

Michel Besson

TECHNIQUES DE

# COMMUNICATION GAGNANTES

LE POUVOIR DES MOTS  
ET DU SILENCE

MARDAGA

# **Techniques de communication gagnantes**

Michel Besson

*Techniques de communication  
gagnantes*

Le pouvoir des mots et du silence

MARDAGA<sup>•</sup>

À mes filles, Sarah et Marie

# PRÉFACE

## Le verbe et le silence

Nos vies privées et professionnelles reposent sur des techniques de communication, conscientes ou inconscientes. « Au commencement était le Verbe<sup>1</sup> », puis vint le Silence. Ces deux forces vont vaincre ensemble. Il n'est pas facile de choisir une méthode alliant les deux. Michel Besson nous en montre plusieurs. Elles sont des routes intérieures qu'il a parcourues avec succès, en essayant des échecs dont il sut tirer les leçons. Cet homme a souffert et s'est redressé. J'en ai été le témoin pendant toutes ces années. Tout est vrai.

La leçon commence par la reconnaissance des peurs et des faiblesses qui nous chuchotent les bonnes raisons de ne rien tenter. C'est la fameuse boîte noire que tout lecteur reconnaîtra, s'il s'examine. Elle occupe une part plus ou moins grande au sein de nos cerveaux. C'est elle qui nous empêche d'oser.

Ce livre est celui d'un combattant de la relation commerciale, un géomètre des rapports de force, capable d'entendre ce qui n'est pas dit et d'abattre ses cartes au moment opportun. Son expérience des rapports humains vient pour une part des arts martiaux dont il connaît l'usage et la sagesse. Sa vision des techniques commerciales rappelle le jeu d'échecs où le coup décisif se prépare et où il faut parfois saisir l'imprévu, la faute de l'autre. Le génie de l'instant habite ce livre. Nous passons d'un exercice à un autre comme sur un tatami.

« Connais-toi toi-même<sup>2</sup> », disait Socrate. C'est ce que fait Michel Besson en nous offrant le fruit de son expérience. Celle-ci est dense, polymorphe et va bien au-delà du business. En ces temps difficiles où la pandémie rebat les cartes, il faut des intelligences décisionnelles capables de transformer les menaces en opportunités. L'auteur s'est remis en cause plusieurs fois. Il a changé de métier, s'est intéressé à l'art, au sport, au journalisme, au renseignement, à la police, aux héros du quotidien. C'est un

poète de l'action, un auteur, un éditeur, un rédacteur en chef ayant vécu plus d'une vie. C'est aussi un père de famille, ce qui donne de la densité.

La communication malade de la « comobésité », à l'instar de l'infobésité, est passée au scalpel de l'expérience. Elle en ressort décortiquée et retournée comme un gant ; lecture jubilatoire qui démonte les jargons et les bavardages inutiles pour aller à l'essentiel. Elle permet la mise en scène des mots et des silences dans des assauts brefs et décisifs. Cet auteur abrite un moine-soldat ayant confessé une grande quantité de personnages illustres et méconnus. Il en a extrait un miel savoureux, qualifié modestement de technique, ou devrait-on dire, une école de vie, une philosophie.

Chacun reconnaîtra ces instants de nos carrières, ces scènes de la vie courante qui nous sont familières. Les stéréotypes, les fatalités, les réflexes perdants dont l'auteur fut victime nous parlent. Son vécu ressemble au nôtre. Nous le suivons également lorsqu'il prend de la hauteur et instille ses techniques dans des stratégies qui éclairent.

C'est un livre qu'il faut emporter avec soi. Il permettra au lecteur de conduire des actions d'influence, de garder la tête froide, de s'en tenir aux faits et de maîtriser ses émotions tout en canalisant celles des autres. Avec Michel Besson, pour paraphraser Michel Onfray, nous entrons dans le réel. La démarche peut sembler calcul, mais n'exclut ni les sentiments ni la bienveillance. Elle permet de prendre du recul, de prévenir nos illusions ou les manipulations d'autrui.

Nous entrons dans l'intelligence économique où l'ignorance féconde est première. L'information en soi ne dit rien, s'il n'y a pas un projet qui lui donne du sens. Michel Besson a, sur la vie et l'entreprise, glané plusieurs secrets dont celui de créer du lien à partir des mots que l'on prononce ou que l'on ne prononce pas. Ce livre mérite le détour. Appliquez-le ! Vous y gagnerez cette part de vous-même qui autorise l'audace. Bon voyage !

**Bernard Besson**

Auteur, conférencier et contrôleur général honoraire de la Police nationale (DCPJ – DGSJ – IGPN)

---

1. Jn (1, 1).

2. Précepte attribué à Socrate. Ce dernier n'ayant laissé aucun écrit, sa doctrine fut transmise grâce à ses disciples, dont Platon. Cette expression était gravée à l'entrée du temple de Delphes.

# AVANT-PROPOS

## Comment bien communiquer lorsque l'on est « quelqu'un de l'intérieur »

Souhaitez-vous imposer votre style, vous démarquer par un discours authentique et percutant, maîtriser la négociation dans la vie de tous les jours comme dans le monde professionnel ? Cet ouvrage est fait pour vous !

La communication est un art dangereux. Nombre de malentendus naissent de maladresses, d'un vocabulaire inapproprié, d'un manque de tact ou d'une mauvaise interprétation des propos, et peuvent engendrer des conflits et des rancœurs parfois irréversibles. L'objectif de ce livre est de déclencher une prise de conscience de la puissance des mots dans les échanges, de vous persuader de l'intérêt à ne pas parler plus que nécessaire et à utiliser les meilleures techniques pour convaincre. J'ai cultivé des techniques empiriques de communication, basées sur la pratique des arts martiaux et sur mon expérience professionnelle. Je vous les livre avec bonheur, car la passion m'anime.

Enfant, je parlais peu, donnant parfois l'impression d'écouter sans entendre ou de regarder sans voir. J'observais cependant le monde des adultes, tellement bruyant. À partir de l'adolescence, un autre monde s'ouvrit à moi : le sport de compétition, intensif, les heures d'entraînement à côtoyer des champions de haut niveau, toujours en parfaite maîtrise à l'entrée comme à la sortie des tatamis. La pratique des arts martiaux a développé mon sens de l'observation et une vision minimaliste mais efficace de la communication. En combat de karaté, la moindre expression ou posture informe votre adversaire de votre intention d'attaquer et avec quelle technique, en un dixième de seconde ! Il est donc crucial de s'entraîner à offrir un visage impassible en pleine action, tout en décelant l'attaque adverse imminente. Les techniques de combat, en attaque ou en défense, même bien assimilées, doivent être répétées inlassablement dans toutes les

situations, pour que l'instant venu, en compétition ou en cas d'agression, elles soient le geste réflexe qui sauve ou marque le point.

La communication verbale repose sur cette analogie : observation, prise de conscience, appropriation des techniques, répétition et maîtrise du non-verbal ou du « ne rien laisser paraître » ; cette arme absolue qui marque la différence. En effet, une apparente impassibilité, adossée à une sereine assurance, inspire confiance et évite les tergiversations.

Ma carrière professionnelle a démarré chez Dun & Bradstreet-Altare, numéro 1 mondial du renseignement commercial consistant à diagnostiquer la santé financière des entreprises. Dans le même temps, je suis devenu correspondant de presse pour le journal *Le Progrès* de Lyon. Je couvrais une partie de la vie locale de Villeurbanne et de Lyon, ainsi que la rubrique des arts martiaux et quelques pages du supplément économie. Mes deux métiers, totalement tournés vers la communication et l'information, exigeaient de maîtriser les techniques d'interview. Ce métier de journaliste m'a permis de belles rencontres d'artistes, comme ce fut le cas avec Francis Cabrel au moment de la sortie de l'une de ses chansons, *Je suis quelqu'un de l'intérieur* :

*Je les regarde qui dansent  
Et qui parlent et qui parlent  
Et qui disent plus que ce qu'ils pensent  
Qui se séduisent à coup de phrases de rien du tout  
Qui parlent tellement  
Qu'ils trouvent que je parle pas beaucoup  
[...]*

*C'est pas le courage qui me manque  
Qui m'empêche de sourire  
Y a des moments tellement beaux  
Y a que le silence pour le dire*

*J'en ris plus souvent que j'en pleure  
Je suis quelqu'un de l'intérieur*

Ce fut une prise de conscience, un déclic qui incita à me libérer et à me mettre en marche. Cette simple chanson, dont les mots m'ont touché, m'a permis de me sentir en phase avec moi-même et d'exploiter mon côté

taciturne. Bien des personnes croisées à l'occasion de colloques, conférences ou formations sur le thème de la communication recherchent cette étincelle qui mettra le feu à la paille. Lorsque j'étais manager chez Dun & Bradstreet-Altare, j'ai pu suivre des formations en communication verbale dans le but de réaliser des interviews téléphoniques pour obtenir de l'information décisionnelle. Ce fut un autre déclic grâce à un métier exaltant.

Deux passions m'animent alors : le karaté et l'information au cœur de la prise de décision qui m'incite à tester les techniques de communication auprès de tous les profils de personnes et dans tous les domaines comme la politique, le monde associatif, la finance, le spectacle et la variété ou la police. J'ai rapidement pu observer que les mots, la posture et les techniques, l'air que l'on joue sur les mots donnent des résultats incroyables, quel que soit le statut de l'interlocuteur. Mais ce travail autour des mots n'est rien si vous avez peur de les utiliser. Si vous n'osez pas attaquer, vous perdrez inévitablement le combat.

Mieux encore, pour obtenir des réponses il suffit souvent de poser les questions, c'est aussi simple que cela. 100 % des questions posées obtiennent une réponse qui est celle que vous espériez dans 80 % des cas. Que ce soit pour le scoop du journaliste ou la situation financière réelle d'une entreprise, le principal ennemi est le blocage psychologique et ses manifestations : « De quel droit puis-je poser cette question ? », « Est-ce le bon moment ? », « Je vois bien qu'il ne me répondra pas. C'est trop indiscret », « C'est quelqu'un d'important. Il n'a pas le temps », etc. Je me suis ainsi trouvé confronté aux peurs, angoisses et blocages psychologiques de mes collaborateurs, la pratique des arts martiaux m'en ayant jusque-là éloigné, et à la nécessité de les lever.

Mon engouement naturel pour l'efficacité me pousse à agir plutôt qu'à parler fort ou à brandir des pancartes, lorsque l'analyse préalable de la situation le permet. La recherche d'efficacité, couplée à l'audace, me conduit, par exemple, à tenter la prise de rendez-vous, en un même lieu et date, de plusieurs membres de la direction d'un même groupe. Une fois l'accord obtenu pour une rencontre, je propose à mon interlocuteur de convier d'autres managers, bien ciblés et susceptibles d'être intéressés par mon offre de services. Quand cela fonctionne, la vente est assurée. D'une part parce que les personnes du marketing, du juridique, de la finance ou du contentieux qui viennent sont intéressées, sinon elles ne perdraient pas leur

temps, et d'autre part parce que l'émulation multiplie les chances de concrétiser la vente.

Après Dun & Bradstreet-Altaires, j'ai rejoint le groupe CIC pour diriger au sein d'une filiale S&W une équipe d'enquêteurs et d'analystes. Le directeur général m'invite un jour à assister à un séminaire avec les commerciaux. Je découvre alors que la principale difficulté rencontrée par ces équipes se trouve en fin de rendez-vous, au moment de sortir le contrat de vente de leur porte-documents et de dire au prospect : « Je vois que vous êtes intéressé, voulez-vous bien signer cette commande et pour quel montant ? » Aucune réticence des équipes à nourrir la discussion et à fourbir les arguments, mais, dès qu'il s'agit de conclure, un énorme blocage psychologique les paralyse. Quelques années plus tard, je suis à la tête de ma propre société et je dois vendre mes prestations. Marqué par ce retour d'expérience chez S&W, lors de l'une de mes premières prospections et avant même tout échange, je sors le contrat et le pose sur le bureau. Le prospect interloqué me dit : « Vous sortez votre contrat ! Vous croyez que je vais signer tout de suite. » Je lui rapporte alors l'anecdote qui le fait rire de bon cœur. Le contrat est resté sur la table et a été signé en première visite. Signer en première visite deviendra par la suite un défi et un rituel avec mon directeur commercial.

Toujours chez S&W, nous cherchions à obtenir des entreprises les bilans dès leur clôture afin de les scanner et de gagner plusieurs mois sur les délais de publication au greffe. J'étais le premier à me lancer sur les routes pour recueillir les précieux documents et pour ma première visite, je ciblai un groupe international de transport. Lorsque j'exposai ma demande au directeur financier du groupe, il me conduisit devant une armoire métallique remplie des liasses fiscales originales de l'ensemble des sociétés du groupe en me disant : « Vous n'y pensez pas ! » Une demi-heure plus tard, il m'aidait à les charger dans ma voiture. Il suffisait de demander ! Lorsque je les lui rapportai cinq jours plus tard, je le sentis soulagé et découvris qu'à la suite d'une telle demande en appui d'un réel culot, j'avais également créé une relation privilégiée basée sur la confiance. Il devint un client, alors que je n'étais pas venu pour vendre ! Ces expériences m'ont très vite conduit à adopter une attitude non conquérante consistant à « inspirer » l'acte d'achat plutôt que de chercher à vendre à tout prix. Cela m'a incité à développer des

techniques autour de l'action commerciale basées sur l'art de vendre sans démarcher.

J'adhère totalement à l'enseignement de ce proverbe japonais : « Donnez un grain d'audace au timide, il deviendra roi. » Lors des conférences que j'anime depuis près de trente ans, de nombreuses personnes sont venues me remercier d'avoir contribué à débloquent l'audace tapie au fond de leur « boîte noire », cette triste zone de notre cerveau qui contient nos blocages psychologiques, générateurs d'anxiété inutile et d'hésitations contre-productives. Ces notions simples me paraissent fondamentales dans la conduite du changement.

C'est donc avec une audace naturelle que je décidai, au début de ma carrière, de prendre contact avec les renseignements généraux de Lyon pour évoquer nos méthodes de travail. Le hasard faisant bien les choses, je fus reçu par Bernard Besson, directeur et commissaire de police, sans aucun lien familial. Il s'intéressa à mon métier, allant jusqu'à consacrer un chapitre entier sur le renseignement commercial dans l'un de ses ouvrages. Il m'initia à l'intelligence économique et me convainquit d'intervenir à ses côtés lors d'un colloque sur ce sujet à Paris. Sur scène, il y avait notamment le vice-président de L'Oréal et le directeur de la stratégie de Dassault, et beaucoup d'autres personnalités de cette envergure dans la salle. Alors que je m'interrogeais sur ma légitimité, Bernard Besson m'encouragea. Nous avons par la suite formé, à plusieurs reprises, un duo sur l'intelligence économique et le risque client et fournisseur. Il m'a toujours fait confiance et est aujourd'hui encore mon mentor et ami. Je lui dois également mon inscription à l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale où j'ai pu étudier l'intelligence économique, ce qui me permit de créer par la suite le magazine *Regards sur l'IE* et d'assurer seul des conférences sur le sujet. Je lui dois aussi d'avoir participé à une mission de réflexion à l'Institut des Hautes Études de la Sécurité Intérieure sur le statut des agences de renseignement privé et d'avoir été nommé rapporteur de cette commission avec une parution à la clé. Cette rencontre a été un véritable tremplin vers d'autres rencontres et d'autres expériences.

Une des promesses de cet ouvrage est de s'enhardir au fil des pages et de se convaincre de sa légitimité : « S'il a pu le faire, pourquoi pas moi ? » Les réactions des auditeurs à la fin d'une conférence, les questions qui me sont posées et qui révèlent l'envie d'en savoir plus m'ont incité à écrire ce livre en

m'appuyant sur des années de pratique et autant de questionnements sur les comportements humains. Le langage est riche de tant de nuances qu'il faut avant tout chercher à se faire bien comprendre. L'éloquence n'est pas mon propos. François Michelin disait : « Si j'utilise des mots simples quand je parle, c'est simplement pour être sûr de comprendre ce que je dis<sup>3</sup>. »

Tout au long de cet ouvrage, les nombreuses histoires vécues et les belles rencontres illustreront les techniques qui permettent d'atteindre votre objectif, les bonnes attitudes pour chasser les inhibitions et les mots pour convaincre en allant droit au but. Vous pourrez, à chaque fois que l'occasion se présentera, à la maison comme au bureau, en face de fortes personnalités ou avec vos enfants, pratiquer et tester leur efficacité. Dans nombre de discussions se trouve une part de négociation, vous aurez ici des clés pour qu'elle tourne à votre avantage. Vous pourrez également repérer celles et ceux qui cherchent à vous manipuler.

« Les mots comptent. Les mots construisent et détruisent. Les mots restent<sup>4</sup> », disait Douglas Kennedy. À la fin de cet ouvrage, je forme l'espoir de vous en avoir convaincu. Mais sachez aussi que, souvent, plus forts encore sont les silences que vous saurez distiller avec délectation. Gageons que ce livre sera prétexte à de nouvelles rencontres !

Note de l'auteur : dans cet ouvrage, le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte, et ce, sans préjudice pour la forme féminine.

---

<sup>3</sup>. GONZALEZ (P.-G.), *Michelin et sa vie*, Paris, L'Écirt, 2007.

<sup>4</sup>. KENNEDY (D.), *Quitter le monde*, Paris, Belfond, 2009.

# CHAPITRE 1

## Une boîte noire dans un ascenseur

### 1. La boîte noire, trouver les moyens d'en sortir

Les fondations de cet ouvrage reposent sur deux notions essentielles tirées d'une formation en communication verbale<sup>5</sup> suivie lorsque j'ai démarré mon activité dans le renseignement commercial : la boîte noire et l'ascenseur. Ces deux représentations imagées théâtralisaient parfaitement l'état psychologique de certains de mes collaborateurs, débutants ou confirmés. Le renseignement commercial est une discipline qui intéresse tous les acteurs d'une relation commerciale. Sa vocation principale est la prévention du risque client et fournisseur, par l'obtention et l'analyse d'informations pertinentes, afin d'émettre un avis de solvabilité. Certaines informations s'obtiennent par la conduite d'entretiens téléphoniques ou en face à face. Il se trouve qu'au fil du temps, j'ai pu éprouver que la boîte noire et l'ascenseur étaient aussi des notions fondamentales dans tout type de communication voire de situation. Mais ne brûlons pas les étapes !

Nous sommes au début des années 1980, à l'ère des fax et des télex, le minitel vient tout juste d'être lancé et Internet n'existe pas. Le téléphone a un cadran circulaire, un fil et n'est qu'un outil impersonnel que l'on a du mal à s'approprier. C'est à cet outil que le renseignement commercial va s'intéresser, car les enjeux sont de taille. Pour obtenir de l'information fraîche et inédite, il va falloir passer le barrage de la standardiste, obtenir le bon interlocuteur, le convaincre en quelques secondes, et conserver son intérêt pour qu'il continue à nous écouter et à nous répondre.

