

Chapitre 1

Qui parle à qui ?

*« Si tu ignores à la fois ton adversaire et toi-même
Tu ne compteras tes combats que par des défaites
Si tu ignores ton adversaire et que tu te connais toi-même
Les chances de perdre et de gagner sont égales
Si tu connais ton adversaire et te connais toi-même
Eussiez-vous cent combats à soutenir
Cent fois tu seras victorieux. »*

Sun Tzé

Quel point commun voyez-vous entre les situations suivantes ?

- Lors de la présentation de votre projet « Matrix » en Codir, vous avez beaucoup parlé, utilisé du jargon technique, cité plein de chiffres, en n'omettant aucun détail. Résultat : personne n'a rien compris et votre patron vous demande pour demain une version « pédagogique » : deux slides pas plus !
- La note interne concernant les procédures que vous avez rédigée pour vos collaborateurs est tellement claire que personne ne l'applique...
- Vous étiez persuadé d'avoir remporté le contrat ; vous aviez vanté haut et fort toutes les caractéristiques de votre offre, tous les « plus » produit... Et pourtant, c'est le concurrent qui a emporté le marché !
- Le week-end dernier, vous avez eu une discussion animée avec vos amis sur un sujet d'actualité. Mais à la fin de la soirée, chacun est rentré chez soi en restant sur sa position initiale, et vous vous êtes senti très frustré.

Vous l'avez compris, le point commun entre ces différentes situations de communication, c'est l'absence de prise en compte de l'interlocuteur. Et cet « oubli » mène droit à l'échec. Nous avons parfois tendance

à oublier l'évidence : communiquer, c'est avant tout parler à *quelqu'un* !

Pour convaincre et persuader, tout dépend de la *personne* à qui l'on s'adresse ! C'est pour cela qu'il n'y a pas d'argumentaire standard, de présentation passe-partout... À son interlocuteur, on ne peut offrir que du sur-mesure.

Nombre de vendeurs sont encore aujourd'hui de mauvais acteurs, qui déroulent leur argumentaire comme une récitation apprise par cœur. Dans la somme de phrases qu'ils débitent, nulle place n'est faite au client ou à ses besoins.

L'objectif de ce chapitre est de vous donner les clés pour mieux préparer votre rencontre.

Et vous ?

Quelle est la dernière situation de communication (entretien, réunion...) où vous ne vous êtes pas senti concerné ?

Où vous avez eu l'impression que votre interlocuteur s'adressait à une autre personne ?

Qu'est-ce que cette personne aurait dû dire ou faire pour vous impliquer davantage ?

De votre côté, quels sont vos « trucs » pour donner envie à vos interlocuteurs de vous suivre sur votre terrain ?

Plutôt que de vous précipiter à lister tous les arguments... commencez par le commencement : posez-vous les bonnes questions pour connaître votre interlocuteur !

Connaissez-vous votre interlocuteur ?

« Quoi que ce soit que l'on veuille persuader, il faut avoir égard à la personne à qui on en veut, dont il faut connaître l'esprit et le cœur, quels principes il accorde, quelles choses il aime. »

Blaise Pascal

Convaincre, c'est parler à quelqu'un. Évident ? Et pourtant, c'est justement sur cet aspect que nous nous faisons le plus souvent surprendre. Comme nous en informait Blaise Pascal dès 1650 dans son traité *L'Art de persuader*, le préalable à tout entretien est de mener une réflexion approfondie sur votre interlocuteur.



Voici quelques questions visant à mieux connaître votre interlocuteur avant de le rencontrer

- Quel est l'historique de vos relations avec cette personne ? Vos relations sont-elles cordiales ? Sur quels aspects vous faites-vous mutuellement confiance ? Quelles sont les zones de tensions et de non-dit ? Comment s'est passée votre dernière entrevue (ou votre dernier entretien téléphonique) ? Quels sont les points communs entre vous et elle ? Qu'est-ce qui vous rapproche ? Sur quels aspects divergez-vous ?
- Quelle est sa fonction dans l'entreprise, son ancienneté, son expérience ?
- Quel est son pouvoir ? Pouvoir de décision ou pouvoir d'influence ?
- Quel est son mode de raisonnement, ses *a priori* ?
- Quels sont ses hobbies, ses points d'intérêt ?
- Quelles sont ses valeurs ? Ses motivations, ses besoins ?
- Quel est son niveau de connaissance du sujet ?
- Quels sont les enjeux pour cette personne ? En quoi est-elle concernée ? Que va-t-elle gagner à vous suivre ? Quels sont les avantages ? Quels sont les inconvénients ? Quelles pourraient être ses objections ?

