Coopération.
 2. Kenneth Arrow, « Gifts and Exchange », *Philosophy and Public Affairs*, vol. 1, 1972, p. 343-361.
 3. De là, l'expression « *Donner sa confiance* ».
 4. Charles Pepin, *La Confiance en soi*, Allary éditions, Paris, 2018.
 5. « *Blanchir de l'argent* » n'a pas d'autre signification...
 6. Didier Billé, DRH *La Machine à broyer*, Le Cherche Midi, Paris, 2018.
 7. Selon diverses expériences menées par Kleinke, le nombre de personnes qui répondent favorablement à une requête qui leur est adressée s'accroît de plus de 30 % quand celles-ci sont regardées droit dans les yeux. C. Kleinke, « Compliance to requests made by gazing and touching experimenters in field settings », *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 1977, p. 218-223.
 8. Programmation neurolinguistique.
 9. Le chapitre portant sur la Contestation approfondit les divers modes de réponses possibles aux objections.
 10. La très ancienne expérience Howard convainc de l'impact de la création d'un lien dans la décision d'un individu. Son expérience a consisté à solliciter des personnes par téléphone sous le prétexte de leur vendre des cookies en vue d'une œuvre caritative au profit d'enfants malades. L'idée sous-jacente d'Howard visait à tester l'impact d'une

formule banale très usitée dans les relations. En l'espèce il demandait : « *Comment allez-vous ?* » Il découvrit que le seul fait de demander préalablement aux personnes sollicitées *comment elles allaient* suffisait à faire passer le taux d'acceptation d'achat de cookies de 10 à 25 %, alors même qu'il n'enregistrait aucun écho à sa question. En outre Howard a découvert qu'en cas d'obtention d'une réponse de la part de l'interlocuteur, ce « *Comment allez-vous ?* » avait davantage d'impact. 30 % des personnes qui consentaient à répondre par un simple *ça va*, acceptaient ensuite d'acquiescer les fameux cookies (contre 25 % en cas de non-réponse). Enfin, si les personnes se livraient à un petit exposé exprimant le fait que les choses allaient très bien pour elles et qu'elles s'en justifiaient de quelque manière, alors le taux d'accord pour consentir à l'achat de ces gâteaux se trouvait propulsé à 46 %. Passer de 10 à 46 % d'accord par un modeste jeu relationnel récompense généreusement l'effort déployé.

11. Nicolas Gueguen, *100 Petites Expériences de psychologie des prénomms*, Dunod, Paris, 2008.

« À besoins incertains, arguments inopportuns ! »

CERTITUDE

Accédez à la Certitude des besoins à contenter,
clé de vôûte du processus de persuasion

Un informaticien m'entreprit à propos de l'intérêt du stockage de mes conférences dans l'iCloud. Passionné et démuné d'esprit de lucre, il me fit un exposé sur les multiples avantages que présentait pour moi l'usage de cette technologie en voie d'universalisation. Il me développa pêle-mêle les bénéfices d'un stockage illimité, de la flexibilité, d'un partage des données avec mes collaborateurs, de la modernité du concept, d'un accès aisé en déplacement, etc. Tout à son enthousiasme, il ne comprit pas que mon besoin était autre. J'entendais au cours de mes conférences ne courir aucun risque lié à une éventuelle défaillance technologique. Je lui fis valoir, sans être entendu, que le public jugeait sévèrement un conférencier qui n'anticipait pas une quelconque déféctuosité. En outre, ajouter un stress au stress était de mauvaise politique pour un orateur, soumis à une obligation de succès, sans seconde chance pour séduire son auditoire. Faisant fi de mes impératifs, en argumentant la praticité au mépris de ma quête de sécurité, il ne parvint pas à me faire adopter cette prometteuse et certainement indispensable technologie, dont j'avais dans d'autres circonstances un indéniable besoin...

Faire montre d'empathie est de toute première nécessité pour accéder à la Certitude du besoin d'autrui. Pour l'explicité plus avant, je reprends à mon compte la magistrale distinction de Lionel Naccache¹ entre *empathie réflexe* et *empathie profonde*. Ici, il ne s'agit en rien de l'empathie de première intention, dite réflexe, purement sociale, qui est de l'ordre

neurolinguistique. Celle-ci nous conduit spontanément, sans l'ombre d'un calcul, à porter secours à une vieille dame tombant dans la rue sous nos yeux. Bien supérieure et incontournable pour le sujet qui nous occupe est *l'empathie profonde*. Cette « introjection » à devoir développer pour comprendre autrui, cela du point de vue qui lui est propre. Elle sous-entend une volonté réelle d'entendre l'Autre, en se projetant dans sa situation, dans ses modes de pensée, ses désirs et ses échelles de valeurs. Cette empathie-là nécessite abnégation et écoute.

■ Pas de compréhension du besoin, pas d'adhésion possible

« *Comment faire si l'on vise à changer l'opinion de quelqu'un ? Le mieux est de commencer en partant de son opinion à lui, non de la vôtre* », écrivait en son temps le philosophe Alain. La compréhension du besoin de celui que l'on veut convaincre est en effet incontournable et pourtant trop souvent contournée. À défaut de partager une même Certitude, celles et ceux dont vous espérez obtenir l'adhésion resteront insensibles à vos arguments. À l'occasion de mes séances de coaching, j'observe que le non-usage de cette troisième clé explique la majorité des échecs pour convaincre. À l'image d'un pilote qui négligerait de solliciter la tour de contrôle pour s'entendre indiquer la piste d'atterrissage en service, il est logique que vous posiez l'avion porteur de vos arguments dans le champ voisin ! Candidat à la dernière élection présidentielle, Emmanuel Macron l'a mieux compris que ses rivaux. Il fit montre d'une grande subtilité en diligentant ses 130 000 « marcheurs » afin de questionner les Français sur leurs attentes. Certains objecteront que la voie des sondages empruntée par les autres candidats était infiniment plus moderne, précise et moins coûteuse. C'était faire l'impasse sur l'impact du questionnement sur les processus psychologiques de l'adhésion chez ceux que l'on veut séduire. La Certitude d'être bien compris est en effet le plus puissant levier pour lever tout doute quant à la pertinence de la solution que vous allez formuler. En son temps, le général de Gaulle l'avait sans nul doute parfaitement appréhendé quand, le 4 juin 1958 à Alger, il apostropha une foule en liesse, massée devant le siège du Gouvernement général, avec son désormais historique « Je vous ai compris² ».

■ La Certitude du besoin de l'Autre, clé de voûte de sa persuasion

Paul est bien songeur. Il s'interroge sur la meilleure tactique à adopter. Doit-il prendre sa voiture pour se rendre à la faculté suivre son cours de droit constitutionnel ? Au sortir de celui-ci, Paul a prévu de passer prendre sa petite copine Élise pour se rendre en amoureux au cinéma. Mais le stationnement à proximité de la faculté est devenu problématique. Depuis quelque temps, il est régulièrement observé que des véhicules parkés aux alentours de la faculté sont vandalisés. Mais laisser sa voiture à la maison et prendre le bus l'obligerait à revenir chez lui avant de passer prendre Élise. Sa mère le trouvant soucieux s'en inquiète et lui demande ce qui le turlupine. Paul se contente d'une réponse laconique et fait simplement part de son hésitation à se rendre à son cours en voiture ou en bus. Sa maman, très éloignée des préoccupations de son fils, fait valoir que le bus est moins coûteux et infiniment plus écologique. Paul pensa que sa mère une fois de plus ne comprenait rien à rien et que c'était peine perdue de lui expliquer. Il opta pour la voiture. Au sortir de son cours, Murphy n'épargnant personne, Paul la retrouva ornée d'une large balafre sur le côté droit. Furieux, il ne put s'empêcher d'en faire porter la responsabilité à sa mère. Certes, elle avait sagement préconisé le bus, songea-t-il, mais sans saisir l'objet de ses interrogations. Il lui en voulait d'avoir eu raison, et cela sans raison !

L'accès à l'absolue certitude du besoin de l'Autre étaye la pertinence de toute démarche de persuasion en douceur. Cette Certitude partagée à deux donne de la puissance aux autres clés. En amont, elle renforce la Crédibilité et la Confiance dont on jouit aux yeux de notre interlocuteur. Un médecin ne saurait prescrire sans une auscultation préalable. Il y perdrait toute Crédibilité et la Confiance qui lui est portée s'en trouverait ruinée. Cette Certitude partagée a en outre un fort impact en aval du processus d'adhésion. Elle sécurise et fortifie la Conviction quant à la pertinence de la solution recommandée. L'auscultation motive et légitime la prescription. Le Closing final, quant à lui, sera grandement facilité. Plus forte est la Certitude du besoin, plus aisée est l'obtention de l'accord.

Une scène de la vie quotidienne me donna une nouvelle occasion de le constater. Une intervention à Caen me conduisit pour le dîner dans un bon restaurant. Les soirées d'un intervenant en entreprise sont souvent

monotones et quelquefois insipides. Elles inclinent tantôt à la réflexion, tantôt à l'observation. Ce soir-là, c'est l'observation qui l'emporta pour mon plus grand plaisir. Le hasard décida en effet d'agrémenter plaisamment mon repas. La table voisine était occupée par une femme d'une cinquantaine d'années, plutôt jolie. Particulièrement apprêtée, tout indiquait qu'elle attendait un convive. Signe de reconnaissance ou préliminaire pour se concilier les bonnes grâces de la belle, l'homme qui tardait à venir s'approcha enfin d'elle, un bouquet de jonquilles à la main. Leurs hésitations respectives me firent comprendre qu'ils ne se connaissaient pas. J'allais assister à un rendez-vous *Meetic* en *direct live* ! Le prétendant, bel homme approchant lui aussi la cinquantaine, tempes grisonnantes, était habillé sportswear plutôt chic. Après le balbutiement par chacun de quelques banalités que j'imaginai d'usage, l'homme prit la mauvaise initiative de parler de lui. En quelques minutes je découvris, avec celle qu'il entendait séduire, qu'il était ingénieur Télécom, travaillait chez Orange en qualité de chef d'un service technique, possédait une merveilleuse villégiature en bord de mer, jouissant d'une grande piscine à débordement et d'un court de tennis en terre battue. Ce sport était sa passion, entretenue depuis sa plus tendre enfance, fit-il valoir. Il ne me manquait au tableau que son classement de 15.2 pour ne plus rien ignorer de lui, à l'exception de son salaire de cadre supérieur qu'il ne manqua pas de faire finalement miroiter... La belle s'ennuyait souverainement ! Assommée par ce bateleur de foire et sa présentation en forme de curriculum vitæ, elle ne soufflait mot. J'en étais désespéré pour lui. Faire fi du besoin, des attentes et motivations, de celle qu'il voulait conquérir était certainement le plus mauvais des chemins à emprunter pour la convaincre d'aller plus loin. Il fit tout bonnement chou blanc. Quant à la malheureuse, je perçus clairement qu'elle venait d'ajouter à ses probables désillusions passées un nouveau désenchantement. Cet ingénieur n'était pas le prince charmant dont elle rêvait. Quant à moi, un tantinet dépité, j'abandonnai l'observation pour en venir à une réflexion portant sur « *l'éternel Masculin* ».

La plupart des méprises, malentendus et désaccords sont issus d'un manque de compréhension des besoins de celui que nous voulons convaincre. Ne faites pas l'impasse sur cette clé fondamentale qu'est la Certitude du besoin d'autrui. Demandez-vous invariablement : « *À quoi marche-t-il ?* » Pour le découvrir, avant toute prescription, livrez-vous impérativement à un diagnostic approfondi du ou des besoins de votre interlocuteur. Vous

partagerez avec lui la nécessaire Certitude quant à ses attentes et motivations. Vous y puiserez les bons arguments. Ainsi, la présentation de votre solution sera pertinente. En outre, vous vous soustrairez à toute Contestation ultérieure qui contrarierait son adhésion. Examinons comment pratiquer et pour cela, interrogeons-nous en premier lieu sur ce qu'est un besoin.

■ Les 3 composantes d'un besoin chez un individu

Sommairement, convenons qu'il n'existe de besoin chez un individu que si celui-ci est plus ou moins conscient d'un manque à devoir combler. Un zoom sur cette apparente tautologie met en évidence les trois composantes d'un besoin :

- > **La conscience** d'un souhait à satisfaire, d'un problème ou d'une difficulté à surmonter.
- > **Une motivation** suffisante pour désirer venir à bout dudit problème ou de la difficulté en question.
- > **La solution** à mettre en œuvre pour y parvenir.

■ Mettre au jour le problème ou la difficulté à surmonter

Les expressions très usitées « *Pas de problème* » ou « *Tout va bien* » signalent l'état de sérénité de personnes qui semblent n'éprouver aucun besoin. Ce défaut de conscience voue à l'échec toute proposition. « *On ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif.* » Cet aphorisme démontre le sens inné des humains à devoir reconnaître le besoin d'autrui afin de donner quelques chances d'aboutir à leurs propositions.

L'absence de conscience d'un besoin est le pire obstacle à surmonter pour celui qui veut entraîner l'adhésion d'autrui. De nombreux parents tentent sans succès de réduire les excès alimentaires de leurs enfants victimes d'une surcharge pondérale. Encore faut-il pour y parvenir que l'enfant ait conscience de celle-ci et ait par ailleurs connaissance des problèmes et difficultés qu'entraîne un poids excessif. Sans ce passage obligé, toute préconisation de régime alimentaire, ou de pratique régulière d'un sport,

n'entendra pas d'écho. Elle sera jugée source d'efforts superflus ou de frustrations inutiles, voire punitives. Dans le même esprit, l'invitation à travailler qu'un enseignant profère à un élève n'a pas davantage de chance de recevoir un accueil favorable si l'élève en question n'a pas conscience des enjeux du savoir et de l'obtention de diplômes dans la construction de son avenir. Ces modestes exemples ont pour seul objet de mieux appréhender la nécessité d'évoquer les problèmes et difficultés de celles et ceux que nous voulons convaincre. C'est cet accès à une conscience commune qui est la voie royale pour persuader de la pertinence de la solution à préconiser ultérieurement.

La pratique de cette troisième clé, l'accès à la Certitude partagée à deux du besoin, est un exercice fort complexe. La conscience d'un manque, d'un problème ou d'une difficulté ne suffit en effet pas à convaincre. Faut-il encore que la volonté d'y sacrifier quelques efforts ne fasse pas défaut chez celui dont nous espérons l'adhésion. Autrement dit, qu'il manifeste une motivation. L'enfant en excès de poids doit discerner quelques bénéfices dans l'amaigrissement qui lui est suggéré. Séduire ses petites copines de classe ou cesser d'être l'objet de moqueries de ses camarades sont d'attrayantes récompenses. Quant à l'élève dilettante, à défaut de se projeter dans un avenir qui le séduit – où règne la possibilité d'être soit riche, soit reconnu par les autres ou tout autre apanage de la réussite –, gageons qu'il ne se mettra pas à bâcher ses devoirs. Si le premier dénonce la tyrannie des maigres et se trouve parfaitement bien dans sa peau, il n'agréera aucune solution pour perdre du poids. Quant au second, si en toute conscience il ne perçoit aucun intérêt à préparer son avenir, il n'y travaillera pas. En clair, au-delà de la perception d'un problème (ou d'une difficulté), celle ou celui que vous entreprenez de convaincre doit impérativement nourrir un farouche désir d'en venir à bout. Pas d'intérêt perçu, pas de motivation pour avancer. À défaut, aucune adhésion ne sera obtenue. On perçoit ainsi mieux l'importance de devoir partager la même vision quant aux problèmes à surmonter et aux motivations à satisfaire. En amont, la Crédibilité et la Confiance donnent le droit de vous asseoir à la table de jeu. Avoir en commun une même Certitude du besoin à contenter vous met en main la donne gagnante...

■ Laquelle des 16 motivations humaines anime votre interlocuteur ?

Le propriétaire d'une jolie maison, qui investit à grand prix dans le revêtement de ses allées de jardin, souhaite sans nul doute éviter les malpropretés et le manque d'esthétique des allées en terre battue. Ce sont là de réels problèmes pour un propriétaire d'une maison. Mais, pourquoi souhaiter régler ce problème ? Qu'a-t-il à y gagner au fond des choses ? Les réponses à ces questions abritent sa motivation profonde, cœur du système argumentaire à devoir lui développer. A-t-il pour mobile profond de ne plus avoir à se déchausser en entrant chez lui (paresse et inconfort), ou de ne plus entendre son épouse se plaindre des saletés importées (paix conjugale), ou bien reproduire tout simplement le choix des voisins qui depuis longtemps ont opté pour de belles allées (l'indifférenciation) ? Ces derniers, quant à eux, ne nourrissent pas nécessairement les mêmes motivations pour bénéficier de belles allées. Peut-être aspiraient-ils à valoriser leur maison dans l'espoir d'en retirer un meilleur prix de revente ou tout bonnement épater le voisinage.

C'est l'observation de ces nombreuses finalités humaines « cachées », énergisant nos décisions, qui conduisit sans nul doute l'économiste Peter Drucker à énoncer ce célèbre aphorisme, fondement du Marketing : « *Ce que nous achètent nos clients, c'est rarement ce que nous croyons leur vendre !* »

Dans mon livre *Faire signer ses clients*³ j'observe que la plupart de nos choix visent à satisfaire en nous quelque chose de profond, voire dissimulé. Il peut s'agir aussi bien de craintes, de besoin de tranquillité, de paresse, de sécurité, d'orgueil, de désirs inavoués, de pitié, de jalousie, de gain de temps ou d'argent, de confort, d'éthique, de la reconnaissance d'autrui, une certaine déculpabilisation, un souci de se faire valoir, d'asseoir son pouvoir ou encore de définir un territoire (*Potestas*). Tout ce fatras de motivations participe aux attentes et préoccupations profondes que nous rencontrons le plus fréquemment chez nos interlocuteurs. Leur nombre n'a d'égal que la complexité des méandres opérés par le psychisme des êtres humains. En vérité, les motivations des individus sont innombrables. Elles définissent le « pourquoi » de la satisfaction recherchée. Elles sont motrices dans leurs prises de décision. Apprendre à les repérer afin de jouer sur le « clavier

émotionnel » de celui que vous souhaitez convaincre est de la plus haute importance. Un passage en revue des plus fréquemment rencontrées s'impose :

La tranquillité

La recherche de tranquillité est une des motivations humaines la plus répandue. Parmi nous, beaucoup aspirent à la tranquillité. De la quiétude offerte par une maison, loin du bruit et des nuisances de la ville, à celle que nous offre une garantie de cinq années sur notre dernier lave-vaisselle, l'aspiration à la tranquillité s'imisce en toute occasion dans notre vie. Cette motivation est si fondamentale qu'une organisation bénévole de gardiennage en a fait sa raison sociale : *Partir Tranquille*. De la baby-sitter aux institutions de retraite en passant par les détecteurs de radars routiers et les écoute-bébés, convenons que la quête de tranquillité est propre à convaincre à chaque instant.

La sécurité

Sœur jumelle de la tranquillité, la sécurité est omniprésente dans notre quotidien. Un irrépressible besoin de sécurité détermine chaque jour davantage nos choix. Des ceintures installées dans nos voitures à notre épargne de précaution, en passant par notre complémentaire santé qui protège des conséquences financières des soucis de méforme ou encore la caméra de surveillance installée à notre domicile et mille autres exemples persuadent que la sécurité est devenue une préoccupation très actuelle, partagée par beaucoup. Observons que tranquillité et sécurité interagissent. Elles sont à tort souvent confondues. La sécurité est mère de la tranquillité. Elle renvoie à la confiance, à la sûreté, à la protection. La tranquillité sous-entend quiétude et sérénité. Il est aisément objectivable que certaines personnes sont sujettes à des crises d'angoisse (manque de tranquillité) alors qu'elles bénéficient d'une absolue sécurité. Les fonctionnaires jouissent d'une indéfectible sécurité d'emploi. Il n'empêche que durant la crise économique mondiale 2007-2009, par souci de tranquillité, les statisticiens ont repéré chez ces derniers une augmentation de leur épargne de précaution similaire à celle des autres ménages français...

L'abréaction de craintes

Les craintes et leur abréaction font à l'évidence bouger les foules. Faut-il rappeler aux Niçois les interminables files d'attentes créées par le canular de la faillite de la Caisse d'Épargne pour s'en convaincre ? La pénurie de carburant observée dans les stations-service sur simple annonce d'une grève des livraisons n'a pas d'autre origine. Du gardiennage aux alarmes incendie, en passant par les assurances en tout genre, la peur est un levier qui fait à l'évidence agir les plus récalcitrants ! De quelque façon, n'est-ce pas la crainte d'un éventuel « manque » qui conduit à épargner, à amasser et à entreposer ?

L'abréaction d'un désir

L'excitation de l'appétence est un excellent instrument motivationnel pour ébranler autrui. Qui n'a pas connu une irrépressible pulsion à dépenser, acheter ou à s'abandonner à des actes peu ordinaires, voire culpabilisants ? Le désir est un conseiller dont il faut apprendre à se défier... Cette vérité s'extériorise parfaitement dans les organisations. Michel Crozier et Erhard Friebert ont montré que les acteurs de l'entreprise (dirigeants, salariés ou actionnaires) sont souvent prompts à changer pour peu qu'ils repèrent un intérêt, une motivation ou un bénéfice quelconque dans la modification des règles du jeu qui leur est proposée. Ils démontrent ainsi que la « *résistance au changement* » n'est pas aussi naturelle que peuvent le croire bon nombre de managers⁴. À l'inverse, l'expression « *Je n'ai pas l'âme acheteuse, aujourd'hui* » convainc que cet indéniable instinct peut momentanément s'éteindre.

La paresse

La paresse, dit-on, est un vilain défaut. Convenons à tout le moins que l'aspirateur, la machine à laver, le portail électrique, les télécommandes en tout genre, les plats cuisinés, les salades prêtes à l'emploi, le robot aspirateur et sa cousine tondeuse de pelouse autocontrôlée, la boîte de vitesses automatique, la peinture monocouche, et de nombreuses autres inventions sont le fruit, pour notre plus grand confort, de cette indicible paresse qui sommeille au plus profond de nous. La suggestion d'en faire moins pour en avoir plus, péché mignon des temps modernes, constitue une excellente incitation pour obtenir l'adhésion d'autrui.

Le confort

Le confort compte parmi les motivations humaines les plus influentes pour nos choix quotidiens. La combinaison de la paresse et de notre souci de confort conduit aux succès des inventions citées plus haut. Dans mon livre *Savoir vendre ou mourir*⁵, je cite l'étude de deux psychosociologues, Naomi Mandel et Eric J. Johnson. Par leur expérience⁶, ces chercheurs ont démontré que, sur un site de vente de meubles en ligne, selon le fond d'écran retenu par le webmaster (tantôt pièces de monnaie et arrière-plan couleur vert-dollar ou tantôt fond ciel bleu et petits nuages de beau temps invitant au farniente), les internautes cliquaient différemment. Les clics se portaient majoritairement sur les meubles à prix promotionnel dans le cas du fond composé de pièces de monnaie. *A contrario*, les visiteurs du site s'intéressaient prioritairement aux meubles de meilleure qualité et aux prix plus élevés lorsque le fond d'écran faisait valoir des images en relation avec le confort. Au-delà de cette expérience, observons que la publicité de nombreux fournisseurs vante le confort de leurs produits ou prestations de service. Les achats par Internet, les livraisons à domicile, les matelas, les hôtels, les routes principales, les automobiles, les vêtements, etc. suggèrent le confort pour nous séduire.

L'orgueil

Ce mobile figure en bonne place parmi les 7 péchés capitaux. À en croire les philosophes, l'orgueil est un péché dont tous les autres découleraient. Loin de le dénoncer ici comme un sacrilège, l'orgueil explique (à défaut de les justifier) de nombreuses résolutions de vie que nous prenons. Ne sont-ce pas les quêtes de satisfaction d'orgueil qui nous sollicitent pour réussir ce que nous entreprenons, courir plus vite, sauter plus haut ou conquérir plus de pouvoirs que d'autres, être plus riche, être le centre d'un cercle d'amis, rechercher la renommée et tant d'autres quêtes du « plus » ? Plus qu'auparavant et/ou plus que les autres sont des satisfactions d'orgueil qui motivent beaucoup d'entre nous pour se laisser convaincre...

Faire comme

« *Pour vivre heureux vivons cachés* », dit le proverbe. Se fondre dans la multitude et éviter de se démarquer est une autre motivation très répandue propre à persuader autrui. Ainsi s'explique vraisemblablement le succès des

résidences pavillonnaires, où se côtoient en mitoyenneté des maisons à l'architecture indifférenciée. Anchois et sardines l'ont découvert depuis fort longtemps. Afin de se protéger des prédateurs, ils circulent en bancs très serrés pour se fondre dans la masse... Plus sérieusement, Robert Cialdini, professeur de psychologie à l'université d'Arizona, rapporte une étude sur les vagues de suicides enregistrées aux États-Unis par régions⁷. Il note que l'intensité de celles-ci est clairement corrélée au plus ou moins grand nombre d'articles parus dans la presse régionale pour les relater. Ce principe de conformation est de nature à éclairer d'un jour nouveau les démarches pédagogiques des parents ou enseignants. Poussant son analyse, Robert Cialdini relate que ses nombreuses tentatives pour apprendre à nager à son jeune fils s'avéraient infructueuses. Le recours à l'enseignement d'un maître-nageur n'eut pas davantage de succès. Seul y parvint un camarade du même âge qui pratiquait la natation de longue date... *Faire comme*, autrement dit se conformer aux comportements et pratiques d'un groupe, d'une communauté, d'une corporation, voire d'une personne estimée, est un puissant levier motivationnel pour faire entendre raison. Ainsi se comprend mieux l'efficacité des méthodes d'apprentissage par la mutualisation et le partage des connaissances d'un collectif d'enfants ou bien d'un groupe de travail réunissant des adultes. En revanche, convenons que cette immersion dans le *faire comme* transporte avec elle le meilleur et le pire. Ce mobile de conformation laisse en effet entrevoir un devenir sombre pour les jeunes de certaines cités au sein desquelles les trafics en tout genre, le vol, les dégradations et autres exactions constituent le référentiel de conduite dominant. Le reconditionnement de ce modèle de référence des *faire comme* est, chez ces jeunes, le premier facteur clé de réintégration sociale et comportementale. Cette indéniable vérité laisse entrevoir l'immensité de la tâche à accomplir.

Le faire-valoir

D'essence diamétralement opposée au *faire comme*, la mise en valeur de ses différences, de sa personne, de son rôle, de ses biens ou de ses succès est tout aussi incitative pour celles et ceux qui affectionnent la singularisation. La customisation des produits, les séries spéciales dans l'automobile ou encore l'excentrique, l'extravagant, le bizarre ou le saugrenu font recette et

chaque jour davantage d'adeptes ; preuve que le faire-valoir permet de déterminer avec succès certains individus.

La compassion

Considérée par certains philosophes comme le visage humain du mépris, la compassion est plus sûrement un puissant ressort de décision chez les individus. La compassion conditionne le don de soi (bénévolat), de biens (banque alimentaire) ou d'argent (Téléthon). Bénéfice suprême, elle renvoie une image positive à celui qui compatit. À défaut d'explicitement notre supériorité, elle affiche notre bonté d'âme, autre opportunité du *faire-valoir* vu plus haut. C'est sur ce registre de la compassion que jouent une mère et son enfant en très bas âge dans les couloirs du métro parisien pour nous soutirer quelques pièces de monnaie...

Le gain de temps

« *Prendre son temps* », « *avoir tout le temps* » « *gagner du temps* », ou « *perdre son temps* » et de nombreuses autres expressions persuadent que l'impact du temps compte parmi les pathologies majeures du XXI^e siècle. Le gain de temps est devenu une argutie universelle pour obtenir l'accord d'autrui. La LGV⁸, l'autoroute, les plats cuisinés, le micro-ondes, les SMS, l'Internet, le paiement sans contact, etc. proposent de satisfaire cette frénétique recherche de gain de temps. Et comme « *le temps c'est de l'argent* », n'hésitez pas à faire usage de ce fabuleux procédé pour persuader les autres du bien-fondé de vos solutions.

Le gain ou l'économie d'argent

Que ce soit la quête d'un meilleur rendement, d'une augmentation de salaire, de dividendes plus conséquents, d'honoraires, de bénéfices, ou de tout autre émoluments, le gain d'argent figure parmi les motivations humaines omniprésentes, même chez les prétendus désintéressés. Ces derniers, exhibant leur détachement au regard de l'argent, se montrent au demeurant étonnamment sensibles aux économies ou âpres au détachement de bons de réduction à devoir expédier pour quelques très modestes avantages tarifaires. Observons que gain d'argent et économie sont les deux faces d'une même pièce. En revanche, l'une n'est pas l'équivalent

psychologique de l'autre. L'économie a pour ressort la rétention ; le gain a pour moteur l'expansion. Il s'ensuit que proposer aux « éconocrates » de réaliser un profit connaît rarement un écho très favorable. De même, évoquer l'économie pour tenter de convaincre les « expansifs » n'est pas de nature à exciter suffisamment leur appétence.