Apprendre à se servir d'un téléphone implique tout d'abord d'oser et de ne pas renoncer au premier *allô ?*, autrement dit de ne pas perdre ses moyens. Pourquoi est-ce si difficile pour la majorité d'entre nous ? La tentation est grande, aujourd'hui, de succomber à la facilité de l'envoi d'un e-

mail, de la recherche d'un contact LinkedIn ou de la mise en relation par une autre personne. Pourtant, rien ne vaut un contact direct et pour plusieurs raisons : l'effet de surprise, la spontanéité, la rapidité, la discrétion ou tout simplement pour ménager son réseau. Ne pas oser un contact direct, cumuler les a priori et les freins psychologiques ou encore essayer des refus successifs reviennent à alimenter notre boîte noire.

### *Définition*

La boîte noire est le souvenir des expériences passées malheureuses, s'étant traduites par des échecs, des refus ou des contrariétés. Elle peut naître aussi uniquement parce que notre réflexion nous dicte que, dans tel ou tel cas de figure, « cela va mal se passer ». Elle est le souvenir paralysant de nos échecs.

Qui admet l'existence de la boîte noire sondera de nouveaux horizons, apprendra à mieux se connaître, à se comprendre et à se définir. Il adaptera cet enseignement à son environnement familial, amical ou professionnel pour repérer les comportements et les adapter dans l'éducation des enfants ou encore dans le management des hommes au quotidien. S'intéresser à la boîte noire est une première étape. C'est le gage de succès ultérieurs. Chacune des clés du succès mises en avant dans cet ouvrage a son impact. Leur cumul est l'assurance d'une ouverture vers davantage de confiance et de réussite.

La boîte noire est remplie de revers et de défaites dont nous n'avons même plus conscience. Au fil du temps, ces échecs génèrent un conflit permanent entre l'envie de réussir et la peur de ne pas y parvenir. Tapi au fond de la boîte noire, ce conflit se reproduit par un schéma de pensée identique et immuable. Et lorsque vient le moment d'agir, c'est le blocage. Nous trouvons alors des prétextes à ce nouvel échec qui vient nourrir la boîte noire et la rend encore plus malfaisante.

Les mauvais génies jaillissent de la boîte noire. Ils se manifestent souvent par des réflexions de ce type : « Le prix est trop élevé, je sais qu'il n'achètera pas », « Ce que l'on demande est trop indiscret, il ne répondra pas », « Je n'appelle jamais ce type d'organisme, je sais qu'ils ne répondent

pas », « Je suis nul, mon père me l'a toujours dit », « Cette personne est bien trop importante pour s'intéresser à moi », etc. Il est souvent plus rassurant d'accabler le sort que de se remettre en cause et de changer son mode de fonctionnement.

Ces manifestations de la boîte noire peuvent s'apparenter à ce que l'on nomme la névrose d'échec. La peur de l'échec fait aussi écho à une maladie dont le mot savant est « l'atychiphobie » ou la « kakorrhaphiophobie ».

### *Définitions*

La névrose d'échec recouvre aussi bien ceux qui mettent en œuvre leur propre malheur que ceux qui choisissent de rater ce qu'apparemment ils désirent obtenir, autrement dit soit créer les conditions pour réussir son échec, soit mettre en place des mécanismes pour être sûr d'échouer avant d'atteindre le but. La névrose d'échec peut être le résultat d'un surmoi trop sévère : le sujet bloque une partie de ses potentialités, il limite ses possibilités<sup>6</sup>.

L'atychiphobie et la kakorrhaphiophobie désignent la peur irraisonnée et persistante de l'échec. Cette crainte exagérée, presque malade, du risque d'échouer, conduit à l'inaction. Plutôt que de tenter sa chance, la personne qui souffre d'atychiphobie préfère ne pas essayer afin d'éviter la déconvenue<sup>7</sup>.

Vaincre sa boîte noire nécessite une conscience de ces phénomènes. Nous verrons comment repérer, chez nous et chez les autres, les différentes manifestations de la boîte noire et comment s'y soustraire, sans entrer dans les arcanes de la neurologie ou de la psychologie.

Dans l'excellent travail pédagogique et imagé de Jean-Michel Compère, *Clés pour s'élever*, l'auteur nous livre son approche du subconscient : « Les éléments enregistrés, stockés, mémorisés vont intervenir dans nos automatismes, nos réflexes, nos réactions spontanées. Le subconscient peut influencer et même prendre le contrôle de nos analyses, de nos jugements, de nos décisions et de nos choix<sup>8</sup>. »

Il est donc impératif d'aligner conscience et subconscience pour en finir avec les diktats de notre boîte noire, car celle-ci joue contre nos intérêts. Comprendre ses mécanismes nous servira dans bien d'autres domaines que la seule communication verbale. C'est aussi un excellent apport pour le management et un vecteur d'échange entre personnes initiées : je suis en boîte noire, tu es en boîte noire, etc.

La radio, la télévision, les médias en général sont d'excellents terrains pour repérer et analyser les manifestations de la boîte noire. Prenons l'exemple de l'interview du gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau, par Hedwige Chevillon sur BFM radio<sup>9</sup>. Elle s'adresse à lui de la façon suivante :

- « Je ne vous poserai pas la question de savoir, je connais la réponse, si Emmanuel Macron est celui qui porte ce vent des réformes...
- Encore une fois, Hedwige Chevillon, ce n'est pas mon sujet.
- Non non, voilà, c'est pour ça, je ne vous ai pas posé la question<sup>10</sup>. »

En s'exprimant de la sorte, Hedwige Chevillon ne met aucune chance de son côté pour obtenir une réponse. Elle est en boîte noire. Si elle en sortait, elle pourrait tenter, pour davantage d'ouverture, ce genre d'approches : « Selon vous, Emmanuel Macron est-il celui qui porte le vent des réformes ? », « Pourquoi ne vous prononcez-vous pas sur Emmanuel Macron ? », « Monsieur Villeroy de Galhau, tous nos invités répondent à cette question du moment : est-ce qu'Emmanuel Macron est celui qui porte le vent des réformes ? » ; la dernière approche utilise une technique d'influence un peu plus forte que l'on peut comparer au *nudge* que nous aborderons plus loin.

Par ailleurs, une question négative appelle naturellement une réponse négative. Il est fréquent d'entendre des formulations interro-négatives dans la vie de tous les jours. Il faut s'entraîner à les repérer pour mieux les chasser de notre propre langage. Prenons l'exemple d'un commercial qui tente une prise de rendez-vous :

- « Accepteriez-vous un rendez-vous pour le 13 avril ?
- Non.
- Ah ! Vous ne voulez vraiment pas ?

– Non. »

Dans sa boîte noire, le commercial est convaincu d'avoir insisté alors que la deuxième tentative n'a servi qu'à confirmer le refus, voire à l'ancrer dans la boîte noire du prospect. Ne perdons jamais de vue que les boîtes noires se parlent entre elles.

Dans certaines circonstances, il est difficile de distinguer une expression maladroite de la manifestation de la boîte noire. Dans la vie de tous les jours, vous dites à de bons amis :

« Vous ne restez pas dîner ?

– Non, hein chérie, on va rentrer.

– Oh, vous ne voulez vraiment pas ? »

La boîte noire des amis intervient pour inciter à dire non, car elle interprète cette phrase comme une hésitation. Pourtant, l'intention était sincère et par ailleurs, entre amis, on ne se gêne pas pour répondre oui à une invitation.

## 2. L'ascenseur, ne pas y entrer

En 1986, lors du quart de finale de la Coupe du monde de football, la France affronte le Brésil. Platini, à l'origine du premier but, raconte quelques années plus tard comment il a manqué son penalty lors des tirs au but : « D'habitude, je tire toujours le 5<sup>e</sup>, en dernier. Mais Fernandez vient me voir et me dit : "Michel, quand je tire le 5<sup>e</sup>, je marque toujours et on gagne." Alors je lui ai laissé tirer le 5<sup>e</sup>. J'ai tiré le 4<sup>e</sup>, celui que tu loupes toujours en principe dans les grandes compétitions<sup>11</sup>. »

La boîte noire, bien sûr ! Quand des joueurs, même prestigieux, se mettent en tête que « c'est comme ça, on n'y peut rien », alors ils ratent le quatrième penalty. La rumeur se répand et s'amplifie : le quatrième tir porte malheur. Dans son interview au journal *Le Monde*, Michel Platini ajoute :

*Je prépare le ballon, je le mets bien sur le point de penalty. Je tire en pensant le mettre en bas à droite, et le ballon part en haut à gauche. À ce moment-là, je pense à mes copains, à l'équipe, en*

*me disant : « Merde, pour beaucoup c'est la dernière Coupe du monde et à cause de moi, c'est peut-être la fin d'une génération qui a fait de si belles choses mais qui ne gagnera jamais la Coupe du monde. » Ensuite, je pense aux gens qui m'aiment qui doivent être déçus à Paris, à ma famille<sup>12</sup>.*

Il y a fort à parier que ces deux dernières phrases lui trottaient dans la tête avant la frappe en un concentré d'émotions. Lors des formations au renseignement commercial, cet état dans lequel nous nous trouvons lorsque nous sommes sous pression est nommé « se mettre dans un ascenseur » ou plus simplement « l'ascenseur ».

### *Définition*

Tout individu plongé dans une situation de contrainte est menacé d'adopter certains comportements stéréotypés liés à cette situation et non à sa personnalité propre d'individu.

Encore une notion extraordinaire dont je ne me suis jamais lassé tant je l'ai éprouvée sur moi-même et sur les autres. Elle est parfaitement illustrée par ce qu'il se passe en termes de communication dans un ascenseur. Il suffit d'observer pour être convaincu que la majorité des personnes campées dans un ascenseur adoptent le même comportement. Elles gardent le silence, examinent leurs pieds, les lumières qui annoncent les étages et bien sûr, leur téléphone. Les conversations s'arrêtent au profit d'un comportement anonyme, stéréotypé, sans qu'aucune raison ne le justifie.

Il est essentiel de prendre conscience de ces comportements pour mieux s'en débarrasser, lorsque nous les adoptons nous-même. Plus encore, nous devons repérer et prendre la mesure, comme avec cet exemple de l'ascenseur, de toutes les contraintes qui pèsent sur nous en permanence. Elles nous inhibent, nous empêchent de communiquer normalement, d'exprimer nos émotions. Nous sommes anesthésiés, en perte de verve et d'efficacité. Dans la situation de Michel Platini décrite précédemment, la star du ballon rond cumule deux affections : la boîte noire (« c'est le tir numéro quatre, celui que l'on manque à chaque fois ») et l'ascenseur (« que va-t-il se passer si je rate mon tir ? Je vais faire perdre mon équipe et mon pays, je vais perdre mon prestige »). Inconsciemment et en un millième de seconde, il se

retrouve dans une situation de contrainte extrême qui le conduit à l'échec alors qu'il est préparé psychologiquement, techniquement et physiquement.

Alors comment aurait-il pu s'en sortir ? Il aurait pu tout d'abord refuser de céder son tour à Fernandez, ce qui sous-entend de bien connaître ses faiblesses et de ne pas minimiser l'influence de la boîte noire. Il aurait également pu travailler en amont l'écologie mentale, c'est-à-dire une décharge mentale permettant de faire le vide dans sa tête, même aux moments les plus stressants, et éviter alors d'entrer dans l'ascenseur. Finalement, il aurait pu se persuader de l'effet délétère de ce qui n'est que superstition en lisant des ouvrages sur le sujet, en se rapportant aux statistiques, en observant d'autres matchs ou en discutant avec d'autres joueurs qui ne se sentent pas concernés par la pression du quatrième tir. En conclusion, Platini aurait dû chasser de sa boîte noire l'idée malfaisante du quatrième but que l'on rate systématiquement, croyance infondée à l'origine d'un comportement irrationnel. Il aurait dû aussi prendre conscience de la pression subie par son statut et ne pas « entrer dans l'ascenseur » dès la difficile épreuve du penalty.

Ces exemples permettent de se familiariser avec les notions de boîte noire et d'ascenseur souvent intimement liées. C'est un socle indissociable de tout ce qui va suivre et qu'il convient d'aborder sous toutes les facettes pour une parfaite compréhension et appropriation.

Que se passe-t-il dans un ascenseur ? Emmanuel Ballet de Coquereumont, psychopraticien, décrypte ces pénibles moments de solitude :

*« L'ascenseur étant un lieu de confinement, nous avons tendance à nous sentir dépendants d'une situation subie dans laquelle on est lié aux autres. Ça renvoie au domaine de l'intimité », explique le psychologue. Bien que nous n'en soyons pas toujours conscients, nous sommes pourtant faits pour nous lier les uns aux autres et de fait, très sensibles au ressenti émotionnel qui nous entoure<sup>13</sup>.*

L'ascenseur révèle la gêne occasionnée par le manque d'espace, mais aussi à se sentir observé par des inconnus auxquels on ne souhaite pas parler, jamais ou pas ici, pas maintenant. Or, parfois, la chance peut se présenter à vous dans un ascenseur.

## *Une belle opportunité dans un ascenseur*

En déplacement à Las Vegas en compagnie de mon épouse, nous montions en haut d'un building pour admirer la vue. À l'intérieur d'un ascenseur bondé et silencieux, je prenais un malin plaisir à m'adresser à Yolaine en français et à haute voix. Résultat immédiat : un couple d'Américains nous interpella et nous apprit qu'une de leurs tantes vivait en France et qu'ils adoraient la France. Parvenus au *rooftop*, ils nous invitèrent à prendre un verre et, au bout d'une demi-heure, à nous rendre chez eux à San Francisco pour y dîner trois jours plus tard !

Nous utilisons la terminologie « l'ascenseur » pour qualifier les instants où nous entrons en situation de forte pression. Peu d'entre nous y échappent. La première chose à faire est de lister toutes les situations de contrainte qui risqueraient de nous faire perdre en efficacité : serait-ce face à mon plus gros client ? Face à mon patron ? Lorsque je conduis ma voiture et que je deviens agressif ? Lorsque je dois prendre la parole en public ou animer une réunion ? En négociation ? Repérer et regarder bien en face ces situations de contrainte nous oblige à réagir en conscience, sans alimenter notre boîte noire, et à nous préparer.

En management, par exemple, il est préférable de ne pas imposer, autant que possible, de situation de forte contrainte à ses collaborateurs. Un jour, je suis intervenu au sein d'un groupe de négoce de produits pour professionnels du bâtiment. Ma mission consistait à améliorer la rentrée d'argent liquide en formant quatre-vingts aides-comptables à la relance téléphonique des factures en retard de paiement ou impayées. Un beau jour et sans préavis, un dirigeant leur avait annoncé que leur incombait désormais, en plus de la fonction de comptable, la relance téléphonique des impayés clients. Hommes et femmes de dossiers, ils n'étaient pas armés pour devenir des agents de recouvrement et encore moins pour communiquer et convaincre. Ils n'en avaient ni le profil ni l'envie et se faisaient régulièrement éconduire. À mon arrivée, leur boîte noire était à saturation. En caricaturant

un peu, voici ce qu'il se passait alors. Ils préparaient une pile de dossiers posée à gauche sur le bureau et tentaient les appels d'une voix tremblante :

- « Bonjour, est-ce que monsieur Martin est là ?
- Non, il est sur un chantier.
- Parfait (*grand soulagement*), quand puis-je le rappeler ?
- La semaine prochaine.
- Très bien, merci. »

Le dossier de gauche passait alors sur la pile de droite, estampillé « relancé ». Dans le meilleur des cas, les appels se passaient comme ceci :

- « Bonjour, je cherche à joindre monsieur Durand.
- C'est moi.
- Je représente la société X. Vous n'avez pas respecté votre échéance et vous avez actuellement deux mois de retard !
- Oui c'est vrai, j'ai des difficultés. Puis-je étaler ce retard sur six mois ?
- D'accord. »

Tellement pressé de raccrocher et heureux d'avoir obtenu une réponse satisfaisante à ses yeux, le collaborateur acceptait tout, sans négociation, sans explication, sans réel engagement. Les équipes, pourtant dispersées sur toute la France, s'étaient passé le mot et les six mois de délai supplémentaire étaient devenus la règle très appréciée des débiteurs ; pas de conflit, du confort et des dossiers vite expédiés qui diminuaient la pile de gauche, au profit de la pile de droite. Le directeur les avait fait entrer dans un ascenseur, au détriment des intérêts de la société.

Dans un tel contexte, il était facile pour un intervenant extérieur d'obtenir des résultats. En premier lieu, je leur ai expliqué l'incidence de leur comportement : impact fort sur la trésorerie de la société, risque d'impayés définitifs par l'allongement des délais de paiement et risque de faillite des clients débiteurs dans ce laps de temps. Dans un deuxième temps, je leur ai fait découvrir la boîte noire et l'ascenseur. Enfin, nous avons réalisé un travail collectif, en appui de techniques simples à découvrir tout au long de cet ouvrage, destiné à se sortir de la situation de contrainte et donc de l'ascenseur. L'une d'entre elles consistait à prendre conscience que faire crédit

à un débiteur revenait à se mettre dans la position du banquier. Ce gain en légitimité permettait de gagner en assurance à l'occasion des relances. Pour conforter ce positionnement, je leur avais demandé de se munir, à cette occasion, d'un stylo différent des autres qui deviendrait celui du banquier. « Chaque fois que vous prendrez ce stylo, vous vous transformerez en un banquier qui gère et fait fructifier l'argent de ses clients », leur avais-je dit.

La symbolique du stylo du banquier est un moyen redoutable d'aiguiser sa combativité, d'évacuer son appréhension et de ne pas entrer dans l'ascenseur. Avec l'apprentissage de techniques de recouvrement et la pratique, le collaborateur prend de l'assurance, discute et négocie à partir d'éléments objectifs tout en prenant en considération la situation de son client sans excès d'empathie. À la suite de ce travail collectif, les six mois de délai supplémentaire ne furent plus la norme et l'impact sur la réduction des retards de paiement et sur la trésorerie fut immédiat. Dans un cercle vertueux, les collaborateurs affectés aux relances se sentaient mieux, étaient moins sujets aux échecs ou aux réactions agressives et n'alimentaient plus leur boîte noire.

Lorsque je demande à des chargés de recouvrement ce qu'ils attendent d'une telle formation, certains répondent : « Gérer les comportements agressifs quotidiens. » Je leur demande alors quelle est la fréquence de ces agressions. La personne réfléchit et répond la plupart du temps : « Ça arrive une fois par mois en moyenne. » Et tout à coup, elle prend conscience du décalage entre ses craintes quotidiennes et la réalité. Elle a sans doute subi une agression violente une ou plusieurs fois et désormais, elle vient au travail avec l'angoisse d'une récurrence. Et toute la journée, elle se met en position d'agressée. C'est un cercle vicieux qui la bloque dans un ascenseur, au point de détester son métier.