- Cette personne est-elle plutôt favorable à votre thèse ou bien sans opinion ? Est-elle susceptible d'être intéressée ou bien réticente, opposée ?
- Comment va-t-elle réagir à votre proposition et à vos positions ? Intellectuellement, émotionnellement... ?

En résumé, comment qualifieriez-vous votre interlocuteur ? Et quel avantage a-t-il à vous suivre ?

Notre liste est un peu longue, et il est évident que vous n'aurez pas toutes les réponses ! Mais vous complèterez les blancs au fur et à mesure de vos rencontres.

Vous le voyez, répondre à ces questions sur la personne que vous allez rencontrer demande un véritable travail préparatoire... sans pour autant vous transformer en Sherlock Holmes !

À vous de jouer : changez de point de vue... !

Après avoir répondu (ou réfléchi) aux questions suggérées, glissez-vous quelques minutes dans la peau de votre interlocuteur. Comment voit-il les choses ? Comment les ressent-il ? Imaginez ses réactions face à votre argumentation, ses objections, ses questions...



Cernez votre interlocuteur

L'art de la persuasion passe par la capacité d'adapter votre message à votre interlocuteur. À quel type d'argument est-il le plus sensible ? À quoi s'intéresse-t-il spontanément en premier : Aux personnes ? Aux activités ? À l'information ?

Ceux qui ont comme préférence **les personnes** vont être sensibles à la relation et vont favoriser le contact. Pour les convaincre, montrez-vous chaleureux et empathique ; soignez l'atmosphère de la rencontre, reconnaissez leurs qualités, utilisez des expressions qui traduisent les sentiments.

»»» Pour ceux dont la préférence est l'**information**, ce qui prime, c'est le fait de savoir, de comprendre, de pouvoir expliquer les choses. Pour les convaincre, insistez sur les démonstrations, les explications, les preuves tangibles et les chiffres précis (avec leurs sources). Présentez un argumentaire sans faille et mettez en valeur la rigueur de votre raisonnement ; utilisez des liens logiques, les fameux « mais, où, et, donc, or, ni, car »....

Pour ceux enfin dont la préférence se porte sur **les activités**, leur principale motivation est de faire. Pour les convaincre, soyez ponctuel, bref, parlez objectifs, challenges, plan d'action, résultats, efficacité, prochaine étape... et montrez-vous déterminé à agir.

Vous ne connaissez pas votre interlocuteur ? Alors commencez par l'écouter, et il vous livrera sa porte d'entrée : ce qui est important pour lui !

Quel est votre objectif ?

Convaincre et persuader suppose d'avoir un objectif... Nous le percevons plus ou moins bien, et il est toujours intéressant de le formuler par écrit avant l'entretien : de quoi voulez-vous convaincre votre interlocuteur ? À quoi voulez-vous aboutir ? S'agit-il d'entreprendre une action, signer un contrat, changer d'avis sur un sujet, prendre telle décision, vous accorder telle mesure, voter pour, être d'accord avec vous et adhérer à vos idées... ?

- **Pour un commercial**, l'objectif sera souvent d'amener le client à acheter son produit ; la traduction concrète pourra être la signature du bon de commande ou, même, l'obtention du chèque en poche !
- **Pour un avocat**, l'objectif sera de gagner le procès en cours, d'obtenir gain de cause, ou l'acquiescement de son client.
- **Pour un manager**, il s'agira de convaincre tel collaborateur d'accepter telle mission et de la mener à bien en temps et en heure, en plus de sa charge de travail actuelle...