La reconnaissance

La reconnaissance est un autre puissant moyen pour obtenir l'approbation d'un interlocuteur. Cette quête pathétique de la reconnaissance d'autrui en raison de nos gestes, notre aide ou nos dons, élève la gratitude à la dignité de fine fleur de la motivation humaine. L'expression « *Tu pourrais tout de même dire merci* » n'a pas d'autre fondement qu'une exigence de reconnaissance. La promesse d'obtenir les remerciements d'autrui, enfants, parents, amis, collègues ou supérieurs hiérarchiques fait soulever des montagnes à beaucoup. Que deviendraient les sociétés humaines si la reconnaissance ne s'exprimait plus ? À quoi bon servir, aider, contribuer, collaborer, favoriser ou secourir si l'ingratitude en est le seul émoulement ? Il n'empêche qu'à l'occasion de mes interventions auprès de grands groupes, j'observe que le manque de reconnaissance est la doléance la plus récurrente de la part des salariés. Il semble en outre que ce défaut soit fortement corrélé à la taille des groupes. En clair, plus une organisation est importante, moins elle parvient à exprimer de la reconnaissance à ses collaborateurs. À l'image de l'adolescent qui fugue pour éprouver l'amour de ses parents, c'est trop souvent sous la menace d'un départ anticipé qu'un salarié de valeur parvient à tester son impact personnel sur la structure et avoir quelque écho quant à son importance. Quel gâchis ! Reconnaître la contribution des collaborateurs au succès des projets de l'entreprise et leur en rendre grâce est pourtant de loin le meilleur levier motivationnel, tant pour se les attacher que pour donner sens à leur vie professionnelle. Hélas, remercier et complimenter est chose compliquée pour beaucoup. La formule populaire « *Ça t'écorcherait la bouche de dire merci ?* » met cette difficulté en exergue. C'est dire l'importance de cette motivation. En séminaire de management, je sou mets les participants à un exercice de compliments. Chacun doit librement exprimer une reconnaissance et/ou un compliment à l'endroit du stagiaire de son choix. Ce dernier doit pratiquer de même à l'adresse d'un autre membre du groupe, et ainsi de suite... Cet entraînement s'accompagne généralement de gênes, rougissements et

raclements de gorge, tant la difficulté est immense pour certains. Usez et abusez de la reconnaissance et vous serez maître du monde ! Vos collaborateurs, vos enfants, vos élèves vous seront positivement attachés et leur adhésion à vos propositions grandement facilitées.

La déculpabilisation/responsabilisation

Ne pas être rendu coupable, éviter de ressentir un sentiment de culpabilité ou encore échapper aux reproches opèrent fortement sur les comportements. Gageons qu'une société sans culpabilité est vouée à l'anarchie. Le vol, le viol, les agressions et autres exactions y seraient monnaie courante... Faut-il que la culpabilité régresse de nos jours pour observer dans certaines cités le caillassage des ambulances, des véhicules de pompiers, ou encore que soient incendiées les voitures de police⁹. Convenons que le levier de la culpabilité demeure pour l'heure toujours opérant, du moins chez les plus de 40 ans. Les exemples de choix fondés sur la responsabilisation et/ou la déculpabilisation sont légion. Les produits de prévoyance (décès, obsèques) sont en partie associés à la quête d'une déculpabilisation (prévenir les reproches posthumes des proches). Le siège-bébé des voitures, le SPA de nage à faible profondeur pour les enfants, les revêtements antidérapants pour les personnes âgées nourrissent en partie les mêmes objectifs. Cette motivation n'est pas davantage étrangère aux DRH. Les erreurs de casting répétées leur sont préjudiciables. Pour certains, la sous-traitance de leurs recrutements à un cabinet spécialisé n'a pas d'autre mobile profond que l'évitement d'éventuels reproches. Quant aux parents, pour se donner bonne conscience et se faire pardonner de trop fréquentes absences, le cadeau d'une *playstation* à un enfant en manque d'affection et/ou d'occupation fait merveille.

L'image donnée et son étiquetage¹⁰

La revue *Science*¹¹ rapporte une expérience qui en dit long quant à l'impact du regard d'autrui sur nos comportements. Une tirelire, placée chez des buralistes ou sur le comptoir de cafés, sollicite ostensiblement les clients pour le don d'un pourboire. Si celle-ci est en forme d'œil, le montant des dons est 50 % supérieur à celui obtenu par une fleur... Ici encore les expressions usuelles « *Je t'ai à l'œil* » ou « *Je ne te quitte pas des yeux* » sont porteuses de sens. Tout concourt à penser que nous ne sommes pas

indifférents, loin s'en faut, au regard, que ce soit celui que nous portons sur nous-même ou celui qu'autrui jette sur nous, fût-il celui d'une simple tirelire. Cette intrigante observation emporte l'intérêt d'un approfondissement d'une question : quel effet le regard (le nôtre ou celui d'autrui) exerce-t-il sur les comportements et les choix de celles et ceux que nous désirons convaincre ?

Une prise de décision est souvent étroitement corrélée à la gratification que celle-ci procure. J'inscris mes enfants dans la meilleure école afin qu'ils réussissent leurs études. Je suis donc une bonne mère ou un bon père. Cette légitime déduction par association est infiniment plus subtile qu'il n'y paraît de prime abord. Pour la comprendre, quelques mots d'explication préalables sont nécessaires. Dans notre for intérieur, deux perceptions de nous-mêmes coexistent. Une image interne, intime, secrète et une image externe, donnée et perçue par les autres. Ces deux images concourent l'une et l'autre à notre autoévaluation. L'image interne est acquise. Elle n'est autre que l'idée toute personnelle et subconsciente que nous nous faisons de nous-mêmes. Véritable capital narcissique, c'est en quelque sorte la concrétisation, accumulée au fil du temps, des qualités, aptitudes ou mérites, justes ou faux, que nous nous prêtons. C'est encore une somme de défauts et d'insuffisances dont, à tort ou à raison, nous nous croyons affublés. Bien évidemment, cette image interne, *acquise*, se détermine et se juge plus ou moins au travers des prismes déformants de nos expériences, de notre vécu et des principes éducatifs, moraux, éthiques, culturels que nous acquérons dès notre plus tendre enfance. L'image externe, quant à elle, est *donnée*. Elle est le pur produit du regard des autres. C'est la représentation que nous souhaitons que les autres aient de nous, de nos façons d'agir et de réagir, de notre système de pensée. Une sorte de mise en scène de nous-mêmes dont les autres sont les spectateurs. Bien évidemment, ces deux images, interne et externe, participent l'une de l'autre. Elles se conjuguent, s'enrichissent entre elles, aussi bien qu'elles se contrarient, voire entrent en conflit. Autrement dit, un certain décalage existe entre ces deux perceptions, celle que nous avons de nous (interne) et celle que nous donnons aux autres (externe). Bien évidemment, ce décalage, cette discordance, varie d'un individu à un autre et diffère selon les circonstances. Pour bien appréhender cette manifeste distorsion une série d'expériences a été menée simultanément par Robert-Vincent Joule en 2001¹². Elle démontre l'impact des images internes (acquises) et externes

(données) sur nos comportements, cela en réponse à une sollicitation qui nous est adressée. Le comprendre est de la plus haute importance pour le sujet qui nous occupe.

Ces expériences se déroulent dans les rues d'Aix-en-Provence. Un expérimentateur perd un billet de banque devant un passant. Si la scène se déroule en un lieu isolé, sans public, autrement dit en l'absence de tout regard extérieur (pas d'activation de l'image donnée aux autres), il ne se trouve que 30 % des passants pour restituer spontanément le billet à l'expérimentateur. Pour ceux-ci, convenons que leur image interne (acquise entre autres par l'éducation) leur a soufflé à l'oreille « *Je suis quelqu'un d'honnête, voler ce n'est pas bien* » ou encore « *Moi, je ne fais pas aux autres ce que je ne voudrais pas qu'ils me fassent* ». En revanche, 70 % empochent l'argent sans vergogne ni apparente mauvaise conscience ! Dans cette expérience, à l'abri des regards, seule est activée l'image interne ; celle que l'individu nourrit sur lui-même ; une image faite de compromis et de compromissions, qui consent plus ou moins aisément au « *Pas vu, pas pris* ».

Voyons maintenant ce qui se passe quand l'image externe (donnée aux autres) est sollicitée lors de la même expérience. Si celle-ci se réalise sous le regard des autres, aux abords immédiats d'une terrasse de café où de nombreux consommateurs sont attablés, c'est dès lors 100 % des passants qui restituent le billet perdu par l'expérimentateur ! Les 70 % qui précédemment mettaient discrètement le billet dans leur poche se décident cette fois, sous la pression de l'image qu'ils ambitionnent de donner à autrui, à le restituer à son propriétaire.

Sous cet éclairage, on comprend tout l'intérêt d'aiguillonner l'autoestimation de celui que vous voulez convaincre. Au travers de l'image valorisante qu'il entend nous donner, il est possible de le conduire à se dépasser et à adopter des comportements ou des jugements auxquels nous espérons le voir adhérer. C'est là un puissant moyen pour peser en douceur sur les décisions que l'on aspire à lui voir prendre. Toutefois, une question très intéressante demeure. Puisque le regard des Autres influence si bien nos comportements (au travers de l'image externe que nous entendons dispenser), est-il possible de réduire chez un individu le décalage comportemental associé à chacune des images (*interne* accommodante et celle *donnée* à la galerie) ? La question est importante. Elle revient à espérer pouvoir modifier les comportements (ou les réactions) d'un individu, alors même qu'aucun regard extérieur n'est en jeu. En résumé, l'écart d'images entre le docteur Jekyll (externe) et mister Hyde (interne) est-il réductible, au point que le mauvais Hyde se conforme naturellement aux règles édictées par le bon Jekyll ?

Pour le mettre en lumière, Robert-Vincent Joule, a complété l'expérience décrite ci-dessus.

Pour ce faire, un autre expérimentateur complice du premier, feignant le touriste égaré, intervient auprès des passants quelques secondes avant de les soumettre au test du fameux billet perdu sous leurs yeux, cela dans une ruelle isolée. Une simple et coutumière question d'orientation leur est posée par le faux touriste. Si ce pseudo-touriste, ayant obtenu l'indication demandée, remercie le passant par cette formule : « Merci, j'ai eu de la chance de tomber sur quelqu'un comme vous. Vous êtes vraiment quelqu'un de bien », le pourcentage de passants qui restitue ensuite l'argent perdu devant eux s'accroît dans des proportions inouïes et approche les 70 % (contre 30 % précédemment, soit plus du double). Ici, ce que le subconscient murmure à la « victime » de l'expérience peut se résumer ainsi : « *Les autres disent de moi que je suis quelqu'un de bien. C'est vrai au fond je suis quelqu'un de bien. Par conséquent je me conduis comme tel ; je restitue ce billet qui ne m'appartient pas* » (alors même que personne, autre que lui-même, ne le regarde).

En clair, sous le coup de l'étiquetage « *vous êtes quelqu'un de bien* » la distorsion observée entre les deux images (interne dans la ruelle en solitaire et externe en public) se réduit notablement. Dans son for intérieur, l'individu progresse par incorporation de valeurs externes « nobles ». Il procède à un *reset* et ainsi reprogramme ses valeurs internes évanescentes. C'est son propre regard qui désormais le détermine et non plus l'agrément du regard des autres. Ce phénomène résulte d'une élévation de ses exigences internes. N'est-ce pas là l'aspiration majeure de nombreux managers, enseignants, parents, ou pourquoi pas des éducateurs de la protection judiciaire de la jeunesse ? Obtenir une restructuration des paradigmes comportementaux, culturels, moraux et psychologiques mieux adaptés à leurs souhaits et aux convenances sociales.

En résumé, si par un propos délibéré vous « plaquez une étiquette » à un interlocuteur, celui-ci aura tendance, pour peu que cette étiquette soit valorisante à ses yeux, à s'y conformer dans ses prises de décision ou ses comportements immédiats voire ultérieurs¹³. Par exemple, vous souhaitez obtenir d'un ami la conduite prudente du véhicule que vous lui confiez. La technique de l'étiquetage consiste tout bonnement à lui dire, en lui remettant les clés de votre véhicule, que vous appréciez sa conduite et la prudence dont il fait preuve en toute circonstance. Pour coller à cette valorisante image, la prudence s'imposera naturellement à celui qui accepte de vous conduire. Vous pourrez alors confortablement vous installer dans

une place destinée aux passagers et somnoler en toute sécurité. N'est-ce pas l'aspiration de ceux qui souhaitent « *faire passer leurs idées en douceur* »... Convenons qu'intimer l'ordre d'être prudent n'aurait probablement pas la même efficacité.

En matière d'éducation des enfants, l'étiquetage est-il plus performant que les reproches ou implorations, si souvent dispensés ? Est-il préférable d'étiqueter plutôt que d'ordonner ou de reprocher ? Autrement dit, la formule « *C'est bien, tu es un enfant propre* » vaut-elle mieux que « *Tu dois faire ta toilette, matin et soir* » ? L'expérience de Miller, Brickman et Bolen¹⁴, bien qu'ancienne, nous convainc de la grande supériorité de l'étiquetage sur la directive.

En l'espèce, il a été demandé à un groupe d'enfants de faire un effort de propreté et de veiller à ne pas jeter les papiers de bonbons dans leur aire de récréation. À un second groupe, il a seulement été transmis des félicitations « appuyées » concernant leur propreté au regard du peu de papiers de bonbons se trouvant dans la cour de leur école. En résumé, là où le premier groupe fut simplement invité à se conformer à une instruction de propreté, les enfants du second groupe se voyaient, par le jeu d'un compliment, catalogués « enfants propres ». On le devine sans peine ; il fut observé que l'aire de jeu des « enfants étiquetés » comptait infiniment moins de papiers jonchant le sol que celle réservée aux enfants ayant reçu une consigne de propreté. L'étiquetage a tout simplement conduit ces jeunes à internaliser l'image positive d'élèves propres et à s'y conformer mécaniquement. Le changement de paradigme comportemental s'est ainsi réalisé en douceur.

Les relations de créances et dettes¹⁵

“

- Tu sais mon chéri, il faut que nous invitons les Martin.
- Ah non, pas encore !
- On est bien obligés...
- Pourquoi obligés ?
- Parce que, on leur doit une invitation !

- Comment ça, on leur doit ?
- La dernière fois, ce sont eux qui nous ont reçus.
- Et alors ?
- Eh bien c'est à notre tour maintenant.
- Mais c'est sans fin ce truc-là !
- Que penseront-ils de nous si nous ne leur rendons pas leur invitation ?
- Bon... va pour les Martin. Mais en contrepartie invite Hughes, alors !
- Quelle idée ! Hughes est charmant, mais c'est un de tes collaborateurs...
- Peut-être, mais il m'a dit aujourd'hui que s'il avait réussi, c'était grâce à moi et qu'il me devait beaucoup.
- C'est vrai ça, il te doit beaucoup ?
- C'est un garçon de valeur, qui méritait d'être aidé. Alors je l'ai aidé.
- Mais, dis donc, c'est à lui à t'inviter dans ce cas et dans un super-resto !
- Justement il m'a invité chez Guy Savoy pour me remercier. J'ai refusé.
- Tu as refusé son invitation chez Guy Savoy, quelle idée ?
- Je ne veux pas qu'il puisse penser que j'ai fait cela par intérêt.
- Et c'est pour en ajouter une couche que tu veux l'inviter...
- Non, je l'invite parce que je l'aime beaucoup, je ne veux pas qu'il se croie obligé de...
- Ne me prend pas pour une idiote. La vérité est que tu veux que ton petit protégé ne puisse pas s'acquitter de sa dette et qu'il te soit encore plus reconnaissant...
- Mais non, qu'est-ce que tu vas chercher ? Je l'aime bien, c'est tout !

— Pas si sûr, Machiavel ! Ton petit protégé doit demeurer ton petit protégé et c'est pour ça que tu veux l'inviter à la maison... Bon allez va pour Hughes, puisque tu es d'accord pour les Martin.

”

Le moindre cadeau offert, un service rendu, une invitation donnée ou encore une faveur valent créance pour le donateur et dette pour le bénéficiaire. Dans une relation, les créances acquises et les dettes contractées sont source d'un sentiment de déséquilibre, d'iniquité, en raison d'une non-réciprocité. L'expression « *Qui paie ses dettes s'enrichit* » me prête main-forte. À l'aune de cette formule très usuelle, on comprend l'empressement de certaines personnes, à qui l'on « rend » service, à « rendre » au plus vite la politesse, se délivrant ainsi prestement d'un passif qui les insupporte. Elles vous invitent à dîner, en réponse à votre propre invitation (n'appelle-t-on pas cela *rendre* une invitation ?), elles n'oublient pas de vous souhaiter votre anniversaire pour vous remercier d'avoir songé au leur, etc. De même, les formules épistolaires « *Je vous saurai gré* », « *Je serai votre obligé* », énoncent clairement une reconnaissance de dette à l'endroit d'une personne que l'on sollicite. Les États eux-mêmes se subordonnent à cette règle de réciprocité obligée. La célèbre formule prêtée au général américain Pershing¹⁶ « *La Fayette nous voilà !* » en atteste. Cette phrase a été prononcée le 4 juillet 1917, jour de la fête anniversaire de l'Indépendance, face à une foule nombreuse au cimetière Picpus, devant la tombe de celui qui en fut le principal artisan. Ce propos n'était pas seulement diplomatique. Par sa concomitance avec l'entrée en guerre des États-Unis pour défendre la France contre l'Allemagne, il éteignait une dette vieille de 141 ans ! Ce principe de relations de créances et dettes fait dire à Marcel Mauss, l'un des pères de l'anthropologie sociale, que l'essentiel de nos liens réside dans l'existence et la multiplication de dettes. Avoir une dette « *oblige à rendre* » et par là, à revenir vers son créancier¹⁷.

En revanche, l'expression « *Je ne lui dois rien* » n'est-elle pas, quant à elle, synonyme de « *Il ne peut pas me contraindre, je suis libre et sans dette à son égard* » ou encore la formule « *On est quittes* » ne sous-entend-elle pas « *Il ne peut plus désormais me contraindre parce que je lui ai remboursé ce que je lui devais* » ? Quant à elle, l'expression « *Je ne veux rien avoir à lui*

devoir », pour justifier un refus de demander un service à autrui, n'a pas d'autre soubassement que le refus d'être asservi à celui-ci par le jeu d'une dette.

Ainsi nos relations peuvent se trouver grandement énergisées par le jeu de déséquilibres transactionnels liés à une disproportion momentanée de nos créances et de nos dettes envers autrui. Si être redevable envers quelqu'un nous insupporte, *a contrario*, disposer d'une créance morale sur les autres nous réjouit. L'obtention d'une créance rend *ipso facto* le débiteur redevable à notre égard. Se défaire de cette dette à notre endroit est une motivation très stimulante pour lui. N'en doutons pas, les expressions « *Renvoyer l'ascenseur* » ou « *Ne pas vouloir être en reste* » synthétisent en peu de mots ce ressenti fondamental qui habite le psychisme des peuples à ne rien devoir aux autres.

On peut objecter que les expressions « *Non, de rien* » ou « *Il n'y a pas de quoi* » en retour à un remerciement viennent contredire mon propos. Ces formules toutes faites contestent-elles le sentiment de « dû » qui s'attache à un service rendu ? De prime abord, ces locutions semblent effectivement exprimer un abandon de créance, un refus de reconnaître qu'il nous est dû quelque chose. Pourtant ces vocables que j'appelle « déni de créance » sont trop nombreux pour ne pas intriguer. « *Je vous en prie* » ou « *Ne vous croyez pas obligé...* » ou bien « *Tout le plaisir est pour moi* » ou encore « *Non, vous ne me devez rien* » sont autant de locutions qui apparemment dénie une espérance de retour de la part de celui qui les émet¹⁸. Mais on le sait, ô combien, l'enfer est pavé de bonnes intentions. En vérité le *déni de créance* asservit un peu plus le débiteur. Celui-ci est mis en situation de ne pas pouvoir se libérer de sa dette. Il est ainsi consigné à demeurer éternellement redevable. Les emprunteurs qui se voient généreusement proposer par leurs banquiers le report de quelques mensualités en cas de besoin, moyennant intérêts et pénalités bien évidemment, le sont tout autant. Ce faisant, les banques asservissent un peu plus l'emprunteur et retardent pour ce dernier le moment de sa libération... S'agissant d'une créance morale, le *renoncement à remboursement* n'a pas beaucoup d'autre fondement qu'un désir inconscient de maintenir un joug sur autrui, par le jeu d'une dette qui continue à courir. Au lecteur, qui nourrirait quelque doute sur mon propos, je rappelle que les fauconniers nomment *créance* le fil à la patte qui retient leur faucon...

En vérité, toute créance donne à son détenteur un pouvoir sur le débiteur. L'usuelle formule « *Tu me dois bien ça, après tout ce que j'ai fait pour toi !* » nous en persuade. Mais la formule est réversible. « *Je te dois bien ça, après tout ce que tu as fait pour moi* » signifie à un créancier que l'on se libère de ce qui lui est dû ! Ajoutons qu'à défaut d'acquiescer une créance sur autrui, il est astucieux d'inverser la relation et de consentir à devenir son débiteur. Le manager, le parent, le professeur ou l'homme politique qui reconnaissent une dette à l'endroit de subordonnés, d'enfants, d'élèves ou d'électeurs, indiquent à ceux-ci qu'ils disposent d'un *capital de reconnaissance*, d'une sorte d'épargne inscrite à leur crédit, dans le grand livre des comptes de créances et dettes. Dès lors, subordonnés, enfants, élèves ou électeurs, pour développer ce *capital de reconnaissance* et faire prospérer leurs créances, si élégamment reconnues, n'auront de cesse d'en offrir davantage !

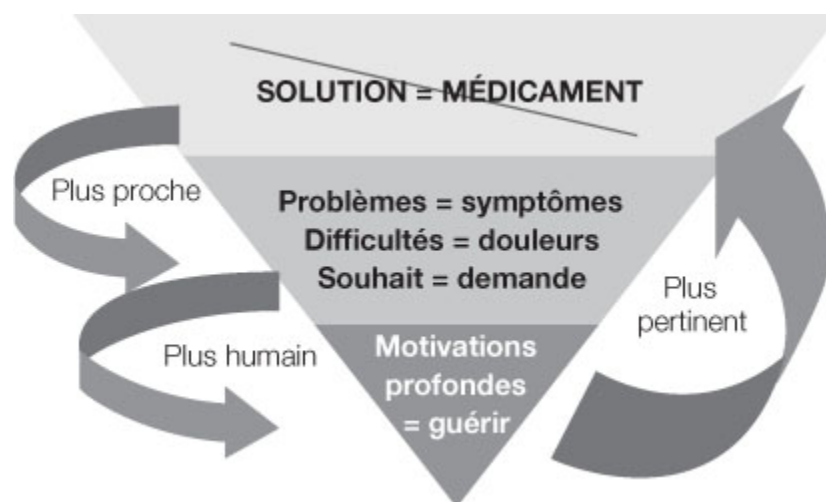
Les relations de créance appartiennent à ce qu'il est convenu d'appeler « le commerce des hommes ». D'une immense richesse, elles constituent à n'en pas douter un puissant système motivationnel pour quérir une adhésion.

Les 16 motivations développées ci-dessus constituent les principaux leviers qui énergisent la décision chez la plupart des êtres humains. Elles sont à soulever en bon ordre pour *faire passer vos idées en douceur*. À l'image d'un échiquier, quel pion vous faut-il avancer pour gagner ? Autrement dit, quel bouton motivationnel solliciter ? Savoir le repérer est une incontournable obligation faite à celles et ceux qui veulent convaincre. Avant de répondre à cette question essentielle, remarquons que nous n'avons présenté que deux des trois composantes du besoin. Pour reprendre la métaphore médicale, nous disposons désormais d'une idée claire de la maladie (problèmes et difficultés), de la volonté de guérison (les motivations). Qu'en est-il de la composante *solution* du besoin ? Cette *potion magique à faire avaler à autrui* et qui n'est autre que le médicament à devoir lui prescrire. Examinons ce troisième et dernier volet d'analyse d'un besoin.

■ **Quelle solution satisfaisante proposer ?**

Les médecins prescrivent les médicaments mais répugnent à en parler. Ils y perdraient une part importante de leur ascendant. Certes, au moment de

rédigier leur ordonnance, ils nous sollicitent sur des points de détail, nous donnent le choix entre une formule dite buvable ou l'absorption de cachets, le matin ou le soir. Mais bien peu consentent à échanger sur la pertinence de leur prescription. Cela mettrait en cause leur *Auctoritas* et laisserait planer un doute peu enviable sur la Confiance qui leur est portée. À l'instar du médecin, qui parle douleur et non pas médicament avec ses patients, évoquez les problèmes et difficultés de votre interlocuteur et prenez grand soin d'éviter d'avancer vos solutions. Celles-ci ne sauraient être magiques et vous y perdriez votre superbe. Conduire celui que vous espérez convaincre à évoquer toutes ses petites misères plutôt que la solution que vous souhaitez lui voir emprunter est de bien meilleure politique. L'art de convaincre réside dans cette capacité à obtenir de vos interlocuteurs qu'ils vous indiquent « où ils ont mal », qu'ils le reconnaissent et consentent à vouloir en guérir, sans dévoiler votre préconisation. Un dessin vaut mieux qu'un long discours. J'emprunte à mon livre *Faire signer ses clients*¹⁹ le schéma ci-dessous :



Travaillez comme un médecin. Ne parlez pas médicament avant d'avoir parlé douleur et désir de guérir, vous serez ainsi plus PROCHE, plus HUMAIN, plus PERTINENT.

■ **La Verticalisation du besoin, une juste lutte à mener et à gagner**

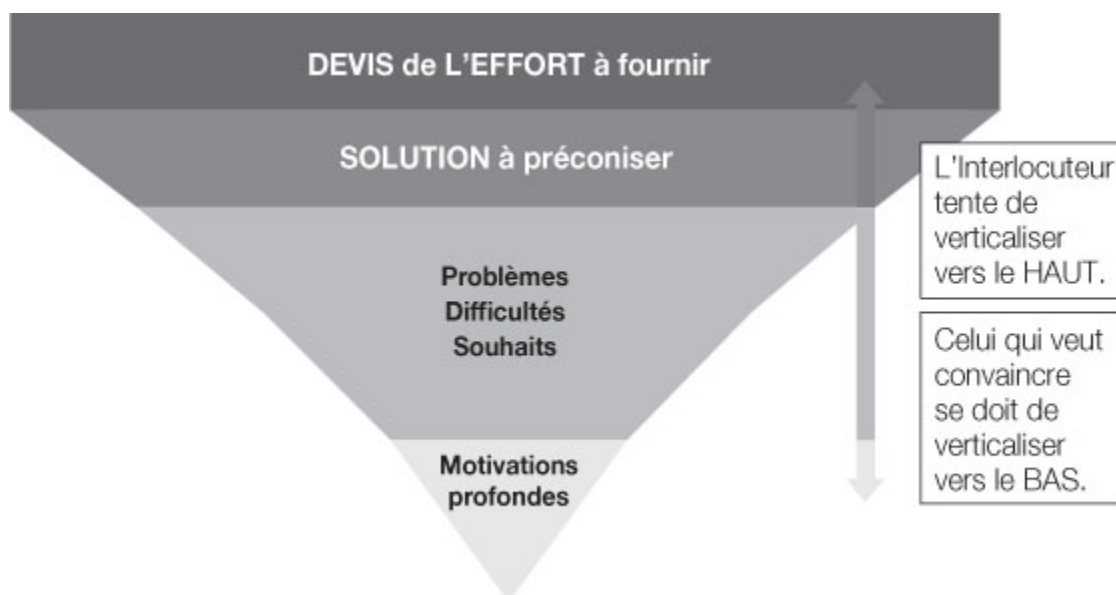
Dans mon livre portant sur le Closing, je rapporte la fameuse expérience de Moriarty²⁰. Au cours de cette expérience visant à empêcher ou non le vol

d'un sac, les personnes sont mises dans deux situations distinctes. Les unes sont en situation dite de simple *information*, les autres en situation de *responsabilisation*. En situation d'*information*, aucune demande formelle de surveillance du sac en question ne leur est adressée. Elles sont simplement soumises à l'observation du vol d'un sac, dont elles n'ignorent pas le propriétaire absent. D'autres sujets *a contrario* sont astreints à une *responsabilisation* directe (demande expresse de surveillance du sac). Dans le premier cas (*information*), bien peu des personnes exposées à l'expérience interviennent pour contrarier le vol de l'objet en question. Elles ne sont que 12,5 %. En revanche, pas moins de 95 % s'y opposent en situation de *responsabilisation*. Autrement dit, le seul fait d'avoir consenti librement à surveiller les affaires d'autrui, *soumet* la personne consentante à respecter son engagement. *A contrario*, à défaut de s'être engagée, une personne qui observe un vol ne se sent nullement obligée d'intervenir. En clair, rapporté à notre sujet, celles et ceux que vous entendez convaincre recherchent naturellement le confort que leur offre la situation d'*information*. Vous entendre proposer votre solution les protège. Votre présentation ne les engage nullement. Elle sauvegarde leur liberté de mettre ou ne pas mettre en œuvre votre proposition. *A contrario*, l'examen et la reconnaissance d'une difficulté ou d'un problème à devoir surmonter les rendent infiniment plus tributaires de vous. Cette situation d'investigation est sans commune mesure plus contraignante et engageante pour eux. Partant, elle est plus prometteuse pour vous.