Voilà pourquoi les notions de boîte noire et d'ascenseur sont fondamentales, pour la personne, pour son entourage et pour les managers. Entre initiés, il est possible d'en parler, d'échanger et d'en sortir notamment par l'exemple. Autour d'une table, si plusieurs collaborateurs ne déplorent pas ou peu de comportements agressifs, nous devons les laisser s'exprimer sur la façon d'exercer et de vivre leur métier. Il est primordial de prendre conscience que, bien qu'exerçant le même métier, certains se sentent mal et d'autres non. Cette première étape permet d'adresser un message fort, questionnant les personnes prisonnières de leur boîte noire ou de

l'ascenseur. La suite consiste à écouter et à s'entraîner, d'abord en jeu de rôle puis en situation réelle, pour se convaincre que les interlocuteurs agressifs sont rares et surtout pour identifier lorsque leur boîte noire parle à leur place.

La boîte noire et l'ascenseur sont des notions à comprendre, à admettre et à travailler en permanence pour que toutes les techniques qui seront décrites dans la suite de cet ouvrage trouvent leur efficacité.

Souvent, on me demande une méthode miracle pour ne pas être affecté par les agressions verbales, les provocations, par ce qui blesse profondément. Je leur suggère alors volontiers de s'adonner, en quelques minutes, à la pratique dite des accords toltèques que j'ai découverte en 2012 grâce à ma fille Sarah qui, revenant du Mexique, m'offrit le livre de Miguel Ángel Ruiz, *Les quatre accords toltèques*. Puissante et de plus en plus connue, cette pratique n'est pourtant pas très utilisée. Il s'agit en réalité d'un code de conduite très simple à observer.

Voici les quatre accords toltèques :

- 1) **Une parole impeccable.** Puisque vous souffrez des paroles blessantes, ne les imposez pas aux autres.
- 2) **Ne rien prendre pour soi.** Ce que vous prenez pour des insultes doit glisser sans vous affecter. Ceci est en lien étroit avec la boîte noire, car nous devons éviter de la remplir.
- 3) **Ne faire aucune supposition.** Posez des questions pour ne pas rester sur un malentendu. Par exemple, à la fin d'une réunion avec différentes personnes, vous supposez qu'elles savent que vous n'avez pas de voiture pour rentrer et que l'une d'elles va forcément vous proposer de vous ramener. Ce n'est pas le cas et vous ruminez alors contre ces personnes, tout en nourrissant votre boîte noire. Alors qu'en posant simplement la question, vous saurez exactement à quoi vous en tenir : « Est-ce que quelqu'un peut me ramener ? »
- 4) **Faire de son mieux.** J'entreprends tout avec sérieux, honnêteté et avec la meilleure volonté ; je n'ai ainsi rien à me reprocher.

Je vous renvoie au best-seller de Miguel Ángel Ruiz publié en 1997 et vulgarisé par bien d'autres écrivains. Selon Maud Séjournant, « Miguel Ruiz propose de passer avec soi quatre accords visant à briser nos croyances

limitatives. Celles que nous développons depuis l'enfance, qui distordent la réalité et nous maintiennent dans la souffrance<sup>14</sup> ».

### ***Ne rien prendre pour soi***

Lors d'une conférence que je donnais, je vis l'un des participants se sauver après quelques heures, visiblement très contrarié. Les accords toltèques me permirent alors de m'ancrer dans une assurance tranquille et de dédramatiser la situation :

1) Je ne dis rien.

2) Je ne le pris pas pour moi et je n'en fus pas affecté, sinon mon efficacité lors de la poursuite de mon intervention risquait d'être compromise.

3) J'évitai de mettre en marche ma boîte noire : « Qu'est-ce que j'ai dit qui ait pu lui déplaire ? », « Est-ce que d'autres vont s'en aller ? », « Visiblement mon intervention ne plaît pas », « Et s'ils s'en allaient tous, qu'est-ce que je ferais ? », etc. Si je tombais dans ce raisonnement, je risquerais de perdre toute concentration et de m'enliser dans une situation d'échec assurée.

4) Je poursuivis ma présentation, en confiance.

La personne m'appela deux jours plus tard pour s'excuser m'expliquant qu'elle attendait le résultat d'un procès qu'elle était sûre de gagner et avait finalement perdu, la mettant dans tous ses états.

## **3. Le langage dominé par la boîte noire**

### ***3.1. L'utilisation de l'imparfait***

Les manifestations de la boîte noire sont facilement repérables par la façon dont nous nous exprimons. L'utilisation de l'imparfait sans justification de temps en est un bon exemple.

Il existe plusieurs ouvrages et études sur l'utilisation de l'imparfait. Tous abordent l'imparfait d'atténuation ou de politesse, mais je n'en ai pas trouvé qui l'analyse sous l'angle de l'efficacité. L'imparfait de politesse permet de modérer une demande, de la rendre plus acceptable pour ne pas heurter la sensibilité d'autrui, par exemple : « Je voulais savoir si je pouvais vous parler. »

Concernant l'imparfait d'atténuation, entre justification et déperformativité, Lotfi Abouda<sup>15</sup> précise :

*L'imparfait permet de s'exprimer avec politesse, pour atténuer une demande, affaiblir l'affirmation d'un désir. L'imparfait a ici une « valeur de modalisation ». Par exemple : « Excusez-moi de vous déranger. Je voulais savoir à quelle heure commence la séance. » [...] L'imparfait de justification sert, sur le plan discursif, à justifier une situation présente, dont le locuteur pense qu'elle pourrait déranger l'interlocuteur (le plus souvent, il s'agit d'une intrusion physique ou téléphonique). Et pour faire passer cette situation jugée potentiellement dérangeante, le locuteur en présente les causes sous forme d'intentions passées, ou d'intentions dans le passé. Nous avons un exemple de cet emploi, emprunté à Berthonneau & Kleiber (1994) : « Je venais passer l'aspirateur<sup>16</sup>. »*

Quant à Jean-Claude Anscombe, il propose une liste très explicite de verbes porteurs de l'imparfait d'atténuation :

*Nous examinerons dans un premier temps la liste des verbes possibles comme porteurs de l'imparfait afin de vérifier l'hypothèse souvent avancée d'un phénomène limité à une très petite quantité de verbes, généralement trois ou quatre, à en juger par les exemples fournis :*

- *Je voulais vous demander si vous viendrez à notre réunion.*
- *J'avais encore une chose à vous demander.*
- *Bonjour, monsieur, je venais voir si vous aviez réfléchi à mon offre.*
- *Je souhaitais m'entretenir avec le patron.*
- *Je désirais vous présenter des excuses.*
- *Je me proposais de vous parler de mon projet.*
- *Il me fallait un rendez-vous pour demain.*
- *Je passais juste pour prendre mon agenda<sup>17</sup>.*

Il est intéressant de lire ces exemples et de ressentir leurs effets. Certains d'entre vous trouveront qu'il est normal de se justifier lorsque l'on interpelle une personne, que c'est une bonne façon d'adoucir l'entrée en matière et de ménager son interlocuteur. Maintenant, si vous examinez ces expressions sous l'angle de la boîte noire et de l'ascenseur, qu'en pensez-vous ?

Ce malaise que nous ressentons à l'idée de quémander quelque chose ou d'être intrusif (on entre dans l'ascenseur) ne nous incite-t-il pas à modérer notre propos en le présentant sous la forme d'une intention passée et donc moins agressive (c'est la boîte noire qui s'exprime) ?

Selon Sylvie Mellet<sup>18</sup> :

*L'imparfait est un temps utilisé pour décrire une habitude dans le passé ou une situation, un contexte dans un récit au passé. À l'oral, il est aussi le temps que l'on utilise pour « adoucir » l'effet autoritaire d'une requête. La demande, l'ordre ou la volonté deviennent un souhait. L'imparfait fonctionne comme une précaution oratoire d'usage, assimilable à une formule de politesse, relativement standardisée<sup>19</sup>.*

Cette très belle définition se terminant par « une formule de politesse, relativement standardisée » fait ainsi écho au « comportement stéréotypé » mentionné au sein de la définition de l'ascenseur ; soit une façon de se comporter ou de s'exprimer échappant à notre volonté, par mimétisme ou pour se fondre dans la masse. Or pour convaincre, il est bon de se démarquer, notamment par la façon de s'exprimer.

Le présent est le temps de l'action. Dès lors, utilisez une forme directe telle que : « Je souhaite parler au directeur, s'il vous plaît », « Communiquez-moi son numéro de portable, s'il vous plaît », « Passez-le-moi, merci », etc.

Demandez-vous pourquoi vous utilisez l'imparfait d'atténuation. Vous en étiez-vous seulement rendu compte ? Est-ce la boîte noire qui commande ? Persuadez-vous que ce n'est pas la bonne approche. Imposez-vous par un langage direct et poli, et comparez les effets avec le temps. Il s'agit pour vous d'admettre l'efficacité de la méthode, sans vous faire violence. C'est aussi une façon d'acquiescer de l'assurance. Et n'employez l'imparfait qu'avec l'intention de décrire le passé !

### ***3.2. Les modalisateurs***

Une fois que tout cela est bien clair, entraînez-vous à maîtriser votre langage et amusez-vous à repérer les interactions avec votre boîte noire. Qui parle ? elle ou vous ?

Pour vous en convaincre et aller encore plus loin, abordons maintenant la surenchère à l'imparfait de politesse que sont les modalisateurs. Selon

Carolina León Roa :

*Les modalisateurs permettent au locuteur de pondérer ses propos, voire parfois de préciser qu'il en est l'auteur. Les modalisateurs peuvent prendre différentes formes grammaticales : des verbes comme « vouloir », « pouvoir », des expressions verbales : « il me semble que », « je pense/crois/trouve/suppose/ai l'impression que » ou des adverbes : « pas trop », « un peu », « juste », « peut-être », « probablement ». Ils peuvent venir renforcer l'atténuation de la formulation de l'acte<sup>20</sup>.*

Mais attention, certains modalisateurs, employés à longueur de temps, font perdre le sens et brouillent le message. Il nous faut les repérer et nous demander s'ils sont utilisés à bon escient ou s'ils ne sont que le reflet d'une volonté permanente de minimiser notre discours ou d'agir par mimétisme. Dans un cas nous l'imputons à la boîte noire, dans l'autre cas nous appelons cela « une pollution ou un tic de langage ».

### ***3.3. Les modalisateurs liés à la boîte noire***

Que nous soyons acheteurs, vendeurs, chercheurs ou orateurs, nous devons trouver une bonne entrée en matière pour convaincre nos interlocuteurs de nous écouter, de nous consacrer du temps ou d'accepter un rendez-vous. En démarrant par « je m'excuse de vous déranger », vous ancrez immédiatement dans la boîte noire de l'autre que vous le dérangez. Vous en êtes vous-même convaincu puisque vous avez le culot de vous en excuser, très mauvaise entrée en matière qui n'instaure pas un climat propice à la réussite de la négociation. Interrogez-vous sur cette façon de vous exprimer. C'est là une véritable manifestation de la boîte noire et non pas une expression courante sans conséquence.

Ne vous excusez pas, soyez au contraire convaincu que vous ne dérangez pas ! Lorsque nous faisons notre métier, de manière professionnelle, nous ne craignons pas de déranger qui que ce soit, quel que soit son statut. Votre interlocuteur cherche lui aussi à vendre ou a par le passé cherché un emploi. Éliminez ces entrées en matière stéréotypées pour vous démarquer dès les premiers mots et maîtriser votre boîte noire.

### ***3.4. La pollution ou le tic de langage***

Je vous conseille d'éviter les pollutions de langage qui vont enliser votre discours. Débarrassez-vous des horreurs qui suivent : « kekchose », et cetera, je vous explique, un petit peu, comment, comment déjà, c'est clair, entre guillemets, du coup, juste, des fois, pour tout dire, point barre, voili voilou, en fait, enfin, bref, t'as vu, tu vois, ce que je veux dire, j'avoue, effectivement, quand même, si tu veux, si t'aimes mieux, si tu préfères, je veux dire, je dirai, j'ai envie de dire, pour tout dire, en vrai, on va dire, à vrai dire, si tu préfères, en quelque sorte, permettez-moi de vous dire, carrément, j'dis ça j'dis rien, on va pas se mentir, y a pas de souci, en gros, désolé de vous le dire, en vérité, etc. Plus contemporains, on retrouve les éléments suivants : grave, carrément, « wesh », top, trop stylé, frère, de ouf, genre, etc.

Ces termes sont superflus, il convient donc de les conscientiser et de les éliminer de notre vocabulaire. Pour y parvenir, repérez-les chez les autres et voyez si cela sonne juste. Si tel n'est pas le cas, vous en arriverez rapidement à ne plus les supporter. Ils résonneront lorsque vous les utiliserez et vous finirez par les éradiquer de votre langage. Vous gagnerez alors en fluidité et vous serez plus concis, ce qui vous amènera à être plus direct et donc plus convaincant. Faites-en un jeu avec votre conjoint, vos enfants ou vos collègues de travail pour qu'ils vous aident à les repérer en n'hésitant pas à vous les faire remarquer.

Pour débiter, je vous invite à visualiser cette intervention sur YouTube de Stéphane Roger. Il nous explique qu'il faut dire moins de choses et les dire mieux, mais on remarque qu'il utilise, dans sa propre intervention, des pollutions de langage comme « fondamentalement » et « finalement » ; adverbos repris cinq fois chacun dans une vidéo de 4 minutes. Voici un extrait de cette intervention vidéo<sup>21</sup> dont les répétitions et tics de langage ont été surlignés :

*Je suis Stéphane Roger. J'ai écrit un livre qui s'appelle Qu'avez-vous à dire ? et qui donne quelques moyens, quelques techniques et quelques approches, quelques manières de regarder la prise de parole, **finalemont**, quelle qu'elle soit, que ce soit pour une présentation de l'entreprise, pour un exposé, pour aussi prendre la parole avec un film, par exemple, pour faire un documentaire et **finalemont**, tout ce qui va servir à exprimer ce que vous avez à dire, et ce, quel que soit le sujet. Et **fondamentalement**, ça se fait principalement sur la prise de parole en public<sup>22</sup>.*

C'est en visualisant ces exemples d'enregistrements que l'on acquiert ce discernement entre ce qui est utile et inutile, voire ce qui relève de la

pollution de langage. Venant d'une personne experte dans ce domaine, cela témoigne de la difficulté à se soustraire au diktat de la parole populaire.

À présent, regardez cette vidéo de Julie Neveu<sup>23</sup>, linguiste et dramaturge, et amusez-vous à compter ses tics de langage (« quand même », « en fait », et bien d'autres que je vous laisse découvrir). Voici un extrait de son intervention dont j'ai surligné les tics de langage, pas moins de huit en quelques lignes :

*beh parce que le Français a l'esprit critique, c'est connu. Et puis, on est élevé **quand même** dans une sorte de mythologie esthétisante du français comme langue pure, langue qu'il faut préserver, il y a l'Académie française, **tout ça**, ce qui est du bullshit. **Donc et en fait**, elle est pas plus pure que les autres, **euh**, elle est, elle est, elle vit et incorporer des mots, c'est une forme de vie. **Euh**, donc non, il faut pas juger. De toute façon, d'appeler un tic de langage : « un tic de langage », c'est **quand même** déjà **un peu**, **euh**, stigmatiser et dire : « Tu vois, tu utilises quelque chose dans une fréquence qui est trop élevée et **euh**, et moi ça me dérange<sup>24</sup>. »*

À la droite de la vidéo se trouve une retranscription de son intervention. Il est flagrant de constater que la plupart de ses tics de langage ont été supprimés à l'écrit. Et c'est bien normal, il ne nous viendrait jamais à l'idée d'écrire avec des tics de langage. Or si ce n'est pas bon à l'écrit pourquoi l'accepter à l'oral ? La position de Julie Neveu peut paraître ambivalente, car si elle tente de nous convaincre que les tics de langage nous permettent d'intégrer un groupe ou de rendre le discours plus percutant, elle précise aussi qu'ils marquent une difficulté à s'exprimer. Jamais elle ne prend en considération la position de l'interlocuteur : ce qu'il ressent, ce qu'il comprend, ce qu'il interprète ou ce que sa boîte noire lui dicte.

Prenons le temps de décortiquer ensemble quelques tics de langage. C'est un bon moyen pour s'en débarrasser !

- Le **euh** d'hésitation annonce souvent une manifestation de la boîte noire. Autre façon de dire les choses, après un tel tic de langage, on sort souvent une ânerie. Donc, si vous démarrez une phrase par *euh*, tournez sept fois votre langue dans votre bouche et faites très attention à ce que vous allez dire. Si vous l'utilisez en permanence, faites tout pour l'évacuer, car il véhicule un sentiment de doute qui peut être pris pour de la réticence ou un propos approximatif. Qui plus est, il s'agit d'un son très désagréable à entendre.

- L'utilisation des mots **truc** et **machin** est une calamité, un appauvrissement du langage et fausse la communication. L'interlocuteur est condamné à se faire préciser le propos ou pire encore risque de lui donner un sens distordu. Son emploi naît par mimétisme d'une mode qui se veut bon genre, quand il ne s'agit que d'une paresse intellectuelle du plus mauvais effet.
- **Du coup** et **en fait** me semblent, sans statistiques à l'appui, être les pollutions les plus usitées. Que voulez-vous dire ? Par conséquent ? En réalité ? Si tel est le cas, dites-le ! Sinon, abstenez-vous, votre langage s'en trouvera immédiatement clarifié.
- On utilise **voilà !** après un groupe de mots et en conclusion d'une démonstration ou d'un discours. Dans tous les cas, cela témoigne d'une difficulté à trouver les mots justes, voire d'un manque d'arguments : cela sous-entend « débrouillez-vous ».
- **Hein ?**, qui vient ponctuer chaque phrase dans une recherche systématique d'approbation de ce qui vient d'être dit, peut disparaître facilement. Vous pouvez aussi vous procurer la boîte à hein, pendant de la boîte à meuh qui, une fois retournée, imite le beuglement de la vache. Sortie en 2008, après l'immense succès du film *Bienvenue chez les Ch'tis*, elle met en exergue avec humour le ridicule du *hein ?*. Attention à ne pas lui substituer aussitôt le *non ?*, tout aussi indigeste.
- Très courue chez les journalistes sportifs, l'expression **eh bien !** est un parasite, l'un des plus dévastateurs en termes d'image et de crédit apportés à la personne. Elle préfigure un amateurisme forcené.
- **Y a pas de souci** est une litote, c'est-à-dire une figure rhétorique qui consiste à atténuer l'expression de sa pensée. Comme autres exemples, on retrouve « c'était pas mal » ou « c'est pas mauvais ». Ce type d'expressions sème le doute sur le ressenti réel de la personne qui s'exprime. Apprenons à dire les choses telles qu'elles sont ! *Y a pas de souci* est désormais popularisé dans le monde du service pour dire « de rien », « je m'en occupe », « allez-y » ou « je vous en prie ».
- Utilisé par les jeunes, il est moqué par les anciens ce qui témoigne de notre faculté à repérer un tic de langage employé comme une interjection : « Tu le trouves beau ? – **Grave !** » Il est aussi utilisé pour appuyer une affirmation : « J'ai grave aimé ce film. » Dans la même

veine, on retrouve le terme **genre**. Celui-ci a totalement perdu de son sens et s'incruste dans notre quotidien : « Genre, il croit qu'il me fait peur. »

- **Enfin** est l'un des plus agaçants tics de langage, surtout lorsqu'il revient fréquemment dans le discours pour interrompre une phrase et en démarrer une autre qui n'a plus rien à voir. À proscrire !