Bien souvent, pour réaliser l'objectif final, il faudra passer par des objectifs intermédiaires, qui sont autant de marches d'escalier. Par exemple, dans une vente complexe, il conviendra en premier lieu de mieux se connaître et d'établir un climat d'écoute. Une fois ce climat installé, vous pourrez commencer à mieux cerner les vrais besoins et identifier les décideurs.

Ainsi, Luc souhaite une augmentation de salaire ; il a fait ses preuves, les résultats sont là... Il prépare son argumentaire autour de cet axe. Son manager reconnaît que les objectifs ont été atteints, mais il reproche à Luc son manque d'ouverture et sa faible capacité de dialogue.

Les arguments de Luc tombent dans une impasse ; en cherchant coûte que coûte à les dérouler, il parvient surtout à renforcer l'opinion du manager ! Sa frustration et sa colère vont crescendo. À la fin de l'entretien, chacun est resté campé sur ses positions...

S'il était arrivé à son entretien avec plusieurs objectifs au lieu d'un seul, Luc aurait pu changer de cap dans sa négociation.

À trop se focaliser sur un objectif et à dérouler son unique argumentaire, nous risquons de nous piéger nous-mêmes. Mieux vaut penser stratégie qu'argumentaire, et mieux vaut avoir plusieurs objectifs qu'un seul. Avant d'entamer une négociation, afin de ne jamais repartir les mains vides, nous vous recommandons de préparer trois objectifs, que vous hiérarchiserez assez facilement :

1. Le premier objectif, c'est ce que vous voulez vraiment...
2. ... Mais si vous ne pouvez pas l'atteindre (du moins, dans l'immédiat), quel est votre deuxième objectif : le *second best* ?
3. Enfin, quel est votre objectif de repli... si jamais, pour telle ou telle raison, vous ne pouvez atteindre ni le premier, ni le second, vers quoi pourriez-vous vous replier ? Ce serait « la médaille en chocolat », mais une médaille quand même...

Muni de vos trois objectifs, vous pourrez mieux vous adapter à votre interlocuteur. Vous éviterez de dérouler l'intégralité de votre argumentaire, et vous aurez toujours une proposition à opposer à ses refus.

Et vous ?

Actuellement, qui cherchez-vous à convaincre et persuader ? Que connaissez-vous de votre interlocuteur ? Que gagneriez-vous à connaître en plus ?

De quoi voulez-vous le convaincre ? Quels sont vos objectifs, le principal, le *second best* et l'objectif de repli ?

Parlons de vous, maintenant... Êtes-vous crédible ?

*« Je ne demande pas de prières ;
avec votre confiance seulement, je serai heureux. »*

Arthur Rimbaud

Maintenant que vous connaissez mieux votre interlocuteur et que vous avez défini vos objectifs, se pose la question de l'image que vous projetez. Savez-vous, en effet, comment votre interlocuteur vous perçoit ? Êtes-vous crédible à ses yeux ? Êtes-vous la bonne personne, *the right man at the right place*, pour le convaincre et persuader ?

Chacun de nous a bien sûr une vision particulière de sa propre crédibilité. La plupart des gens pensent d'ailleurs qu'ils sont naturellement crédibles et qu'on va les croire « sur parole ». Mais ce n'est que très rarement le cas, et ce hiatus explique bon nombre d'échecs ! La crédibilité n'est malheureusement pas un attribut que l'on nous remet avec les clés d'un poste ou d'une fonction ; le plus souvent, il faut la conquérir.

Pas de crédibilité, pas d'influence ! La condition *sine qua non* pour espérer convaincre, c'est d'être crédible aux yeux de son interlocuteur. **Plus une personne est reconnue comme crédible, plus le message qu'elle livre aura de l'effet sur ses interlocuteurs.**

Il n'est pas possible de défendre un point de vue sans que vos interlocuteurs se demandent, consciemment ou non : « Peut-on se fier à cette personne ? Quel degré de confiance puis-je lui accorder ? » Et c'est logique qu'ils se posent des questions : ils prennent un risque en vous suivant, ils recherchent donc des garanties. Une fois que ce *scan* est passé (il a duré un dixième de seconde), l'opinion est faite.