On peut désormais mieux comprendre qu'il existe à ce stade de votre « *process* pour convaincre en douceur » une partie à jouer et à remporter. C'est celle de la *verticalisation*. Celle-ci, pour larvée qu'elle soit, est bien réelle. Celui que vous espérez convaincre, *verticalise* par le haut (voir schéma ci-après). Il sollicite un exposé de votre solution. Libre à lui d'y souscrire ou pas. Afin de sortir vainqueur de la partie qui se joue, il est capital de *verticaliser* par le bas. Autrement dit, de refuser de parler solution et d'engager votre vis-à-vis à parler de ses problèmes ou difficultés, pour ne pas aliéner vos chances d'emporter ce 3^e round (Certitude du besoin). Il y a en effet un enjeu de pouvoir considérable qui s'organise plus ou moins inconsciemment autour de la solution. Celui qui possède une solution efficace et pertinente aux problèmes des autres est maître du monde. En panne de voiture sur le bas-côté de la route, l'automobiliste qui s'arrête devient votre bon ange ! Une grève d'éboueurs

permet de toucher du doigt l'importance de leur mission. C'est peut-être cette évidence qui faisait dire à Louis Pauwels : « *Les faibles ont des problèmes, les forts ont des solutions*²¹. » Ajoutons que, celles-ci une fois révélées, les forts perdent beaucoup de leur superbe.

Schéma du conflit de verticalisation



Ainsi s'éclaire sous un jour nouveau une position empruntée universellement par la plupart des personnes envisageant un achat. Rares sont celles qui livrent spontanément au vendeur le problème qu'elles entendent surmonter et encore moins leurs motivations d'achat. L'expression « *se livrer à (quelqu'un)* », ou encore « *Je m'en remets à vous* », montre combien un sentiment de dépendance, voire d'infériorisation, habite celui qui confie à autrui la résolution d'un problème, à défaut de disposer lui-même d'une solution pertinente. Cela explique que les acquéreurs potentiels d'un bien ou d'un service font très souvent le choix de demander des « *renseignements* », autrement dit une présentation de la solution (ou du produit) qu'ils envisagent d'acheter et d'en obtenir son prix. Ils préfèrent solliciter une information sur le vélo elliptique qu'ils convoitent que de solliciter un conseil du vendeur quant au type d'appareils qui permet de combattre leur surcharge pondérale... Muni de la solution et de son devis (ou effort à fournir s'agissant d'une solution qui ne se monnaie pas), celui que nous souhaitons convaincre a pris le

pouvoir. Il est désormais maître du jeu. Il devient libre de choisir, autrement dit de suivre ou non le conseil dispensé.

Afin d'en ancrer le réflexe, entraînez-vous quotidiennement à cette pratique. Dans vos échanges les plus modestes, conférez une plus grande place aux problèmes de vos vis-à-vis et astreignez-vous à occulter les solutions envisageables. Cette approche renforcera considérablement la maîtrise de vos transactions avec autrui. Ne dites plus : « *Veux-tu du sel ?* » Optez désormais pour la formule : « *Est-ce suffisamment salé ?* » Évitez de proposer à vos enfants de « *les amener à l'école* » ; de préférence demandez-leur : « *Comment comptes-tu te rendre à l'école ?* » Le problème à surmonter se doit d'être mis en exergue le plus souvent possible. À ceux que ma suggestion d'exercices prête à sourire, je leur demande de m'accorder qu'il est difficile d'escalader le mont Blanc sans s'être rendu préalablement au sommet du puy de Dôme...

Force est de reconnaître que la généralisation de l'usage de l'Internet modifie nos transactions avec les autres. Par le jeu de quelques simples clics, l'accès direct à un large éventail de solutions enracine davantage en nous ce réflexe de « *verticalisation par le haut* ». À l'aide des moteurs de recherche, nous quêtions des remèdes à nos problèmes. En réponse, ceux-ci nous proposent des solutions à nos requêtes et non pas une analyse de nos difficultés du moment. Quand bien même lesdites requêtes portent sur un problème, la réponse nous vient invariablement en la forme d'une proposition de solution et nullement d'un approfondissement du problème en question. Sur Google, l'item « formation management » reçoit, en 0,59 seconde, 4 260 000 offres de solutions ! À aucun moment le requérant n'est sollicité sur ce qui le conduit à s'intéresser à une formation au management et encore moins à ce qu'il attend de celle-ci. A-t-il des problèmes de leadership, de prise en main d'une nouvelle équipe, de pilotage, de contrôle, de confiance en soi, de charisme, etc. ? Le moteur de recherche n'en a cure. L'internaute quant à lui n'a de compte à rendre à personne. Il est maître du monde. Il accède directement à un grand choix de solutions, sans diagnostic de son besoin²². Gageons que la vraie révolution technologique proviendra, dans l'avenir, d'un système expert qui analyse le problème sous-jacent à toute demande Internet. Pour continuer sur l'exemple de la « formation management », cette requête ne déboucherait plus sur des milliers de propositions de stages, majoritairement inadaptées, voire farfelues. Elle

déclencherait un système de questionnement pertinent afin de mettre au jour le besoin sous-jacent à la requête. Une fois intégrées les difficultés effectives rencontrées en cette matière par l'internaute, ainsi que les motivations profondes qui l'animent, le système expert lui proposerait en un second temps un choix de solutions de nature à satisfaire pleinement sa demande. À l'heure où l'on expérimente des voitures sans conducteur, où l'on imagine mettre en service avant 2025 des taxis volants, convenons qu'un système expert de résolution de problèmes apparaît aisé à mettre au point.

En vérité, à défaut de procéder à une « *verticalisation par le bas* », vous limitez vos échanges à des propositions portant sur vos solutions. Vous vous laissez « *googliser* » ! Vous pratiquez l'Internet parlant, sans disposer du millième des ressources d'un moteur de recherche. Prenez conscience que vos collaborateurs, vos élèves, vos enfants « vous cliquent dessus » ! Par faiblesse ou paresse, désintérêt ou impatience, vous prenez parti d'y consentir... Il s'ensuit que beaucoup de vos transactions avec les autres n'aboutissent pas. Ils sont libres d'y consentir ou pas. Au-delà de cette considération, il se pose aux lecteurs qui se rallient à ma proposition la question de savoir comment *verticaliser par le bas* pour conserver la maîtrise des transactions avec les autres, autrement dit comment analyser un besoin avant d'avancer l'ombre d'une solution ?

■ **Comment analyser et faire reconnaître à autrui son besoin**

Deux approches favorisent un échange portant sur le besoin. La première s'appelle la maïeutique, chère à Socrate. Ce philosophe, très pédagogue, affectionnait d'enseigner sa vision du monde à ses disciples par le jeu d'un questionnement avisé. À l'exposé magistral, il préférait capitaliser sur les connaissances préalablement acquises par ses élèves. La seconde, mise au point par mon cabinet, est plus « *push*²³ ». Je l'appelle la « technique des 3P ». Elle vise à expliciter, à argumenter, à justifier le besoin. Autrement dit à révéler et à démontrer l'existence d'un besoin, quand celui-ci n'apparaît pas spontanément aux yeux de celui que l'on espère convaincre.

Le questionnement²⁴

« *Ce qui est dit est dit* » ou encore « *C'est celui qui dit qui y est* », affirment avec bon sens les enfants. Les psychologues leur emboîtent le pas en prônant les vertus « curatives » de la verbalisation. Voie royale pour favoriser l'accès à la conscience d'un besoin, à sa compréhension, sa légitimation et au désir de satisfaction, le questionnement fait merveille. Cette approche par la maïeutique est spontanément mise en œuvre par chacun pour peu que l'on se sente intimement concerné par les problèmes de celle ou celui que l'on veut convaincre.

Pour le faire toucher du doigt aux participants à notre stage de formation « Faire passer ses idées en douceur », nous utilisons un modeste stratagème. En l'espèce, nous leur demandons d'imaginer que nous sommes amis depuis fort longtemps. Parrain de leur fils, il n'est pas rare que nous partions en vacances ensemble avec femmes et enfants. Baigné quelques minutes dans cette ambiance, dont Claude Sautet s'est fait le chantre, le groupe est informé par l'animateur de la bien triste et inattendue nouvelle de son divorce. Tous conviennent avoir le réflexe d'en comprendre les *causes*. Autrement dit, pénétrés d'une dose d'affection, ils éprouvent le désir d'en saisir l'origine, les fondements, voire mettre au jour les responsabilités de cette rupture qui par quelques côtés les concerne en leur qualité d'ami. Nous répondons bien évidemment à toutes leurs légitimes questions, explicitant abondamment ce drame conjugal... Le sujet des causes épuisé, ils en viennent naturellement à nous solliciter sur les *conséquences* qu'entraîne ce divorce pour l'animateur, son conjoint, ses enfants et l'avenir de leur amitié. Se prenant au jeu, ils nous questionnent sur l'ambiance à la maison, le vécu des uns et des autres, le caractère plus ou moins conflictuel des relations, etc. Le tour des conséquences accompli, ils en viennent après quelques hésitations à des questions portant sur *les projets et la vision de l'avenir* de l'intervenant. Autrement dit, ils s'intéressent à ses perspectives, ses plans. Ainsi, ils mettent au jour que, pour comprendre en profondeur un problème rencontré par autrui, l'analyse des *causes*, des *conséquences* et des *buts* sont les trois pivots d'un questionnement pertinent, pour peu que soit porté un minimum d'intérêt à l'interlocuteur. Tous comprennent que ces trois axes d'investigations (*causes*, *conséquences*, *buts*) favorisent l'entière verbalisation de la problématique par autrui. Elle autorise l'émergence d'une compréhension partagée par les deux parties quant aux tenants et aboutissants d'une difficulté à surmonter et/ou d'une motivation à satisfaire, comme nous l'avons exposé plus haut.

Pour illustrer très sommairement cette première approche, imaginons les questions que devrait poser un représentant du personnel au dirigeant d'une PME afin d'obtenir une participation à l'octroi de chèques-vacances aux salariés.

- *Quand vous avez consenti à me recevoir pour parler chèques-vacances, vous aviez peut-être une première idée en tête. Vous acceptez de m'en parler ?*
- *Quelles sont vos grandes priorités du moment en matière de gestion du personnel ? Et la qualité de vie au travail, c'est important pour vous ?*
- *De votre point de vue, quels impacts, positifs et négatifs, jouent les avantages sociaux octroyés aux salariés, sur leur attachement à l'entreprise, leur motivation et l'image qu'ils ont de notre société ?*
- *Avant même que la loi en fasse une obligation pour les entreprises, vous avez mis en place une complémentaire santé pour nous tous. À l'époque, vous vous êtes montré particulièrement généreux, et nous y avons été très sensibles. Qu'est-ce qui vous a conduit à opérer ce choix ?*
- *Les chèques-vacances présentent de nombreux avantages fiscaux tant pour les salariés que pour les dirigeants de petites entreprises comme la nôtre. Pouvons-nous en parler sans engagement ?*
- *Sans poser de difficultés à notre établissement, quelle place est-il possible de faire à un nouvel avantage de ce type ?*
- *Qu'est-ce qui permettrait de faire avancer les choses, sans rien brusquer ?*
- Etc.

La démonstration du besoin par la technique des 3P²⁵

L'approche par le questionnement nécessite patience, finesse, aisance, et diplomatie. Quatre qualités indispensables qui, pour efficaces qu'elles soient, ne garantissent pas le succès. Faut-il encore, de la part de celui que vous aspirez à convaincre, un peu de Coopération²⁶. Il se peut en effet que votre interlocuteur réponde imparfaitement à vos questions, rencontre quelques difficultés à s'exprimer convenablement ou encore se refuse à verbaliser son besoin afin de conserver sa liberté de choix. L'enjeu est d'importance. « *Pas de pathologie découverte et reconnue, pas de nécessité de médicament* », dirait un médecin ! Dans le même esprit, pas de difficulté ou de problème reconnu, pas de solution à préconiser. À défaut d'un besoin

sous-jacent, convaincre autrui d'emprunter la voie que vous espérez lui voir prendre est sans espoir. Si votre enfant n'éprouve aucune nécessité de travailler à l'école, ni de réussir dans la vie, votre questionnement, si habile soit-il, sera sans effet. Si un collaborateur n'est pas motivé pour être porteur du projet d'entreprise ou celui de son service, le sonder pour en appréhender les raisons est source de déconvenues pour le manager. Autrement dit, si la suggestion par le questionnement ne fait ressentir aucun besoin, le « créer » de toutes pièces devient incontournable. La méthode, dite des 3P, y parvient avec aisance.

La méthode des 3P consiste à esquisser une Proposition de solution (sans la dévoiler) en y associant les deux autres composantes du besoin, à savoir le Problème à résoudre et les Préoccupations (motivations) à satisfaire. En clair, il est nécessaire de joindre à une simple esquisse de proposition de solution deux indications. La première porte sur le problème (ou la difficulté) que votre interlocuteur n'a pas perçu ou aperçu et qu'il lui faut, de votre point de vue, résoudre. En second lieu, les préoccupations et attentes, autrement dit les motivations qu'il lui faut selon vous impérativement satisfaire. Au risque d'être redondant, la technique vise à exposer, voire à dévoiler, l'existence d'un ensemble de problèmes, de difficultés, que rencontre ou pourrait rencontrer votre interlocuteur (enfant, élève, collaborateur ou électeur), et que votre solution résout, de manière motivante pour lui.

Pour illustrer la méthode des 3P, reprenons notre exemple de chèques-vacances à obtenir d'un dirigeant de PME par un représentant du personnel. Imaginons que le questionnement envisagé plus haut n'ait pas donné les résultats espérés. Voici sommairement une argumentation possible du besoin (et non de la solution) à développer selon la technique des 3P :

- > **Proposition** (en filigrane) : participation à l'achat de chèques-vacances au profit des membres du personnel.
- > **Problèmes à invoquer** : nous avons des difficultés à conserver notre personnel. Les plus compétents sont sollicités par nos concurrents, qui offrent des avantages sociaux attractifs et supérieurs aux nôtres. Il s'ensuit un turn-over élevé chez nos salariés et une démotivation qui pèse sur l'ambiance.

- > **Préoccupations à satisfaire** (motivations) : disposer d'une équipe motivée et stable nous ferait gagner en efficacité, en productivité. Une équipe attachée à l'entreprise, performante et motivée, serait pour nous une garantie de réussite. Le jour viendrait sans nul doute où l'on observerait à notre tour les salariés de la concurrence frapper à notre porte...

Insistons. La méthode des 3P ne vise aucunement à vanter les mérites d'une solution, objet du chapitre suivant qui porte sur la Conviction du bien-fondé d'une proposition. Les 3P se situent en amont de toute argumentation. À ce stade, on « vend » le besoin, en aucun cas la solution. Les 3P éveillent chez l'interlocuteur le désir de mettre la main sur une solution. Cette dernière est seulement inscrite en toile de fond, par simple nécessité pédagogique.

Le mixage du questionnement et des 3P. Technique d'élargissement du besoin

On le sait, la vie ne se visionne pas en noir et blanc. Elle est riche de mille nuances. Cette banale observation vaut aussi pour notre sujet. Ordinairement, un interlocuteur reconnaît un besoin, alors que d'autres demeurent dans l'ombre, ignorés, cachés ou négligés. Si votre proposition satisfait plusieurs besoins alors qu'un seul est repéré par votre vis-à-vis, le mixage du questionnement et de la technique des 3P fait dans ce cas merveille. C'est la technique que j'appelle d'« *élargissement* ». Pour la comprendre, reprenons notre exemple de chèques-vacances. Afin de clarifier le propos, admettons que le dirigeant sollicité sur ce sujet par voie de questionnement reconnaisse la pertinence du besoin de fidéliser et motiver le personnel, face aux sirènes de la concurrence. Toutefois un autre besoin a été passé sous silence, celui de faciliter le recrutement. L'incorporation de nouveaux collaborateurs se complexifie quand est abordée la question des avantages sociaux proposés. Dans cette configuration la technique des 3P se limitera à l'élargissement du besoin, non évoqué par le questionnement, de la manière suivante :

- > **Proposition** : il y a une autre raison à l'achat de chèques-vacances au profit des membres du personnel.
- > **Problème complémentaire à invoquer** : nous ressentons d'importantes réticences à l'occasion des recrutements quand la question des avantages

sociaux vient à être posée par les candidats. Des compétences d'excellent niveau renâclent à nous rejoindre et nous avons le plus grand mal à les en convaincre. En outre intégrer un salarié qui nourrit une frustration est de mauvais augure quant au devenir de la relation...

- **Préoccupation complémentaire à satisfaire** (motivations) : il y a beaucoup de temps à gagner aussi bien dans nos entretiens d'embauche que pour la formation de nouveaux salariés d'un moindre niveau. En outre, on éviterait des échecs d'intégration fort dommageables. Au final, il y a un important gisement d'économies possibles en réexaminant les avantages sociaux que nous offrons...

Notons que la Proposition de chèques-vacances au profit des membres du personnel résout d'autres Problèmes susceptibles d'être invoqués par la technique des 3P. Par exemple, de permettre aux familles des salariés les plus modestes de partir dignement en vacances. Ainsi, les Préoccupations très actuelles d'humaniser l'entreprise sont satisfaites et la mise en œuvre du devoir social de son management s'en trouve renforcée.

Observons que la technique de l'*élargissement* confère de la consistance au besoin, lui donne de l'épaisseur, et lui assure un meilleur ancrage. Plus le besoin est élargi à de nombreux problèmes à résoudre et/ou à des motivations variées à satisfaire, plus grandes sont les chances que la Certitude dudit besoin soit parfaitement reconnue et intensément ressentie par celles et ceux que vous entendez décider. C'est là tout l'enjeu de cette étape clé. La Certitude est le véritable pivot du *process* pour convaincre en douceur.

Cette certitude du besoin désormais acquise et admise, développer la Conviction de l'interlocuteur quant à la pertinence de la solution que vous aspirez à lui voir adopter devient une incontournable nécessité à laquelle nous allons désormais déférer.

-
1. Lionel Naccache, *Parlez-vous cerveau ?*, Odile Jacob, Paris, 2018.
 2. « *Les promesses n'engagent que ceux qui les écoutent.* » Prêté à de nombreux hommes politiques, ce bon mot d'Henri Queuille prend ici tout son sens.
 3. *Op. cit.*
 4. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le Système*, Seuil, Paris, 1981.
 5. Pascal Py, *Savoir vendre ou mourir*, Eyrolles, Paris, 2013.

6. Expérience rapportée par une publication de l'université de l'Indiana des travaux de Jamie Murphy, Charles Hofacker et Richard Mizerski, « Primacy and Regency Effects on Clicking Behavior », *Journal of Computed-Mediated Communication*, 11(2), janvier 2006, p. 395-666 (<https://onlinelibrary.wiley.com/toc/10836101/2006/11/2>).
7. Robert Cialdini, *Influence & manipulation*, First Éditions, Paris, 2012.
8. ... qui réduit à grands frais de quatre petites minutes le temps de trajet du TGV Paris/Tours !
9. Il est heureux que les éducations modernes réduisent la culpabilité afin de permettre l'épanouissement de l'individu. En revanche, développer chez les enfants une meilleure perception des limites respectives du droit personnel et du devoir collectif est certainement d'une urgence absolue.
10. J'emprunte l'essentiel de ce propos à mon livre, *Les commerciaux descendent de Cupidon et leurs clients de Vénus*, Maxima, Paris, 2008.
11. Revue *Science* du 27 juillet 2007. Expérience rapportée par le journal *Le Monde* du 29 juillet 2007.
12. Ces expériences sont rapportées dans le *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* écrit en collaboration avec Jean-Léon Beauvois (Presses universitaires de Grenoble, 1987). Que les auteurs me pardonnent de mettre à profit leurs expériences pour asseoir ma démonstration, pour mener ici des analyses différentes de leur propos initial et d'en tirer des conclusions autres que les leurs.
13. Une autre expérience de Robert-Vincent Joule a démontré que les effets comportementaux d'un étiquetage perdurent durant de nombreux jours.
14. L'expérience de Miller, Brickman et Bolen a été menée en 1975 aux États-Unis sur des enfants de 8 à 11 ans (« Attribution versus persuasion as a means for modifying behavior », *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(3), mars 1975, p. 430-441).
15. Je m'inspire ici très partiellement de mon livre *Les commerciaux descendent de Cupidon, et leurs clients de Vénus*, *op. cit.*
16. La formule est également attribuée à son second, le colonel Stanton.
17. Marcel Mauss, *Essai sur le don*, 1923-1924 (rééd. Presses universitaires de France, Paris, 2012).
18. Ces formules de dénégation de créance existent en toute langue. *Nada* en espagnol et en portugais, *You're welcome* en anglais, *Keine Ursache* en allemand, *Prego* en italien.
19. Pascal Py, *Faire signer ses clients. Le Closing*, Eyrolles, Paris, 2018, 7^e éd.
20. T. Moriarty, « Crime, commitment and the responsive bystander: two field experiments », *Journal of personality and social psychology*, 31(2), février 1975, p. 370-376.
21. Louis Pauwels, *Président Faust*, Albin Michel, Paris, 1974.
22. Il en résulte de très nombreuses propositions totalement décalées voire sans relation avec l'objet de la demande. Sur la requête « *Nous avions à Lisbonne...* » s'affichent 389 000 résultats portant sur... des vols à prix réduits !
23. En marketing, l'argument « *push* » désigne les actions visant à *pousser* les clients vers un produit, plutôt que de les *attirer*, technique du « *pull* » (celle de Socrate s'y apparente).
24. Les techniques de questionnement n'ont pas leur place dans ce livre. Pour un approfondissement de cette pratique d'excellence je renvoie le lecteur à visionner sur le

site Forventor.fr, rubrique « Formation en ligne », la vidéo n° 7, « Les questions qui font vendre... » (vendre, vient du latin *vendere*, convaincre).

25. Pour un développement plus ample de la méthode des 3P, nous conseillons au lecteur de se reporter à la vidéo n° 8 sur le site Forventor.fr, rubrique « Formation en ligne » : « Si votre client n'a pas de besoin créez-le ! »

26. Voir le dernier chapitre portant sur la Coopération.

« Pas convaincu ? Pas vendu ! »

CONVICTION

Sachez argumenter vos solutions avec succès

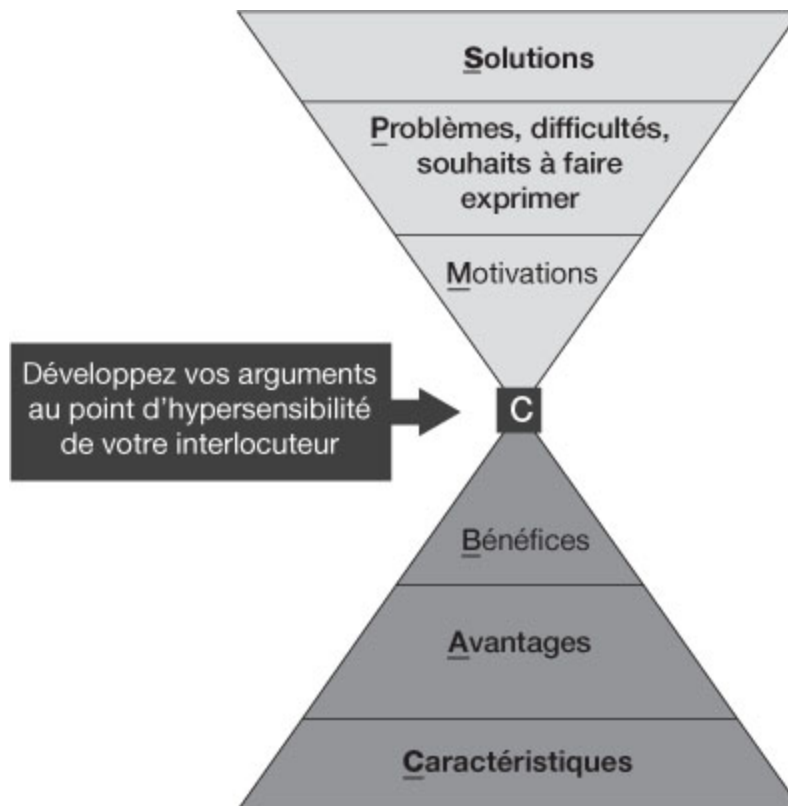
La Crédibilité assise, la Confiance de l'interlocuteur obtenue, la Certitude du besoin acquise, il est désormais nécessaire de présenter avec brio et de manière motivante votre solution. Deux méthodes, qui rivalisent d'efficacité, conjuguent leurs énergies pour asseoir la Conviction du bien-fondé de votre proposition. La première, classique, dénommée méthode des CAB, ambitionne de démontrer la pertinence du « remède » avancé et d'attiser son attractivité. Unanimement reconnue comme puissante, cette technique énonce les Avantages de la solution préconisée et en déduit les Bénéfices à en retirer par celui qui l'adopte. La seconde, intitulée technique des DIP est tout aussi musclée. Elle a pour vocation d'anéantir toute autre solution envisageable, qui ne recevrait pas votre assentiment, en raison d'un manque de pertinence ou d'efficience au regard du besoin précédemment défini. Examinons ces deux approches et leurs mises en pratique.

■ La méthode des CAB

Toute solution présente des Caractéristiques qui lui sont propres. Le marquis de La Palice prendrait plaisir à dire qu'une caractéristique caractérise. Autrement dit, elle différencie sous divers aspects saillants la solution que vous voulez voir adopter. Un portail qui ferme l'accès à la maison n'est en rien caractérisé par cette fonction. Tous les portails remplissent cette mission. En revanche, son ouverture automatique, commandée à distance, est une caractéristique fortement différenciante.

Toutefois, il nous faut convenir qu'une Caractéristique qui ne jouit d'aucun avantage ne présente aucun intérêt. Le bon sens populaire sait qu'« *on n'attrape pas des mouches avec du vinaigre !* ». Cette évidence conduit à rechercher les Avantages dont dispose chacune des caractéristiques afin de les y associer. Pour les repérer, il est incontournable de savoir quels problèmes ou difficultés sont réglés par la solution dont on préconise l'adoption. S'agissant de l'ouverture automatique d'un portail, ne plus devoir descendre et remonter des milliers de fois de sa voiture, ne pas prendre froid, ou subir les éventuelles intempéries ou encore ne pas créer d'encombrement composent quelques-uns des tracas que surmonte cet automatisme. Voilà autant d'Avantages à développer pour que votre conjoint consente à un investissement qui pourrait lui sembler de prime abord parfaitement superfétatoire. Se pose dès lors la question de savoir quels avantages évoquer pour ne pas être soupçonné de vendre une solution, tel un bonimenteur de foire. Ici, la découverte préalable pour accéder à la Certitude du besoin d'autrui (développée au précédent chapitre) prend tout son sens. C'est en raison des problèmes (ou difficultés) mis au jour dans vos échanges avec votre interlocuteur que vous choisirez les Avantages qu'il vous faut mettre en avant. Par exemple, s'agissant de la motorisation d'un portail, toute personne sollicitée par le conducteur d'une voiture pour gérer manuellement son ouverture et sa fermeture à son arrivée, sera sensible à l'avantage de ne plus avoir à sortir de la maison pour se livrer à ce détestable exercice, surtout par mauvais temps. Quant à lui, l'automobiliste qui, soucieux de ne déranger personne, prend en charge cette fastidieuse tâche, il sera plus perméable à ne plus avoir à descendre de sa voiture et à y remonter. À l'évidence, le bon choix de l'Avantage à avancer détermine la pertinence de l'argument utilisé. Pour autant l'Avantage, si pertinent soit-il pour résoudre un problème ou surmonter une difficulté, est rarement suffisant pour entraîner l'adhésion. Pour obtenir plus sûrement celle-ci, la mise en exergue du Bénéfice à retirer de cet Avantage est primordiale. En clair, se pose la nécessité de faire savoir à celui à qui l'on souhaite faire partager nos vues en douceur ce que cela lui rapporte. Lui indiquer le profit qu'il doit en retirer est très incitatif. Cette question fondamentale explicite les raisons de cette longue énumération de motivations, attentes et préoccupations approfondies au chapitre précédent. Il faut y puiser le Bénéfice à mettre en exergue. Pour prolonger l'exemple du portail, le conjoint qui se charge des ouvertures et fermetures manuelles sera sensible

aux bénéfiques de ne plus être dérangé, de ne plus avoir à se soucier de l'heure d'arrivée de la voiture, de gagner en tranquillité et en liberté, etc. *A contrario*, le conducteur qui assure lui-même cette basse besogne restera de marbre si on lui évoque ce genre de motivations. Elles ne le concernent en rien. Il sera en revanche plus sensible aux arguments prônant son propre confort, l'important gain de temps et la plus grande sécurité. Au risque de me répéter, à l'aune de cet exemple à visée purement didactique, on saisit l'importance d'acquiescer, préalablement à tout argument, la Certitude du besoin de celui que l'on veut convaincre. Le schéma ci-dessous illustre tout l'intérêt et la finesse de la démarche. Dans cette figure, le point de convergence entre besoin entendu et solution proposée est appelé point de Closing¹. Il n'est autre que le carrefour des problèmes et motivations dont vous êtes convenus avec autrui et des arguments à devoir lui présenter. C'est le point d'hypersensibilité motivationnelle de votre vis-à-vis, qui légitime la pertinence de votre argumentaire. Ce point en outre valide le cheminement proposé dans ce livre.