Lorsque vous êtes un homme politique ou une personnalité connue, vos tics de langage vous stigmatisent. Il en est de même pour les chefs d'entreprise ou les élus locaux qui s'expriment devant une assemblée. Chaque mot sera interprété et parfois raillé à la vitesse de l'éclair via les réseaux sociaux. Voyez ce bel exemple concernant Emmanuel Macron. Invité à *L'Émission politique* et en pleine campagne électorale pour la présidentielle, celui-ci répéta pas moins de seize fois l'expression « *pardon de vous le dire !* » en deux heures et demie d'émission<sup>25</sup>. C'est une belle illustration de ce que peut nous faire subir le couple ascenseur/boîte noire avec l'utilisation d'une expression défensive qui échappe à notre volonté et donne une impression finale désastreuse.

### *Manœuvre anti-boîte noire : préparation et maîtrise du langage*

En vacances dans un club avec mon épouse, nous séjournions dans une suite dont la deuxième chambre avait été condamnée. La première nuit se passa dans le calme. Dès la deuxième nuit, vers 1 heure du matin, une personne utilisa la deuxième chambre qui bénéficiait d'une autre entrée. La fumée de ses cigarettes s'introduisit alors dans notre chambre et nous profitâmes toute la nuit de ses conversations téléphoniques. La nuit suivante, nous subîmes le même sort. Le lendemain matin, je me rendis à la réception et m'adressai à l'hôtesse : « Je souhaite parler au directeur, s'il vous plaît. » Elle me demanda pourquoi, m'informa qu'il n'était pas là et qu'il ne pouvait pas répondre à tout le monde ; bref, l'argumentaire habituel. Je lui répétai avec un visage neutre : « Je souhaite parler au directeur. » De guerre lasse, l'hôtesse finit par contacter le directeur qui me rejoignit. « Monsieur le directeur, la chambre jouxtant notre suite a été louée à

une personne et au cours des deux dernières nuits nous avons été réveillés de longues heures par le claquement de porte, la lumière, la fumée de cigarette et par des conversations téléphoniques. Je vous demande que cela ne se reproduise plus, le remboursement des deux nuits et un geste commercial pour le désagrément, s'il vous plaît », lui déclarai-je.

Le directeur entra dans un contre-argumentaire m'expliquant que le club accueillait des séminaires d'entreprise et que cette chambre était occupée par l'un des participants. Toutes les techniques discursives me furent infligées pendant près de dix minutes. Je l'écoutai, je ne l'interrompis pas et lorsque je validai qu'il avait terminé, je lui répétai : « Monsieur le directeur, je vous demande, une deuxième fois, que cela ne se reproduise plus, le remboursement des deux nuits et un geste commercial. » Désarçonné, il prit à sa charge les deux nuits et nous fit une remise sur le séjour. Nous ne fûmes plus dérangés.

Il est possible de s'imposer très vite lorsque la demande est directe, sans artifice et sans manifestation d'intérêt pour une quelconque argumentation. Il suffit de s'y préparer et de rester campé sur ses objectifs ; d'autant que l'interlocuteur n'était pas averti, m'étant bien gardé de révéler à l'hôtesse l'objet de ma demande.

L'évidence, je l'espère, commence à s'imposer : je n'ai aucun bénéfice à prononcer des mots ou des expressions si je ne l'ai pas décidé. Je suis conscient qu'en cas de situation de contrainte, il me sera encore plus difficile de les refouler, donc je m'entraîne.

### *3.5. Les questions/réponses*

Après s'être débarrassé des pollutions de langage et de toutes les expressions incontrôlées, il est crucial de travailler sur un autre fléau : notre propension à enrichir notre boîte noire par l'accumulation d'échecs ou de refus. Les questions/réponses sont une autre manifestation de la boîte noire et contribuent à l'alimenter.

Prenons l'exemple d'un vendeur :

- « Alors monsieur Durand, cette voiture, vous me l'achetez ?
- Non.
- Pourquoi, elle est trop chère ?
- Oui. »

Ce vendeur est convaincu que ses difficultés à vendre des voitures viennent du prix. Il en est tellement sûr qu'il le suggère à ses prospects (boîte noire). Le risque est non seulement d'amplifier le phénomène au point de ne plus pouvoir vendre de voitures, mais aussi de ne jamais se remettre en cause. Comme la plupart des clients trouvent tout trop cher, le métier de vendeur peut devenir un cauchemar pour certains, quel que soit le produit (ascenseur).

Voyons un autre échange :

- « Alors monsieur Durand, cette voiture, vous me l'achetez ?
- Non.
- Pourquoi ?
- Parce que votre concurrent m'offre la caméra de recul pour le même prix.
- Et moi, monsieur Durand, je vous offre la caméra et les tapis !
- Dans ces conditions, je la prends chez vous. »

Le vendeur s'est conditionné, il connaît sa marge de manœuvre et pose la bonne question : « Pourquoi ? » Il se concentre pour construire son argumentation sur la réponse et non sur ses propres croyances.

Si un vendeur démarre dans le métier avec une croyance de prix trop élevé enracinée dans sa boîte noire, il convient de s'interroger sur ses capacités à évoluer. On retrouve ces manifestations de la boîte noire dans de nombreuses situations : recouvrement de créances, vente, sondage, formation, entretien d'embauche, négociation ou relations amoureuses.

Souvent, la situation est aggravée par le cumul avec d'autres manifestations de la boîte noire : « Je m'excuse de vous déranger, monsieur Durand. Ce n'est sans doute pas le moment, mais je me permets de vous rappeler au sujet de la voiture. J'avais bien senti que vous hésitez, certainement à cause du prix. Je tente quand même ma chance : accepteriez-vous de l'acheter ? »

Si vous trouvez que j'exagère, c'est bon signe. Vous commencez à être persuadé que ce n'est pas la bonne méthode. Cette technique peut également être employée dans le cadre d'un recrutement ou d'un recouvrement.

Sortons du domaine des affaires pour nous intéresser à l'affectif. De nombreuses personnes sont en situation de stress lorsqu'elles doivent séduire. Elles entrent dans l'ascenseur et perdent leurs moyens. Voyez Paul, jeune homme de vingt ans, qui lors d'une soirée a repéré une jeune femme qui lui plaît. Malgré sa timidité, il trouve le courage d'aller l'inviter :

« Excusez-moi, accepteriez-vous de danser avec moi ?

– Non merci.

– Ah, c'est à cause de mon gros nez ?

– ? »

Cette réponse paraît grotesque. Nous admettrons qu'elle est tout aussi ridicule dans sa recherche d'efficacité que celle du vendeur mettant en cause le prix de la voiture. Notre jeune homme est convaincu qu'il a un gros nez. En répondant par cette absurdité, il s'enferme dans la prison du rejet et alimente sa boîte noire qui, en situation de stress, parle à sa place. Le gros nez est la représentation imagée, comme la boîte noire et l'ascenseur, des croyances profondes qui nous maintiennent en situation d'échec.

#### **4. Vaincre sa boîte noire**

Il arrive un moment, après la prise de conscience, où le changement s'impose. Ce moment peut naître d'une révélation à l'occasion d'une discussion, d'un séminaire, d'une trop vive émotion ou d'un revers trop brutal. Il est alors temps d'admettre que le complexe du gros nez ne va pas nous aider à réussir.

J'aime beaucoup cette citation de Jean Cocteau : « Ce que l'on te reproche, cultive-le, c'est toi<sup>26</sup>. » Nous pouvons nous l'approprier mieux encore en la transformant, Cocteau ne nous en voudra pas : ce que tu te reproches, évacue-le, c'est toi que l'on aime, tel que tu es.

Lors de mes conférences, j'ai été touché par des témoignages de personnes venues m'écouter. Tel ce chef d'entreprise en surpoids qui me recontacta quelques mois après m'avoir entendu et m'invita au restaurant pour me remercier. Selon lui, mes propos avaient changé sa vie. Désormais, il n'avait plus de complexes et s'affirmait parfaitement dans son métier. Je reçus un retour semblable de la part d'une commissaire de police, qui s'était mis en tête qu'elle ne pouvait pas commander des hommes.

Le déclencheur a été pour moi l'enseignement de ce psychologue chez Dun & Bradstreet-Altare, qui m'a fait découvrir la boîte noire. Lorsque nous voyons enfin, en toute conscience, ce que contient notre boîte noire, il nous est alors possible de reprendre le contrôle, d'être nous-même, sans complexes.

*Pourquoi ?* va devenir votre meilleur ami. Interrogez-vous : pourquoi n'ai-je pas réussi ma vente ? Demandez-vous si vous étiez en boîte noire et si la réponse est oui, repassez-vous le film des conséquences : tics de langage, imparfait, modalisateurs, questions/réponses, etc. Ce débriefing systématique va entraîner votre cerveau à en tirer les leçons.

#### ***4.1. Écoute et concentration***

Il est nécessaire de faire preuve d'une grande concentration afin de s'intéresser au *pourquoi ?* et rien d'autre. Se concentrer est la clé du succès et nous aurons l'occasion d'y revenir. Écartons tout ce qui peut perturber une parfaite attention et en premier lieu ne pas hésiter à couper son portable. Vous devez éviter toute stimulation gênant votre concentration consciemment ou inconsciemment. Et le mieux pour cela est de faire vivre la discussion, pas à pas, en s'intéressant au sujet traité, quel qu'il soit. Relancer la conversation pour obtenir plus de détails en vous interdisant toute référence à votre propre vision des choses et en vous focalisant sur le message de l'autre et non pas sur qui il est, ce qu'il représente ou ce qu'il pèse. Il est crucial de ne rien suggérer et d'être à l'écoute de la réponse de l'autre afin de construire une argumentation efficace. Votre *parce que* doit s'effacer au profit de votre *pourquoi ?*. Le *parce que* de votre interlocuteur est le seul qui mérite de l'intérêt.

Écouter est un art qu'il faut s'entraîner à maîtriser. Nous devons chasser nos certitudes, croyances, convictions, dans un seul objectif : entendre et comprendre ce que l'autre nous dit. Ne nous laissons pas influencer par de mauvaises pensées issues de notre boîte noire : « Il ne voudra jamais », « Il va m'envoyer balader, ce que je lui demande est indiscret », etc.

Arrêtons-nous sur les mots, sans nous laisser influencer par les gestes ou le ton : « Qu'est-ce qu'il me raconte ? » Le message, c'est cela qui importe. Qu'il soit professionnel, amical ou familial, le message doit générer de la curiosité à obtenir des détails pour comprendre, argumenter et poursuivre. La conversation est un moment d'intimité nourri d'intérêt et de disponibilité à l'autre. La concentration et la curiosité permettent de résoudre des affaires ou d'obtenir la bonne information, le scoop.

Une autre façon d'appréhender l'écoute est au travers du « lâcher-prise », cher à Christophe André :

*Le lâcher-prise, ce sont mes patients qui me l'ont appris. Les grands timides et les grands anxieux ont tellement peur de ne pas être à la hauteur de leurs interlocuteurs qu'ils écoutent mal parce qu'ils préparent ce qu'ils vont pouvoir répondre. Dans la véritable écoute, on ne doit pas préparer sa réponse, mais seulement écouter, en lâchant prise<sup>27</sup>.*

Jean-Jacques Bourdin, autodidacte du journalisme, devrait s'inspirer du lâcher-prise. Il s'est créé un personnage et je le cite souvent en exemple pour expliquer la boîte noire. Je me mets aussi parfois dans la peau d'une personnalité invitée à son émission sur RMC qui se réveille dans la nuit et se pose des questions : « Qu'est-ce qui m'a pris d'accepter cette invitation ? », « Quelles questions pièges va-t-il me poser ? », etc. L'ascenseur s'ouvre et la boîte noire se remplit. Pourquoi assistent-ils à l'émission alors ? Ils y assistent certainement pour sa notoriété et sans doute aussi pour ne pas se défilier, ce qui est un excellent moyen de lutter contre sa boîte noire à condition de s'entraîner. Examinons un exemple concret ci-dessous.

## ***4.2. Ne pas couper la parole***

Jean-Jacques Bourdin a créé son propre style. Il interroge ses invités en face à face et à moins d'un mètre, les yeux dans les yeux, avec un aplomb et une froideur à la hauteur du rôle qu'il entend jouer. J'aime son émission et

j'adhère à son propos lorsqu'il dit : « Sachez dire non, osez être différent et évitez tout suivisme<sup>28</sup>. »

Ce sont des valeurs qui m'animent. Cependant, je ne m'y retrouve pas dans sa façon de se comporter avec ses invités, de hausser le ton, de couper la parole ou de tenter de les faire trébucher. Il manque d'écoute ou plus précisément, il est dans l'écoute sélective de ce qui pourrait donner du poids à ses questions à venir, préparées pour la mise à mort. Prenons l'exemple de cette interview<sup>29</sup> qu'il fit du professeur Didier Raoult dont voici un extrait :

« Ne m'expliquez pas la médecine, ne m'expliquez pas ce que c'est soigner les gens ! Je n'ai fait que soigner les gens. J'ai fait soigner les gens, mais si vous faites pas le diagnostic des gens vous pouvez pas les soigner, d'accord !

– Mais je ne mets pas en doute vos qualités de médecin, je vous pose des questions.

– Donc ce que je vous ai dit et ce que je vous répète, et n'en faites pas de déduction foireuse, je vous ai dit quand on dit aux gens ne faites pas de diagnostic, restez à la maison et que le message du SAMU...

– (*coupant la parole après une vaste surenchère verbale incompréhensible*) Donc on tue des gens.

– On ne tue pas des gens, écoutez, vous allez me le répéter dix fois et je vais me lever et m'en aller. Donc vous écoutez ce que je vous dis, d'accord !

– Ce serait une erreur.

– Non je m'en fiche de vous, vous savez...

– Moi aussi, je m'en fous.

– Donc si l'on s'en fout, on peut partir tous les deux<sup>30</sup>. »

Cette retranscription écrite ne peut pas traduire la cacophonie d'une telle interview qui se poursuit d'ailleurs sur le même ton : « Posez-moi des questions intelligentes ! – Ne me dites pas que je ne pose pas des questions intelligentes, vous n'êtes pas journaliste ! »

Pour me moquer un peu, je parle souvent de « discussions à bâtons rompus » lorsque je fais référence à Jean-Jacques Gourdin<sup>31</sup>. Visionnez ses interviews avec Éric Dupond-Moretti ou Tariq Ramadan et vous y verrez à

nouveau le manque d'écoute qui fait dire, en permanence, à ses invités : « Écoutez-moi ! »

Le manque d'écoute se traduit par le fait de couper la parole. Dans son interview avec Didier Raoult, Jean-Jacques Bourdin coupe la parole de nombreuses fois, sans compter les moments inaudibles où les deux interlocuteurs parlent en même temps. Il en ressort un sentiment de frustration pour l'invité et de manque de respect de l'auditeur.

Couper la parole interdit un échange en profondeur en empêchant l'interlocuteur d'aller au bout de sa réflexion. Agir de cette façon, c'est prendre le risque de perdre le fil conducteur, d'agacer, voire de totalement déraiser si ce n'est pas maîtrisé. Quel est l'intérêt d'en arriver à faire dire à un professeur mondialement connu « je m'en fiche de vous » et de lui répondre « moi aussi je m'en fous » ? Que l'on se place du point de vue de l'intervieweur, de l'interviewé ou de l'auditeur, il n'y a rien à y gagner, même pas la satisfaction d'avoir livré une joute verbale.

Évidemment, il peut être nécessaire d'écourter un monologue ou de recadrer quelqu'un hors sujet, mais avec subtilité et en attendant la fin d'une phrase : « Je comprends. Et en ce qui concerne ma question... », « C'est intéressant. Revenons à notre sujet, il nous reste peu de temps », etc.

### *4.3. Le biais cognitif*

J'en termine avec cette partie liée à la boîte noire. Avec ce que nous venons de voir, la boîte noire nous apparaît un peu moins obscure dans son fonctionnement. Elle est en nous, en lien avec la mémoire, inaccessible. Elle nous est révélée à travers ses interactions et rien d'autre. Mais on peut tenter d'en maîtriser les entrées et les sorties. Nous aurons l'occasion de l'évoquer tout au long de cet ouvrage. Pour finir de vous convaincre de son existence, j'aime aborder le biais cognitif ; une autre façon de percer les secrets de l'inconscient de notre cerveau qui se laisse influencer par différentes formes de distorsion dans l'interprétation et l'analyse de l'information. On y associe, en réaction, toutes sortes de comportements inappropriés, dénués de bon sens ou de fondement. Car notre cerveau nous joue des tours et les manipulateurs savent en profiter.

Le prix Nobel d'économie et psychologue Daniel Kahneman nous explique<sup>32</sup> que notre cerveau fonctionne à deux niveaux : le premier traite les informations spontanément sans réelle réflexion, le second les décortique de façon logique. C'est le premier niveau qui nous permet de conduire une voiture ou de descendre des escaliers sans réflexion spécifique et de réagir en cas d'urgence. C'est ce même niveau qui nous joue des tours. En effet, il entraîne les bons réflexes, mais il est aussi à l'origine de beaucoup d'erreurs d'appréciation qui engendrent des décisions malheureuses pour nous comme pour notre entourage. Le sujet est largement traité, mais ce n'est pas l'objet de cet ouvrage. Retenons l'existence de ce biais cognitif qui peut être aussi visuel, comme l'illusion d'optique admise par tous.

Il convient de retenir qu'un des moyens de lutter contre les biais cognitifs est de confronter sa perception à celle des autres. Lorsqu'il n'y a pas de consensus, la méfiance s'impose au-delà de notre volonté d'avoir raison. Vous avez vu du bleu là où tous les autres ont vu du vert, que faites-vous ? Vous êtes dix, cinq ont vu du vert, cinq ont vu du bleu, que faites-vous ? S'il est impossible d'apporter la preuve tangible de la couleur, il est préférable de passer à autre chose, car cela permet d'éviter le conflit.