La crédibilité est fonction du regard d'autrui. C'est une valeur subjective accordée par les autres à partir de leurs critères et en fonction de leur perception. Dans un contexte professionnel la crédibilité repose principalement sur l'expertise et le relationnel :

- **L'expertise** est fonction de l'expérience, de la connaissance du métier, des compétences techniques et des résultats passés, de la pertinence des jugements.
- **Sur le plan relationnel**, les personnes bénéficiant d'une bonne crédibilité ont prouvé qu'on pouvait leur faire confiance pour écouter et prendre en compte l'intérêt des autres. Ce sont des personnes appréciées pour leur intégrité, leur respect des valeurs et leur humeur égale...

Dans l'entreprise, si la compétence est essentielle, elle n'est pas tout ! Au fur et à mesure que l'on monte les échelons, son importance s'amenuise et c'est le critère relationnel – la capacité à faire passer les messages, le leadership – qui vient prendre le relais.

Jules a mandaté Jeanne, une jeune architecte, pour dessiner les plans de sa maison ; il a déjà vu plusieurs de ses réalisations et il apprécie son style. Pourtant, sur son propre dossier, il trouve qu'elle travaille lentement, il n'est pas sûr d'adhérer aux options qu'elle lui propose... Enfin, les plans sont prêts. Pour se rassurer, Jules montre les plans à l'un de ses amis, un architecte déjà reconnu, qui est très impressionné par la qualité du travail de Jeanne. Alors, Jules commence à faire confiance à cette jeune femme qui, certes, ne travaille pas comme lui le voudrait – mais si les résultats sont là... et reconnus par un pair !

Et vous ?

Votre crédibilité repose-t-elle plus sur votre expertise ou sur vos talents relationnels ? Comment articulez-vous l'alchimie des deux facteurs ?

Comment vous situez-vous ? Testez votre crédibilité !

Avant d'essayer de convaincre qui que ce soit, nous vous proposons de tester votre crédibilité. Faites le point sur la manière dont vous êtes perçu par vos interlocuteurs... et posez-vous les questions suivantes le plus objectivement possible :

- Quelle personne est particulièrement crédible pour moi ? Dans quels domaines ? Pour quelles raisons ?
- Comment les autres me perçoivent-ils ? Quelles sont les qualités qu'ils m'attribuent généralement ?
- Dans quels domaines est-il important pour moi de convaincre ?
- Quels sont mes domaines d'expertise reconnus ? À quoi est due cette reconnaissance : une expérience, des résultats, des succès, ou bien un talent particulier pour communiquer, ou encore une autorité naturelle sur le sujet ?
- Quels sont les domaines dans lesquels j'aimerais être reconnu ? Est-ce que je travaille en ce sens ?
- Auprès de quelles personnes suis-je particulièrement crédible ? Pourquoi ?
- Et lorsque je ne suis pas crédible alors que j'aimerais l'être, soit dans un domaine précis, soit auprès d'une telle personne : à quels facteurs ce défaut de crédibilité peut-il être attribué ?

Faites ce test en deux temps : dans le premier, apportez vos propres réponses. Puis, testez-les auprès de personnes qui vous connaissent bien sur différents plans (amis personnels, collègues, conjoint) et confrontez votre point de vue au leur. Ainsi, vous aurez une chance d'obtenir une image assez juste de vous-même. Tout seul, en effet, même si on se connaît bien, on ne se voit que partiellement. Il reste toujours des angles morts !

Être lucide sur sa propre crédibilité, puis la développer sont des facteurs déterminants pour convaincre et persuader.

Boostez votre crédibilité

Ma crédibilité a beau reposer sur la perception et les critères de mes interlocuteurs, il demeure quand même que j'en suis le principal responsable. Équation difficile ! Mais partiellement soluble.