■ La méthode des DIP

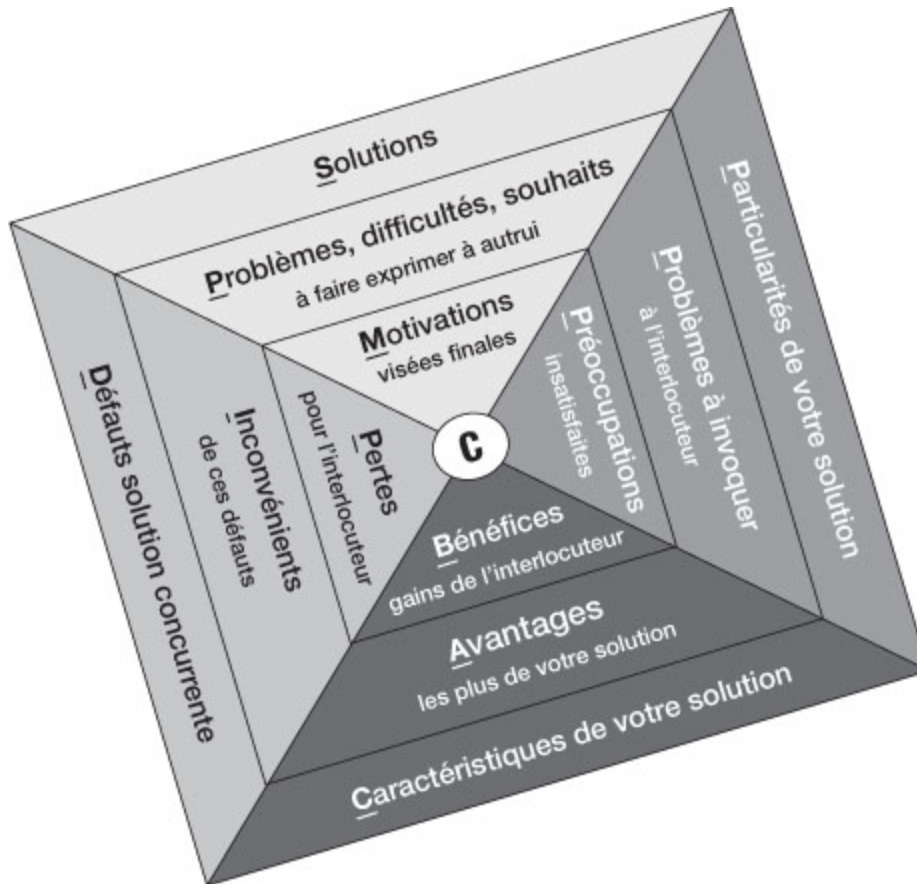
Cette méthode a été mise au point par Forventor en vue de combattre une solution concurrente. Il n'est en effet pas rare qu'une personne que l'on espère voir adhérer au bien-fondé d'une solution soit séduite par une tout autre. Si votre interlocuteur vous semble faire fausse route, la méthode des DIP pour l'en dissuader est puissante. Celle-ci complète celle des CAB bien plus qu'elle ne la concurrence. Elle décline les Défauts (caractéristiques défectueuses) de la solution illusoire en Inconvénients et Pertes pour celui qui l'envisage. L'Inconvénient attaché à un défaut est de ne pas régler le problème en question ou de ne pas surmonter la difficulté préalablement repérée et admise. Pour celui qui souhaite malgré tout adopter ladite solution, la Perte énonce les conséquences négatives de l'Inconvénient révélé. Pour l'illustrer, reprenons notre exemple du portail. La solution naturellement concurrente à l'automatisation est la fermeture manuelle. Les Inconvénients de celle-ci sont multiples. Devoir descendre et remonter de sa voiture, gêner les automobilistes qui suivent, créer des encombrements, subir les intempéries, déranger son conjoint, etc. S'ensuivent les Pertes d'inconfort, d'absence de tranquillité, gaspillage de temps et/ou exaspération dudit conjoint... Il n'est pas inutile de préciser que pour forger la Conviction, les CAB et les DIP sont les deux faces d'une même pièce, ou encore que l'un est le négatif de l'autre.

■ Les 4 pans de la pyramide de la persuasion

Parvenus à ce stade, nous disposons des quatre approches fondamentales pour entraîner l'adhésion d'autrui, illustrées par le schéma ci-après, que j'ai préalablement présenté dans mon livre *Faire signer ses clients* :

- > Le **questionnement**, afin d'appréhender les problèmes (ou difficultés) et de conduire celui que vous espérez convaincre à les verbaliser.
- > Les **3P**, qui visent à sensibiliser l'interlocuteur de l'existence de problèmes et préoccupations non perçus et que le questionnement n'a pas reconnus.
- > Les **CAB**, qui déclinent en Avantages et Bénéfices la solution préconisée.
- > Les **DIP**, qui exposent les Inconvénients et les Pertes d'une solution insatisfaisante.

Ces quatre approches peuvent être représentées par une pyramide (schéma ci-après). Les quatre versants de cette *pyramide de la persuasion* peuvent être empruntés séparément ou tour à tour, selon l'importance des réticences rencontrées et les plus ou moins grandes difficultés à entraîner l'adhésion recherchée.



En résumé, le cœur du réacteur est le problème en cause. Le questionnement vise à savoir si l'interlocuteur a conscience de la difficulté qu'il lui faut résoudre. À défaut, les 3P lui démontrent l'existence dudit problème. Les CAB quant à eux sont conçus pour convaincre que l'Avantage de votre solution est de régler le fameux problème. Enfin les DIP attestent que l'Inconvénient d'une solution concurrente est de laisser le problème en suspens. Un très modeste exemple, à but purement didactique, donnera du sens aux quatre versants de cette pyramide. Les enfants renâclent souvent au lavage de leurs dents. Ils le vivent davantage comme une contrainte parentale que comme une saine mesure de salubrité et d'entretien de leur dentition. Plutôt que de leur en intimer l'ordre et

transformer une mesure d'hygiène en une détestable corvée, voyons comment décliner très sommairement chacun des pans de la pyramide de la persuasion².

Approche par le questionnement

- > **Solution proposée** : lavage des dents après chaque repas.
- > **Questions sur les problèmes** : selon toi, à quoi cela sert le lavage des dents ? Pourquoi certaines personnes se reculent-elles quand on leur parle ? Raconte-moi, qu'est-ce qui se passe si l'on ne se lave pas les dents ? Pourquoi certains adultes en vieillissant perdent-ils leurs dents ? Selon toi, que veut dire l'expression « *Sourire à pleines dents* » ?
- > **Questions sur les motivations** : souhaites-tu conserver ton joli sourire ? Que diraient tes petites copines si tu avais de vilaines dents ? Quand tu seras grand, te vois-tu porter un dentier ?

Approche par les 3P

- > **Solution proposée** : lavage des dents après chaque repas.
- > **Problèmes à évoquer** : les dents subissent une véritable attaque dans les heures qui suivent un repas. Outre la mauvaise haleine qui incommode les autres, des caries surviennent rapidement. Les dents sont un capital qui ne se reconstitue pas !
- > **Préoccupations et attentes à satisfaire** : à défaut d'entretenir et de protéger ton capital dentaire, il se détruit irrémédiablement au point un jour de ne plus avoir de dents pour manger et de devoir porter un dentier ! En outre, les caries provoquent d'intenses douleurs. Et puis observer les autres s'éloigner de toi quand tu leur parles, c'est vexant ! Éviter tout cela vaut bien un petit effort. Qu'en penses-tu ?

Approche par les CAB

- > **Caractéristique de la solution proposée** : lavage des dents après les repas.
- > **Avantages** : l'avantage est d'empêcher la plaque dentaire de se déposer, d'attaquer l'émail de tes dents et de créer ainsi d'irréversibles caries. En

outre, cela donne une très bonne haleine.

- > **Bénéfices à développer** : au final, tu garderas toujours ton beau sourire, tu garderas confiance en toi et tu seras envié par tous ceux qui ont de vilaines dents.

Approche par les DIP

- > **Défaut** : absence de lavage des dents après les repas.
- > **Inconvénients** : la plaque dentaire se dépose et détériore rapidement l'émail. Il s'ensuit rapidement des caries qui détruisent irréversiblement les dents et créent de douloureux abcès. En outre, cela développe une très mauvaise haleine !
- > **Pertes** : au final, tu souffriras rapidement de rages de dents, et tu devras aller chez le dentiste. Pour finir, en vieillissant, tu perdras tes dents. Sans compter qu'il sera dit de toi que tu as une mauvaise haleine ! De plus, un jour il te faudra porter un dentier, dont tout le monde se moquera ! C'est cela que tu veux ?

Observons que les divers versants de la pyramide de la persuasion ne transportent pas la même charge émotionnelle. L'axe du questionnement et des CAB est *soft*³, alors que celui des 3P et des DIP est significativement plus *hard*⁴. *Soft* ou *hard*, la question se pose de savoir quel axe ou pan de la pyramide emprunter pour convaincre.

Entre pans *soft* et pans *hard*, lesquels choisir ?

S'agissant de convaincre, chacun doit faire le choix de la méthode la plus appropriée, cela en fonction de deux grands principes :

- > la plus ou moins grande aisance dans la pratique de l'une ou l'autre des approches ;
- > la personnalité de celui que l'on veut convaincre.

La plus ou moins bonne maîtrise de l'approche retenue

Certaines personnes, de par leur caractère et leur disposition à « diriger » les autres, ont une propension marquée à l'argumentation. L'axe dit *hard*

leur sied parfaitement. Pour partager la même Certitude du besoin avec leurs interlocuteurs elles optent pour une stratégie offensive, c'est-à-dire pour une mise en œuvre des 3P. Autrement dit, elles prennent spontanément l'initiative de présenter à autrui les problèmes qu'il lui faut résoudre et les préoccupations à satisfaire. Elles « vendent » à leur interlocuteur leur propre perception de son besoin plutôt qu'elles ne l'examinent aimablement avec lui. Elles passent légèrement en force, et non pas en douceur. Dans la même veine, quant aux remèdes à apporter pour satisfaire lesdits besoins énoncés, ici encore, l'anéantissement des solutions concurrentes par attaque frontale leur apparaît de bon aloi. Elles jonglent avec les DIP. Elles persuadent autrui que toute autre solution, hormis la leur, est nulle et non avenue. À l'opposé, d'autres personnes, par nature plus consensuelles et diplomates, sont davantage coopérantes. Elles sont portées naturellement au questionnement pour définir d'un commun accord le besoin de leurs vis-à-vis. De même pour présenter leur solution, elles préfèrent en décliner les Caractéristiques en Avantages et Bénéfices et ainsi convaincre davantage en douceur. À ces dernières, l'axe *soft* convient particulièrement bien.

Pour convaincre, renier sa vraie nature est de mauvaise politique. La bonne technique est certainement celle qui s'accorde au caractère de chacun. En revanche, mettre un peu d'eau dans son vin pour les uns, et du vin dans son eau pour les autres, décuple sans conteste les chances d'aboutir...

La personnalité de celui que l'on veut convaincre

Le profil des personnes à convaincre n'est pas unique. Les fortes personnalités, aux opinions déterminées, sont relativement disertes pour exposer leurs conceptions, leurs problèmes et confier leurs motivations. Ces « personnages » nécessitent diplomatie et souplesse. Au mieux, ils consentent à être accompagnés et répugnent à être dirigés. L'approche *soft* est recommandée pour ces profils⁵. *A contrario*, d'autres, moins directs et aux opinions mal assurées, souvent plus timorés et réservés, sont silencieux de peur de s'engager. Ces profils indécis doivent être « poussés » vers la solution. Pour entraîner leur adhésion, l'axe *hard* (3P et DIP) est souvent plus efficace que le *soft* (questionnement et CAB).

Il va sans dire que l'usage en parallèle des deux approches (*hard* et *soft*) est d'une redoutable efficacité. Ce double faisceau multiplie grandement les chances d'obtenir l'adhésion de votre vis-à-vis.

■ Mots et intonations, les vrais moteurs de la Conviction

Les spécialistes de la communication s'accordent à considérer que les mots que nous prononçons entrent pour seulement 7 % dans la compréhension d'un message. C'est bien peu au regard des efforts déployés pour exprimer nos pensées. Plus sûrement, les intonations de notre voix, la gravité du propos, la vitesse de locution, la hauteur de voix, les inflexions, le timbre et autres modulations de notre voix véhiculent 38 % de nos expressions verbales. L'injonction « *Change de ton !* » ou « *Ne prends pas ce ton avec moi* » suffit à s'en persuader. Le poids de nos intonations est supérieur à celui des mots. Enfin, la gestuelle du corps et les expressions ou mimiques du visage transportent 55 % de nos messages. Un haussement d'épaules, une moue dubitative suffisent à inverser une affirmation en négation. Il s'ensuit qu'être convainquant nécessite la mobilisation de l'ensemble de nos moyens de communication et de les faire converger pour exprimer la même idée. Managers, si vous informez votre équipe nourrir pour elle de grands projets, exprimez ce message en ouvrant vos bras et non pas en joignant les mains ! Si vous annoncez une bonne nouvelle, un large sourire de satisfaction s'impose et non pas une tête d'enterrement... Et n'oubliez pas que pour convaincre il faut être convaincu, pour rassurer il est nécessaire d'être sûr de soi, pour enthousiasmer se montrer enthousiaste est la positive attitude à s'approprier. Expurgez vos propos de tous mots noirs, impropres à l'adhésion. « *Toujours* » ou « *jamais* » par exemple confinent votre vis-à-vis au refus. Ainsi ne dites pas « *Tu n'es jamais d'accord* » (qui entraîne mécaniquement une dénégation). Préférez la formule « *T'arrive-t-il d'être d'accord avec les autres ?* ». Ainsi, vous troquerez avantageusement un *non* contre un *oui*, qui favorisera le cheminement vers l'adhésion visée. De même, les mots « *traditionnel* », « *classique* » ou « *ancien* » ne sont pas porteurs de modernité. Pour convaincre, les termes « *actuel* », « *nouveau* », « *différent* », « *innovant* » sont bien davantage attractifs voire incitatifs de nos jours. Dans le même esprit, l'adverbe « *peu* » ou la locution « *un petit peu* », à l'usage répandu et terriblement réducteur, sont à bannir pour exalter les mérites d'une solution. Sauf à vouloir créer un conflit, l'expression « *Je ne partage pas entièrement ce point de vue* » est infiniment plus conciliante que le sempiternel « *Je ne suis pas d'accord* » contraire à l'harmonie recherchée. De nombreuses formules, très usuelles, transportent avec elles une charge de mépris sans que nous en ayons

conscience. Par exemple, en signe d'agrément à un propos entendu, l'inévitable « *C'est évident* » signifie sans conteste que ledit propos est insignifiant. « *Je partage cet avis* » est sans nul doute infiniment plus avenant à entendre. Pareillement « *peut-être* » ou une conjugaison au conditionnel ne sont pas propices à emporter une conviction chez celui qui s'interroge ou doute. Votre interlocuteur est en quête d'assurances pour se déterminer et non pas d'incertitudes. Tous ces parasites du verbe sont si fréquents qu'un livre entier ne suffirait pas à les recenser. Ces quelques exemples nourrissent pour seule ambition d'appeler celles et ceux qui aspirent à emporter un consentement à être plus attentifs aux méfaits des expressions courantes. Sans se départir de la nécessaire intégrité intellectuelle et des principes fondamentaux de l'honnêteté, ne perdons pas de vue cette excellente suggestion de Friedrich Nietzsche : « *Le pire ennemi de la vérité n'est pas le mensonge, mais la conviction*⁶. » Il revient à chacun d'entre nous de savoir en faire preuve, et cela avec bonne foi...

La Conviction de votre interlocuteur est forgée. Dans le process de décision, en bonne logique, l'obtention formelle de son acquiescement est désormais nécessaire. À l'image de l'eau versée dans une main, à défaut d'avoir officialisé l'accord, le processus d'adhésion se délite et vous voilà à nouveau au pied de la montagne ! Cette approbation passe par l'emploi d'un Closing à divers moments de l'échange. Il constitue un véritable système anti-retour. En outre, au-delà de sa fonction « verrouillage », le Closing offre pour immense avantage de déterrer d'éventuelles Contestations, autrement dit des objections demeurées jusqu'ici dans l'ombre. Découvrir et surmonter ces dernières est une nécessité incontournable pour qui souhaite convaincre. Objets de nos deux prochains chapitres, Closing et Contestation, indissociables révélateurs d'adhésion ou de blocage, vont désormais capter notre intérêt.

-
1. Le prochain chapitre est entièrement consacré aux divers points de Closing.
 2. Afin de se familiariser avec l'usage de cette pyramide, je recommande au lecteur de la concevoir à partir d'un exemple qui lui est personnel.
 3. En marketing-vente cet axe est intitulé « *pull* ». Il vise à attirer les clients en attisant leurs convoitises...
 4. En marketing-vente cet axe est intitulé « *push* ». Il vise à pousser les clients, en les « obligeant » de quelque manière à entrer, à écouter et à regarder.

5. Contrairement aux situations de vente où les clients dits dominants sont attachés à leur pouvoir de décision, et se détendent quand le commercial expose et présente ses produits.
6. Friedrich Nietzsche, *Humain trop humain*, n° 483, 1878 ; ainsi que dans *Le Crépuscule des idoles*, n° 55, 1888.

« *Le proverbe le prétend : qui ne dit mot consent.
Le silence de l'hésitant le dément... »*

CLOSING

Posez des clapets anti-retour et débusquez les Contestations

Nous l'avons observé précédemment, les enfants, pour conformer les adultes à leurs engagements verbaux, n'ont de cesse de leur rappeler « *Ce qui est dit est dit* ». Quant à ces derniers, pour se départir de toute obligation, ils font valoir « *ne pas avoir dit cela* ». En clair, à défaut d'une verbalisation, l'accord ne prend pas corps. Cette incontournable formalisation de la prise de décision, appelée Closing, constitue le moteur de l'entretien. C'est un véritable système énergétique. Closing et Contestation sont appariés. À chaque étape concernée un Closing efficace permet de quérir un accord ou à défaut d'obtenir une Contestation¹. Subordonné à un Closing, votre interlocuteur est mécaniquement invité à se positionner ; accepter ou objecter, concéder son adhésion ou justifier son refus. Chaque acquiescement donné contrarie, à votre avantage, toute velléité de retour. Quant à la Contestation, objet du prochain chapitre, elle éclaire abondamment sur le besoin de l'insoumis.

Cinq Closing permettent de jalonner le processus de persuasion. Tous sont nécessaires pour maximiser les chances de gagner la partie en douceur :

- > le Closing pour le leadership de la conduite de l'échange ;
- > le Closing besoin, pour la soumission au principe de cohérence ;
- > le Closing sur les bénéfices et pertes des solutions envisagées ;

- > le Closing d'étape, qui engage à petits pas ;
- > le Closing final entérinant le passage à l'acte.

Avant d'exposer ces 5 Closings, une précision est nécessaire. Il en va de ces divers Closings comme du buffet proposé lors d'une réception. Nul n'est obligé de goûter à tout et encore moins de tout manger ! Leur pleine mise en œuvre n'est à actionner qu'en cas d'extrême difficulté à obtenir l'accord désiré ou dans les situations de décision complexe, voire à gros enjeux.

■ Le Closing pour le leadership de la conduite de l'échange

Au chapitre de la Certitude, il a été décrit ce que j'appelle *le conflit de la verticalisation*. L'importance de celle-ci impose un court rappel. Au cours de cette escarmouche, les deux parties s'affrontent de manière larvée mais tangible. Celui que vous souhaitez convaincre, s'il consent à l'échange, entend souvent le borner à la solution envisagée. Il préfère solliciter votre point de vue sur une solution plutôt que de vous livrer ses problèmes ou difficultés. Cette manière d'opérer, véritable *googlisation de l'échange*, sauvegarde sa latitude de choix, son libre arbitre et le rend maître du jeu. Cliquer n'est pas jouer ! Pour que la partie s'engage, il est impératif de conduire votre interlocuteur à développer les difficultés qu'il rencontre et à mettre au jour son intérêt à les surmonter (motivations), sans évoquer de prime abord votre solution (verticalisation par le bas). C'est là tout l'objectif du Closing portant sur le pilotage de l'entretien. Celui qui prend le volant, conduit ses passagers où bon lui semble... En pratique, une question sibylline suffit pour emporter cette première manche : « *Juste pour comprendre, puis-je vous poser quelques questions ?* » Les réflexes neurolinguistiques basculent dans votre camp. Si frapper à une porte suffit à déclencher une invitation à entrer, de même toute sollicitation d'accord pour poser quelques questions entraîne *ipso facto* le consentement désiré... Le tour est joué, vous avez la main !

Les avantages de ce premier Closing sont nombreux et déterminants. Tout d'abord, vous obtenez le pouvoir de diriger l'entretien. Le choix du sens de la verticalisation est désormais imposable à votre vis-à-vis. Vous voilà libre d'opérer, autrement dit d'investiguer les problèmes et les motivations de celui que vous entendez convaincre. À ce jeu, à l'image du Strip Poker, « *le*

premier qui est tout nu a perdu ». En clair, vous n'avancerez votre solution qu'après avoir partagé avec votre interlocuteur la même Certitude quant à ses besoins. Pivot central du *process* pour convaincre en douceur, cette vision commune des problèmes à résoudre et des motivations à satisfaire est en effet déterminante pour présenter ultérieurement, de manière crédible et avantageuse, votre solution. Votre proposition n'en sera que plus pertinente, plus légitime aussi, et vos chances de convaincre décuplées. En outre, vous obtenez un premier « *oui* », primordial. La psychologie nous apprend que les individus passent aisément du « *non* » au « *oui* ». L'inverse leur est infiniment plus problématique. La multiplication des petits « *oui* » prépare au grand « *oui* » final recherché. Autre bénéfice de ce *deal*, les deux parties s'astreignent à effectuer un travail en commun : mener à bien un diagnostic approfondi, sans lequel aucune Certitude du besoin ne peut être acquise et encore moins partagée. Cette astreinte est une garantie de bonne fin pour l'un et l'autre. Pour finir, ce Closing, portant autorisation de poser des questions, oblige à une démarche sérieuse et appliquée. L'intérêt n'est pas mince. Plus nombreuses sont vos questions, plus le couple Confiance et Crédibilité se renforce mécaniquement. Partant, votre solution sera jugée bien adaptée par votre vis-à-vis. Goût pour le pouvoir ou non, convenons que ce premier Closing est une impérieuse nécessité. En faire l'impasse hypothèque significativement vos possibilités de faire passer vos idées en douceur.

■ Le Closing besoin, pour la soumission au principe de cohérence

Un individu peut apparaître paresseux, disgracieux, non serviable ou manquer d'intelligence. Il n'en demeure pas moins fréquentable. L'incohérent, lui, ne l'est pas ! Le dictionnaire des synonymes nous en convainc, tant les qualificatifs qui s'y rattachent portent à la détestation et à l'opprobre : désordre, absurdité, illogisme, inconséquence, contradiction, non-sens, etc. Tout défaut rendant impossible la reconnaissance d'autrui. Le principe de cohérence est fondateur de notre relation aux autres et à nous-même. Il est une soumission permanente à la logique de nos propos, nos pensées et nos actes. Dans les gestes les plus fous, il est recherché un ersatz de cohérence. Même le *serial killer* est de quelque façon cohérent dans

l'horreur de ses actes. Les lieux, les moments, le sexe des victimes ou leur âge sont empreints d'une dramatique logique. Anacrim, le logiciel d'enquêtes de la Gendarmerie, en atteste. Son efficacité résulte de recoupements de diverses déclarations, du rapprochement entre événements apparemment improbables, d'analyse des lieux et *momentum*, faisant apparaître de nouvelles pistes et explications possibles. C'est en quelque sorte l'abominable cohérence du meurtrier et de ses monstruosité qui est passée au peigne fin de la logique. À défaut de découvrir cette nécessaire cohérence, l'article 64 du Code pénal énonce « *qu'il n'y a ni crime ni délit lorsque le prévenu était en état de démence au moment de l'action* ». Autrement dit, face à l'incohérence, les tribunaux décident l'internement et non pas l'emprisonnement. En clair, l'incohérent est jugé irresponsable et par voie de conséquence, non condamnable. C'est dire ô combien la cohérence est primordiale et déterminante. On comprend sous cet éclairage que soumettre autrui au principe majeur du respect de sa cohérence est un levier diaboliquement puissant. C'est ce levier que nous allons mettre ici en œuvre.

Ce sacro-saint principe de cohérence offre la formidable opportunité d'un deuxième verrouillage. Celui-ci récolte les fruits de l'important travail portant sur la Certitude du besoin. Ce clapet anti-retour, que j'intitule *Closing besoin*, est assis sur un appel à la rationalité de celui que l'on veut convaincre. Il exige de celui-ci une parfaite cohésion entre le besoin recueilli, amplement formulé, et son accord pour l'adoption de la solution qui y répond. Ce Closing besoin est d'autant plus puissant qu'il résulte d'un libre engagement de la part de l'interlocuteur. Un bref rappel de l'expérience de Moriarty, dont j'ai fait état plus haut², est nécessaire pour bien comprendre cet implacable mécanisme psychologique. Par cette expérience, il est établi que l'adhésion d'un individu à entreprendre une action est d'autant plus assujettissante que celui-ci y a librement consenti. Cette liberté renforce l'obligation de cohérence. Ici réside l'intérêt du Closing sur le besoin : engager autrui à emprunter votre solution pour satisfaire au besoin préalablement et librement convenu, cela avant l'énoncé de ladite solution. À défaut de cet accord, aucune proposition ne sera émise. Pour ceux que la méthode désoriente, je décris ci-dessous la mise en situation à but purement pédagogique à laquelle nous confrontons les participants à l'occasion de notre stage « Convaincre en douceur ».

Imaginez-vous devant une tasse de thé, attablé au buffet d'une gare. Très en avance vous attendez patiemment l'affichage des informations concernant votre train. Survient alors un irréprouvable besoin de vous rendre aux lieux d'aisances proposés par la SNCF... Hélas, vos deux encombrantes valises vous l'interdisent. Vous optez pour demander au consommateur de la table voisine d'avoir l'amabilité de surveiller lesdites valises le temps de cet impérieux soulagement. Quelle époque ! Celui-ci, bourru, refuse sans vergogne arguant qu'il n'est pas gardien de valises. Dans ces circonstances, allez-vous argumenter et lui faire reproche de son manque de compassion ? Bien évidemment, non. Éconduit de méchante manière, vous vous détournez et sollicitez une autre personne, dont vous espérez un peu plus d'aménité.

En clair, s'agissant d'un besoin très naturel, votre réflexe spontané de ne pas consentir à argumenter une solution auprès de quelqu'un qui n'en veut pas est plein de bon sens. Alors, pourquoi y consentir dans d'autres circonstances ? Pourquoi vouloir argumenter votre solution en cas de déni de besoin de la part d'un interlocuteur ? Il est préférable de renoncer. Vous lui transférez ainsi la charge des regrets en faisant valoir que son refus lui est fort dommageable. La frustration sera votre meilleur allié. Vous resterez ainsi maître du jeu, votre solution sagement conservée. En résumé, il ressort de cette mise en situation une règle majeure : **on ne doit consentir à verticaliser par le haut, autrement dit à parler solution, qu'après obtention d'une réponse positive au Closing besoin.**

Revenons au buffet de cette fameuse gare et à votre irréprouvable besoin naturel à satisfaire. Éconduit, vous vous tournez alors vers une jeune femme assise à une autre table et renouvelez votre demande. Celle-ci répond à votre requête par un surprenant « Ça dépend ». La neurolinguistique rend nos réactions universellement semblables. Gageons que, comme tous les participants à notre stage « Faire passer ses idées en douceur », vous lui adresserez en retour la question : « Ça dépend de quoi ? » (Sollicitation de ses critères de décision.) La jeune femme légitime en réponse son besoin (problème et motivation) : « Le dernier train pour rentrer chez moi est dans une quinzaine de minutes. Je suis mère célibataire et j'ai deux petits loustics qui attendent impatiemment leur maman pour préparer leur dîner. » Après cet exposé, j'effectue en séminaire un tour de table pour solliciter individuellement les participants sur le point de savoir ce qu'ils répondent

au besoin exprimé par cette jeune femme (j'invite le lecteur à cet exercice ; il en tirera grand profit).