Les biais cognitifs faussent notre perception de la réalité et induisent des décisions irréfléchies. J'ai mené, au début de ma carrière, différentes expériences qui me permettent d'affirmer ce qui suit. Vous décrivez la situation financière d'une société à dix personnes dont le métier est l'analyse de crédit. La société ne va pas très bien mais pas si mal non plus. Vous soumettez à la décision individuelle, la prise de risque pour un montant de 500 000 €. Dans quasi 100 % des cas, les personnes divisent le risque par deux, octroyant 250 000 € et faisant ainsi perdre un potentiel de 250 000 € de business à leur organisation. Quand vous leur demandez la raison de cette décision, tous répondent que le risque est ainsi amoindri de moitié. Cette prise de décision est biaisée par une volonté de minimiser le risque, d'ouvrir le parapluie et de reproduire ce que tout le monde fait. Le biais cognitif est inconscient certes, mais il est souvent nourri de clichés et d'idées reçues sans fondement.

Il est important, lorsque l'enjeu en vaut la peine, de réfléchir à ce que l'on vient de dire lorsqu'il y a confrontation de points de vue. En raisonnant avec bon sens, il est possible de lutter contre toute forme d'influence dont nous sommes en permanence les victimes. En confrontant ses idées à

d'autres, sans jamais devenir un mouton de Panurge ou un suiveur d'influences, il est possible de se démarquer et de réussir en communication.



## *À retenir*

La boîte noire influence notre comportement et notre façon de nous exprimer. Elle parle à notre place en fonction des situations et des événements qui font sens avec notre passé, nos échecs, nos revers. En situation de contrainte, nous prenons le risque d'adopter la même attitude passive que dans un ascenseur et de perdre de l'assurance et de l'efficacité.

Apprenons à repérer chez les autres et chez nous ces comportements et à identifier le contenu de notre boîte noire.

Pour commencer à nous imposer, utilisons un langage clair direct et poli, au présent, dépourvu de pollution et de surcharge de mots.

Écoutons les personnes qui nous parlent et focalisons-nous sur leurs réponses avec curiosité, sans les interrompre, sans divagation de l'esprit et sans rien suggérer.

---

5. Formation interne à Dun & Bradstreet-Altare qui fut animée par celui qui me mit le pied à l'étrier, Jean Rodriguez.

6. LANGE (J.-M.), *Une introduction à la psychopédagogie*, Liège, Éditions du Céfal, 2002.

7. COLANTONIO (F.), *Rebondir sur l'échec*, Barchon, L'attitude des Héros, 2018.

8. COMPÈRE (J.-M.), *Clés pour s'élever*, Liège, Quasys, 2016.

9. CHEVRILLON (H.), François Villeroy de Galhau appelle à « amplifier les réformes » avec Hedwige Chevrillon et François Villeroy de Galhau, *Dailymotion*, 18 mai 2016. En ligne : <https://www.dailymotion.com/video/x4bawhc>.

10. Cette retranscription fut réalisée par l'auteur.

11. MANDARD (S.), FRANCE-BRÉSIL Platini : « Fernandez vient me voir et me dit : « Michel, quand je tire le 5°, je marque toujours et on gagne. » », *Le Monde*, 23 mai 2014. En ligne : [https://www.lemonde.fr/coupe-du-monde/article/2014/06/20/michel-platini-tout-etait-jaune-a-guadalajara\\_4434928\\_1616627.html](https://www.lemonde.fr/coupe-du-monde/article/2014/06/20/michel-platini-tout-etait-jaune-a-guadalajara_4434928_1616627.html).

12. *Ibid.*

13. BALLEST DE COQUEREAUMONT (M.-F.) et BALLEST DE COQUEREAUMONT (E.), *J'arrête d'avoir peur !*, Paris, Éditions Eyrolles, 2014.

14. SÉJOURNANT (M.), *Le Cercle de vie : Initiation chamanique d'une psychotérapeute*, Paris, Albin Michel, 2001.
15. Maître de conférences et chercheur à l'université d'Orléans.
16. ANSCOMBRE (J.-C.), L'imparfait d'atténuation : quand parler c'est faire, *Langue française*, 142(2), 2004.
17. *Ibid.*
18. Vice-présidente pour la recherche de l'université Sophia Antipolis Nice.
19. MELLET (S.), *L'imparfait de l'indicatif en latin classique*, Thèse de doctorat, Leuven, Peeters, 1988.
20. LÉON ROA (C.), Les procédés d'atténuation, *CLAPI-FLE*. En ligne : [http://clapi.ish-lyon.cnrs.fr/FLE/fiche\\_attenuateur\\_procedes.php](http://clapi.ish-lyon.cnrs.fr/FLE/fiche_attenuateur_procedes.php).
21. ROGER (S.), Comment éviter les tics de langage lors d'une prise de parole en public, *LeHuffPost*, 9 septembre 2019. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=1gb9vP6Y-l8>.
22. Cette retranscription fut réalisée par l'auteur.
23. NEVEU (J.), Pourquoi a-t-on des tics de langage ?, *Brut.*, 30 janvier 2020. En ligne : <https://www.brut.media/fr/news/pourquoi-a-t-on-des-tics-de-langage--66ef885b-7329-4ea2-9fd0-c3ec8ffd6ba7>.
24. Cette retranscription fut réalisée par l'auteur.
25. « Pardon de vous le dire » : le tic de langage répété 16 fois par Emmanuel Macron à *L'Émission politique*, *franceinfo*, 6 avril 2017. En ligne : [https://www.francetvinfo.fr/elections/presidentielle/video-pardon-de-vous-le-dire-le-tic-de-langage-repete-16-fois-par-emmanuel-macron-a-l-emission-politique\\_2134175.html](https://www.francetvinfo.fr/elections/presidentielle/video-pardon-de-vous-le-dire-le-tic-de-langage-repete-16-fois-par-emmanuel-macron-a-l-emission-politique_2134175.html).
26. PAGET (J. H.), *Le pouvoir de la fascination*, Paris, Plon, 2017.
27. ANDRÉ (C.), JOLLIEN (A.) et RICARD (M.), *Trois amis en quête de sagesse*, Paris, L'Iconoclaste et Allary Éditions, 2016.
28. BOURDIN (J.-J.), *L'homme libre*, Paris, Le Cherche Midi, 2014.
29. Didier Raoult face à Jean-Jacques Bourdin en direct, *BFMTV*, 25 juin 2020. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=R4FhOMw873A>.
30. Cette retranscription fut réalisée par l'auteur.
31. Il s'agit d'un jeu de mots de l'auteur.
32. KAHNEMAN (D.), *Système 1/Système 2*, Paris, Flammarion, 2012.

# CHAPITRE 2

## Apprendre à se taire

Le silence est une technique particulièrement efficace pour s'imposer, prospecter, vendre, gagner en négociation, réseauter ou tout simplement préserver une bonne relation avec les autres.

J'interviens en conférence depuis vingt-cinq ans et depuis une dizaine d'années, je m'amuse à démarrer en me taisant lorsque l'organisateur me donne la parole. Au bout de trente secondes, je projette la phrase suivante : « J'ai mis deux ans pour apprendre à parler et le reste de ma vie pour apprendre à me taire. » Durant ces trente secondes, une éternité, les participants se regardent surpris, certains sourient. Qu'il y ait quinze personnes ou trois cents, l'incompréhension, la curiosité ou la gêne s'installent, mais nul ne m'interpelle pour savoir ce qui m'arrive. J'explique enfin que si je commence mon intervention de cette façon c'est pour plusieurs raisons : la première, pour marquer les esprits dans la durée et capter l'attention, grâce à cette entrée en matière originale ; la seconde, parce que le silence est ma technique de prédilection. J'en use et j'en abuse. Je suis un homme de renseignement et le meilleur moyen de faire parler les autres consiste à se taire.

Il s'agit d'une technique différente de l'écoute active, déjà abordée au premier chapitre. Beaucoup ont conscience de son importance, mais elle n'est pas naturelle, contrairement à d'autres pratiques comme couper la parole ou parler en même temps. Or le silence est une arme redoutable dans tous les domaines et à toutes les occasions.

Le silence utilisé à bon escient, comme toutes les techniques abordées dans cet ouvrage, se travaille par la pratique pour devenir efficace. Moins nous parlons et plus les autres parlent, troublés par le silence qui s'installe et qu'il faut combler. « Le silence en dit long », oxymore qui traduit l'effet d'extrapolation sur l'autre du silence. Si nous savons rester impassibles, alors l'extrapolation de l'autre nous est favorable.

## 1. Se taire pour négocier

### *Ma façon de voir les choses*

Je conseillais un dirigeant sur une affaire de concurrence déloyale et participais à une séance de travail avec ses managers et ses avocats au sein de l'entreprise. Après le déjeuner au restaurant, il m'invita à monter avec lui en voiture, roula vite et prit des risques inutiles. Tout à coup, il ralentit et me dit : « Vous êtes calme vous. » S'engagea alors le dialogue suivant :

« Est-ce que je peux vous demander un conseil ?

– Bien sûr.

– Voilà, mon père a créé ce groupe et l'a cédé à mon frère et moi-même. Mais nous ne nous entendons plus et allons scinder le groupe en deux. J'ai une réunion prochainement et ça va mal se passer (*il accélère*), je vais me mettre en colère (*il tape sur le volant*). Que faire pour que cela se passe bien ?

– Qui sera présent à cette réunion ?

– Mon frère, son avocat, mon avocat et moi.

– Dans combien de temps ?

– Quinze jours.

– Où en êtes-vous de votre négociation ?

– Nous nous sommes déjà tout dit, il faut maintenant nous mettre d'accord.

– Alors, monsieur, vous n'avez qu'une seule chose à faire : ne dites pas un mot, pas même *bonjour*. Mettez-vous d'accord avec votre avocat avant la réunion et laissez-le parler.

– Vous êtes sérieux ?

– Oui.

– Je ne pourrai jamais.

– Alors, ne me demandez pas conseil.

– Je ne dis rien ? Et que va-t-il se passer ?

– Vous verrez, vous obtiendrez gain de cause. »

Il s'ouvrit de cet échange à son épouse qui, convaincue, l'aida à s'entraîner au silence. Il me rappela deux jours après la réunion pour

me rapporter la séance :

« C'est incroyable ! Je suis arrivé, j'ai serré les mains sans dire un mot. Tout le monde s'est exprimé sauf moi. Au bout d'une demi-heure, mon frère m'a demandé si j'étais malade, je n'ai pas répondu. Au bout de trois quarts d'heure, il a demandé un temps mort pour parler avec son avocat et quand ils sont revenus, ils ont accepté toutes nos exigences. En moins d'une heure, l'affaire était bouclée. Que s'est-il passé ?

– Vous les avez surpris et laissés extrapoler sur vos intentions. L'extrapolation vous a été totalement favorable. »

Le silence est d'une puissance incroyable. Il inquiète, paralyse parfois, sème le doute et le trouble, et laisse imaginer le pire. Entre l'explicite et l'implicite, une bataille se joue dont le muet sort vainqueur.

Attention ! L'objectif du silence est de générer l'extrapolation sans laisser place à l'interprétation, votre visage doit refléter la neutralité absolue. Rien ne transparaît, pas de mimique, aucune attitude dans l'expression du visage ou dans la gestuelle ne doit livrer quelque message que ce soit. L'interlocuteur est renvoyé à ses doutes et ses craintes, mais n'imagine en aucun cas un refus de communiquer.

Le silence renvoie une image de maîtrise de soi, de sérénité, de bienveillance même et au bout du compte inspire la confiance. Je me suis souvent entendu dire, par des personnes qui me rencontraient pour la première fois : « Je vous confie cette affaire parce que vous m'inspirez confiance. »

Si vous êtes enclin au doute, que vous n'osez pas vous imposer, le seul fait de travailler cette technique va vous différencier totalement des autres et vous permettre de marquer des points. Susciter la confiance, c'est induire un sentiment de grande fiabilité et de sécurité dans la relation. De plus, cela renforce l'estime de soi.

### ***Comment s'imposer***

Un avocat me sollicita un jour pour participer à une réunion de gestion de crise. Il y avait là un patron de PME accompagné de

quelques-uns de ses directeurs, d'autres avocats et des conseils en stratégie et en intelligence économique. Le patron expliqua son cas : il avait proposé à un grand groupe américain de reprendre son entreprise. Le groupe américain avait procédé à un audit de l'entreprise française sur plusieurs mois et avait fait une offre. Cette offre étant pour lui inacceptable, le patron l'avait refusée. Concomitamment, une contrefaçon de l'un des produits phares de son entreprise avait été repérée dans un salon professionnel aux États-Unis.

Vint le moment de la discussion, chaque participant exprima sa vision de la crise et ses préconisations. Les échanges s'enlisèrent entre désaccords et prises de position. L'un des experts les plus influents suggéra d'attaquer d'emblée la société américaine, l'une des plus puissantes au monde.

Pendant près d'une heure, je demeurai muet et me fis oublier. Cette attitude me permit de me concentrer sur l'objet de notre rencontre, d'écouter attentivement les arguments des uns et des autres et de chercher, au plus profond de ma réflexion, la meilleure solution. Tout à coup, l'avocat à l'origine de la réunion me demanda : « Et vous, monsieur, on ne vous a pas encore entendu. Qu'en pensez-vous ? » Une aubaine, car, à cet instant, tout le monde se tut, me regarda et m'écouta : « Je ne suis pas d'accord avec cette suggestion. Je ne pense pas une seule seconde que le groupe américain se fourvoierait en produisant une contrefaçon. Il a largement les moyens de racheter l'entreprise française et ne va pas prendre un risque énorme d'image pour un enjeu qui n'en vaut pas la peine. »

L'expert m'interpella : « Alors que proposez-vous ? » Voici ce que je répondis : « Je propose de nous intéresser au produit contrefait. Que faisait-il sur ce stand ? Qui l'a acheté et auprès de qui ? Et c'est seulement lorsque nous aurons des réponses à ces questions que nous pourrions décider qui attaquer. » Le patron et son avocat se rangèrent de mon côté. Je remportai la mission et nous apprîmes par la suite que la contrefaçon venait d'Italie et n'avait rien à voir avec la société américaine. Je permis à mon client d'économiser du stress, du temps et beaucoup d'argent. Aurais-je été aussi clairvoyant en participant au brouhaha de la réflexion générale ?

Les deux temps, de l'écoute et de la prise de parole, doivent être dissociés. Le premier nous permet de structurer notre pensée et de faire appel à notre expérience, avec bon sens et intuition, pour livrer en second temps une parfaite synthèse de tout ce qui a été dit.

Nous ne devons pas hésiter à manifester notre désaccord : « Je ne suis pas d'accord. » Cette formule, prononcée sur un ton neutre pour n'offusquer personne, intrigue, augmente le niveau d'attention et installe une certaine confiance. Bien sûr, cela suppose de maîtriser son sujet.

Le silence et l'écoute m'ont permis de simplifier, voire de dédramatiser une situation complexe dans sa réalité, de revenir à l'essentiel – l'origine du problème – sans extrapolation. Apprendre à se taire revient à s'extraire du tumulte d'une conversation. Se taire est une forme de langage qui laisse nos interlocuteurs imaginer sa signification. L'expérience m'a prouvé que la situation tourne à notre avantage et c'est un moyen de plus de cultiver son altérité.

Je vous renvoie volontiers à la lecture de cet excellent article d'Amanda Castillo<sup>33</sup>, *Pour remporter un débat, il faut parfois savoir se taire*, dont voici quelques extraits :

*[...] de nombreux individus passés maîtres dans l'art de remporter un débat ont pour habitude de ne pas argumenter. Si cela peut sembler contraire à la logique, les raisons en sont pourtant simples. Jean-Jacques Courtine et Claudine Haroche, auteurs du livre Histoire du visage. Exprimer et taire ses émotions, rappellent que l'art de se taire est en réalité l'art de faire « faire quelque chose à l'autre par le silence ». En effet, des réponses laconiques ou inexistantes troublent l'interlocuteur, qui se hâte le plus souvent de combler les silences en bavardant à tort et à travers, révélant ainsi toutes sortes d'informations utiles sur lui-même, et notamment ses faiblesses.*

*[...] Robert Greene remarque de son côté que « plus vous vous laissez aller à parler, plus vous avez l'air banal et peu maître de vous-même. Même anodines, vos paroles sembleront originales si elles restent vagues et énigmatiques ». Il ajoute que les êtres humains sont des machines à interpréter et à expliquer. Ils ont besoin de connaître les pensées de leurs interlocuteurs. En les révélant au compte-gouttes, « ils rentreront chez eux méditer chacun de vos brefs commentaires, ce qui ne fera qu'augmenter leur portée ».*

*[...] Andy Warhol, par exemple, comprenait que les personnages puissants intimident parce qu'ils sont peu loquaces. « J'ai appris que l'on a plus de pouvoir quand on se tait », confia-t-il un jour à un ami. Des propos qui font écho à ceux de l'anthropologue Jean Jamin, qui note que si le chef est bien le maître des mots, il est « en même temps [celui] des silences et des secrets ». Le roi du pop art parlait d'ailleurs rarement de son travail ; il laissait aux autres le soin de le faire. Sans surprise, moins il en disait sur ses œuvres, plus les gens en parlaient. Et plus ils en parlaient, plus elles prenaient de la valeur. En définitive, force et énergie émanent du silence. Raréfiez votre parole. Vous remporterez davantage l'adhésion de vos interlocuteurs et leur inspirerez plus de respect<sup>34</sup>.*

Ces différents témoignages ancrent mon intérêt pour une technique pourtant très peu utilisée et qui m'a réussi tellement de fois.

## 2. Se taire pour prospecter et vendre

« *Savez-vous, monsieur...* »

Invité à une conférence entre chefs d'entreprise, je parvins en avance au cocktail et m'installai à un mange-debout. Le conférencier, un autre chef d'entreprise pesant plusieurs milliards de chiffre d'affaires, était déjà là et se faisait servir un verre. Je m'abstins d'aller lui parler. J'observai plutôt les gens qui arrivaient au fur et à mesure découvrir « le grand homme » et chercher un prétexte pour lui parler : « Savez-vous, monsieur, que je suis votre voisin ? – Ah bon ! », « Savez-vous, monsieur, que j'ai conseillé votre père ? – Ah oui, c'est intéressant... », « Savez-vous, monsieur, que nous sommes de la même promotion de la Légion d'honneur ? – Ah bon ! », etc.

Lassé, le grand patron passa à proximité de mon mange-debout et une personne l'interpella : « Connaissez-vous Michel Besson ? Il a une belle entreprise d'informations économiques et financières. » En me serrant la main, il répondit : « Informations économiques et financières ? Donnez-moi votre carte, ça m'intéresse ! » Je lui donnai ma carte et le laissai faire face au défilé des autres chefs d'entreprise se poursuivant dans un sempiternel « savez-vous, monsieur... ».

Un mois plus tard, je fus contacté pour un rendez-vous avec le responsable de la stratégie de son groupe et en fin de négociation je lui fis signer un contrat. N'ayant jamais adressé la parole au grand homme, je fus le seul à qui il demanda une carte de visite durant l'apéritif !