Sept pistes pour muscler votre crédibilité

1. **Découvrez votre interlocuteur** et interrogez-vous sur ses critères : qu'est-ce qui vous rendra crédible à ses yeux ? Par exemple, a-t-il besoin de prendre connaissance de vos résultats passés ou d'obtenir de votre part des résultats immédiats ? Arrangez-vous pour correspondre à ses critères. Faire ce qu'on dit et communiquer sur ce que l'on a fait aide à renforcer la crédibilité. Pensez à valider vos intuitions auprès de la personne : « Je vois que la ponctualité est importante pour vous... » Soyez sans crainte, elle confirmera ou corrigera.
2. **Avancez des faits** : appuyez-vous sur des sources externes et fiables pour défendre votre point de vue : rapport d'expert, publications, statistiques sérieuses... Leur crédibilité se substitue à la vôtre et vous sert de caution. Ces données « fermes » vous permettent de sortir de l'impression et de mesurer ce que vous avancez. Mais ne tombez pas non plus dans l'excès inverse : votre parole, même subjective et assumée comme telle, a de la valeur et du poids, donc ne vous cachez pas derrière les experts !
3. **Act local** : lancez un projet pilote pour démontrer sur une petite échelle la faisabilité de vos idées. En y allant pas à pas, vous serez rassuré car cette première épreuve sera taillée à une mesure raisonnable... avant de vous lancer dans une aventure plus importante. En attendant, vous aurez avancé dans la crédibilité de vos interlocuteurs. Et si échec il y a, vous tomberez de moins haut.
4. **Accrochez-vous à des locomotives** : tentez d'obtenir l'appui de référents, de personnes ressources, de managers reconnus ; ils seront de précieux relais. Une fois que ces locomotives seront acquises à votre cause, vos interlocuteurs vous suivront plus facilement. Lorsque nous travaillons avec une personne crédible, elle nous hisse à son niveau de crédibilité. On est toujours responsable de ceux avec lesquels on s'associe !



5. **Allez sur le terrain** : lorsque vous êtes impliqué dans un projet, déplacez-vous à la rencontre des autres acteurs du projet. Écoutez-les, intégrez-les au mieux et valorisez leurs suggestions. Vous étonnerez vos partenaires ou clients par la pertinence de vos suggestions et observations. Ils verront que vous vous êtes intéressé à leur sujet : vous allez dans leur sens, ils auront envie d'abonder dans le vôtre.
6. **Marketiez-vous** : soyez visible, faites parler de vous et, surtout, de vos succès ! Plus les gens parlent de vous (en positif) et plus vous serez crédible. Développez vos aspérités positives, soignez les « nœuds de réseaux », la responsable des relations presse de votre entreprise, etc. En une seule conversation, on touche potentiellement tout le réseau d'une personne. Cela peut compter si cette dernière connaît beaucoup de monde et est dans de bonnes dispositions à votre égard.
7. **Formez-vous** aux techniques de communication, d'écoute et de leadership

Et vous ?

Parmi ces sept propositions, quel est l'axe que vous allez développer en priorité ? Quel est votre prochain pas pour développer votre crédibilité auprès des interlocuteurs que vous voulez convaincre ?

Les points clés du chapitre

Qui : avant de chercher à convaincre et persuader, prenez le temps de bien connaître votre interlocuteur. À *qui* vous adressez-vous ?

Faites votre liste : quelles sont toutes les questions que vous pouvez vous poser pour mieux cerner votre interlocuteur ?

Écrivez : de quoi cherchez-vous à convaincre et persuader votre interlocuteur ? Que voulez vous obtenir ? Quel est votre objectif ? Prenez le temps de l'écrire.

Adaptez : pensez stratégie et cherchez à adapter votre objectif à votre interlocuteur ! Si besoin, quel est votre deuxième objectif, votre *second best* ? Quelle est votre position de repli, au cas où ?

Vous et votre image : pas de crédibilité, pas de persuasion ! Avant de convaincre et persuader qui que ce soit, procédez à une évaluation objective de votre crédibilité vis-à-vis des autres. Si besoin, donnez-vous les moyens pour l'améliorer.