En raison des réponses, trois profils de personnes se font jour :

- > **Les dérobeurs.** J'appelle ainsi les 30 % qui prennent le parti de demander à une troisième personne ! Face à l'énoncé clair du besoin de cette jeune femme (ne pas manquer son train et rejoindre impérativement ses enfants) ils se dérobent, renoncent à engager autrui et fuient !
- > **Les faiseurs.** Ils sont 60 % à faire promesse à la jeune femme de se dépêcher (solution), de revenir rapidement (solution) et à défaut de pouvoir y parvenir, l'enjoignent de ne pas les attendre (abandonner le sac). Ceux-là optent pour ne pas engager les autres et font choix de s'engager eux-mêmes.
- > **Les closers.** Seuls 10 % ont le bon réflexe. Enjoindre la jeune femme par un Closing besoin à garder leur sac par cette efficace et bien simple locution très engageante : « *Si je ne mets que 3 minutes, puis-je compter sur vous ?* »

Dans l'exemple ci-dessus, les *closers* font montre d'une parfaite maîtrise de l'implacable logique du Closing besoin. Cette logique se décline en trois points :

- > rappel des critères de décision de l'intéressé (*si...*) ;
- > synthèse du besoin exprimé (*je ne mets que 3 minutes*) ;
- > sollicitation d'un engagement *a priori* d'adopter la solution qui satisfait ledit besoin (*puis-je compter sur vous ?*).

Examinons de plus près le procédé des *closers*. Il éclaire sur la pratique de la soumission au principe de cohérence décrit plus haut.

Point 1 : capter les critères de décision

Les problèmes très complexes nécessitent une réflexion approfondie et des échanges nourris. La mise au jour des critères qui conditionnent le choix parmi diverses solutions possibles en est rendue incontournable³. « *Ça dépend de quoi ?* » demandent unanimement à la jeune femme les participants soumis à la mise en situation décrite ci-dessus. Poser la question de savoir de quoi dépend le choix d'une solution possède de

fabuleuses vertus. Bien peu de personnes se dérobent à y répondre. Au premier degré, Crédibilité et Confiance du diagnostiqueur en sortent renforcées. Mais bien au-delà, c'est une invitation à une ultime et puissante verticalisation par le bas à laquelle vous conviez votre interlocuteur. Derrière l'énoncé de ses critères de décision s'inscrivent en toile de fond l'ensemble des problèmes et motivations qui vous sont ainsi livrés sur un plateau... La simple question sur les critères de décision entraîne *ipso facto* une analyse du besoin à la charge de celui que vous souhaitez convaincre. Quelques questions complémentaires en vue d'approfondir d'ultimes points encore obscurs suffiront à comprendre les tenants et aboutissants exposés, et cela sans aucun effort.

Certains lecteurs se posent la légitime question de savoir comment réagir si les critères de décision énoncés ne conviennent pas. Il est clair qu'une bonne décision ne saurait être le fruit hasardeux de critères abscons. Sans hésitation, il vous faut les discuter. Un individu qui s'interroge sur le sens à donner à sa vie et qui avancerait pour critères de réussite la maximisation de son plaisir en toute chose et la minimisation de tout effort, doit prendre conscience de l'antinomie entre sa quête de réussite et ses critères définissant une vie réussie. À tout le moins, cela nécessite un recadrage. Sans accord clair sur les critères de décision, les chances d'aboutir sont compromises.

Point 2 : proposer une synthèse du besoin exprimé

Cette synthèse a pour objet de reformuler, avec une grande concision, le besoin entendu. L'intérêt est immense. Vous administrez ainsi l'indispensable preuve que vous avez parfaitement compris le problème ou la difficulté exposés, et saisi la motivation profonde. Cette synthèse, au-delà de renforcer un peu plus encore votre Crédibilité et la Confiance portée, atteste par avance de la pertinence de votre solution (non encore évoquée par sagesse). Ajoutons que la validation de votre synthèse assujettit l'interlocuteur au besoin qu'il a lui-même exprimé (principe de cohérence). Convenons qu'il est plus aisé de viser une cible fixe que d'atteindre une cible mouvante. Le voilà, pour son plus grand bien, assigné dans un *corner* ; ce fameux *corner* dans lequel les enfants enferment les adultes avec l'aphorisme cité plus haut (« *Ce qui est dit, est dit.* »). Ainsi sont suspendues toutes Contestations ultérieures portant sur ledit besoin...

Point 3 : obtenir un pré-engagement à adopter une solution

Sollicitez alors l'adhésion de votre interlocuteur quant à l'adoption de votre solution, avant même de la lui présenter. Une simple formule, qui associe étroitement une demande d'engagement à la reformulation du besoin bien compris, y satisfait parfaitement. Il se trouve un grand nombre de formulations élégantes et efficaces pour solliciter cet engagement *a priori*. Par exemple : « *Arrêtez-moi si je me trompe. Je vous crois prêt à adopter une solution qui (reformulation du besoin entendu). C'est bien cela ?* » ; ou bien, « *Serais-tu partant pour une solution qui (reformulation du besoin) ?* » ou encore « *Es-tu preneur d'une solution qui (reformulation du besoin) ?* ». Un accord qui vaut de l'or ! Il rend épineuse toute marche arrière...

■ Le Closing sur les bénéfices et pertes des diverses solutions

Ce Closing sur les bénéfices et pertes des diverses solutions est un clapet anti-retour plus important qu'il n'y paraît de prime abord. Ainsi que nous l'avons remarqué plus haut, l'obtention de l'accord final est une suite d'acquiescements, de petits « *oui* », qui préparent au grand « *oui* » final. Ainsi, après chaque déclinaison de votre solution en Avantages et Bénéfices pour votre interlocuteur, sollicitez sa validation. Une simple locution « *Ça te convient ?* » « *Ça correspond ?* » ou « *C'est bien, qu'en penses-tu ?* » suffit à obtenir un feu vert pour passer au Closing final, le Closing qui entérine le passage à l'acte. À défaut d'une réponse positive à cette demande d'approbation une Contestation⁴ va surgir. Avec elle, nous le développons au chapitre suivant, une formidable opportunité de comprendre un besoin va émerger de l'ombre...

On pratique de même quand une solution concurrente recèle des Défauts, porteurs d'Inconvénients, eux-mêmes générateurs de Pertes (DIP). La formule de Closing portant sur le non-ajustement entre le besoin énoncé et la perte produite est identique, mais adopte une forme interronégative : « *C'est vraiment ça que tu veux ? Tu vois bien que ça ne répond pas à ton besoin* » ou bien « *Sérieusement, tu ne peux pas trouver cela bien.* ».

■ Le Closing d'étape pour engager par petits pas

Peur de se tromper, angoisse de ne pas pouvoir faire machine arrière ou pur réflexe sphinctérien, l'engagement est quelquefois difficile voire impossible pour certains individus. Il est aussi des circonstances complexes, heureusement rares, dans lesquelles la prise de décision revêt une dimension himalayenne, tant elle est lourde de conséquences. À l'image de cet Himalaya, dont on ne conquiert le sommet qu'à partir d'un camp de base, il est nécessaire de proposer un engagement intermédiaire. C'est une imparable technique pour rallier en douceur autrui à vos vues dans des situations compliquées. De nombreuses études de psychologie comportementale démontrent que les sujets soumis, à leur insu, à des tests d'engagement partiel, défèrent davantage et plus aisément aux demandes qui leur sont adressées que ceux qui sont sollicités en *one shot*.

La célèbre expérience de Pliner, Host, Saari et Kohl suffit à s'en persuader⁵. De prétendus représentants d'une association de lutte contre le cancer sollicitent des dons en porte-à-porte. Deux approches sont testées. Tantôt une sollicitation directe quémante le versement d'une aumône au profit de ladite association ; tantôt elle passe par une étape intermédiaire. En l'espèce, il est simplement demandé de porter à la boutonnière une jonquille (offerte), afin de s'associer moralement à cette louable action. Dans le premier cas, les démarcheurs obtiennent l'accord de 46 % généreux donateurs, qui se délestent en moyenne de 0,60 dollar. Dans le second cas, après avoir obtenu le port de la fameuse jonquille sans demander de don (approche par engagement partiel préalable), les personnes sont ultérieurement sollicitées pour tenter d'obtenir une libéralité. Dans ce cas de figure, les résultats explosent : ce n'est pas moins de 74 % de donateurs (contre 46 %) qui cèdent alors aux injonctions de leur bon cœur. En outre, il fut observé que leur bon cœur ne fut pas seul à s'ouvrir ; leur bourse aussi... Le don moyen perçu augmenta de près de 70 % (1 dollar contre 0,60 dollar sans le préalable d'un engagement partiel).

De nombreuses autres expériences permettent de se convaincre de l'impact de ce que les Anglo-Saxons appellent « *the foot in the door*⁶ ». Toutes convergent. Les petits pas facilitent grandement l'engagement. N'hésitez pas. De la simple consultation de catalogues d'agences de voyages pour rêver, à la visite d'un magasin d'ameublement sous le prétexte d'y jeter un œil, les engagements partiels font éclore les projets. Les engagements partiels, véritables antidotes des réticences les plus ancrées, distillent adroitement les démangeaisons du désir d'aller plus loin. Dans mon livre,

Les commerciaux descendent de Cupidon et leurs clients de Venus, j'appelle cela « proposer d'aller prendre un dernier verre à la maison... ».

■ Le Closing final, entérinant le passage à l'acte

La décision obtenue suffit rarement à entériner le passage à l'acte. Pour certains individus, indécis par nature, malgré leurs acquiescements aux divers clapets anti-retour, un Closing supplémentaire doit se surajouter. Pour ceux-ci, à défaut d'une officialisation de leur accord, voire d'une formalisation, rien ne se passe. Si l'on n'y prend pas garde, leur adhésion se délite ultérieurement. Trois techniques fondamentales permettent de convertir leur velléité en action. Il en va de cet ultime Closing comme des trois temps de la cueillette des fruits : « tâter » pour évaluer la maturité, puis « cueillir » le fruit mûr ou le « ramasser » à terre quand par malheur il n'a pas été cueilli à temps. Ces trois *momentum* de la cueillette sont bien connus. Ils se retrouvent à l'identique dans le Closing final. Pour être complet, et permettre au lecteur de devenir un excellent *closer*, nous allons détailler tour à tour :

- > la proposition-test, pour évaluer le niveau de maturité de la décision ;
- > la proposition directe, pour quérir l'accord ;
- > le choix d'une alternative ;
- > cinq autres techniques pour emporter la décision des plus récalcitrants.

La proposition-test

Le fruit est-il mûr ? C'est la grande question que chacun se pose pour déterminer si le moment est venu ou non de finaliser l'accord convoité. Si cette légitime interrogation ne trouve pas de réponse, la crainte d'essuyer un refus, voire une rébellion, annihile toute audace de conclure chez celui qui veut convaincre autrui. Il s'ensuit des entretiens sans fin qui ne débouchent sur rien ! Chez beaucoup, la peur d'une réponse négative pousse aux manœuvres d'évitements, voire au renoncement pur et simple. Pour la juguler, les propositions-tests font merveille. Elles amoindrissent considérablement le risque de rebuffade. Pour ce faire, elles soumettent officiellement l'interlocuteur à envisager l'hypothèse de son accord et dans

cette perspective, d'y associer une question plus ou moins engageante. Par exemple, pour tester le degré d'avancement de votre conjoint, peu enthousiaste à l'idée d'un voyage aux États-Unis l'été prochain, une proposition-test pourrait être : « *Si nous nous décidons à partir aux États-Unis cet été, as-tu un créneau de dates qui te conviendrait ?* » Trois types de réponse font écho à cette manière d'opérer. Première réponse : « *Je n'en suis pas là !* » Ce refus ne porte pas sur le voyage, mais sur le fait de travailler sur cette hypothèse. Convenons que cette brûlure narcissique ne dépasse pas le premier degré. Elle a en outre pour mérite de prendre la température, qui dans ce cas de figure s'avère plutôt basse. Deuxième réponse possible : « *Si l'on se décide, je dis bien si, la seconde quinzaine de juillet serait possible.* » Ici, l'idée n'est pas rejetée. Ce type de réaction sous-entend que ce projet est envisageable mais qu'un certain chemin reste à parcourir pour que votre conjoint donne son accord. Enfin un troisième type de réponse transporte un accord tacite : « *Fin juillet pourrait convenir.* » On l'a compris, c'est dans l'analyse de la réponse faite à une proposition-test que se repère le degré d'avancement de l'interlocuteur vers l'accord. Les *aficionados* des questions-tests ont coutume de les étager en un *continuum* de plus en plus engageant. Ils commencent subrepticement par une question de faible importance. Pour persévérer dans l'exemple de ce fameux voyage aux États-Unis qui vous tient tant à cœur, ils vous conseilleraient de demander en première intention : « *Si un jour on visitait les États-Unis, il y a une région à privilégier selon toi ?* » Pour engager plus avant, la question deviendrait : « *Dans la perspective d'un voyage aux États-Unis, par quelle région voudrais-tu commencer ?* » Et plus engageante encore : « *Si nous allons aux États-Unis, ce serait bien de réfléchir à un itinéraire, qu'en penses-tu ?* »

La proposition-test est un véritable sextant. Elle permet de faire le point au beau milieu d'un océan de doutes. Ce sextant y positionne celui dont vous visez l'acquiescement et vous indique le cap à suivre pour le conduire à bon port. Elle est en outre porteuse d'un engagement partiel, dont les immenses vertus sont exposées un peu plus loin.

La proposition directe pour quérir l'accord

S'il est une certitude en matière de sollicitation d'un accord, c'est bien l'incertitude ! Mère du doute, cette incertitude quant au verdict de celui

dont on convoite l'accord, nous paralyse par crainte d'une contestation, d'une rebuffade ou d'un blocage. C'est ce doute qui reporte toujours plus loin la question de l'accord de l'Autre. Pour surmonter cette difficulté et gagner la partie, les psychologues conseillent d'affronter nos peurs. Un moyen, aussi élégant qu'efficace, consiste à offrir à celui dont on quête le consentement de choisir entre donner son accord ou légitimer son désaccord. Une formule, au résultat magique, consiste à proposer : « *Que vois-tu comme objection qui empêcherait que nous décidions d'un voyage aux États-Unis ?* » Ou tout aussi performante une locution telle que : « *Souhaites-tu revenir sur un ou deux points avant d'arrêter une décision ?* » Ou encore toute autre tournure qui offre un choix entre : « *Tu me dis oui ou tu m'expliques pourquoi non.* » Si la réponse vous est favorable, la décision recherchée est obtenue ; vous pouvez préparer vos valises. À défaut, il vous faut consentir à pousser plus loin la lecture de ce livre. Le prochain chapitre révèle comment gérer efficacement les Contestations les plus revêches.

Le choix d'une alternative

Pour prolonger la métaphore de la cueillette, ici le fruit est tombé de l'arbre et s'abîme à terre ! Faute d'avoir su repérer le bon moment (pour quérir la décision), à défaut d'avoir osé le cueillir, il est ramassé et non pas récolté. Autrement dit, l'interlocuteur a dépassé à l'évidence le stade de la prise de décision. Malgré ses multiples signaux d'acquiescement, il n'a pas encore été mis au pied du mur par l'usage opportun d'un Closing direct. En clair, l'offre alternative se situe au-delà de la conclusion de l'accord. Elle constitue, de la part de celui qui veut convaincre, une manœuvre d'évitement pour économiser une sollicitation vécue comme gênante. L'accord est alors recherché au travers d'une demande portant sur un point de détail ou une option. « *Pour notre voyage aux États-Unis, tu préfères y aller en avion ou en croisière ?* » La formule laisse entendre la décision de voyage acquise... tant celle-ci ne fait plus aucun doute entre les parties. L'emploi de cette technique pour quérir l'accord final est l'apanage des timides. Faute de hardiesse et par crainte d'endurer un refus, ils optent pour « entortiller » leur interlocuteur et l'avoir à l'usure.

De prime abord, l'offre alternative ressemble étrangement à la proposition-test. Elle en diffère toutefois sur un point fondamental. Une proposition

alternative sous-entend une adhésion tacite de l'interlocuteur. Par voie de conséquence, elle ne peut s'actionner qu'en toute fin d'entretien (le fruit est tombé). *A contrario*, la proposition-test suggère l'éventualité d'un accord (le fruit est tâté). Elle anticipe celui-ci par le jeu d'une simple hypothèse, envisagée *a priori*. Ici le « si » fait la différence. Avancer en douceur une supposition permet de quérir l'assentiment beaucoup plus tôt dans l'entretien. En outre, ce procédé minimise le trauma narcissique du refus (ce n'est pas la proposition qui est rejetée, mais une simple hypothèse). Comme quoi l'aphorisme « *Avec des si, on mettrait Paris en bouteille* » est avéré. Un simple « si », adroitement glissé préalablement à une question, suffit à transformer un timoré en un redoutable *closer* !

Cinq autres techniques pour emporter l'accord des plus récalcitrants

« *L'interminable est la spécialité des indécis.* » Pour surmonter cet obstacle dénoncé par Émile Cioran, voici quelques astuces complémentaires pour en terminer avec l'interminable.

La validation logique

Les plus prudents, craignant plus que tout un refus, peuvent sans risque mettre en œuvre la validation logique, véritable pré-Closing. Une simple question telle que : « *Est-ce que ce que tout ce que nous nous sommes dit te semble logique ?* » De deux choses l'une. En écho, vous pouvez obtenir une validation, en la forme d'un acquiescement. À défaut de ce pré-accord, une Contestation est mécaniquement émise. Si la logique est admise, vous pouvez enchaîner sans risque sur un Closing direct (décrit plus haut). Si, à ce tirage au sort, le billet perdant est une Contestation, alors vous ne pourrez pas faire l'économie d'en comprendre l'objet et de la traiter pour la surmonter (voir le chapitre suivant).

La technique du petit chien

Confiez un week-end à des amis ce tout jeune chiot, véritable boule de poils, dont vous voulez vous séparer. Quand un petit chien est amené dans une famille, il devient difficile de le récupérer, pour peu qu'il y ait des enfants... Cette technique est quelquefois appelée la technique de

« *l'essayer, c'est l'adopter* ». Cette manière renvoie à celle de l'engagement partiel, développée plus haut (voir le Closing d'étape).

L'invitation à se lâcher

La technique de l'invitation à se lâcher sollicite les profondeurs de l'inconscient infantile de votre interlocuteur. Le « dressage sphinctérien » qui invite les très jeunes enfants à la propreté est une étape structurante au plan psychique. Assis sur son pot, qui deviendra familièrement plus tard le trône⁷ symbole de l'omnipotence, il découvre le pouvoir. Nul adulte ne saurait « faire » à sa place ! C'est quand lui seul en décide. Au risque de choquer les âmes sensibles, son psychisme intègre qu'une fois l'exonération effectuée les jeux sont faits ! Il lui est impossible de faire marche arrière. Il prend conscience qu'il a alors perdu cette autorité contre laquelle personne n'avait préalablement prise. Désormais, il lui faut consentir à devoir se coucher et à attendre la fois prochaine pour retrouver cette toute-puissance momentanément perdue. Les psychologues s'accordent sur cette relation psychologique entre fonction sphinctérienne et sensation de pouvoir. Chez certains, ce lien étroit perdure à l'âge adulte et fait à nouveau surface pour ralentir le processus de décision. On comprend sous cet éclairage que les mots magiques à prononcer sont ceux répétés autrefois par les parents impatientes de coucher leur enfant. Tous évoquent de diverses façons le mot « faire ». Alors, à la manière de sa mère ou de son père qui le sollicitaient sur le point de savoir « *s'il avait fait* », aussi bien que lui arborant fièrement ses œuvres accompagner d'un « *maman, j'ai fait* », dites simplement à l'indécis excessivement sphinctérien : « *Allez on le fait* », « *Ce qui est fait n'est plus à faire* », « *Ce sera fait* » « *Faites-le* », en insistant sur ce mot magique : FAIRE. Une bonne astuce pour lui faire envisager sérieusement de cesser de se retenir et de donner son accord...

L'astuce de la patate chaude

« *Ah, goût du pouvoir, quand tu nous tiens...* » L'astuce de la patate chaude surmonte cet obstacle. En quoi consiste cette technique ? Le réflexe usuel quand une pomme de terre vous brûle les doigts au sortir de l'âtre d'une cheminée est de la remettre sans détour au convive le plus proche. Appliquée à l'obtention d'une décision, cela revient à transférer au potentat la charge du Closing. Pour ce faire, il suffit de le solliciter à propos de la

meilleure manière de faire avancer les choses : « *Dis-moi, comment pourrions-nous faire avancer les choses ?* » Ou encore : « *Arrivé à ce stade, qu'est-ce qui pourrait faciliter ta décision ?* » La patate chaude constitue une sorte de pré-conclusion. La réponse obtenue trahit souvent le degré d'avancement dans le processus de décision. Retourner la force de l'adversaire contre lui-même est le principe majeur de nombreux arts martiaux. Face à de fortes personnalités de type « *grande gueule à l'extérieur et mou de l'intérieur* », ce remède fait merveille. Il évite de s'exposer à des réactions de pur amour-propre. Cette manière d'opérer est particulièrement judicieuse quand on ne sait pas sur quel pied danser face à son interlocuteur. Elle comporte en outre deux immenses mérites : le premier est de protéger votre amour-propre contre le désagrément d'un refus intempestif ; le second est de rappeler l'objectif de l'échange : adopter en commun la meilleure solution pour surmonter une difficulté reconnue.

La mise en balance

Proposez à l'indécis de dresser en commun la balance des avantages et inconvénients de votre solution. L'intégrité intellectuelle qui sans nul doute vous habite vous conduit à prendre en charge l'énoncé des avantages... À charge pour votre vis-à-vis de dresser la liste des inconvénients. Ainsi, l'indécis reconnaîtra un à un les bénéfices que votre proposition recèle. Son tour venu, il vous livrera ses réticences et ses blocages sous la forme d'une liste d'inconvénients. Il est bien rare qu'il en soit énoncé plus de deux. Au petit jeu « *tu me dis oui ou tu m'expliques pourquoi non* », vous sortirez gagnant. Après avoir traité les objections mises au grand jour, il vous reste à faire observer que la balance penche en faveur de votre solution et à suggérer de ne pas retarder davantage la prise de décision.

Quelle qu'en soit la forme, il arrive que les divers Closing produisent une tension relationnelle. Celle-ci résulte de la frustration suscitée par la prise de décision chez l'une des parties, ou chez l'autre de se voir opposer des Contestations contrariantes. C'est aux thérapies de ces éventuelles objections, ultime barrage à l'accord, que nous consacrons le prochain chapitre.

1. Cette énergie (accord ou objection), produite par le Closing, légitime que le traitement de la Contestation soit postérieur au présent chapitre.
2. Voir page 68.
3. Les appels d'offres lancés par les entreprises et administrations stipulent sans exception les critères de leur décision, afin que nul n'en ignore.
4. Voir le chapitre suivant.
5. Plinler, Host, Kohl et Saari, « Compliance without pressure : some further data on the foot-in-the-door technique », *Journal of experimental social psychology*, 1974, 10(1), p. 10-22.
6. Citons ici une très ancienne et édifiante expérience qui démontre que 2,5 fois plus de personnes ouvrent leur porte afin de répondre à un questionnaire très détaillé, pour peu qu'elles aient été préalablement sollicitées par téléphone pour échanger quelques propos anodins (Freedman et Fraser, « Compliance without pressure : the foot-in-the-door technique », *Journal of Personality and Social Psychology*, 4[2], 1966, p. 195-202).
7. À l'instar du français, un grand nombre de langues font référence au pouvoir pour désigner les lieux d'aisances.

« Si écart de points de vue, pas d'accord en vue ! »

CONTESTATION

Le *Soft power*, l'approche idéale pour neutraliser les objections et accorder les positions en douceur

Crédibilité non assise, Confiance limitée, Certitude du besoin insuffisamment partagée, Conviction de la pertinence de la solution peu forgée, Closing intermédiaires négligés et voilà que prospèrent les Contestations ! Elles signent un manque de rigueur dans le respect du protocole décliné en 7 C. Il est objectivable que derrière une contestation se cache un besoin, autrement dit un problème non perçu que notre locuteur nous invite à surmonter. L'ambition de ce chapitre ne nourrit aucune volonté d'avoir toujours raison face à la Contestation. Son objet est d'amener l'autre à la raison. Il ne développe pas davantage des stratagèmes de rhétorique pour « vaincre » l'autre. Le lecteur désireux de développer « *l'art d'avoir toujours raison* » se plongera avec délice dans l'ouvrage d'Arthur Schopenhauer qui en développe pas moins de 38¹ ! *A contrario* de ces stratagèmes, l'adhésion en douceur d'autrui passe par la compréhension consensuelle des objections exprimées. Plus précisément les contestations émises sont la résultante de deux facteurs, qui agissent séparément, ou se conjuguent :

- > Une **volonté dilatoire**, travers des indécis pour tenter de reporter la prise de décision.
- > Un besoin fondamental, non satisfait, qui nourrit une **objection de fond** de la part de l'interlocuteur.

Dilatoires ou fondamentales, ces deux natures de Contestations se doivent d'être maîtrisées. À défaut de l'être, l'obtention de l'accord est impossible.

■ Discerner les objections dilatoires et les contestations de fond

Au premier siècle de notre ère, Sénèque, dans ses écrits sur la *Tranquillité de l'âme*, observait déjà que « *toute la vie de certains hommes se passe dans une éternelle indécision* ». Les indécis que dénonce Sénèque semblent eux-mêmes aussi éternels que leur indécision. Ceux-ci demeurent omniprésents au XXI^e siècle. De là cet inébranlable besoin, objectivable chez beaucoup, de différer, de reporter, de temporiser, d'ajourner leur accord. Peur de se tromper ou d'être trompés, arrêter une décision leur est douloureux, voire impossible. Par chance pour ceux qui s'attachent à les décider, les Contestations dilatoires sont formulées de manière identique par tous et cela souvent au mot près. Leur traitement en est ainsi grandement facilité. Passons-les en revue et examinons les réponses à leur adresser. Elles nous éclairent sur le point de savoir si nous avons affaire à un faux nez, protégeant une fuite, ou une objection bien réelle, porteuse d'un besoin non perçu et sommeillant dans l'ombre de l'échange. Cinq Contestations dilatoires comptent parmi les plus fréquemment entendues.

■ Les judicieuses réponses aux habituelles objections dilatoires

« *Il faut que je réfléchisse* »

L'abréaction de cette contestation est l'enfance de l'art. Si votre interlocuteur émet un légitime désir de réflexion, les formules qui proposent de « *réfléchir ensemble* » ou qui l'interpellent quant à « *votre degré de clarté* » seront mises en échec. Aux premières, votre interlocuteur fera légitimement valoir qu'il est bien assez grand pour réfléchir seul. En écho aux secondes, vous recevrez des compliments sur votre clairvoyance sans pouvoir avancer davantage. Une seule question est porteuse de succès : « *Il y a quelque chose qui te fait hésiter, tu acceptes d'en parler ?* » Cette manière de procéder éclaire sur l'éventuelle objection de fond qui se

cacherait derrière cette hésitation. À défaut de la recueillir, il vous restera à faire observer à votre vis-à-vis qu'il organise sa fuite et le pousser ainsi dans ses ultimes retranchements...

« Avant de me décider, je dois en parler à... »

En matière de fuite, celle-ci compte parmi les issues les plus fréquemment empruntées. Faux nez ou objection de fond ? Pour le savoir, le mot magique « *Et s'il ne s'agissait que de toi ?* » fait merveille. Une fois obtenu un accord de principe de votre interlocuteur, il vous reste à lui demander quelles contestations le grand absent pourrait-il faire...

« C'est une bonne idée, on en reparle jeudi²... »

Qu'est-ce qui justifie ce différé à une date ultérieure ? L'interlocuteur se débarrasse-t-il de vous ou au contraire une réelle contrainte de date l'oblige-t-elle à surseoir à toute décision ? Le mieux est de le lui demander. Pour obtenir une réponse exploitable, une bonne formule évite de nouvelles échappatoires : « *Qu'est-ce qui te fais dire que jeudi, tu seras plus à même d'arrêter ta décision ?* » Une mise au pied du mur pour laquelle, ici aussi, chaque mot compte.