Lorsque vous êtes avec des personnes à un cocktail ou à table pour un repas, il est intéressant de ne pas se présenter. S'il y a un tour de table, alors ne communiquez que vos nom et prénom, cela va susciter la curiosité. Inévitablement, on va vous demander : « Et vous, qu'est-ce que vous faites ? »

Restez évasif dans la réponse, mais parlez suffisamment fort pour que les autres vous entendent. Vous obtiendrez rapidement : « C'est-à-dire ? Vous pouvez m'en dire plus ? » À ce moment-là seulement, vous avez toute l'attention de votre interlocuteur. Il est alors crucial de bien délivrer votre message, car le temps de parole peut s'avérer très court.

Je peux choisir, par exemple, de citer un cas concret de ce que je fais dans la sphère de prédilection de mon interlocuteur ou des personnes autour de la table, comme ce contrat que j'ai signé avec une grande compagnie d'assurance-crédit pour démontrer une escroquerie à l'international dont elle avait été victime. Avec un exemple comme celui-ci, je suis sûr d'interpeller même ceux qui poursuivaient une conversation dans leur coin : « Je n'ai pas très bien entendu, qu'est-ce que vous faites ? » Ils vont vite comprendre que si je suis en mesure de traiter ce type de dossier alors je dois pouvoir répondre à bien d'autres sujets, et notamment ceux qui les préoccupent.

Cette méthode est valable pour tous les métiers. Si vous dites : « Ma société intervient dans tous les domaines de l'expertise comptable, de la comptabilité quotidienne jusqu'à l'établissement des bilans », comment espérer que l'on s'intéresse à vous ? Sans trahir le secret professionnel, mettez plutôt en avant une société importante ou une start-up connue que vous avez accompagnée.

Spontanément, des personnes vous demanderont votre carte. Prenez la leur à votre tour et profitez de l'occasion pour récupérer naturellement – presque par courtoisie – celles de toute la table pour pouvoir cibler les personnes qui vous intéressent. Sur la majorité des cartes est inscrit le numéro de portable qui vous sera très utile pour joindre par la suite votre prospect.

Au début, il est possible que la stratégie du silence ne fonctionne pas : personne ne s'intéresse à vous. Ne perdez pas votre temps, si vous êtes venu pour faire des contacts. Imposez-vous en racontant une histoire en rapport avec la conversation générale et à nouveau en plaçant vos références. Retirez votre casquette de commercial au profit de celle d'expert. Ne parlez pas de prix. Il est primordial que ces questions soient abordées par les autres pour qu'elles arrivent naturellement.

Lorsque vous vous adressez à une personne autour de la table en lui présentant votre société, dans la majorité des cas elle se met sur la défensive

imaginant que vous allez tenter de lui vendre quelque chose. Vous devenez un enquiquineur de plus, celui qui gâche la fête et fait regretter d'être venu. C'est pour cette raison que les grands patrons d'industrie se cachent dans leurs clubs privés, à l'abri des assaillants de toutes sortes : banquiers, assureurs, avocats, experts-comptables ou sociétés de services. Les affaires viendront plus facilement à vous si elles ne sont pas sollicitées par une démarche pesante et sans originalité.

Lorsque j'ai créé ma société d'informations économiques et financières, j'ai vite compris que j'aurais du mal à être rentable avec des commerciaux sur les routes. Avec de la réflexion et du culot, j'ai réussi à nouer un partenariat inédit et gagnant-gagnant avec les dirigeants du site bien connu *societe.com* : c'est l'une de mes plus belles réussites. Après avoir consulté des informations gratuites sur une société, le visiteur du site pouvait commander, en paiement d'avance, une enquête de solvabilité à mon entreprise. J'ai rapidement constaté une montée en puissance des demandes, en moyenne sept nouveaux clients par jour avec 10 % de besoins récurrents. Ces 10 % venaient alimenter sans effort ma liste de prospects. La magie opérait, car lorsque je les contactais pour mesurer leur niveau de satisfaction et tenter de leur vendre un abonnement, ils ne discutaient pas les prix. Le processus de vente était inversé. Je ne les avais pas démarchés, ils étaient venus à moi en payant le prix fort sans négociation. Le taux de transformation était meilleur que dans une démarche traditionnelle et la relation bien plus confortable.

« S'il se tait, même un sot passe pour sage », dit l'adage.

## ***2.1. Découvrir le besoin du prospect... ou pas***

Le *Spin Selling*<sup>35</sup> incite à partir à la découverte des besoins de votre prospect pour vous donner toutes les chances de signer. Il met en avant l'intérêt que l'on porte à son interlocuteur en posant les bonnes questions et en se focalisant sur les réponses. Il préconise quatre approches, quel que soit l'objet de la vente, en appui de son acronyme « SPIN » :

1. La situation : de quoi parle-t-on ? Quelle est votre situation actuelle ? Comment fonctionnez-vous ? Vos cycles de vente ? Vos concurrents ?

Avec quel matériel ? Quelle organisation ? Quel prestataire ? Quels sont vos enjeux ?

2. Le problème : quelles difficultés rencontrez-vous ? Quels sont les points forts et les points faibles ? Quels sont les impacts sur votre organisation ? Quelles sont vos attentes ? Dans l'idéal, qu'espérez-vous ? Comment comptez-vous sélectionner votre partenaire, vos produits, vos services ?

3. L'implication : jusqu'ici, vous ne vous êtes pas mis en avant. Vous avez cherché à comprendre le contexte et les besoins du prospect pour proposer vos solutions. Vous avez une vue plus large de son attente et vous pouvez ainsi argumenter en suggérant plusieurs produits ou services, c'est-à-dire une solution globale. Sans cette approche, vous preniez le risque de vous limiter dans votre offre.

4. La nécessité : en considérant la maturité du projet de votre prospect, vous pouvez avancer vos pions vers une signature immédiate ou en plusieurs étapes. Restez concentré sur l'aide que vous pourriez apporter. Qu'espérez-vous de cette rencontre ? Si le prospect est force de propositions, la signature du contrat sera facilitée.

Cette approche est cohérente et fondée sur du bon sens et du pragmatisme. Elle a été créée après plusieurs années de questionnements et d'expérience. Elle est à privilégier lorsque le prospect vous sollicite. Le *Spin Selling* ne se décrète pas. Vous ne réussirez qu'à la condition d'appliquer, lors de la partie découverte, les conseils de cet ouvrage : poser des questions sans suggérer les réponses, écouter, ne pas couper la parole, se taire et se concentrer sur les réponses pour construire votre prochaine question. N'oubliez pas, au risque de me répéter, que ce n'est pas naturel et qu'il convient de s'entraîner ! C'est à ce prix que la méthode portera ses fruits.

Elle peut cependant être challengée. Un premier rendez-vous de présentation dure en moyenne une heure. Il n'y a donc pas de temps à perdre. J'ai souvent préféré à la découverte des besoins, la présentation de l'ensemble de mes prestations surtout lors d'une visite en confrontation directe avec un concurrent déjà en place. Lorsque votre palette de services est large, votre interlocuteur découvre tout ce que vous pouvez lui apporter. Dans mon cas, j'offre des prestations en prévention du risque client et fournisseur, du *sourcing* de fournisseurs, de la veille environnementale, de la

recherche de croissance externe, de la démonstration de concurrence déloyale, et bien d'autres choses. Généralement, votre interlocuteur s'ouvre à vous sur un de ces points, surtout si vous avez bien su les mettre en lumière par des cas concrets. À ce moment-là, vous pouvez enclencher les questions de la méthode SPIN.

Lorsque, comme je le préconise, vous réussissez à obtenir lors d'un même rendez-vous plusieurs personnes de différentes fonctions de l'entreprise, il est préférable de décliner votre offre jusqu'à ce qu'elle touche l'une d'entre elles.

### 3. De la politique à l'entreprise

« La parole a été donnée à l'homme pour cacher sa pensée », écrivait Stendhal dans *Le Rouge et le Noir*.

L'homme de renseignement que je suis est toujours surpris des commentaires expéditifs de certains hommes politiques pour être les premiers à s'exprimer, sans recoupement de l'information ni prise en compte du contexte. Ceux-là mêmes seront inévitablement contraints à réparer les dégâts de leur imprudente immédiateté. Le relais des propos par les réseaux sociaux ainsi que les *fake news* créent un tumulte inaudible. L'avènement de Twitter conduisit encore davantage à commenter l'actualité à chaud, dans la seconde ; tel Donald Trump, utilisateur compulsif de ce média et propagateur de versions mensongères de l'actualité. Apprendre à se taire est un exercice salvateur pour le politique qui n'a rien à gagner à surréagir. S'il craint d'être invectivé pour sa non-réaction, rien ne l'empêche d'affirmer attendre des précisions pour se prononcer en connaissance de cause. La sagesse ne peut être critiquée.

L'homme politique tombe dans le piège de sa boîte noire qui lui dit que ne pas réagir dans l'instant sera interprété comme un manque d'intérêt, du mépris ou de la méconnaissance. Pourtant, en répondant trop vite, il prend le risque de l'erreur ou du hors sujet, de devenir la risée du pays et d'être contraint à un *mea culpa*. Telle cette bétise de l'ancien ministre de l'Intérieur, Christophe Castaner :

*Christophe Castaner n'a pas attendu que les faits soient clairement établis ce 1<sup>er</sup> mai pour dénoncer publiquement une attaque de la Pitié-Salpêtrière à Paris en marge de la manifestation parisienne tendue mercredi. « Ici, à la Pitié-Salpêtrière, on a attaqué un hôpital. On a agressé son personnel soignant. Et on a blessé un policier mobilisé pour le protéger. Indéfectible soutien à nos forces de l'ordre : elles sont la fierté de la République<sup>36</sup>. »*

Apprendre à se taire n'est pas se taire. L'homme politique peut temporiser en expliquant qu'il s'exprimera sur le sujet le moment venu. Et le moment venu, l'information devra être fiable et indiscutable. Et s'il se fait prendre de vitesse ? Et alors ? Mieux vaut cela que de ramer contre la tempête médiatique.

Trop parler nous rattrape un jour ou l'autre. Nommés respectivement ministre de la Culture et ministre de la Justice, Roselyne Bachelot et Éric Dupond-Moretti ont vu resurgir d'anciennes vidéos<sup>37</sup> les montrant jurer qu'ils n'accepteraient plus jamais ce genre de poste. Affirmer l'avenir avec autant d'assurance ne peut que nuire à la crédibilité. « Il ne faut jamais dire : fontaine, je ne boirai pas de ton eau », on ne sait jamais ce qui peut arriver. Il est pourtant facile de dire : « Le moment venu, si l'opportunité d'un poste de ministre se présente, la réflexion s'imposera. »

Le plus marquant dans le langage des politiques est le travail de la rhétorique et la gestion des silences. L'ancien président de la République François Hollande a rendu célèbre l'anaphore en répétant à plusieurs reprises, lors d'un débat face à Nicolas Sarkozy, « Moi président de la République... ». L'anaphore permet d'ancrer le message dans les esprits, mais témoigne d'un travail de préparation en laissant alors de côté le naturel de l'individu. Il est préférable de limiter cette figure de style à trois, voire cinq répétitions, pour ne pas assommer son auditoire d'un martèlement exagéré. Elle peut aussi être une arme pour stigmatiser une personne et bien faire passer le message : « C'est parce que vous m'avez manqué de respect que je vous ai répondu. C'est parce que vous m'avez manqué de respect que j'ai mis un terme à cette réunion. C'est parce que vous m'avez manqué de respect que je ne travaillerai plus avec vous. »

L'homme politique doit se faire rare, surtout à un niveau élevé de responsabilité, pour susciter l'envie. Il est « celui qui va parler » et dont on attend les paroles pour être rassuré ou connaître la vérité. Il doit prendre de la hauteur et n'intervenir que pour des instants solennels, des temps de crise

et des moments de grande fierté nationale. Pour préserver cette stature, il doit s'abstenir de commenter l'actualité de tous les jours.

L'homme politique est pris sous l'influence des expressions liées au silence comme « face à cela, on ne peut pas rester silencieux » ou « il faut sortir du silence ». Les tentations sont grandes de s'ouvrir, de faire confiance et de se rendre accessible en sortant du costume parfois pesant de la fonction politique. L'ancien Président François Hollande en a fait les frais lors de la sortie du livre « *Un président ne devrait pas dire ça...* », écrit par Gérard Davet et Fabrice Lhomme. Les deux journalistes y ont exposé ses confidences dans les moindres détails et sont revenus sur certaines révélations de son ex-compagne, Valérie Trierweiler.

L'homme politique n'est pas un homme normal. Il gagne à rester discret dans son costume d'homme public en permanence dans la lumière, visible et vulnérable. Et comme il est la proie des micros et des caméras, rien d'étonnant à ce qu'il cultive la langue de bois. Sous la contrainte d'un rôle à jouer et face à la pression de ceux qui guettent la moindre de vos erreurs (autrement dit dans un ascenseur), comment ne pas être tenté par une technique permettant de s'exprimer sans risque (la communication est faussée) ? La langue de bois est une série de phrases apprises par cœur qui permettent de s'extirper de toutes les situations. Ce sont aussi des formules floues censées vous éviter toute prise de risque ; « censées », car elles seront inévitablement soumises à l'extrapolation. La langue de bois s'utilise par euphémisme, pour noyer le poisson, cacher son ignorance, atténuer la vérité ou éviter une question embarrassante.

« Chacun est responsable de son propre changement ! », cette formule invite l'auditoire au questionnement et à l'interprétation du véritable message. Son auteur, lui, est déjà passé à autre chose. « Cette question n'intéresse personne », il s'agit là d'une belle échappatoire pour ne pas répondre à une question embarrassante ; ou encore « j'ai déjà répondu plusieurs fois à cette question, je n'y reviendrai pas ».

La langue de bois se développe et a même évolué vers la « novlangue » ; langage convenu et rigide destiné à dénaturer la réalité, selon le dictionnaire Larousse<sup>38</sup>. Pour son inventeur, George Orwell qui l'utilisa dans son roman *1984*, il s'agit d'un appauvrissement du langage pour mieux influencer les peuples.

Novlangue ou langue de bois, l'appauvrissement est bien là. Il suffit de visiter les sites internet qui rebattent tous les mêmes slogans pour s'en convaincre et tenter de s'en éloigner : « Nous sommes différents de nos concurrents », « Nous avons à cœur de satisfaire nos clients », « Nous sommes une entreprise à taille humaine qui s'appuie sur des valeurs fortes », « Nous développons une culture liée au respect de l'environnement », etc.

Il est à craindre que ce type de slogans fleurissent dans le discours des dirigeants de ces entreprises. La langue de bois, longtemps attribuée aux seuls politiques, est aussi monnaie courante dans l'entreprise. Parler pour ne rien dire et à tout va est une attitude qualifiée par Yolaine Besson, mon épouse, de « comobésité » qui est à la communication ce que l'infobésité est à l'information ; une surabondance d'informations imputée aux chaînes d'information en continu, aux nouvelles technologies de la communication (Internet, téléphones portables, messageries, réseaux sociaux) et à la dépendance qu'elles créent chez l'utilisateur, selon le dictionnaire Larousse<sup>39</sup>. Pour éviter cela, il est préférable de s'en tenir aux faits et de citer des exemples concrets. Les actes crédibilisent les paroles. « L'homme sage est celui des actes qu'il a accomplis et non celui des actes qu'il a rêvés<sup>40</sup> », écrivait Dominique Blondeau.

En famille ou entre amis, il est tout aussi important d'apprendre à se taire. En observant les maladresses, le manque de tact et autres indécrottes, vous ne serez pas enclin à y participer. Un jour, j'assistai à une conversation qui dégénéra rapidement chez des amis qui nous recevaient à dîner. Deux chefs d'entreprise se plaignaient des arrêts de travail de complaisance trop fréquents à leurs yeux. Or deux médecins participaient également à ce dîner. Le débat aurait pu se poursuivre avec des échanges constructifs, mais les uns et les autres se sont sentis agressés et la discussion a mal tourné. À minuit, tout le monde était parti dont certains fâchés pour un bon moment. J'aurais pu prendre part à la conversation, mais je me suis abstenu. Il est tentant de participer à une joute verbale, d'en découdre, de donner raison, preuves à l'appui, à l'un ou à l'autre, mais au bout du compte on n'y gagne que des contrariétés. Quitte à passer pour celui qui parle peu et dont on ne sait pas ce qu'il pense, mieux vaut s'abstenir. En observant, en écoutant et en prenant de la hauteur, on y gagne à mieux connaître ses amis, leur sensibilité et leur susceptibilité, et à apprendre à les ménager.

« Le silence punit l'insolence », il m'arrive souvent de prononcer cette phrase pour justifier mon silence sur le ton de l'humour lorsque je me sens agressé. Car ne pas avoir de réponse peut être vécu par l'autre comme une punition ou un manque d'intérêt, voire de l'arrogance. Pour ne pas envenimer une situation, il est préférable de rester en retrait : « Je n'entre pas dans ce jeu-là », « Je ne me prononce jamais sur ces sujets », etc. Et ensuite, ne dites plus rien, quelles que soient les relances, surtout si la colère monte. Pour ne pas paraître injurieux, dès que l'occasion se présente, sur un tout autre sujet, reprenez les échanges avec la personne concernée pour ne pas laisser s'installer de distance entre vous.

Il en va de même pour la médisance. Abstenez-vous, écoutez et si cela va trop loin, soyez celui qui oriente la conversation sur un autre sujet. Ne répondez pas si l'on vous interpelle, un simple haussement d'épaules suffira.

### *Caméra cachée*

Lors d'une conférence que j'animais, les participants m'interrogèrent sur la façon de réagir suite à une caméra cachée. L'un d'eux, chef d'entreprise, en avait été la victime et n'avait pas bien su gérer ce moment déconcertant. Il trouvait que la diffusion de sa « prestation » dans l'émission *Cash Investigation* était calamiteuse et désastreuse pour son image, et il en souffrait encore quelques semaines plus tard.

Je proposai à ce dirigeant de relativiser avec ce dicton : « Avec le journal d'hier, j'emballe mon poisson d'aujourd'hui. » Autrement dit, les jours passent et d'autres affaires sont mises en avant. De plus, un article de presse a bien souvent moins d'impact à moyen et long terme que ce que l'on imagine ; à condition de n'avoir rien à se reprocher ! Ensuite, je mis en avant les accords toltèques – formules pleines de sens qui apaisent les esprits. Enfin, je commentai les méthodes de l'émission d'Élise Lucet censée enquêter dans le « monde merveilleux des affaires » – pour reprendre son slogan – et dénoncer les dérives du monde de la finance.

Sur la vidéo, on apercevait le dirigeant arriver à son bureau. Les journalistes qui étaient en planque vinrent à sa rencontre en le surprenant subrepticement. Les questions fusèrent, il répondit

brièvement tout en cherchant à ouvrir la porte de son bureau et lâcha au passage quelques mots clés comme « c'est politique » ou encore « il y a des lois » ; suffisants aux journalistes pour construire autour et semer le doute.

Quelle aurait été la bonne attitude ? Il aurait dû se contenter de dire : « Bonjour, avez-vous pris rendez-vous ? Non ? Alors, prenez rendez-vous avec ma secrétaire. » Et se taire ! Ne rien dire, ne pas lâcher un seul mot qui puisse être retenu contre lui. Mais que c'est dur ! J'en ai conscience, surtout face à des professionnels du passage en force qui vous prennent au dépourvu.

Se taire doit devenir la technique à laquelle recourir le moment venu. Pour cela, il faut la répéter et procéder à des simulations, des jeux de rôle. Imaginez des scènes avec des sujets forts tels un incendie qui a totalement ravagé votre entreprise ou un salarié décédé accidentellement au travail. Si un journaliste vous questionne à l'improviste, vous devez savoir répondre : « Il est trop tôt pour en parler, attendons quelques jours lorsque nous y verrons plus clair. » Et se taire ! En cas de surenchère et quels que soient les propos, gardez le silence. Au final, vous serez le plus fort et vous resterez à l'abri d'éventuelles paroles malheureuses.

Si vous devez répondre à une interview programmée, posez-vous d'abord les questions suivantes : quel en est l'intérêt ? Quels sont les avantages et les inconvénients ? Ai-je plus à perdre qu'à gagner ? Ne décidez pas tout seul, car vous pourriez manquer d'objectivité et de lucidité. Posez ces questions à vos proches, vos collaborateurs ou à ceux qui ont déjà été invités. Méfiez-vous de votre ego, il n'a rien à faire dans cette prise de décision. N'exagérez pas l'impact sur vos ventes, il est souvent décevant.

Si à un moment au cours d'une interview, même télévisée, on vous pose une question embarrassante, dites : « Je ne répondrai pas à cette question. » Et gardez le silence, même si le journaliste insiste. Le journaliste sera condamné à poursuivre l'émission et vous en sortirez gagnant. Arbitrez entre l'image que vous offrez et la réponse détonante que vous pourriez regretter.

## *À retenir*

Apprendre à se taire ne veut pas dire se taire. C'est une technique à travailler et à répéter, car il ne faut pas imaginer qu'il sera naturel de se taire le moment venu.

On fait appel à cette technique :

- en négociation, car il est préférable de se faire oublier et de parler en dernier ;
- en prospection, lors de cocktails ou de repas à table, car il est important de ne pas importuner et d'attendre que l'on s'intéresse à vous ;
- en famille ou entre amis, car il vaut mieux ne pas prendre part à une conversation qui dérape.

---

33. Amanda Castillo est une journaliste indépendante qui écrit pour la presse spécialisée. Diplômée de l'université de Genève en droit et en sciences de la communication et des médias, ses sujets de prédilection sont le management et le leadership. Elle est l'auteure d'un livre, *57 méditations pour réenchanter le monde du travail*.

34. CASTILLO (A.), Pour remporter un débat, il faut parfois savoir se taire, *Le Temps*, 14 juin 2018. En ligne : <https://www.letemps.ch/economie/remporter-un-debat-faut-parfois-savoir-se-taire>.

35. RACKHAM (N.), *Spin Selling*, New York, McGraw-Hill, 1988.

36. NADAU (L.), « À la Pitié-Salpêtrière, on a attaqué un hôpital » : Christophe Castaner démenti par les faits, *Marianne*, 2 mai 2019. En ligne : <https://www.marianne.net/politique/la-pitie-salpetriere-attaque-un-hopital-christophe-castaner-dementi-par-les-faits>.

37. Ces vidéos d'archives dont les ministres Dupond-Moretti, Bachelot et Darmanin se seraient bien passé, *YouTube*, 8 juillet 2020. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=pGDH15EiPTk>.

38. Novlangue, *LAROUSSE, Dictionnaire français*, s.d. En ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/novlangue/55145>.

39. Infobésité, *LAROUSSE, Dictionnaire français*, s.d. En ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/infob%C3%A9sit%C3%A9/188142>.

40. BLONDEAU (D.), *Les errantes*, Montréal, Québec Amérique, 1983.

# CHAPITRE 3

## Les fondements d'une bonne communication

### 1. Désamorcer et éviter les conflits

Ce chapitre aborde, sous un angle différent, quelques maladroites de langage liées à notre propension à trop parler, à nous justifier et à vouloir combler le silence. Il est un apport complémentaire au chapitre précédent et traite aussi de techniques simples à l'efficacité prouvée qu'il est nécessaire de mettre en pratique.

Toutes les techniques abordées sont à accompagner de modulateurs ou d'exhausteurs de sens comme le ton, le débit, la posture et beaucoup d'autres effets non verbaux. Il faut jouer sur tous les tableaux pour attirer l'attention, maintenir le dialogue et captiver le plus longtemps possible.

Je vous propose d'avancer sur ces différents sujets, toujours sous l'angle de la boîte noire dont il ne faut jamais perdre de vue le pouvoir d'influence. Par exemple, lorsque votre interlocuteur ne vous accorde que dix minutes, votre boîte noire risque de se mettre en route (« ça ne va pas durer assez longtemps, je n'aurai pas toutes mes réponses ») et si cela vous déstabilise, vous allez entrer dans un ascenseur. La technique de parade consiste d'une part à ne rien laisser paraître, ni surprise ni agacement, et d'autre part à répondre de manière tout aussi directe : « C'est d'accord, je fais vite. » Accélérez alors votre débit avec une voix un peu haute pendant dix secondes. Le message est adressé à la boîte noire de votre interlocuteur qui enregistre que sa demande a bien été prise en compte. Puis, reprenez un débit normal, un ton ferme et un langage direct. Une demi-heure, une heure, voire deux heures plus tard, vous serez toujours en train d'échanger ! Ce sont des techniques d'influence qui fonctionnent. L'association de cinq

mots justes, repris au vocabulaire de votre interlocuteur, et un débit rapide vous rendent crédible. L'expression « c'est d'accord » est d'une puissance incroyable.

En face à face, le ton utilisé, la gestuelle et les mots choisis sont des piliers de la communication, comme en témoigne l'exemple suivant.

### *Une rencontre percutante*

La standardiste de ma société m'appela un début d'après-midi, affolée. Un homme imposant, furieux et pressé d'en découdre, était entré dans l'entreprise. Dans un cas pareil, le patron est la cible parfaite. Je me positionnai devant lui. Il hurla, menaçant, dans une grande confusion. Mon objectif prioritaire était de le faire s'asseoir rapidement pour éviter l'altercation physique.

Il était en colère au sujet d'un rapport dont certaines informations maladroitement formulées l'avaient heurté. Je m'adressai à lui avec des mots simples et efficaces : « Je vous comprends, monsieur. Asseyez-vous, nous allons en parler. » J'accompagnai mes paroles d'un geste de la main partant du haut de son corps et descendant doucement vers la chaise pour l'inviter à s'asseoir. Comme il hurlait toujours, il me fallut élever le ton sans qu'il se sente agressé : « JE COMPRENDS, monsieur. » Puis, je redescendis le volume avec un pacifique « asseyez-vous, s'il vous plaît ».

Je dus recommencer trois fois avant qu'il ne s'asseye. Jamais je n'aurais accepté de discuter s'il était resté debout. Une fois assis, il se calma et nous pûmes nous expliquer.

Ce genre d'altercation est rare dans l'entreprise, mais constitue le quotidien dans certaines organisations comme les commissariats, les urgences de l'hôpital ou l'école, et dans bien d'autres lieux publics. Il y a matière à en faire une boîte noire et à trembler lorsque l'on vous annonce l'arrivée d'un inconnu furieux. La préparation et l'anticipation sont indispensables. De plus, les techniques apprises et mises en pratique peuvent sauver la situation en mixant la gestuelle, le ton utilisé – ferme mais avec une

sincère compréhension de l'autre – et les mots choisis dans un objectif crucial : en terminer le plus vite possible sans coups ni blessures et avec une efficacité redoutable. « Je comprends » est une formulation simple qui présente une grande utilité pour entrer en empathie et contourner les conflits, mais il y a des erreurs à éviter pour ne pas couper les effets de cette formule magique.

Vous pouvez aussi vous appuyer sur la méthode D.E.S.C.<sup>41</sup> de résolution des conflits : décrire, exprimer, spécifier et conclure. Elle est simple à comprendre. Par exemple, vous convoquez un collaborateur auquel vous souhaitez faire une remontrance. Vous démarrez par la description des faits : « Depuis le 23 juin, tu arrives tous les jours en retard. » Il est préférable que les faits suivants soient fondés pour ajouter : « Je ne peux pas te laisser poursuivre ainsi, car je commence à constater des comportements similaires chez d'autres collaborateurs. Or tu sais que, dans ce métier, le respect des horaires est crucial pour la bonne tenue de la chaîne de fabrication. » Les inventeurs de cette méthode préconisent de s'impliquer directement par le « je » en excluant le « tu » du juge accusateur. Ensuite, demandez à votre interlocuteur d'être force de proposition : « Comment peux-tu faire pour que cela ne se reproduise plus ? » Enfin, concluez positivement : « C'est une bonne proposition et je suis ravi de l'entendre et d'en prendre acte. Je sais pouvoir compter sur toi et sur ton implication pour que toute l'équipe suive ton modèle. »

Vous constatez qu'avec cette approche on évite d'en rajouter ou d'imposer une pluie de reproches qui pourrait vite dégénérer en procès. Si votre caractère est plutôt d'aller au conflit, imposez-vous cette posture rapide et efficace. Elle n'exclut pas, et il faut s'y préparer, que le collaborateur réplique : « Je ne peux pas faire autrement et je ne changerai pas mes habitudes. Tu sais très bien que ma femme m'a quitté, mais ça, tu t'en fiches ! »

L'humain est ainsi fait. Il est en recherche de confrontation. Il a besoin d'accuser les autres de tous ses propres malheurs. Avoir la capacité d'écouter vous permettra d'en apprendre plus et de ne pas surenchérir. Il convient d'être en mesure d'encaisser sans rien laisser paraître, sans agacement ni dénigrement : « Je comprends. Toutefois, je te le redemande, qu'as-tu à me proposer ? Comment puis-je t'aider ? » La méthode n'est pas forcément

simple à appliquer. C'est avec des « je comprends » que l'on peut avancer, sans dégringoler l'escalier...

### *1.1. Dégringoler l'escalier*

Dans l'encadré qui précède, cela consisterait à tenter d'expliquer vainement à l'homme en colère : « Je comprends, monsieur, mais comprenez aussi que nous traitons plus de vingt mille rapports par an et que nous ne pouvons pas tout relire. Pourtant, je peux vous assurer que nous en relisons un bon nombre. Le vôtre est passé au travers. Ce n'est pas de chance, mais il ne faut pas nous en vouloir. » Dans cette caricature, courante dans les services de réclamations, la personne s'enlise dans des justifications sans fin et inappropriées sans pouvoir s'arrêter. Tout est bon pour se justifier et conserver le monopole de la parole par peur de la surenchère de l'autre. C'est un poison dans bien des situations.

Prenons un autre exemple, un client appelle au standard pour réclamer un produit non reçu : « Bonjour, madame, je n'ai pas reçu mon produit. » La standardiste répond : « Vous n'êtes pas le seul à appeler, il y a beaucoup de réclamations à traiter. Nous sommes d'ailleurs en rupture de stock sur ce produit et je ne peux pas vous annoncer de délai de livraison, car il y a du retard dans le règlement des fournisseurs. » Ce genre de réponse a un effet désastreux sur les clients.

J'ai pu observer sur le blog du comité d'entreprise d'une société en difficulté ce type de communication préjudiciable. Les chiffres défavorables, non publiés officiellement, étaient livrés, les difficultés financières décrites et les noms des clients communiqués pour tenter d'attirer l'attention des pouvoirs publics. Si certains sont capables de l'écrire, imaginez tout ce qu'il est possible de s'entendre dire.

Une règle s'impose, ne jamais dégringoler l'escalier et se contenter de dire : « Je comprends et j'en prends bonne note. Je m'occupe personnellement de votre cas et je m'engage à vous apporter une réponse au plus vite. » Il faut bien sûr avoir la capacité de tenir cet engagement, si tel n'est pas le cas, il vaut mieux dire la vérité et trouver un compromis : un remboursement ou un autre produit.

On retrouve ce phénomène dans la vie privée lorsque, pris en flagrant délit, il nous est impossible d'arrêter de nous justifier, ajoutant ainsi de la confusion et de l'incompréhension. L'exaspération est souvent l'élément déclencheur à la prise de l'escalier, alors que jusqu'ici tout semblait aller pour le mieux :

« Chérie, je ne suis pas passé prendre le pain.

– Évidemment, tu n'as pas allé prendre le pain ! Il aurait fallu que j'y aille moi-même. De toute façon, on ne peut rien te demander ! »

Cette escalade qui nous conduit à ne plus supporter l'autre parce qu'il nous agace peut être évitée. Dans la vie professionnelle ou familiale, nous sommes souvent irrités par les attitudes de ceux qui nous entourent. Il faut en prendre conscience pour éviter de juger l'autre en permanence au risque de ne plus supporter personne. Apprendre à voir et à apprécier les bons côtés nous replace en mode positif et nous permet de relativiser et de ne pas dérapier verbalement ou physiquement.

Utiliser l'ironie ou la moquerie à l'égard des autres peut être amusant, à condition de savoir s'arrêter à temps. Être déplaisant ou désagréable ne permet pas de gagner en communication verbale. Bien au contraire, cela risque de nous pousser au-delà des limites tolérables et de nous cristalliser dans un comportement détestable qui n'épargnera plus personne à la longue.

## ***1.2. Mon problème, son problème***

Pour éviter ou désamorcer un conflit naissant, il est primordial de focaliser l'attention sur la demande, la réclamation ou le problème de votre interlocuteur. Il est dangereux d'exposer vos propres difficultés à résoudre la situation qui ne l'intéresseront aucunement, dans le meilleur des cas, et l'agaceront le plus souvent.

Soyez concentré sur ce qu'il dit et prenez en considération sa demande immédiatement, cela aura pour effet d'apaiser la colère et de favoriser l'échange. Bannissez les expressions susceptibles de jeter de l'huile sur le feu comme « vous n'êtes pas le seul », « on n'y peut rien, on a toujours fait comme ça » ou « il n'y a que vous qui réagissiez de la sorte ». Soyez au

contraire positif, constructif et évitez le « je vais essayer » qui sème le doute sur les chances de réussite.

### ***1.3. L'argumentaire à plat***

Argumenter à plat est la conséquence d'un manque de discernement et d'attention à l'autre. Cela risque de générer des tensions, voire un conflit, sans aucune justification.

Un couple de personnes âgées entre dans l'agence d'un club de vacances. La conseillère s'adresse à eux : « Bonjour, madame, bonjour, monsieur, bienvenue au club. Nous vous proposons tous types de séjours avec quelques bonus comme le parapente et le saut à l'élastique. Quand voulez-vous partir ? » Au vu de l'âge du couple, cela semble peu probable qu'ils soient intéressés. Il aurait été plus judicieux de démarrer par un « que puis-je faire pour vous ? » ou « qu'est-ce qui vous ferait plaisir ? ». Il est plus efficace de construire une offre en adéquation avec la demande et les possibilités offertes, du « sur mesure » qui permet de se distinguer.

Maîtriser sa communication verbale, c'est éviter des bévues comme s'adresser à une personne que l'on imagine enceinte ou plus âgée que la réalité. Il faut partir de la découverte de l'inconnu et d'un questionnement, et non d'une affirmation ou d'une certitude.

## **2. S'imposer et cultiver sa différence**

### ***2.1. Jamais banal***

Une fois les pièges de l'escalier et de l'argumentaire à plat intégrés, il convient d'adopter une posture de modération en toute circonstance. L'idée que je vais développer maintenant est fondamentale à mes yeux. Quel que soit l'enjeu, je prône de ne jamais paraître banal comme les autres, fondu dans la masse par manque d'imagination ou de préparation. Si un commercial entre dans le bureau d'un prospect et voit un tableau au mur présentant un voilier sur la mer, la tentation sera grande de dire : « Je vois que vous aimez la voile. » Mais il risque de se voir rétorquer : « Pas du tout,

je l'ai en horreur. Ce tableau est celui de mon prédécesseur, il faut que je le décroche. » Et voilà notre commercial empêtré dans sa maladresse et ayant raté sa première impression.

Consacrer les premières minutes à des banalités autour de la circulation, de la météo ou de ce que l'on découvre en arrivant n'est en rien une obligation. Si l'on vise l'efficacité, autant entrer directement dans le vif du sujet. Toutefois, avec une bonne préparation en amont du rendez-vous sur la connaissance de l'interlocuteur et de son organisation, il sera possible de faire mouche et de marquer des points. Si vous n'avez rien de mieux, préférez une approche prudente, mais toujours tournée vers l'autre et sa découverte :

- « Vous aimez la voile ?
- Non, pas du tout.
- Qu'est-ce que vous aimez ? »

### *Un moment de poésie*

Un dimanche de juin en compagnie de mon épouse, installés sur la terrasse d'un hôtel, nous vîmes nager le chanteur et auteur Jean-Jacques Debout. Dès qu'il reprenait son souffle, il était aussitôt interpellé par des clients heureux de partager un moment d'intimité avec l'artiste qui, systématiquement, reprenait ses longueurs.

Lorsqu'il sortit du bassin, il s'allongea sur un transat à côté du mien. Je le laissai tranquille. À un moment donné, dans un même élan, nous nous assîmes tous les deux sur le bord de notre transat et je lui lançai, sans le regarder :

- « Monsieur Debout !
- Oui.
- C'est vous qui avez écrit la chanson de Johnny Hallyday, *Pour moi la vie va commencer* ?
- (*en se tournant vers moi*) Mais oui !
- (*en me tournant vers lui et sur un ton complice*) Imaginez-vous au moment où vous l'avez écrite qu'elle aurait un tel succès et que quelqu'un vous en parlerait encore quarante ans plus tard ?

– Non, on ne peut pas le savoir. Voulez-vous que je vous raconte l’histoire de cette chanson ?

– Oui, avec plaisir. »

Nous restâmes à bavarder pendant plus d’une heure, nous prîmes un verre ensemble et partageâmes un instant de convivialité avec ce délicieux poète.

Ne pas être banal permet à notre interlocuteur de passer un bon moment et nous conduit à marquer des points. Expérimentez-le lors d’entretiens de recrutement ! Sortir du lot et être repéré, c’est bien l’objectif à atteindre. En se préparant, en posant des questions bien pensées et en fuyant les affirmations sans fondement ni originalité, c’est chose possible.

## *2.2. Le oui de complaisance*

L’objectif de cet ouvrage est de découvrir ou redécouvrir des techniques de communication tout autant que d’être en mesure de les repérer lorsqu’elles sont exercées sur nous. Il en est ainsi de ce que je nomme le « oui de complaisance ».