« Il faut que je regarde s'il n'y a pas une autre solution »

Aïe ! Le dilemme resurgit. Votre solution est-elle insuffisante, voire peu pertinente ou la contestation est-elle purement dilatoire ? Pour le savoir, quêter les causes de l'insatisfaction, les comprendre et y remédier, est le bon chemin : « *Il y a quelque chose que tu espères trouver dans une autre solution que celle que je te propose ?* »

« Je n'aime pas me décider vite »

Ici, on est à mi-chemin entre la rétention à caractère sphinctérien dont je parle plus haut et l'hésitation réelle. Votre interlocuteur prend son temps tel un enfant sur son pot et... en retire un plaisir inconscient. Mais, il est possible qu'une inquiétude diffuse le conduise à vouloir réfléchir. Pour en lever l'hypothèque, une question est incontournable : « *Dois-je comprendre qu'il y a quelque chose qui te retient ?* » Alors, de deux choses l'une : soit la réponse vous éclaire sur le fondement de sa réticence, véritable objection

de fond à devoir surmonter (voir ci-après son mode de traitement), soit le sujet avance que « *rien ne le retient, mais que, par principe, il ne se décide jamais la première fois* ». Dès lors le doute n'est plus permis. Vous avez à faire face à cet ultime blocage sphinctérien que vous savez désormais aisément surmonter par un audacieux « *Allez, fais-le, ce qui est fait n'est plus à faire. Ce sera fait et on n'en parlera plus* ».

■ **Le Soft power, l'approche douce qui ruine toute Contestation de fond**

Tant qu'une objection subsiste, aucun accord n'est rendu possible. En ce sens, la pire des Contestations est celle qui ne s'exprime pas. Derrière une réfutation se cache en réalité moins une opposition qu'un besoin non encore appréhendé. L'objection est par essence une figure de rhétorique diplomatique. À vous qui voulez convaincre, elle soumet un problème ou une difficulté que la solution proposée ne surmonte pas. Elle n'est en aucun cas un argument pour rejeter votre solution. C'est simplement la façon négative d'exprimer un besoin sans risque de s'engager plus avant. Pour y répondre, l'argutie est un mauvais chemin. Il donne vie à une dialectique stérile de raisonnements opposés. L'argument est en soi une attaque frontale spontanément développée par la plupart d'entre nous. Il trahit un désir plus ou moins conscient d'assujettir l'Autre à nos modèles, nos pensées et autres conceptions. Il s'ensuit un immanquable désaccord alors que celui-ci n'existait préalablement pas. À l'exception de quelques béni-oui-oui, rares sont les personnes qui se laissent ainsi persuader. En revanche, comprendre le besoin sous-jacent à une désapprobation de fond et obtenir des éclaircissements garantissent le passage de la suggestion en douceur.

Les Contestations revêtent de nombreuses parures. Que penser d'une personne qui ne souffle mot à nos arguments ? « *Qui ne dit mot consent* », direz-vous. Dans la démarche de persuasion, cet aphorisme ne signifie en rien que le silence vaut accord, mais plutôt indécision, voire indifférence, désintérêt poli voire méprisant à l'endroit de celui qui cherche à convaincre. Ainsi, le silence est la première forme de contestation à combattre. Quant aux autres contestations elles s'expriment de diverses manières. La gestuelle de celui qui nous écoute, une moue dubitative ou un petit sourire en coin sont les expressions corporelles de la non-adhésion. Enfin, plus

clairement exprimées, les objections les moins épineuses sont verbalisées. Elles sont livrées sur un plateau à celui qui veut convaincre. Verbalisées ou non, voyons en pratique comment rebondir et capitaliser sur les contestations rencontrées pour les réduire en douceur.

Faire face aux Contestations silencieuses

Face au mutisme, la provocation est le bon remède. De simples mots tels que « *Ce que je te dis ne semble pas t'intéresser* » suivis d'un lourd silence suffisent souvent à faire bouger le rebelle. Une autre approche, plus conforme à l'esprit *Soft power*, est de tenter d'entériner l'accord par cette phrase qui laisse rarement indifférent : « *Qui ne dis mot consent. Dois-je comprendre que ton silence vaut accord ?* » Il est bien rare que le muet, indifférent ou réservé, ne développe pas son objection. Nous le voyons plus loin ; objection verbalisée, objection maîtrisée !

Savoir gérer les Contestations gestuelles

En matière de communication, les spécialistes de ces techniques s'accordent sur quelques chiffres³ : 7 % de nos messages sont verbalisés, alors que 38 % passent par le ton, les intonations, le timbre de la voix. Les 55 % restants résultent de notre gestuelle. Signe de tête, haussement d'épaules, moue dubitative, œillade complice, sourire d'agrément ou de désapprobation, toutes nos attitudes et expressions corporelles valent rejet ou consentement, condamnation ou acquiescement, plaisir ou déplaisir. Ainsi se repèrent de nombreuses objections. Non verbalisées, elles n'en sont pas moins bien réelles. Au risque d'être accusé de trivialité, reconnaissons que pour décoincer, il faut repérer où cela coince ! Pour ce faire, tout désaccord gestuel nécessite d'obtenir de votre interlocuteur la formalisation de son différend. Non exprimée, sa contestation demeure larvée, souterraine et pourtant bien tenace. Elle conduit en toute fin d'entretien au sempiternel « *Il faut que je réfléchisse* » des indécis, qui signe l'échec d'une démarche de persuasion.

Traiter avec succès les Contestations verbalisées

En matière de gestion des contestations, la verbalisation est un ticket gagnant. Il suffit de gratter pour gagner ! L'enjeu est d'obtenir son développement afin de mettre au grand jour le besoin inscrit en toile de fond. Pour le comprendre, l'exemple d'une épouse qui souhaite que son mari artisan souscrive une assurance en cas d'arrêt maladie de longue durée nous offre une bonne illustration. Ce dernier balaie d'un revers de main la suggestion d'assurance en avançant à son conjoint : « *À quoi bon, de toute façon dans mon métier je n'ai pas le droit d'être malade !* » Une confrontation de raisonnements opposés a bien peu de chance de déboucher sur un succès, cela d'autant plus qu'elle est très éloignée du besoin véhiculé par l'objection exprimée. Opposer que la maladie n'est pas un problème de droit ou que celle-ci arrive sans crier gare n'est pas opérant, tant le propos s'écarte du besoin sous-jacent (impossibilité matérielle de pouvoir s'arrêter au regard d'une charge excessive de travail et d'obligations à remplir).

On ne saurait répondre à une contestation par une contestation sans risque de faire fausse route. Bien plus pertinentes, dix techniques sont à mettre en œuvre. Après avoir exposé les trois figures les plus efficaces, je passe en revue succinctement les sept autres de moindre importance. L'usage de l'une d'entre elles plutôt qu'une autre dépend du degré de Certitude du besoin sous-jacent.

Avancer un Closing besoin

Pour mémoire, le Closing besoin associe la reformulation du besoin entendu à une demande d'engagement *a priori* de passage à l'acte. Dans notre exemple, la reformulation la plus judicieuse est d'avancer : « *Quand tu dis que tu n'as pas le droit d'être malade, tu veux dire que ce serait catastrophique pour ton activité ; c'est ça ?* » Gageons que la réponse sera positive, tant il est évident que c'est bien cela le besoin implicite que transporte la Contestation du conjoint artisan. Il reste alors à lui suggérer : « *Si une solution permet d'éviter que cette catastrophe professionnelle survienne, es-tu prêt à l'envisager ?* »

Pour surmonter une Contestation, obtenir l'accord sur la résolution du besoin par un Closing est d'une redoutable efficacité. J'en fus la victime consentante... Après avoir donné à ma banque une instruction de rachat d'une assurance-vie, un Conseiller s'empressa de me téléphoner pour m'en demander les raisons. Tout autre que moi aurait pu s'en offusquer. Le

perfectionnement des commerciaux étant au cœur de mes activités, je ne pouvais décemment pas refuser de lui répondre. Je fis valoir que je disposais d'une autre assurance-vie chez un de ses confrères. La rentabilité offerte par celle-ci était supérieure de 0,5 % et qu'au regard de la faiblesse des rendements servis de nos jours, cet écart m'apparaissait très important. Un Closing besoin lui suffit à me soumettre : « *Me voilà rassuré, me dit-il. En fait, vous ne nous en voulez pas ! C'est juste un écart de rentabilité qui vous conduit à opérer cet arbitrage de l'une au profit de l'autre. C'est cela ?* » Me soumettant au principe de cohérence, je dus en convenir. Il ne lui restait plus qu'à me mettre au pied du mur : « *Si je comprends bien, vous êtes prêt à rester chez nous, si je m'aligne ?* » Je ne pouvais plus faire marche arrière, cela à mon plus grand avantage...

Le Closing besoin, la méthode la plus douce pour conformer autrui à son besoin !

Poser une question

Le besoin souterrain nécessite quelquefois un éclaircissement préalable à un Closing besoin. Dans cette configuration, le retour au questionnement est inévitable. Il est en effet nécessaire de comprendre le problème laissé dans l'ombre, afin de partager la fameuse même Certitude, objet du chapitre 3. Ici, je soufflerais au conjoint de l'artisan deux bonnes questions à poser : « *Si hier, notre médecin t'avait mis en arrêt de travail, quelles sommes la Sécurité sociale nous verserait-elle aujourd'hui pour subvenir à nos dépenses ? Ce montant suffit-il aux besoins de la famille, à ne pas remettre en cause nos projets de vie et à tenir nos divers engagements ?* » Bien vite les deux parties, par le jeu de quelques questions complémentaires, vont s'accorder sur les besoins financiers en cas d'arrêt de travail. Il reste à enchaîner sur le Closing besoin ci-dessus décrit pour emporter la décision du conjoint imprévoyant.

Plus que jamais, la pertinence de la question est ici le fondement du succès. Celle-ci doit ruiner la Contestation. C'est ainsi qu'une importante société d'assurances m'a sollicité pour parvenir à surmonter une objection émise par de très nombreux clients à propos de la souscription à un contrat d'obsèques⁴. « *Ils se débrouilleront bien, ce n'est pas mon problème ! J'en ai assez fait pour eux !* » est en effet la Contestation la plus récurrente. La question qui éradique en douceur ce blocage chez la plupart est aussi simple

que radicale. Je suggère aux conseillers de se tourner vers leur ordinateur, tapoter quelques touches et demander innocemment avec humanité : « *C'est important ce que vous me dites. En cas de décès, votre famille va immanquablement m'appeler pour savoir si vous avez souscrit un contrat d'obsèques. Je dois noter votre propos pour mémoire. C'est vraiment cela que vous voulez que je leur dise ?* » Bien peu résistent et beaucoup s'inclinent devant le regard posthume de leurs ayants droit...

Il n'y pas de Contestation dont une judicieuse question n'ait pas raison.

Un proche me demanda conseil pour négocier avec sa banque une baisse du taux de son emprunt immobilier. Son emprunt, contracté pour une durée de 25 ans, courrait depuis une dizaine d'années. Son taux de 8 % était devenu exorbitant au regard des pratiques actuelles. Je le sollicitai pour comprendre ce qui, à l'époque, l'avait conduit à souscrire à un taux fixe de préférence à un taux variable (dont il aurait grandement profité). Il me fit valoir, pour justifier sa bétise, qu'il n'était pas joueur. « *Qu'entends-tu par-là ?* », lui demandais-je. Ce professeur de mathématiques (eux aussi font quelquefois de mauvais calculs) avança qu'il éprouvait le besoin de gérer son budget. Ne pas savoir « *où la souscription à un taux variable l'emmenait* » lui était apparu inquiétant. J'opérai alors un premier Closing besoin : « *En fait, si je te comprends bien, que le taux soit fixe ou variable, peu t'importe. Tu souhaites bénéficier de mensualités fixes pour savoir à quoi tu t'engages. Un prêt qui t'offrirait des mensualités constantes tout en profitant de la baisse des taux te satisferait-il ?* » Son « *oui* », accompagné d'une moue dubitative, valait guère plus qu'un « *peut-être* ». Cela me convainquit que la bête était désorientée mais courrait toujours ! Les profs de maths ont souvent une dérivée seconde à avancer... Ici, ce fut l'objection de la perpétuation du mouvement de la baisse des taux qui lui semblait incertaine. Plutôt que de lui asséner mes arguments d'économiste pour l'en persuader, je lui posai une nouvelle question : « *Comment vois-tu l'avenir économique ?* » À celle-ci, il répondit, comme la plupart des Français questionnés sur ce sujet, que le pire était à venir... Je le ramenai alors à sa propre logique, lui faisant observer que les taux, bien que rendus désormais à 5 %, ne pouvaient encore que baisser, pour combattre ce futur gris dont il faisait état. Cette fois la bête était sévèrement touchée, mais se débattait encore... Elle finit par se rendre en répondant à cette ultime question : « *Aujourd'hui, si tu devais prêter de l'argent, le prêterais-tu à taux fixe ou à taux variable ?* » Sans hésiter, ce très proche opta pour prêter son argent à taux fixe. Gagné ! Il me resta à le féliciter pour sa clairvoyance. En qualité de prêteur, il anticipait une baisse des taux, puisqu'il entendait s'en protéger par le choix d'un taux fixe. Observant sa contradiction (insupportable pour un mathématicien), il courut renégocier son emprunt. Grand bien lui fit. En consentant à arbitrer en faveur d'un taux variable, la baisse fut si importante que pas moins de cinq années de remboursements lui furent épargnées⁵

Répéter la Contestation émise

La simple répétition d'une objection, suivie d'un silence, entraîne le contestataire à développer abondamment son objection. L'écouter et la comprendre vous livrent les fondements du besoin non encore exprimé. Quelques éventuelles questions complémentaires pour parfaire votre perception du problème évoqué, suivi d'un Closing besoin suffisent à surmonter une Contestation. Convaincre est chose aisée pour peu que l'on respecte le bon *process*.

7 autres façons de surmonter les Contestations

Je les présente ici pour être exhaustif et renvoie le lecteur à mon livre *Faire signer ses clients*⁶ pour de plus amples informations. Une première technique complémentaire vise à griller la politesse ; en clair, à devancer l'objection en l'exprimant vous-même : « *Tu vas peut-être me dire que...* » Ainsi, vous en réduisez l'impact, montrez que vous portez le plus grand intérêt à la problématique de votre interlocuteur et que ladite contestation ne tient pas à vos yeux.

Une autre façon de procéder est de retourner la réfutation à votre avantage par une formule du type : « *C'est justement pour ça que...* » Ce retour en boomerang des propos d'autrui produit d'excellents résultats.

Dans un esprit plus coopératif, la technique du coussinet développe un accord partiel avec la Contestation pour ensuite lui asséner quelques sévères coups. C'est le fameux : « *Je suis d'accord avec toi (coussinet), n'oublions toutefois pas que... (arguments).* »

Autre approche aux résultats probants, le report du traitement de l'objection entendue. La formule « *Laissons de côté cet aspect, on y reviendra plus tard si tu veux bien* » est parfaite. Les désaccords doivent être traités, mais cela au moment opportun.

Également, l'astuce de « *l'eau est bonne* ». Elle est spontanément employée par celles et ceux qui se baignent pour convier leurs amis à surmonter leurs craintes de l'eau froide. Elle consiste à dire « *Moi aussi je croyais que... Une fois que l'on s'est décidé on trouve que...* », sous-entendant que tant que l'on n'est pas dans l'eau on ne saurait en juger.

Par ailleurs, la pratique du silence pour faire face aux Contestations n'est pas sans vertu. La nature ayant horreur du vide, elle conduit votre vis-à-vis

à développer le fondement de son désaccord et par là, à vous livrer le besoin à satisfaire.

Enfin, l'ultime astuce pour vaincre les réticences est celle de l'appel à témoin. Un ami qui..., une connaissance commune, un article de presse ou une émission de télévision sont souvent très efficaces pour conférer une nécessaire légitimité à vos propos et entraîner la conviction du contestataire le plus revêché.

Ces diverses techniques pour gérer les Contestations sont toutes efficaces. Toutefois, les meilleures objections sont sans nul doute celles qui ne surviennent pas. Votre Crédibilité bien assise, la Confiance bien ancrée, une même Certitude du besoin partagée avec autrui, ces trois clés parfaitement ajustées suffisent bien souvent à ce qu'aucune réfutation ne germe. Et pour éviter que les Contestations prospèrent, ou qu'un désaccord naisse de points de vue qui diffèrent, il est un ingrédient essentiel : la Coopération. C'est désormais ce puissant et ultime levier de réussite que nous allons approfondir. Peut-être aurais-je dû commencer par celui-ci tant il est essentiel au succès d'une démarche d'adhésion en douceur...

-
1. Arthur Schopenhauer, *L'Art d'avoir toujours raison*, 1864 (rééd. Mille et Une Nuits, 1998).
 2. Du nom de la fameuse semaine des Calendes grecques qui, aux dires de nos grands-parents, en comporterait quatre...
 3. Albert Mehrabian, auteur de ces chiffres, invite lui-même à les relativiser...
 4. Contrat de prévoyance qui prend en charge les frais d'obsèques du défunt et qui sursoit à la double peine endurée par la famille : douleur affective et charge financière inattendue.
 5. Mon conseil d'économiste valait pour l'époque. Les taux sont aujourd'hui très bas. La probabilité d'une hausse est désormais élevée. Il est dès lors opportun d'emprunter, sans trop attendre, à taux fixe...
 6. *Op. cit.*, page 23.

« Sans Coopération, persuasion sous haute tension. »

COOPÉRATION

Coopérez avec ceux que vous voulez convaincre, vous en ferez vos alliés quant à l'adoption de vos idées

■ Les 4 modes de Coopération pour convaincre en douceur

« On a souvent tort par la façon d'avoir raison¹. » Les divers débats télévisés, hauts lieux de querelles idéologiques ou doctrinales, nous en persuadent. La passion, voire l'agressivité de certains débatteurs, n'a jamais raison de l'opposant. Ce brouhaha contre-productif au cours duquel tout le monde parle et personne n'écoute, ne parvient ni à convaincre ni même à entamer l'opinion de l'opposant, et pas davantage celle du téléspectateur. Une bataille d'arguments pour inviter autrui à partager une idée est tout aussi puérile qu'infertile. Seule la Coopération donne quelque chance de prospérité au partage d'une même vision.

On ne saurait convaincre autrui contre son gré. Chacun nourrit des sentiments qui lui sont propres. Nul ne dispose d'une légitimité suffisante pour les discuter et encore moins les contester. Les principaux antonymes de la Coopération sont l'opposition, la résistance et la rivalité ; autant de modes de transaction générateurs de compétition, de conflit et d'hostilité. La Coopération agit tel un parfum d'ambiance. Appliquée à la résolution d'un problème rencontré par autrui, elle installe le climat indispensable au bon déroulé des 6 autres clés du processus de persuasion. Par son caractère associatif, elle participe à la Crédibilité et à la nécessaire Confiance sans

lesquelles celui qui veut convaincre ne saurait aboutir. En son absence s'installent le doute, l'inquiétude et partant, la défiance. Par ailleurs, la Coopération est un état d'esprit entre deux ou plusieurs personnes (ou équipes) qui favorise le désir de partager la même Certitude quant à un besoin. Par la Coopération, la Conviction portant sur la solution proposée n'en est que plus influente et par là, mieux ancrée. Quant au Closing final, il est d'autant plus aisé que la Coopération amoindrit, voire dissout toute Contestation. Convaincre *avec* et non pas *contre*, autrement dit coopérer, est l'assaisonnement qui donne saveur et succès à cette « préparation » fort complexe qu'est la persuasion en douceur. À défaut, il est donné à bien peu de la réussir. Quatre voies ou leviers sont à emprunter, à titre principal, pour susciter et développer une Coopération :

- > la Coopération par transaction ;
- > la Coopération par solidarité ;
- > la Coopération par sympathie ;
- > la Coopération par arrérage.

Après avoir examiné ces quatre moyens, nous observerons quels usages les managers pour leurs collaborateurs, et les éducateurs avec les enfants (parents ou enseignants), peuvent en faire pour « faire passer leurs idées ».

■ La Coopération par transaction

Il est des endroits auxquels seul le divin hasard vous convie. C'est ainsi que je me trouvai à la foire d'Orléans. Cette visite improbable répondait à la demande d'une entreprise cliente. En l'espèce, celle-ci sollicitait mes conseils afin que les visiteurs soient incités à porter un plus grand intérêt à son stand. Je commençai par observer quelque temps le peu d'attention que portaient les passants pour les produits qu'elle exposait. Le triste désœuvrement de ses commerciaux devant ce manque d'affluence faisait peine à voir. La distribution de prospectus n'entamait en rien le désintérêt suscité. Les flâneurs déambulaient sans la moindre marque d'attention. Je conseillai aux commerciaux de « faire de la pique ». En jargon des gens de foire, cette technique consiste à aller à la rencontre des passants pour les interpeller par un ou deux propos d'accroche. Cette approche améliora quelque peu le score de visites, mais insuffisamment pour justifier mes

honoraires... Par chance, l'entreprise disposait d'un lot important de chocolats. J'invitai les commerciaux à les offrir aux flâneurs qui déambulaient devant le stand et à profiter de cette ouverture pour sympathiser avec ceux-ci. Les scores s'améliorèrent significativement. Il se trouva environ un badaud interpellé sur deux pour consentir à se rendre sur le stand, pour le prix d'un modeste chocolat. L'autre moitié (probablement par crainte d'être *fait chocolat*) déclinait poliment ce don rudimentaire. Sachant que 15 000 tonnes de ce délice sont consommées par les Français pour les seules fêtes de Pâques, je dus convenir d'un demi-succès. J'attribuai ce revers à la méfiance naturelle que suscitent de prime abord les commerciaux. En outre, un cadeau offert sans justification éveillait davantage les soupçons que la sympathie. Bien décidé à gagner cette partie, je recommandai alors de proposer aux passants une Coopération par transaction. Pour obtenir la fameuse douceur, les commerciaux demandèrent une contrepartie. Je leur soufflai cette formule : « *J'échange un petit chocolat contre votre réponse à une question.* » Miracle ! Nous observâmes avec une immense satisfaction que les visiteurs acceptaient quasi unanimement de coopérer pour obtenir la friandise en question².

Convaincre nécessite une transaction avec l'Autre. On ne saurait convaincre autrui contre son gré. Notre meilleur allié est sans nul doute celui-là même dont on espère l'adhésion. Par le jeu d'une transaction, la Coopération entre individus se développe, s'intensifie et s'enrichit. Cette réciprocité constitue une *primo-Coopération*. Elle peut être mise en œuvre en première intention, cela en tout lieu, à tout moment et avec toute personne, connue ou non. Par la transaction, il est ainsi possible de mobiliser des énergies, des aides, des connaissances, cela de tout quidam, pour peu que celui-ci consente à l'échange qui lui est proposé.

■ La Coopération par solidarité

Muzafer Sherif, psycho-sociologue turc, passa la majeure partie de sa vie aux États-Unis. Au tout début des années 1960, il réalisa une fabuleuse expérience portant sur l'impact comportemental de la Coopération par solidarité³. Cette étude fut réalisée dans un camp de vacances pour enfants. Au début du séjour, les enfants furent mis en compétition. Pour ce faire, ils furent séparés en deux groupes concurrents, les *Aigles* et les *Renards*.

Affublés de tel nom, l'agressivité des enfants pour gagner les compétitions proposées est vite apparue. Une haine féroce finit par se développer entre les deux groupes. Il fut même observé des visites punitives nocturnes dans les dortoirs ! Le réfectoire quant à lui était devenu un haut lieu de bataille d'aliments. De manière quasi systématique, toute activité était l'occasion d'invectives et de pugilats !

En clair, la compétition conduit à des sévices et autres mauvais traitements entre compétiteurs, pour peu que ceux-ci se passionnent. Observons qu'à l'occasion des défaites de leur équipe de football fétiche, les clans de supporters mettent en scène cette lugubre et pernicieuse réalité humaine. Revenons à l'expérience en question. Après quelques jours de cette épouvantable guérilla, les accompagnateurs, inquiets de cette tournure guerrière, décidèrent d'inverser la vapeur. Pour ramener les enfants à davantage de raison, ils les mirent (à leur insu) dans des situations hautement problématiques pour leur âge. Par manque d'eau, de nourriture ou d'argent, ceux-ci eurent à faire face à une avalanche de difficultés. Comprenant que l'union fait la force, les enfants n'eurent pas d'autre issue que de devoir s'organiser et coopérer pour se sortir des divers mauvais pas dans lesquels ils se trouvaient. Petit à petit, les expérimentateurs constatèrent que l'animosité et l'inimitié firent place à la compréhension, puis à l'entraide et enfin à la Coopération. Les deux groupes, oubliant leur inimitié, unirent leurs forces pour vaincre l'adversité. Ce phénomène fut couronné par l'observation, à la fin des vacances, d'amitiés réelles qui se développèrent entre les enfants des deux groupes précédemment rivaux...

La solidarité est certainement l'un des stimulants coopératifs comptant parmi les plus puissants. Créer un climat de solidarité (autour de la résolution d'un problème) avec celui que vous espérez voir se ranger à vos vues est l'un des plus sûrs moyens de parvenir à faire adopter vos idées en douceur.

■ La Coopération par sympathie

De nombreuses personnes sont spontanément portées à soutenir, à épauler, à dépanner ou à secourir celles et ceux pour lesquels elles éprouvent de la sympathie, une certaine attirance, de l'attachement ou toute autre forme d'affection. Soutenir, épauler, dépanner ou secourir, c'est Coopérer. Sans

craindre de se tromper, il est possible d'avancer que plus notre sympathie pour autrui est développée, plus grande est notre propension à collaborer, à assister et à nous impliquer. En revanche, un individu qui nous apparaît antipathique, déplaisant ou désagréable nécessite de se faire quelque violence pour coopérer avec lui. C'est dire l'importance du facteur sympathie dans la Coopération.

En management (j'en parle plus avant), cette « affection réciproque » peut être explicitement conçue comme un facteur hautement déterminant quant à l'efficacité d'une équipe. Christian Morel observe le bon usage de ce levier *sympathie* pour obtenir la Coopération dans l'armée de l'air française⁴. Un équipage de chasseurs bombardiers est composé, écrit-il, de deux personnes, un pilote et un navigateur technicien d'armes. En situation de paix, les duos sont formés sur le seul critère des disponibilités des personnes navigantes. Peu importe que celles-ci se connaissent ou pas, qu'elles aient préalablement ou non fait équipe. Seul le critère de disponibilité à un moment donné est retenu. En clair, le facteur « affinités affectives » n'est nullement pris en compte dans la composition des équipages. En revanche, au combat, l'état-major considère qu'une bonne Coopération des équipiers est gage d'une efficacité accrue. Pour garantir cette Coopération, les binômes sont formés de façon permanente. La bonne entente, la compréhension respective des partenaires, la qualité de leurs relations sont garantes d'échanges de qualité et partant d'une puissance amplifiée. Dans le même esprit, en 1986 la Nasa a comparé la performance d'équipages d'avions de ligne, dits familiers, qui avaient volé récemment ensemble, et celle d'équipages non familiers. Des tests au simulateur de vol ont montré que les équipages familiers fonctionnaient mieux que les non familiers. Toujours à l'appui de cette thèse, Christian Morel, citant Clive Lamming⁵ rapporte que pour assurer une meilleure efficacité des équipes de pilotage et de maintenance de la ligne 14 du métro parisien Meteor : « *Les agents de maîtrise [...] travaillent avec les mêmes équipes d'agents qu'ils ont eux-mêmes recrutés. Les agents de maintenance connaissent bien les caractéristiques techniques et les exigences de leur ligne, et travaillent avec des agents d'exploitation qu'ils connaissent donc personnellement et qu'ils apprécieront parce qu'ils ont, tous les jours, la même vie dans les mêmes conditions. Ce rapprochement humain, personnel et étroit leur permet de se situer et de pouvoir agir et réagir dans un contexte connu.* »

Ces observations seraient de purs truismes si elles ne conduisaient pas à la mise au jour d'un levier pour convaincre : devenir sympathique aux yeux de celui dont vous espérez la Coopération en vue de son adhésion à vos thèses. Pour s'en convaincre, je citerai une nouvelle fois Robert Cialdini qui, à propos de l'impact de la sympathie suscitée par la similarité et la familiarité sur l'adhésion, rapporte : « *Un chercheur, examinant les ventes des compagnies d'assurances, a découvert que les clients souscrivaient plus volontiers des polices d'assurance quand le vendeur était semblable à eux dans des domaines tels que son âge, sa religion, ses opinions politiques, et sa consommation de tabac⁶.* »

Au nombre des composants qui permettent de se montrer sympathique aux yeux de ceux que vous espérerez convaincre en douceur, se retrouvent les divers ingrédients examinés au chapitre de la Confiance⁷. Pour mémoire je rappelle brièvement ci-après les principaux précédemment évoqués :

- > l'apparence physique. Soignez votre look, travaillez votre charisme. Le capital sympathie dont vous jouissez aux yeux des autres s'en trouvera étoffé ;
- > de larges sourires et un regard franc favorisent la sympathie ;
- > synchronisez-vous avec votre vis-à-vis. Des points communs, des pensées partagées, des propos identiques font merveille ;
- > développez l'art du compliment et évitez les critiques ;
- > répondez aux objections par des questions pour comprendre et non par des arguments qui opposent, voire conflictualisent ;
- > devenez familier aux yeux des autres et donnez-leur à penser qu'ils vous connaissent parfaitement bien ;
- > réduisez la distance physique et morale ; quelqu'un de distant ne saurait nous apparaître aussi sympathique qu'un « proche » ;
- > évitez les arrière-pensées que trahissent le manque de spontanéité et des attitudes trop réfléchies. Calculs et sympathie ne font guère bon ménage.

■ La Coopération par arréage

Au chapitre portant sur la Certitude, j'observe que les relations de créances et dettes sont déterminantes quant à l'équilibre de nos liens avec autrui. Elles conditionnent nos rapports sociaux. « *Ne rien devoir* » fait partie des déterminismes humains majeurs. C'est sans nul doute ce qui a conduit Sainte-Beuve à écrire en son temps : « *Les dettes que l'on diffère de payer abrègent la vie*⁸. » Ici, je ne puis que réitérer mon propos sur le sujet. Tout passif contracté à l'endroit d'autrui conduit *ipso facto* le débiteur à un irrépressible réflexe de « remboursement ». Ne plus rien devoir à autrui libère du joug de celui-ci. Cette puissante injonction est un formidable moyen de Coopération, que je dénomme *arrérage*, entendez par là une pulsion d'extinction de dettes. À l'occasion d'un échange difficile, être le premier à faire une concession est une tactique de bon aloi pour conduire à cet instinct d'arrérage. Ici encore le langage parlé vient à l'appui de ma démonstration. Pour ne pas « *être en reste* » le bénéficiaire de votre concession se sent obligé de « *rendre la pareille* » (ou de « *renvoyer l'ascenseur* »), autrement dit de faire à son tour une concession ; en clair, de consentir à coopérer. De nombreuses expériences de psychologie comportementale démontrent ce phénomène. Celle de Vincent, Lewis et Darby est particulièrement probante. Ces psychologues ont sollicité des étudiants afin qu'ils acceptent d'accompagner des détenus au zoo durant 2 heures. Sur requête « directe », 16,5 % y consentirent spontanément. Si préalablement, les étudiants ont été exposés à une sollicitation exorbitante (accompagnement de détenus au zoo durant 2 heures, par semaine et cela pendant 2 ans) leur taux d'acceptation différa alors fortement. En effet, après avoir essuyé l'évident premier refus à cette demande démesurée (83,5 % refusèrent), l'expérimentateur faisait alors une concession « *Acceptez de les emmener au moins une fois 2 heures* » (revenant ainsi à la demande initiale). Plus de 51 % souffrirent dès lors d'assurer cette pénible mission, une fois durant 2 heures. Autrement dit, en réponse à la concession de l'expérimentateur, trois fois plus d'étudiants se sentirent « obligés » d'en consentir une en retour. Au cours de cette expérience, l'effet Coopération par arrérage a pleinement joué. Demandez toujours plus que vous n'espérez obtenir de votre vis-à-vis, puis réduisez en seconde intention vos prétentions. Vous déclencherez alors une concession de celui-ci par un irrépressible besoin d'arrérage. Dans ses négociations inter-gouvernementales, l'Histoire retiendra sans doute que cette technique de

Coopération ressemble étrangement à la méthode privilégiée par Donald Trump !

Examinons quelques bons usages que peuvent faire de la Coopération, les managers et les éducateurs afin de faire adopter leurs idées en douceur.

■ La Coopération, le bon chemin pour un management en douceur

À la lumière des mécanismes de Coopération, on comprend le propos de Claude Onesta, coach de l'équipe de France de handball, trois fois championne du monde sous sa direction. Dans un entretien avec la rédaction du *Figaro*, il fit valoir à propos de Coopération : « *On ne met pas les joueurs en concurrence, on les rend solidaires d'un projet [...]. Les individualités doivent faire place au collectif*⁹ ». Voilà une belle leçon de management coopératif. Notons que collaboration ne vaut pas Coopération. La collaboration est un procédé de Coordination entre les membres d'une équipe. Chacun œuvre pour son propre compte, vise des objectifs bien à lui, gère son organisation personnelle et pour cela, effectue les tâches que nécessite sa mission. En collaborant, il ne fait que se coordonner avec les autres dans la mesure où son projet s'inscrit dans un projet plus global au sein de l'équipe. Cette collaboration, pour indispensable qu'elle soit, aspire à la rationalisation et à l'optimisation. Elle vise principalement à conjuguer, à harmoniser, à synchroniser les individus. La Coopération y ajoute des liens plus fusionnels et émotionnels entre les membres. Le collaborateur qui coopère s'efface devant les intérêts supérieurs de son équipe. La Coopération incline à un sens collectif. Elle est une chaîne de solidarité autour de projets partagés en commun. Alors que la collaboration n'exclut pas la compétition entre équipiers, la coopération la dépasse, la sublime, au nom d'un intérêt supérieur. En théorie des ensembles (mathématiques), on repèrerait la collaboration comme un sous-ensemble de la coopération. Pour créer les conditions d'un univers coopératif, le manager doit transformer ses *collaborateurs* en *coopérateurs*. Autrement dit, faire partager les mêmes desseins à tous. La réussite d'un *collaborateur* se repère au travers d'indicateurs individuels (chiffre d'affaires réalisé par un commercial, quantité de pièces produites par un conducteur de machine, temps gagné, *turn-over* du personnel pour un manager, etc.). Le succès des *coopérateurs*

quant à lui s'évalue plus globalement au niveau de l'équipe ou de l'entreprise (part de marché, accroissement du nombre de clients, taux de satisfaction des clients, aboutissement d'un projet collectif, etc.).

Mon Cabinet intervient auprès des équipes commerciales de la Caisse des Dépôts. Avec mes consultants, nous observons unanimement la coopération des salariés en charge de la commercialisation. Malgré un système de reconnaissance individuelle peu performant (voire aveugle, sourd et muet), les commerciaux de la Caisse des Dépôts sont tous porteurs d'un projet collectif. Au cours de nos séminaires, nous leur demandons la raison d'être de leur poste, autrement dit : « *Pourquoi leur poste a-t-il été créé ?* » Leur réponse est sans appel. Tous disent devoir participer activement à l'éclosion et aux financements de projets d'intérêt général, d'utilité publique ou pour le bien des usagers de collectivités. En résumé, l'intérêt général est au cœur de leur intérêt professionnel. L'un n'empêchant pas l'autre, ces coopérateurs sont pourtant « primés » sur le PNB¹⁰ réalisé ; autrement dit sur leurs résultats personnels.

Dans les équipes de coopérateurs règnent l'amitié, l'affection, la solidarité entre les membres, la confiance mutuelle, la patience, l'engagement dans un projet collectif porteur de valeurs, l'humour (tant il est certain que savoir à quoi l'on sert est apporteur de plaisir et de joies) et l'altruisme qui fluidifient les relations entre les membres. La devise « *Tous pour un ! Un pour tous* » n'est-elle pas celle des trois mousquetaires du roman de Dumas, qui surmontent leurs dissemblances et leurs divergences pour coopérer au nom de la défense de leur Roi¹¹ ? Telle est la voie royale en management, un dépassement des intérêts et antagonismes individuels au profit des aspirations collectives, pour un plus grand succès du groupe.

Les managers lisant ces lignes se demandent peut-être comment mettre en place un véritable esprit de Coopération au sein de leur équipe ? Une mission m'a permis de vérifier in vivo combien il est aisé de faire coopérer des salariés durablement inscrits dans une compétition agressive et effrénée. Cette découverte, riche en enseignements, a conduit mon cabinet à concevoir des outils spécifiques pour réussir cette formidable métamorphose d'équipe. Désormais, nous intervenons de manière récurrente en entreprise pour y développer l'esprit de Coopération.

Revenons à ma découverte. Ce fut à l'occasion d'une intervention auprès des forces de vente d'un important fabricant de bottes et de vêtements marins. Cette société de grande notoriété distribue ses produits, au travers de deux principaux canaux (outre celui du Web). Le premier canal est celui

de la grande distribution (hypermarchés, grands magasins, centrales d'achats, etc.). Le second satisfait au besoin du commerce de détail (magasins de vêtements, de pêche, d'accastillage pour la plaisance, etc.). Selon le réseau, l'approche commerciale et les prix pratiqués sont très différents, tout autant que le sont les exigences des interlocuteurs rencontrés. Les commerciaux du canal de la grande distribution se prennent pour des seigneurs. Ils sont fiers d'être reçus par des acheteurs. L'essentiel de leurs entretiens porte sur le référencement des produits de la marque, les prix et autres marges arrière... Comme beaucoup de commerciaux opérant auprès de grands comptes, ils font un chiffre d'affaires considérable. Ils sont enclins à dédaigner les vendeurs du réseau détaillants, qui eux visitent de très modestes commerçants et réalisent de petits volumes de vente (mais en grand nombre). Ceux-ci accomplissent pourtant un travail commercial plus professionnel et efficace. En effet, cette équipe crée un lien avec les clients, vante les produits, conseille, fidélise, entretient la relation et en répare les éventuels accrocs (erreurs de livraison, produits défectueux, etc.). Le manque de reconnaissance de leurs qualités commerciales et l'injuste infériorisation dont ils souffraient expliquaient la mauvaise ambiance régnante entre les deux équipes. Ambiance d'autant plus délétère que les prix pratiqués par chacun des canaux n'avaient pas de commune mesure. En clair, la puissance d'achat de la grande distribution permettait au réseau qui la prospectait de consentir des prix et conditions sans équivalent avec ce qu'étaient autorisés à proposer aux détaillants les autres commerciaux. Ils s'ensuivaient des rivalités, un sentiment d'iniquité et un climat de jalousie très préjudiciables à la coordination. En résumé, dans cette entreprise, le syndrome des *Aigles* et des *Renards* de Muzaffer Sherif jouait à plein et de longue date ! Chaque équipe nourrissait une haine si intense envers l'autre qu'elle interdisait la moindre coordination commerciale en région. Invité par la direction générale à résoudre cet épineux problème, j'optai pour mettre les deux *teams* en situation de Coopération par solidarité. En l'occurrence je prônai l'organisation d'une réunion de vente nationale afin de réunir les deux forces de vente en un lieu sympathique, qui détendrait les esprits. Il me fallait toutefois être vigilant. Cette réunion risquait fort de sombrer dans un pugilat généralisé. J'aurais à rendre compte des éventuelles échauffourées et autres exactions si je ne parvenais pas à obtenir la Coopération promise entre les deux réseaux. Cette Coopération fut suscitée par l'organisation d'un jeu de piste à l'échelle hexagonale. Pour se

rendre à cette réunion nationale, les commerciaux des deux réseaux furent mixés par groupes de quatre, dans une voiture commune, au départ de chaque région. Pour les soumettre à une Coopération par solidarité, tous furent tenus dans l'ignorance du lieu de la réunion. Au départ, une enveloppe contenant des énigmes à résoudre et de nombreuses questions de culture générale fut remise à chaque équipage. Les bonnes réponses leur permettaient de rejoindre un premier point d'étape. Une enveloppe de secours leur indiquait, en cas de besoin, le lieu du prochain relais. À ce point, une deuxième enveloppe d'énigmes et de questions leur était remise ainsi qu'une autre à n'ouvrir qu'en cas d'égarement. Ainsi, de relais en relais, d'enveloppe en enveloppe, ils eurent à cheminer dans la difficulté jusqu'au lieu mystérieux de cette fameuse réunion. Sachant qu'une compétition peut en chasser une autre (surtout chez les commerciaux), les équipages arrivés sans avoir eu besoin d'ouvrir les enveloppes de secours, gagnaient un prix remis par le Directeur Général en personne. Une nécessaire fraternité au sein des équipes ainsi mixées créa des liens et une qualité de relation jusqu'ici inenvisageable. Au dîner, les places de chacun furent préalablement attribuées. Le hasard fait quelquefois bien les choses, pour peu qu'un consultant guide ses pas. On y retrouva assis côte à côte les mêmes *teams*... Pour parachever cette coopération naissante, les ateliers du lendemain eurent pour thème « Comment coopérer régionalement, pour renforcer le succès de notre société ». Ces groupes de travail connurent un vif succès, bien au-delà de mes espérances. Une réelle Coopération entre les deux forces de vente avait pris forme. En résumé, initialisée par un simple jeu, générateur d'un objectif partagé, de difficultés communes à surmonter dans le cadre d'une promiscuité relationnelle, la dynamique de l'esprit de coopération avait pris place. Les intérêts individuels faisaient désormais bon ménage avec ceux du collectif commercial. Ma mission était accomplie. Il incombait alors aux managers de l'entretenir et à moi de m'éclipser, satisfait et quelque peu nostalgique comme souvent en fin de mission dans mon métier...

■ 10 clés pour créer un esprit de Coopération en management d'équipe

« Que se passe-t-il chez Nike ? Depuis un peu plus d'un mois, le célèbre équipementier américain est confronté à un exode sans précédent de dirigeants. Des témoignages d'employés – en majorité des femmes – dénoncent un environnement “toxique” avec des discriminations et du harcèlement moral et sexuel¹². » La Coopération ne se décrète pas ! Elle se suscite, s'occasionne et se dynamise. Voici quelques clés pour ouvrir les portes de la Coopération en management d'équipe. Parmi celles-ci, certaines sont si manifestes qu'elles frisent le truisme. Pourtant, ma vie passée à manager, à conseiller et à coacher les managers, me convainc du contraire. Guerre des *Potestas* ou conflit d'*Auctoritas*, les entreprises présentent une propension patente à générer les rivalités et les résistances, à promouvoir l'individualisme au mépris du collectif et à susciter les antagonismes et les luttes intestines. Cette pathologie va jusqu'à toucher les *Chief Happiness Officers* eux-mêmes. Ces nouveaux responsables en charge du bien-être au travail sont quelquefois affublés du titre peu enviable de caporal du bien-être, tant leur approche apparaît aux salariés excessivement coercitive et peu coopérative. Faire passer leurs idées en douceur n'est pas leur fort... Passons en revue ces quelques clés de la Coopération aux bénéfices des managers et de l'adoption de leurs directives en souplesse.

Disposer d'objectifs communs et collectivement définis

Il n'y a de Coopération possible que si des objectifs sont partagés unanimement. Une équipe ne saurait gagner si certains de ses membres nourrissent des ambitions contraires. Claude Onesta nous en persuade. Au cours de l'interview dont je fais état plus haut, il fit valoir au journaliste : « Si on paye un joueur aux buts marqués, il ne fait plus de passe ! » Le mode de rémunération fréquemment adopté par les sociétés qui emploient des commerciaux lui donne raison. Je suis fréquemment consulté par les dirigeants désireux d'améliorer la pertinence de leur système d'intéressement appliqué aux vendeurs. J'observe à cette occasion que les rémunérations comportant une part variable élevée conduisent à un immanquable défaut de Coopération de la part de ces derniers. Une variabilité excessivement centrée sur le résultat de chacun développe un fort individualisme et éloigne le salarié de tout esprit d'équipe tout autant que des desseins de la société qui l'emploie. Ceux qui peinent à gagner leur vie

se détournent de l'entreprise et s'envolent rapidement vers d'autres cieux... *A contrario*, ceux qui réussissent à tirer profit de leurs démarches ne s'intéressent qu'à leurs seuls gains et n'ont cure de l'entreprise et de son image. La satisfaction des clients leur apparaît secondaire. Ni les uns ni les autres ne sont porteurs d'un projet collectif. Ce phénomène est d'autant plus objectivable dans les secteurs où les ventes sont de type *one shot*¹³. En résumé, la maxime « *Chacun pour soi, Dieu pour tous* » ruine tout espoir de réelle Coopération dans les organisations.

Veiller à ce que règnent sympathie, affection et ferveur au sein de l'équipe

Une équipe ne saurait coopérer sans que les coéquipiers ne s'estiment ni ne s'apprécient. Avoir plaisir à se retrouver et à travailler ensemble compte parmi les pierres fondatrices de la Coopération en management. Pour ce faire, créer des pôles d'intérêts communs, partager une même passion sont de bonnes politiques. Par exemple, une même affection pour un leader ou un projet sont de formidables ciments pour unir les membres d'une équipe. Adolescents, mes camarades et moi fûmes entraînés à une pratique de haut niveau en handball, cela par un coach sportif jouissant d'un charisme hors du commun. Nous l'admirions tant que, pour lui, nous nous dépassâmes au point de parvenir en finale des championnats de France. La vie est quelquefois terriblement cruelle, au point de faucher les meilleurs. Un effroyable accident de voiture abrégea les jours de notre coach. Notre équipe ne lui survécut pas et nos ambitions de coupe volèrent en éclats. Son successeur ne parvint jamais à remobiliser nos énergies. Ajoutons que le partage d'objectifs et de pôles d'intérêts communs se conjuguent. Pour une équipe sportive, l'ascendant de l'entraîneur et la perspective de gagner un championnat sont grandement renforcés par le partage d'une ferveur pour un même sport. Jean-René Bernaudeau, manager général de la team Direct Énergie¹⁴, en cas de victoire d'un équipier, diffère le moment de se rendre sur le podium pour l'applaudir. Il attend préalablement l'arrivée des autres coéquipiers qui, fatigués, se sont sacrifiés pour permettre à leur leader de triompher. Pour ce coach, il est incontournable de remercier en priorité les « *travailleurs de l'ombre* » pour cultiver la Coopération par solidarité, essentielle dans un « *sport individuel qui se pratique en équipe* ».

Mettre en place des mécanismes d'entraide

En organisant la compétition entre membres d'une même équipe, la réussite des uns contribue à mettre en exergue l'échec des autres. Ces derniers se démobilisent. Ils se résignent à figurer dans le bas du tableau et sombrent dans l'à-quoi-bonisme, qui tient du syndrome dit de la résignation¹⁵. Érigée en système de management, la compétition excessive mine alors l'esprit de Coopération. Dans mon livre *Le Responsable Commercial et son Plan d'Actions Commerciales*¹⁶, je préconise que les commerciaux en avance dans la réalisation de leurs quotas de vente participent à des actions commandos pour venir en aide aux vendeurs en retard sur leurs objectifs. Dans le même esprit, je conseille le doublement des primes individuelles si tous les commerciaux, sans exception, ont atteint leurs objectifs personnels. La solidarité doit régner pour que le groupe développe une forte attractivité auprès de ses « associés ». Je finirai mon propos en citant Hubert de Boisredon, dirigeant d'Armor¹⁷, chantre de l'intégration de personnes handicapées dans l'entreprise. En matière de Coopération, il relate avoir observé que *« la personne qui a un handicap libère les autres de la peur de demander de l'aide. Les handicapés créent de la solidarité et génèrent un esprit d'entreprise très fort »*.

Disposer de règles intangibles et acceptées par tous

Sans règles communes, pas d'équipe ! Une société ou un groupe qui ne se soumet pas à des lois reconnues et acceptées par ses membres a bien peu de chance de montrer une bonne cohésion dans l'adversité. Le franc-tireur est l'une des pires forces centrifuges au sein d'un collectif. Ramener sans cesse les coéquipiers au respect des règles consenties par tous est une ardente obligation faite à tout manager. Dût-il sanctionner pour les imposer. C'est encore Claude Onesta, à l'occasion d'une interview¹⁸, qui fait valoir que dans une équipe, *« ce qui vaut pour les uns vaut également pour les autres. Je remarque d'ailleurs que la sanction, lorsqu'elle est légitime, est souvent attendue par les autres membres du groupe. Ils ont besoin de voir que le cadre fixé est respecté. Le manager qui n'a pas ce courage de prendre une sanction met en danger le bon fonctionnement du groupe »*.

Apprendre ensemble et partager le savoir

Cachotteries et Coopération font mauvais ménage. Les réticences que l'on observe pour que les salariés partagent leurs données le démontrent. La Coopération n'est effective que s'il y a échanges d'informations. Les logiciels de *knowledge management* qui organisent l'ultra-communication des données de chacun au profit de tous constituent un excellent support pour développer une ambiance coopérative. L'association par l'agrégation des acquis, des connaissances et des expériences, est de toute évidence créatrice d'esprit d'équipe.

S'entraîner ensemble et mutuellement

La formation et le coaching des uns par les autres constituent de formidables opportunités de *team building*. Dans une équipe qui coopère, le progrès de chacun doit devenir l'affaire de tous et inversement. Les laissés-pour-compte du succès ne sauraient longtemps participer activement à la vie de l'équipe.

Organiser les échanges et le recueil d'avis

L'esprit de coopération se dissout en raison de l'incompréhension réciproque entre les membres d'une même équipe. Un groupe se soude quand ses participants peuvent exprimer leur avis et être entendus par les autres. Les discussions et les échanges favorisent cette indispensable intelligence entre coéquipiers. Chez Forventor, nous mettons à la disposition de nos clients des outils spécifiques et performants afin de recueillir les perceptions de leurs salariés quant aux forces et faiblesses de l'entreprise¹⁹. Invités à des séances de Coopération active, les participants concourent ainsi à des échanges visant trois objectifs :

- > Bénéficier de ce vaste gisement d'informations que tous possèdent en tout domaine. Que ce soit sur la clientèle, ses réclamations et plaintes en tout genre, ou que cela porte sur les besoins en organisation et le manque de coordination observés, les participants savent mieux que n'importe quel manager ou consultant extérieur l'exprimer et le justifier. L'entreprise possède au sein de ses équipes un gisement gigantesque de bonnes idées et de fabuleux projets. Libérer la parole de ceux qui *savent* offre une exceptionnelle opportunité de se réinventer, pour peu que les

dirigeants se donnent les moyens de les écouter. En France, il serait de bonne politique que nos gouvernants accèdent à cette vérité première...

- > Transformer l'expérience concrète des personnes présentes en une force de proposition constructive, afin de résoudre les problèmes, les difficultés et surmonter les obstacles qu'elles rencontrent ; cela pour devenir plus performantes.
- > Augmenter ainsi le niveau de Coopération, cela par un courant d'échanges, de collaboration et de confiance mutuelle existant entre les acteurs de l'entreprise et leurs dirigeants, en partageant une même perception des problèmes et difficultés à surmonter. Observons qu'il en va de même pour un pays. Un gouvernant français qui n'a pas pris la peine d'emprunter la ligne 13, un matin à 8 h 30, de la gare Montparnasse à la mairie de Clichy, ne sait rien de ce que peuvent vivre quotidiennement les Parisiens... Déconnecté des réalités, quelles décisions de bon sens peut-il prendre ?

Offrir des activités extérieures communes

Veillez à ce que les transactions entre salariés ne se cantonnent pas au seul besoin de coordination des tâches et des missions confiées à chacun au sein de l'Organisation. Randonnées pédestres, voyages, week-ends, sorties, etc., sont autant d'occasions d'élargir la relation professionnelle et le plaisir de travailler ensemble. La Coopération s'ensuivra immanquablement.

Open space, co-working et autres espaces de bureaux partagés

À l'origine conçus pour réduire l'impact des prix de l'immobilier de bureau sur les coûts des entreprises, l'*open space*, le *flex office*, le *desk sharing* et diverses autres formes d'allocations d'espaces de travail, temporaires ou non, constituent de formidables leviers pour la mise en place d'une économie coopérative. Au-delà de l'amélioration du confort au travail et la quête de productivité, l'ultra-communication qui en découle stimule l'esprit coopératif. La multiplication des occasions de rencontres (quelquefois improbables, mais rarement inintéressantes), l'entraide que développe immanquablement le partage, la perte de vieux repères au profit de la nouveauté, les échanges transverses et de nombreux autres avantages qui stimulent la créativité et l'ouverture vers les autres collaborateurs

expliquent son succès actuel. De très grands groupes tels que BNP, AXA, Bouygues Immobilier et de nombreux autres sont passés au *flex office*. Ce phénomène, en progression rapide, rend au bureau son sens étymologique d'origine latine de *bura*, table de travail, qu'une excessive quête de *Potestas* a transformé au fil des siècles en un attribut bunkerisé portant le même nom. Cette réussite des espaces partagés laisse supposer un futur sans bureau attiré et la fin de ces véritables forteresses de prétendu silence où l'improductivité et l'enfermement sur soi règnent en maître. L'ère de la Coopération tous azimuts aurait-elle sonné ?

Développer les attitudes ludiques

La tristesse, la platitude et la monotonie ne sont en rien source de productivité ou d'efficacité. Les jeux, les joutes amicales, les distractions et autres plaisirs ludiques concourent pour une large part au nécessaire bon climat qui préside à l'union sacrée de coopérateurs.

Ces propositions pour susciter la Coopération semblent bien modestes au regard de ce qu'offre le géant américain Google à ses salariés pour assurer et stimuler l'esprit coopératif :

- 1) Le salarié de Google ne connaît pas la faim. La nourriture est gratuite et à volonté, quels que soient le jour ou l'heure.
- 2) Une *TechShop*²⁰, ouverte 24 h/24 et 7 jours/7, dépanne le salarié dans le besoin, cela en tout domaine et toute circonstance.
- 3) De leur domicile au lieu de leur travail (et inversement), les salariés sont transportés gratuitement par des bus Google.
- 4) Chiens et chats sont les bienvenus. Les amoureux des animaux domestiques peuvent profiter de leur présence à leur bureau.
- 5) Massages, coachs sportifs, salles de détente et de sport, tout est mis en place pour assurer le bien-être du salarié.
- 6) Chez Google, le salarié peut mourir sans se soucier de l'avenir de sa famille. Son conjoint perçoit la moitié de son salaire durant 10 ans et les enfants peuvent terminer leurs études en toute quiétude avec une bourse de 1 000 dollars par mois !
- 7) 20 % du temps de travail peut librement être consacré à des travaux d'intérêt personnel.
- 8) Un droit à des congés sans solde afin de vivre une passion, participer au lancement d'une activité nouvelle ou toute autre raison qui peut n'en comporter aucune...

Et pleins d'autres avantages qui font de la communauté des Googlers des coopérateurs attachés viscéralement à leur entreprise, et cela dans le monde entier !

7 clés pour une Coopération harmonieuse avec les enfants

Professeurs ou parents, la Coopération est sans conteste le meilleur levier pour garantir l'adhésion en douceur des enfants dont vous avez en charge l'éducation. Cette vérité n'empêche pas que la culture du *reproche* prédomine largement chez beaucoup d'éducateurs. Par lassitude ou inexpérience, la remontrance, la réprimande et la critique sont même devenues des automatismes envahissant les transactions quotidiennes entre adultes et enfants. Ce phénomène explique en partie la crise de l'adolescence. Une révolte contre les incessantes réprobations des divers intervenants dans leur éducation.

Je pris conscience de cette réalité à l'occasion d'une visite au Walt Disney World d'Orlando. Un très jeune Américain jouait avec une machine destinée à montrer les effets des variations de la pression atmosphérique. L'enfant s'y prenait maladroitement. La machine ne lui délivrait pas l'expérience promise. Observant la répétition de son erreur, j'entrepris de lui indiquer comment opérer. C'était sans compter sur sa mère. Celle-ci me stoppa net dans ma tentative pédagogique. « *He does what he wants*²¹ ! », me dit-elle sans ménagement. Je renonçai, marmonnant en moi-même que les Américains étaient décidément différents de nous et que ce pauvre enfant avait vraiment de la malchance d'avoir une telle mère ! Ma révolte apaisée, je concédai que la Coopération passait par la compréhension, l'acceptation, la tolérance et le consentement aux plaisirs des autres, si étranges ou impénétrables apparaissent-ils. Je concédai subsidiairement qu'il me restait un long chemin à parcourir...

Ce livre n'a nulle vocation à dispenser un enseignement sur la pédagogie, pas plus que sur l'éducation des enfants. De très nombreux ouvrages, rédigés par des experts au rang desquels je ne compte pas, se disputent les faveurs des éducateurs. Ici, je limiterai mon propos au bon usage de la Coopération dans nos rapports avec les enfants. Voici, rapidement survolés, sept principes majeurs à mettre en œuvre pour coopérer avec les enfants.

Évoquez les problèmes à résoudre, non pas les solutions à adopter

Cette observation nous renvoie au chapitre portant sur la Certitude. Pour convaincre l'enfant, la solution que vous voulez voir adopter doit être laissée dans l'ombre. Il est incontournable que soient préalablement partagées avec lui les deux autres composantes du besoin (problème ou difficulté à surmonter *et* motivations à satisfaire). La Coopération passe nécessairement par le partage d'un accord sur son besoin. À défaut, votre démarche s'apparente à une directive, à une instruction. Celle-ci vous confère le statut peu enviable d'instructeur et non pas celui d'éducateur.

Évitez de multiplier les instructions

Au risque de me répéter, la relation d'instruction n'est en rien coopérative. Seul le partage d'un problème ou d'une difficulté à surmonter est promoteur d'adhésion. Ajoutons que la vitesse d'un enfant pour comprendre est quelquefois plus lente que la nôtre. Il ne dispose pas du *background* d'expériences de l'adulte. Intégrer un nouvel élément nécessite de sa part la mise en place d'une chaîne de principes, de raisonnements, de concepts, et d'en assurer l'ancrage par la répétition. L'explication et la compréhension du problème sous-jacent sont plus pertinentes que l'instruction. Cette dernière incomprise lui apparaît davantage comme une obligation contraignante que comme une nécessité aux multiples bénéfices individuels et collectifs. À la très usuelle formule « *Range ta chambre !* » préférez demander : « *Comment pourrais-tu faire pour que ta chambre devienne plus agréable pour tout le monde ?* »

Limitez les reproches et autres invectives

Le reproche, par définition, n'est pas coopératif. Les méfaits psychologiques des reproches sont immenses. Ils culpabilisent inutilement l'enfant et créent de faux tabous. Le nombre de vrais interdits à devoir respecter pour mener une vie sociale, familiale et professionnelle, est suffisamment important sans en ajouter d'autres à la légitimité contestable. Au regard de l'adhésion espérée, le reproche est contre-productif. « *Est-ce que tu acceptes d'aider ta maman ?* », vaut infiniment mieux que « *Mets la table, au lieu de rester planté là dans mes jambes !* ». « *Que fait ce pull sur la chaise ?* » est plus efficace que « *Range ton pull, il n'a rien à faire là !* ». Après de telles invectives, répétées à l'infini, il n'est en rien étonnant que parvenu à l'adolescence, l'enfant se rebelle par une crise du même nom. Il

en va ici comme de la survenue d'une tendinite. Seule la répétition d'innombrables microtraumatismes l'explique...

Stimulez la compréhension plutôt que la crainte

L'adhésion par la crainte, la menace ou la punition ne répond pas aux impératifs de la Coopération. La Coopération renvoie à l'harmonie, à l'entente, à la libre conformation, à la communion et non à la dissension, à la mésintelligence ou au conflit. Ne dites pas : « *Fais attention, tu vas encore faire tomber la lampe !* » L'esprit de coopération incline à préférer demander : « *Rappelle-moi ce qui s'est passé la dernière fois, quand la lampe est tombée ?* »

Soyez ludique

Des études (scientifiques ou non) démontrent que l'enfant rit entre 300 et 400 fois par jour. L'adulte ne rit que 20 fois par jour ! Décidément, le vieillissement fait perdre de la fraîcheur à tout niveau... Porteurs de Coopération, un sourire, une blague, une petite histoire suffisent à établir un climat de complicité. La bonne humeur, la jubilation, l'hilarité et le jeu constituent les canaux d'une communication coopérative. En terre étrangère, parler la langue du pays d'accueil permet de se faire admettre. Rire avec l'enfant, c'est se synchroniser avec lui en parlant sa langue et non pas la nôtre.

Soyez synthétique

L'adulte aime trop souvent pérorer. L'enfant constitue un public captif pour l'éducateur. Le sermon est la mauvaise voie pour « parler jeune ». Il est détesté par l'enfant et l'ennui ne le prédispose pas à coopérer. Adèle Faber et Elaine Mazlish, grandes spécialistes du développement de l'enfant, soutiennent qu'un minimum de mots vaut infiniment mieux qu'un long discours. Le doigt pointé vers un jouet qui traîne, accompagné d'un clin d'œil et d'un petit sourire complice, est d'esprit plus coopératif qu'un prêche de remontrances.

Ne trichez pas

Les enfants ont l'art de déranger les adultes par des interrogations surprenantes. Questionner un proche, de préférence à leurs parents, est la tactique de beaucoup d'enfants pour être éclairés sur les secrets de la vie. Adrien, mon neveu alors âgé de 8 ans, me posa une embarrassante question. Il désirait connaître la signification du mot *lesbienne*. À 8 ans, il faisait clairement appel à une incommensurable Coopération de ma part ! Lui répondre qu'il était trop jeune pour en parler eût été contre-productif. Cette réponse eût attisé inutilement sa curiosité et en outre l'aurait en vain infériorisé. Je pris donc le parti de coopérer par transaction. Je lui proposai d'échanger cette information contre une autre : « *M'expliquer en quoi ce mot l'intriguait et dans quelles circonstances il l'avait entendu...* » Après 24 heures d'une longue réflexion, sa soif de savoir l'emporta sur ses secrets d'enfant. Il revint à la charge et m'avoua qu'il avait surpris deux petites copines, très proches l'une de l'autre, en parler dans la cour de récréation. Comme promis, je me suis exécuté et lui expliquai, de manière sobre, édulcorée et neutre, ce que signifiait objectivement ce mot.

La franchise et l'honnêteté sont les ingrédients de la Confiance, mère de la Crédibilité. Tricherie et Coopération font mésalliance. Au-delà de cette observation, gageons qu'une relation de vérité modélisera chez l'enfant les paradigmes de sincérité, de loyauté et de bonne foi dont ses parents pourront plus tard s'enorgueillir.

L'enfant est un adulte en gestation. Il se « tricote » au quotidien. La Coopération est un fabuleux « patron » pour réussir ce bel ouvrage... Je recommande au lecteur désireux de consacrer à ce sujet davantage de temps la lecture du livre d'Adèle Faber et Elaine Mazlish²².

■ Quel mode de Coopération adopter ?

La scène se déroule à Rossio, une prestigieuse place de Lisbonne. L'été, pour recueillir quelque argent de poche, les étudiants ont coutume d'y chanter en chœur, en tenue traditionnelle de leur université. Les touristes font le cercle et les écoutent jouer des airs folkloriques portugais. Un couple, parmi les spectateurs, s'avance et sollicite les étudiants pour la prise d'une photo au sein de leur groupe. Bien que perturbant le spectacle, la faveur désirée leur est accordée²³. Le cliché une fois pris, une Coopération

du couple est en retour requise par *arrérage* (achat de la prestation musicale en CD, sur le mode « *Vous nous devez bien ça...* »). Contre toute bienséance, les deux touristes refusèrent, considérant ne rien devoir. À dire vrai, la disproportion entre la dette contractée et le prix de 20 € pour s'en délivrer était à l'évidence excessive. En outre, le couple allait bien vite se fondre dans la foule et ne plus avoir de comptes à rendre à quiconque... C'est dire que le choix du mode de Coopération est clé dans l'obtention de l'effort coopératif. En l'espèce, l'option « transaction » aurait sans nul doute donné un meilleur résultat (autorisation de prises de vue au prix de l'achat préalable d'un CD). Au pire l'échange suggéré n'aurait pas eu lieu.

Cette saynète pose à sa manière la pertinence du mode de Coopération proposé, selon diverses situations. Quelques éléments éclairent ce choix :

- > Par **sympathie**, la demande de Coopération fonctionne d'autant plus que l'on est connu de la personne sollicitée. En outre, être apprécié d'elle est un vecteur supplémentaire de succès. Plus encore si celle-ci cherche de quelque façon à nous séduire. Ajoutons que la sympathie suscitée ou recherchée a un effet *booster* dans l'acceptation des trois autres modes de Coopération. Opposer un refus à une personne sympathique est pour beaucoup insurmontable. L'impact du « regard de l'ami », à qui il est délicat d'opposer un refus, incline à une prise de position favorable.
- > La **transaction** quant à elle, pour peu qu'elle soit équilibrée, est à retenir sans risque dans tous les cas. Cette option synallagmatique est à privilégier tout particulièrement lorsque l'interlocuteur est un inconnu. Elle a pour avantage de poser clairement la demande de contrepartie et évite toute sournoiserie, source de méfiance et d'altération de l'image du demandeur.
- > Pour retenir l'**arrérage**, la créance obtenue doit être supérieure (tout au plus du même ordre de grandeur) à la contrepartie espérée. À défaut, le réflexe mécanique d'obligation de remboursement n'est pas suffisamment puissant pour entraîner le retour coopératif attendu. Reconnaissance d'une dette et ressentiment d'iniquité convolent mal. Ici aussi, le fait de connaître la personne a un effet démultiplicateur. Ajoutons que l'arrérage d'une dette est rendu plus incontournable dans le cadre des relations récurrentes (maintien du regard de l'Autre dans le temps).

- > Recourir à la Coopération par **solidarité** est d'autant plus pertinent que le problème est ressenti par les deux parties. *A fortiori* s'il leur est commun. Si en outre la difficulté en question est insurmontable par chacune d'entre elles isolément, la solidarité s'impose, au-delà de toute sympathie ou antipathie. Ce phénomène est particulièrement objectivable entre passagers d'un mode de transport en cas de grève, d'accident ou d'événement dramatique à surmonter. Cette dernière observation conduit tout naturellement à évoquer le principal fondement de tout lien social : le couple *besoin à satisfaire* et nécessaire *Coopération*.

■ Le couple besoin/Coopération, fondement de notre vie sociale

Résolution d'un besoin et Coopération sont clairement indissociables. Le besoin (le triptyque solution – problème/difficulté à surmonter – motivation à satisfaire) est au cœur de notre vie sociale. Au sein d'une société, quels que soient le type de culture ou le degré de modernité atteint, il n'est d'échange entre les êtres qu'en raison de la nécessité de résoudre un problème ou une difficulté, ou encore celui de satisfaire un souhait ou combler un manque. À défaut, aucune transaction, autre qu'intellectuelle, ludique ou instinctive²⁴ n'est requise. Si l'état de béatitude que l'on associe au paradis est une réalité, c'est sans nul doute en raison de l'absence de toute difficulté ou de tout problème pour ses ayants droit. Gageons que cela doit inhiber sérieusement les transferts en tout genre. Dans le même esprit, observons avec les psychanalystes que durant sa vie fœtale, l'enfant en gestation ne souffre apparemment d'aucun manque perceptible. Immergé dans le liquide amniotique de sa mère, il méconnaît tout besoin. C'est à sa naissance que celui de devoir respirer, d'être nourri puis langé, se fait jour et fait de lui d'emblée un être social. Ce sont ces manques qui le conduisent à découvrir la nécessaire Coopération avec son entourage familial. Téter en est la première forme. Plus tard, les contraintes de l'apprentissage sphinctérien l'obligent à coopérer davantage avec ses éducateurs. En grandissant, le nombre de sujétions ne cesse d'augmenter, intensifiant la charge coopérative. La crise de l'adolescence peut s'analyser, par quelques côtés, comme un refus momentané de coopérer avec ceux qui incarnent l'ordre parental. Devenu adulte, il y sacrifiera à nouveau pour être

socialement et professionnellement intégré. À défaut, à l'instar des marginaux, il devra réduire ses besoins à leur plus élémentaire expression...

Partant de ces observations, on peut légitimement en déduire que le besoin engendre la Coopération. En clair, pas de *besoin*, pas de raison de coopérer ; autrement dit pas de *besoin*, pas de lien sociétal ! La vie animale, pourtant élémentaire, fourmille d'exemples qui viennent appuyer ma thèse. Les requins sont débarrassés par les poissons pilotes de leurs parasites. Ces derniers, quant à eux, s'en nourrissent. Il en va pareillement entre pucerons et fourmis. Autour des besoins à satisfaire par chacune des espèces, une Coopération s'organise. Les pucerons, sans défense, recherchent la protection des fourmis contre divers prédateurs. De leur côté, celles-ci sont en quête de nourriture. Elles se nourrissent du miellat que produisent les pucerons. Une Coopération par « transaction » s'installe, sous-tendue par la résolution du besoin de chaque espèce. Du pique-bœuf, qui débarrasse le rhinocéros de ses parasites, aux abeilles pollinisatrices, qui volent de fleur en fleur pour fabriquer leur miel, la Coopération est omniprésente dans les sociétés animales, voire végétales. Les jardiniers l'ont révélé. Certaines plantes comme l'aster, le pourpier ou le muflier attirent les syrphes dont les larves détruisent les pucerons. Les rosiers voisins en sont ainsi protégés. La Coopération pour la résolution d'un besoin est sans conteste la pierre fondatrice de tout embryon de société.

En résumé, pas de besoin, pas d'embryon sociétal. Les quatre modes de Coopération analysés ci-dessus en sont les divers principes résolutoires. Par *sympathie*, les individus pourvoient affectueusement aux besoins des autres. Par *solidarité*, le fardeau du besoin est partagé à plusieurs. Par *transaction*, la coopération par échange de bons procédés satisfait aux besoins respectifs des diverses parties. Par *arrérage*, elle répond à l'irrépressible nécessité humaine d'éteindre une dette qui insupporte. En ce sens, quelle qu'en soit sa forme, la Coopération que suscite la résolution de nos problèmes, de nos difficultés ou de nos souhaits est le principal *booster* de notre énergie sociale. C'est dire l'importance que revêt le chapitre portant sur la Certitude du besoin d'autrui.

1. Le mot est de Suzanne Necker, écrivaine, épouse de Jacques Necker, ministre des Finances de Louis XVI.

2. Cette modeste expérience, sans prétention scientifique, offrit une seconde observation : rares furent les visiteurs qui n'ont pas subordonné l'acceptation du chocolat à ce que la question leur soit préalablement posée. C'est dire l'importance de la Confiance dans le processus de décision (voir le chapitre Confiance, page 31).
3. Muzafer Sherif, « L'expérience de la caverne des voleurs », 1961.
4. Christian Morel, *Les Décisions absurdes*, t. 3, Gallimard, Paris, 2018, p. 195-200.
5. Clive Lamming, *La Grande Histoire du métro parisien*, Atlas, Paris, 2011.
6. Cialdini, *op. cit.*, page 54.
7. Pour plus de détails, le lecteur peut utilement se reporter au chapitre Confiance.
8. Correspondance du 17 mars 1859.
9. Interview de Claude Onesta, *Le Figaro*, 27 septembre 2015.
10. Produit net bancaire (équivalent au chiffre d'affaires des entreprises).
11. C'est aussi la devise de la Confédération suisse, adoptée en 1868 pour stimuler la solidarité des Helvètes face aux inondations dans les Alpes suisses.
12. Article paru dans *Le Figaro*, 10 mai 2018.
13. Ventes sans récurrence, telles que équipements ménagers, piscine, maison individuelle, automobiles, etc.
14. Une des meilleures équipes cyclistes françaises dans laquelle Thomas Voecler a fait carrière.
15. Syndrome prêté à tort aux seuls enfants d'immigrés en Suède, cela en raison d'une excessive attente de visa qui les plonge dans une sorte d'état léthargique. En vérité, toute situation de blocage ou d'empêchement durable peut contribuer à l'installation de ce syndrome.
16. Paris, Eyrolles, 2013.
17. Hubert de Boisredon a repris la société Armor en 2004. Elle était en grande difficulté. Elle compte aujourd'hui parmi les pépites de l'industrie française.
18. Claude Onesta, <https://www.magazine-décideurs.com>, 25 avril 2015.
19. Le lecteur désireux d'obtenir de plus amples informations est invité à se reporter à mon livre *Le Responsable Commercial et son Plan d'Actions Commerciales*, *op. cit.* Les chapitres 2 et 3 présentent de manière très détaillée cet outil d'analyse des forces et faiblesses, ainsi que son mode d'emploi.
20. Conciergerie technique.
21. « Il fait comme il veut ! »
22. Adèle Faber et Elaine Mazlish, *Parler pour que les enfants écoutent, écouter pour que les enfants parlent*, Éditions du Phare, Canada, 2012.
23. La Coopération par *sympathie* est un trait culturel chez les Portugais.
24. Bien que primaire, ce type d'échange sous-entend de quelque manière un besoin élémentaire à satisfaire.

« *Le processus de paix est une nuit de noces dans un champ de mines¹ !* »
La persuasion en douceur s’y apparente.

CONCLUSION

Les bonnes questions à se poser en fin
d’entretien...

Parvenu au terme de ce livre, le lecteur possède maintenant de nombreux instruments pour obtenir en douceur l’accord des autres. Il peut à bon droit désormais considérer que « *chacun est libre de se déterminer comme il l’entend, pour peu qu’il se range à son avis et suive ses conseils avisés...* ». De nos jours, on observe un affaiblissement de l’autorité de la part des parents, des enseignants et des encadrants. Beaucoup ne savent plus comment s’y prendre pour faire valoir leur point de vue, respecter leurs souhaits ou obtenir une simple adhésion. Ils baissent les bras et se désespèrent. Ce livre leur offre des méthodes, techniques et astuces pour leur permettre de reprendre la main et de faire passer leurs idées avec souplesse, faire adhérer à leurs propositions et convaincre sans heurts enfants, élèves ou subordonnés. Il invite tous ceux qui souhaitent développer leur influence et accroître leur puissance de persuasion à renforcer leur Crédibilité aux yeux de l’interlocuteur concerné, à obtenir sa Confiance, à savoir partager avec celui-ci la même Certitude quant à ses besoins, à développer avec Conviction la bonne solution qu’il lui faut adopter, à surmonter avec succès ses Contestations, à faire montre d’une grande Coopération pour au final quérir son accord à l’aide d’un incontournable Closing, qui garantit son salutaire passage à l’acte.

« *Ai-je bien déroulé mes 7 C ?* » Convaincre autrui est une démarche souvent complexe, au résultat parfois aléatoire. Une nuit de noces dans un

champ de mines ! Elle nécessite finesse et rigueur. Côté finesse, je doute qu'un lecteur portant intérêt à notre sujet puisse en manquer. Quant à la rigueur, elle figure en bonne place parmi les qualités accessibles à tous, pour peu que l'on en nourrisse la détermination. J'accompagne et je coache de nombreux responsables commerciaux. À l'occasion d'entretiens aux enjeux importants ou d'exposés publics au cours desquels ceux-ci ambitionnent de convaincre leur équipe ou un auditoire de clients potentiels, voici les deux questions fondamentales que je leur pose au terme de leur prestation : « *Combien de "C" pensez-vous avoir recueillis ? Quels "C" manquent à l'appel et pourquoi ?* » Je les convie ensuite à analyser de manière approfondie les forces et faiblesses de chacun de leurs « C ». Nous examinons ensemble les voies d'amélioration possibles, les révisions à opérer et ce qu'il faut entreprendre pour en cueillir les fruits. Ainsi, de discours en discours, d'entretien en entretien, d'échec en échec et de succès en réussite, la maîtrise de ces précieux 7 C se perfectionne et grandit. La Crédibilité s'accroît significativement, l'obtention de la Confiance des autres est plus aisée, l'étape de la Certitude du besoin de ceux que l'on veut convaincre apparaît si importante qu'elle en devient incontournable, la Conviction que transporte le propos gagne en puissance, la peur du Closing est de mieux en mieux dominée, les Contestions sont élégamment surmontées par des questions et non plus combattues par des arguments. Porté par leurs succès, l'esprit de Coopération dont ils font preuve ne cesse de s'amplifier. Le *process des 7 C* pour convaincre, une fois bien enraciné, peut alors s'estomper et faire place à des automatismes devenus parfaitement naturels, tant il vrai que « *La culture est ce qui demeure dans l'homme lorsqu'il a tout oublié*² ».

Le propos de ce livre nourrit pour seule ambition de soutenir de justes causes et en aucune manière n'est destiné à servir de vademecum aux aigrefins et autres manipulateurs mal intentionnés qui voudraient en faire mauvais usage. « *L'ai-je bien descendu ?* », demandait Cécile Sorel à propos de l'escalier du Casino de Paris. Le scrupuleux respect des 7 C du *Soft power* vous en délivre la légitime caution. Il est essentiel toutefois, pour le plus grand bien de tous ceux que vous souhaitez convaincre, de ne pas vous tromper d'escalier, autrement dit de solution !

1. Mots prêtés à Shimon Peres, président de l'État d'Israël de 2007 à 2014.

2. Ce célèbre aphorisme n'y échappe pas. Le nom de l'auteur s'est en effet perdu dans les méandres de nos mémoires. Il est prêté à de nombreuses personnes, Édouard Herriot (maire de Lyon), Émile Henriot (académicien) ou encore à l'essayiste suédoise Ellen Key...

ANNEXE

Conseils pour développer plus encore votre *Soft power*

■ **Entraînez-vous à convaincre par vidéo-formation**

Sur le site www.forventor.fr, le lecteur désireux de renforcer son savoir-faire pour convaincre dispose en vidéos d'une formation très proche de ce livre. Ce stage inter-entreprises, filmé en *direct live* en présence de vrais participants, tous responsables commerciaux, est animé par l'auteur. Bien que destiné à des profils commerciaux, il reprend les mêmes items que ce livre, et a été découpé en 25 vidéos de 7 à 77 minutes pour le confort de visionnage.

■ **Testez votre savoir-faire commercial et comblez vos lacunes**

Pour évaluer ses aptitudes commerciales, le lecteur est invité à passer gratuitement un test de 50 questions sur le site www.forventor.fr, « *Testez vos connaissances commerciales* », rubrique en bas de la page d'accueil. Un rapport personnalisé lui sera envoyé et commenté. Les éventuelles lacunes observées sont explicitées et les bonnes réponses expliquées...

INDEX

A

Abandon 33
Accord de principe 111
Activités extérieures 138
Adhésion 44, 48, 94, 101, 109, 126, 140
Affection 134
Alain 44
Apparence physique 36
Aptitude à la séduction 35
Argumentation 86
Arrérage 127
Arrow Kenneth 32
Ascendant 12
Attitudes ludiques 139
Auctoritas 11, 20, 25, 41, 67, 133
Autoévaluation 58
Autorité 10, 21
Avantage 80, 99
Axe hard 86
Axe soft 86

B

Balance des avantages et inconvénients 106
Barbier Christophe 25
Bataille d'arguments 121
Benalla Alexandre 20
Bénéfice 81, 99
Bernaudeau Jean-René 135
Besoin 72
Bienveillance 28

Billé Didier 36
Blocage 18
Bravoure 27
Bureaux partagés 138

C

Capillarité hiérarchique 13
Capital reconnaissance 67
Caractéristique 79
Célébrité 27
Certitude 44, 78, 80, 86, 93, 119
Certitude du besoin 43, 45, 47, 147
Champ de responsabilité 13
Charisme 21, 36
Churchill Winston 25
Cialdini Robert 36, 53, 126
Clapet anti-retour 94
Clarté des propos 22, 34
Closer 96
Closing 46, 68, 81, 91
 ~ besoin 93, 114
 ~ d'étape 99
 ~ final 101
 ~ pour le leadership de la conduite de l'échange 92
 ~ sur les bénéfices et pertes des diverses solutions 98
Compassion 54
Compétence 13, 22
Compétition 129, 135
Compliment 38, 127
Composantes d'un besoin 47
Compréhension 142
Compréhension du besoin 44
Confiance 31, 45, 93, 97-98, 119, 127
 ~ en soi 33
Conflit d'autorité 19
Conflit de la verticalisation 92
Confort 52
Conscience d'un besoin 48
Consentement libre 69
Contestation 91, 103, 109, 122

Contrôle 10
Conviction 79, 88
Coopération 31, 75, 119, 121
~ avec les enfants 140
~ par arrérage 127, 145
~ par solidarité 124, 145
~ par sympathie 125, 144
~ par transaction 145
Craintes 51
Créance
~ morale 66
Créances 63
Crédibilité 7, 11, 31, 45, 93, 97-98, 119
Critères de décision 97
Crozier Michel 18
Culpabilité 57

D

Dalai-Lama 17
De Boisredon Hubert 136
Débit verbal 28
Decaux Jean-Charles 21
Déculpabilisation 57
Défaut 82
De Gaulle 44
Démocratie participative 23
Déni de créance 66
Dérobeur 96
Déséquilibres transactionnels 65
Désir 51
Détermination 19, 25
Dettes 63
Différé 111
Discours 22
Domaine d'excellence 27
Don 55

E

Économie d'argent 55

Éloquence 23
Empathie 43
Engagement partiel, 99
Enseignant 10
Entraide 135
Étiquetage 61
Expérience de Moriarty 68, 94
Expérience de Pliner, Host, Saari et Kohl 100
Expérience de Vincent, Lewis et Darby 128
Expertise 11-12, 21

F

Faber Adèle 143
Faire comme 54
Faire-valoir 54
Faiseur 96
Ferveur 134
Fidélité 32
Fillon François 7, 25
Flex office 139
Fonction 15-16
Franchise 143

G

Gain d'argent 55
Gain de temps 55
Gassama Mamoudou 26
Gestuelle du corps 87
Google 139
Gratification 58
Gueguen Nicolas 40

H

Hamon Benoît 8
Honnêteté 32

I

Image
~ externe 59

~ interne 58
Incohérence 94
Inconvénient 82
Indécision 110
Influence 19
Information 68
Intégrité 7
Intérêt 42, 49
Internet 71
Intonation 87
Introjection 34, 44
Invitation à se lâcher 105

J

Johnson Eric J. 52
Joule Robert-Vincent 59

L

Lagardère Arnaud 21
Légitimité 21
Le Pen Marine 8
Leadership 22
Look 35

M

Macron Emmanuel 8, 44
Maïeutique 72
Manager 10, 22, 26
Manager 9
Mandel 52
Mauss Marcel 65
Mazlish Elaine 143
Méfiance 32-33
Mehrabian Albert 113
Mélenchon Jean-Luc 8
Méthode DIP 99
Méthode des 3P 82, 84
Méthode des CAB 79, 83-84
Méthode des DIP 82-83, 85

Miller, Brickman et Bolen 62
Mise en balance 106
Moralité 28
Morel Christian 125
Motivation 48, 67, 75
Mutisme 113

N

Naccache Lionel 43
Négociation 25
Niel Xavier 25

O

Objectifs communs 134
Objection 112
Objection de fond 109
Offre alternative 103
Omniscience 23
Onesta Claude 128, 134, 136
Organigramme 17
Orgueil 53

P

Parcours initiatique 21
Paresse 52
Partage de savoir 136
Patate chaude 106
Pauwels Louis 69
Pepin Charles 34
Périmètre professionnel 10
Perte 82
Pertinence 14
Pinault François-Henri 21
PNL 38
Popularité 26
Posture 12, 15
Potestas 9, 19-20, 41, 50, 133
Pouvoir 9
~ de nuisance 19

~ de soutien 19
Pré-engagement à adopter une solution 98
Préoccupations 75
Prestige 10, 26
Principe de cohérence 93
Problème à résoudre 75
Projection 34
Projet collectif 134
Proposition directe 103
Proposition de solution 75
Proposition-test 101
Proximité 40
Pyramide de la persuasion 82
Pyramide de Maslow 39

Q

Questionnement 39, 73, 77, 82, 84, 115

R

Reconnaissance 56
Recueil d'avis 137
Réflexion 110
Refus 24
Regard 37
Règles communes 136
Relation d'instruction 141
Relooking 25
Reproche 142
Résolution d'un besoin 145
Résolution d'un problème 70
Respect des engagements 27
Responsabilisation 57, 68
Réussite 19
Rhétorique 112
Ridicule 10
Rire 142
Rocher Bris 21

S

Sainte-Beuve 127
Sanction 10
Sarkozy Nicolas 7
Schopenhauer Arthur 109
Sécurité 50
Sénèque 110
Sherif Muzafer 124
Sincérité 27, 32
Sociogramme 18
Socrate 72
Soft power 5, 109, 112-113, 151, 153
Solidarité 125
Solution 67
Sprecher Jeffrey 31
Statut 9
Subordination 11
Sympathie 134
Synchronisation 37, 129
Synthèse du besoin exprimé 98

T

Tati Jacques 25
Technique d'élargissement du besoin 76
Technique des 3P 72
Technique du petit chien 105
Titre 9, 14
Tranquillité 50
Tricherie 143

V

Validation logique 104
Verbalisation 91, 114
Verticalisation 69
Villani Cédric 25
Vincent Jean-Didier 9
Volonté dilatoire 109

Merci d'avoir choisi ce livre Eyrolles. Nous espérons que sa lecture vous a été utile et vous aidera pour mener à bien vos projets.

Nous serions ravis de rester en contact avec vous et de pouvoir vous proposer d'autres idées de livres à découvrir, des nouveautés, des conseils ou des événements avec nos auteurs.

Intéressé(e) ? Inscrivez-vous à notre lettre d'information.

Pour cela, rendez-vous à l'adresse go.eyrolles.com/newsletter ou flashez ce QR code (votre adresse électronique sera à l'usage unique des éditions Eyrolles pour vous envoyer les informations demandées) :



Vous êtes présent(e) sur les réseaux sociaux ? Rejoignez-nous pour suivre d'encore plus près nos actualités :

 Eyrolles Business *et* Eyrolles Web Dev et Web Design

 Eyrolles Business

 Eyrolles Business

Merci pour votre confiance.

L'équipe Eyrolles

P.S. : chaque mois, 5 lecteurs sont tirés au sort parmi les nouveaux inscrits à notre lettre d'information et gagnent chacun 3 livres à choisir dans le catalogue des éditions Eyrolles. Pour participer au tirage du mois en cours, il vous suffit de vous inscrire dès maintenant sur go.eyrolles.com/newsletter (règlement du jeu disponible sur le site)

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles,
retrouvez-nous sur Twitter et Facebook

 [@ebookEyrolles](https://twitter.com/ebookEyrolles)

 [EbooksEyrolles](https://www.facebook.com/EbooksEyrolles)

Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

 [@Eyrolles](https://twitter.com/Eyrolles)

 [Eyrolles](https://www.facebook.com/Eyrolles)