Je me souviens d’un salon où, pour les besoins d’une start-up, nous avions loué un stand tenu avec trois collaborateurs. Deux jours durant, galvanisés, nous avons multiplié les contacts – près de deux cents – tous intéressés par notre offre innovante. Mais les semaines suivantes, passées à relancer tous ces prospects, n’avaient donné aucun résultat, pas une seule vente ; nous étions terriblement déçus. Pourtant, à la question « êtes-vous intéressés ? », ils avaient tous répondu « oui », un oui de complaisance, sans réelle valeur. Ce test grandeur nature montre la fréquence de l’utilisation du oui de complaisance et les frustrations qu’il engendre. Nous devons donc apprendre à l’identifier.

Connaissez-vous cette blague ?

« Si tu avais six maisons, tu m’en donnerais une ?

– Oui, bien sûr.

– Si tu avais six voitures, tu m’en donnerais une ?

– Oui, évidemment.

- Si tu avais six chemises, tu m'en donnerais une ?
- Ah non !
- Pourquoi ?
- Parce que je les ai. »

Le oui de complaisance est facile, non engageant et fait plaisir sur le moment. Il ne faut pas s'en contenter et valider la réelle motivation pour mesurer la probabilité d'une concrétisation. Voici quelques questions qu'il aurait fallu poser lors du salon : « Qu'est-ce qui vous intéresse ? », « Avez-vous le budget ? », « À quelle date envisagez-vous cet achat ? », « Voulez-vous signer une précommande ? », etc. Avec ce type de questionnement, vous pourrez mesurer le réel intérêt de votre prospect.

Dans l'objectif de nous distinguer et de nous imposer, nous ne devons pas/plus utiliser le oui de complaisance, mais répondre clairement et assumer nos décisions. N'hésitez pas à dire : « Je n'ai pas le budget », « C'est une belle idée, mais je ne passerai pas commande », « Inutile de me relancer, je ne suis pas intéressé », etc.

Fuyez les formules comme « pourquoi pas », « il faut voir » ou « c'est pas mal » ; surtout si vous n'avez aucune intention d'achat. Vous rendrez service à votre interlocuteur et vous ne perdrez pas votre temps. Votre réputation se construira sur cette attitude et les gens diront de vous : « Au moins avec lui, on ne perd pas de temps. Il dit ce qu'il pense et on connaît tout de suite notre marge de manœuvre. »

Ne donnez pas le sentiment d'éluder les questions : « Et si nous partions en vacances en Guadeloupe cet été ? – Pourquoi pas, faut voir... » D'une part la réponse peut être interprétée comme un oui, source de malentendu si vous pensiez non, d'autre part vous passez pour une personne incapable de prendre une décision. Pour vous en convaincre, imaginez la fin d'un entretien de recrutement : « Alors, ce poste vous intéresse ? – Pourquoi pas, il faut y réfléchir... » Quelle motivation ! Et vous passez pour un indécis. L'authenticité, tout autant que la maîtrise du langage, est une valeur clé de la communication.

### *2.3. Le pouvoir de dire non*

Avoir la capacité de dire oui, avec sincérité et sans artifice, implique de posséder le pouvoir de dire non. Peu de personnes ont ce pouvoir. Dans le métier du renseignement commercial, que je connais bien, c'est une évidence. Les réponses suivantes se substituent au non : « Je n'ai pas l'habitude de répondre à ces questions », « Je ne réponds jamais au téléphone », « Vous rendez-vous compte de ce que vous me demandez ? », « Ça me gêne, car c'est indiscret », etc. Pourtant, la boîte noire de cet interlocuteur est convaincue d'avoir exprimé un refus.

Le « non monsieur, n'insistez pas, je ne vous répondrai pas » est rare, 5 % des cas tout au plus. En l'absence de non, il est facile de négocier, d'argumenter et d'obtenir gain de cause dans 80 % des cas *a minima*.

J'ai assisté à plusieurs formations en jeu de rôle où l'on demandait aux participants de dire non à la proposition qui leur était faite. Il n'y avait aucun enjeu réel, mais lorsqu'ils visionnaient l'enregistrement de leur prestation, ils étaient stupéfaits de se voir batailler pour réussir à s'opposer sans oser dire non ; alors que c'était l'objectif fixé ! Il existe une sorte de culpabilité collective à dire non. Pourtant, ce n'est pas un mot grossier, il est clair et ne nécessite pas de se justifier. Contrairement à certaines croyances, il ne génère pas de conflits, mais met un terme à toute discussion inutile.

La non-préparation de notre interlocuteur à un non franc est un constat qui m'a toujours étonné, mais qui va de pair avec sa rareté. Testez-le lorsque, au restaurant, le serveur vous demande : « Tout s'est-il bien passé, mesdames, messieurs ? » Si vous répondez « non », votre interlocuteur sera pris en défaut, sans autre répartie qu'un « ah bon, désolé ! ». Il en va de même pour la majorité des commerciaux qui vous démarchent par téléphone. Dites non et rien d'autre, et observez leur réaction. Elle sera quasi inexistante, dépourvue de préparation et d'argumentation. Face à un non, la plupart des gens sont désarmés. Et si, contre toute attente, votre interlocuteur insiste, répétez simplement : « N'insistez pas, je vous ai dit non. »

Entraînez-vous et considérez le confort que cela procure au regard des tergiversations de ceux qui n'osent pas s'affirmer. Vous affectionnerez cette nouvelle façon de vous imposer et de ne plus céder aux pressions. Si vous craignez de ne pas être assez fort pour résister aux techniques d'influence du type « tu ne m'aimes pas assez pour me dire oui », « je n'en ai sans doute pas assez fait pour toi pour que tu oses me dire non » ou « si tu me l'avais

demandé, je t'aurais dit oui » ; alors, tournez les talons ! Si vous ne désirez pas rompre le dialogue, il vous suffit souvent de changer de sujet : « Avez-vous d'autres questions ? », « Parlons maintenant de... », etc.

## *2.4. Cultiver la lenteur*

Il est salutaire de prendre le temps de la réflexion, si court soit-il, avant de répondre. Dans la même logique que pour « apprendre à se taire », prenez quelques secondes avant de dire non pour peser le pour et le contre. Privilégier la lenteur au détriment de la précipitation permet aussi de maîtriser son langage en évitant l'affolement, la colère ou le risque de l'improvisation. Et pas seulement pour la prise de parole. Dans bien des circonstances de la vie, cela vous rendra service pour ne pas renverser un verre, vous cogner, tomber ou blesser les autres.

Travailler la lenteur, c'est gagner en assurance et susciter le respect. Elle apporte calme et sérénité. Elle réduit aussi le stress et l'anxiété. Vous ne craignez plus de dire à quelqu'un qui vous presse : « Un instant s'il vous plaît, je réfléchis. » Elle vous permet de voir venir les techniques d'influence et de les contrer sans vous faire piéger. Émancipez-vous de l'urgence et de l'immédiateté au profit de la concentration et de la réflexion. C'est encore un excellent moyen de choisir son vocabulaire pour bien se faire comprendre.

## *2.5. Garder un secret*

### *Trop dur pour lui*

Un chef d'entreprise m'avait demandé de l'accompagner lors d'une négociation concernant l'ouverture de son capital. Nous avons débattu, avant le rendez-vous, de l'opportunité d'aborder un projet important qui nous permettrait de mieux valoriser l'entreprise. Ce projet étant encadré par un engagement de confidentialité, j'avais donc pris soin d'insister sur l'absolue nécessité de conserver cette information secrète. Le jour venu, la pression fut trop forte. Le besoin de convaincre et de

séduire l'emporta sur la raison, et le dirigeant divulgua l'information protégée.

Le secret est omniprésent, dans le monde des affaires comme dans la vie de tous les jours. Apprendre à se taire est ici une obligation, car nous sommes tous trop bavards et enclins à trahir des secrets. Parfois, nous considérons qu'il n'est pas important ou qu'il est au contraire trop lourd, et nous le trahissons en nous égarant.

Alors, ne soyons pas comme les autres. Pour garder un secret, il faut associer plusieurs techniques de cet ouvrage : apprendre à se taire, cultiver la lenteur pour réfléchir à ce que l'on va dire et ne pas prendre l'escalier, car il va nous conduire à le lâcher.

Plus fréquemment, c'est l'envie de briller qui nous incite à trahir. Mettre en avant notre proximité avec une personne influente ou connue nous donne l'impression d'être dans sa lumière.

Dans le business, faire sensation peut procurer des avantages et la tentation est grande d'évoquer des secrets de clients ou de concurrents. Or il est beaucoup plus important d'instaurer la confiance sur le long terme que de faire un coup d'éclat. Votre client le remarquera et sera enclin, un jour, à vous confier un secret.

### *Identifier ses secrets*

Un chef d'entreprise m'expliqua avoir reçu dans son bureau, à deux semaines d'intervalle, un faux étudiant et un faux journaliste. Dès le premier rendez-vous, un concours de circonstances lui permit de déceler la supercherie. Je lui demandai : « Et que voulaient ces imposteurs ? » Il me répondit : « Connaître mes futurs menus ! »

À la tête de plusieurs établissements renommés à Lyon, capitale mondiale de la gastronomie, il n'imaginait pas que ses futurs menus puissent intéresser ses concurrents au point de recourir à ce genre de méthode.

Dans *Comme un chef*, film de 2011 réalisé par Daniel Cohen, Jean Reno joue le rôle d'un chef trois fois étoilé. Lui et son second, Michaël Youn, se déguisent pour aller espionner et découvrir la cuisine moléculaire d'un restaurant concurrent. Ce film fait écho à l'expérience de notre restaurateur lyonnais qui redouble désormais de vigilance dans le contrôle de ses rendez-vous. Il a également mis en place un protocole de sensibilisation et d'engagement écrit de ses collaborateurs pour que les informations confidentielles soient protégées. Identifier ce qui doit rester secret est une bonne façon de commencer à aborder le sujet. En effet, vous ne pouvez pas reprocher à autrui de vous avoir trahi si vous n'avez pas répertorié en amont ce qui est secret.

Gardez votre secret pour vous, le plus souvent et le plus longtemps possible, est encore la meilleure façon de le préserver. Abstenez-vous de le confier à une personne dont vous savez qu'elle le divulguera. Si vous êtes cette personne, refusez de l'entendre !

Améliorer la communication verbale, c'est se rendre maître d'une perpétuelle clairvoyance sur toutes les sources potentielles de conflit. C'est adopter une posture de vigilance pour tenter de ne jamais être pris en défaut.

### 3. Quelques techniques d'influence

#### 3.1. *Fixer un cadre, demander un service*

Lorsque vous sollicitez une personne et que sa réponse ne vous convient pas, il n'y a qu'une seule chose à faire : s'imposer.

Si vous fixez un cadre avec un « non » bien marqué pour que la boîte noire de votre interlocuteur l'enregistre, vous obtiendrez gain de cause. C'est une technique très simple qui fonctionne, par exemple, avec les artisans du bâtiment :

« Je ne pourrai intervenir qu'après les vacances de la Toussaint, si cela vous convient.

– Non, c'est impossible (*silence*). J'organise une réception le 25 octobre et j'ai besoin que tout soit terminé à cette date. »

Ne perdons pas de vue que votre interlocuteur n'a pas le pouvoir de dire non. Il va donc argumenter et peut-être tomber dans l'escalier et ainsi, en apprenant ses difficultés, nous inciter à nous adresser à un confrère : « Vous comprenez, après la Toussaint j'aurai récupéré mes deux gars, car actuellement je suis tout seul. Ils sont en arrêt maladie parce que le dernier chantier s'est très mal terminé et... » Il a l'impression de refuser cet ultimatum du 25 octobre alors qu'il ne fait que discuter.

La plupart des artisans sont conciliants et cherchent à vous satisfaire. Si vous ajoutez la phrase « cela me rendrait réellement service », vous multipliez par dix le taux de réussite, car la boîte noire de votre interlocuteur lui dictera qu'il ne peut pas refuser. Demander un service est une bonne façon de vaincre sa boîte noire.

### *3.2. De la part de...*

Appeler ou intervenir « de la part de ... » est un excellent moyen d'accélérer les contacts et d'obtenir satisfaction, comme en témoigne l'anecdote qui suit.

#### ***Enchaînements***

Un dirigeant racheta une entreprise et constata, une fois propriétaire, qu'un des sites industriels revendait ses chutes de ferraille à vil prix. Il s'en inquiéta auprès du directeur local qui ne s'en cacha pas, arguant les sacrifices à des gens du voyage. Le nouveau patron me demanda alors d'enquêter pour savoir à qui nous avons affaire et ce qui était envisageable.

J'appelai la responsable sûreté locale de la Police nationale qui m'indiqua n'avoir jamais entendu parler de ces faits et m'invita à m'adresser à son homologue de la Gendarmerie nationale. « Puis-je l'appeler de votre part ? », lui demandai-je.

Je pus ainsi remonter progressivement jusqu'au collègue qui connaissait très bien les acheteurs. Il me proposa une mise en relation avec le colonel référent en intelligence économique de la région. Celui-ci offrit de recevoir mon client pour l'aider à mieux négocier avec les interlocuteurs en question.

Cette approche permet une vraie valeur ajoutée dans la chaîne de questionnement et confirme plusieurs de mes propos :

- il faut oser demander sans imaginer que votre interlocuteur – quel qu'il soit – n'acceptera pas de répondre, surtout pour un enjeu sans intérêt pour lui ;
- même si votre interlocuteur n'est pas le bon ou ne vous connaît pas, appeler de sa part est une aide précieuse ; – le « de la part de ... » apaise

la boîte noire, évite les questions supplémentaires et instaure un climat de confiance.

### *3.3. Aller chercher le oui*

À l'occasion d'un refus ou d'un échec, interrogez-vous sur la meilleure façon de retourner la situation à votre avantage. Prenons l'exemple d'un recrutement : vous postulez à un emploi, mais votre candidature n'est pas retenue. Il ne tient alors qu'à vous d'aller chercher le oui : transmettez-leur des références, proposez-leur de vous tester pendant un mois ou faites en sorte d'être immédiatement opérationnel. Si le poste vous intéresse, préparez une liste de tout ce qui peut convaincre votre interlocuteur ; un seul argument peut le faire basculer surtout face à d'autres postulants restés sans voix. La boîte noire ressent le besoin de s'opposer pour affirmer son existence. Donnez-lui du grain à moudre tout en l'accompagnant vers le oui.

Voyons à présent ce deuxième exemple entre un assureur et un potentiel client :

« Pouvez-vous imaginer un seul instant que votre bâtiment brûle et que vous soyez mal indemnisé ?

– Certainement pas.

– Pensez-vous supportable de ne pas être indemnisé en cas de perte d'exploitation ?

– C'est inconcevable.

– Seriez-vous d'accord si je vous incitais à souscrire une assurance qui ne prévoit pas ces deux couvertures ?

– Ce serait absurde !

– Si je vous dis que nos clients reconnaissent nos performances de niveau et de délai d'indemnisation, êtes-vous prêt à découvrir notre offre ?

– Oui, allez-y. »

Ce stratagème conforte la boîte noire dans l'idée qu'elle est en capacité de ne pas s'en laisser conter et la conduit à davantage de confiance.

### 3.4. La question alternative

Il s'agit d'une technique connue en négociation et qui fonctionne. Évitez de dire à votre prospect : « Acceptez-vous de me recevoir le 14 octobre ? » Dites plutôt : « Préférez-vous me recevoir le 14 ou le 16 octobre ? » Cela lui suggère qu'il garde la main.

Durant mes années de prospection active, je proposais toujours trois dates sur trois semaines différentes. J'essuyais peu de refus avec cette méthode, car si la date est un bon prétexte pour se défilier, en refuser trois est impossible pour qui ne sait pas dire non.

Si nous l'examinons sous l'angle de la boîte noire, la question alternative présente plusieurs avantages : elle ancre dans la boîte noire de notre prospect que l'acceptation d'un rendez-vous va de soi et le vendeur cultive sa confiance en lui, car il réduit les refus.

#### *Au théâtre*

Cyril Gély – auteur et scénariste connu pour ses succès au théâtre et au cinéma comme *Signé Dumas*, *Diplomatie* ou encore *Chocolat* – m'interpella en ces termes lors d'une rencontre APM<sup>42</sup> :

« Michel, je sais que tu intervies sur les techniques de communication. Que pourrais-tu me suggérer pour parvenir à solliciter un artiste en particulier pour ma prochaine pièce ?

– Pourquoi ?

– Je n'ose pas lui poser la question de peur d'essuyer une fin de non-recevoir et ça me bloque.

– Utilise la question alternative : “Ma prochaine pièce, vous préférez la jouer au théâtre A ou au théâtre B ?” Tu fais ainsi germer dans l'esprit de l'acteur l'idée qu'il ne peut qu'accepter. C'est comme une évidence et, en influençant son choix, tu multiplies tes chances d'obtenir une réponse positive. Cela te permet surtout de passer à l'action de façon constructive et détendue. »

## *À retenir*

Voici le résumé des points importants de ce chapitre :

- ne parlez pas plus que nécessaire ;
- soyez précis, sans ambiguïté (oui ou non) ;
- argumentez systématiquement face à ceux qui ne savent pas dire non ;
- évitez le oui de complaisance ;
- utilisez des techniques simples pour multiplier vos chances de réussite comme « de la part de... », fixer un cadre ou demander un service ;
- identifiez vos secrets et apprenez à ne pas les trahir.

---

41. ANTHONY BOWER (S.) and BOWER (G.H.), *Asserting Yourself*, Boston, Addison Wesley, 1976.

42. APM est l'Association Progrès du Management qui forme des dirigeants francophones du monde entier aux techniques de management.

# CHAPITRE 4

## L'importance des mots

« Aucun mortel ne peut garder un secret. Si les lèvres restent silencieuses, ce sont les doigts qui parlent. La trahison suinte par tous les pores de sa peau<sup>43</sup> », disait Sigmund Freud.

J'eus l'occasion de partager l'une de mes interventions sur la communication verbale avec une experte en langage non verbal. Cette rencontre me passionna, car je découvris une discipline dont j'étais assez éloigné et qu'elle exposa avec brio. Aussi, ni une ni deux, je m'inscrivis à une formation à l'Institut Européen de Synergologie de Paris.

« La synergologie est une discipline qui permet de décoder la communication non verbale, la gestuelle, comprendre l'émotion, déceler le mensonge, révéler le non-dit tout en améliorant la qualité de vos communications<sup>44</sup>. » La synergologie répertorie plus de deux mille cinq cents gestes qui ont été filmés dans toutes les circonstances et analysés pour en tirer une appréciation. C'est une affaire de spécialistes qui nécessite des mois de formation en appui de visualisation de vidéos pour en acquérir les fondements et les réflexes.

### 1. La communication non verbale

Mes trente années d'expérience en investigation et journalisme ont forgé ma conviction que les mots sont plus puissants que tout ce que l'on intègre dans le non-verbal, même si je me fais de temps en temps reprendre par des spécialistes en communication.

Dans son ouvrage sur la prise de parole en public intitulé *La parole est un sport de combat*, l'avocat Bertrand Périer indique : « Des études très sérieuses ont été menées sur cette question, et ont conclu que la force de

conviction d'un discours passait à 60 % par le langage du corps, à 30 % par les inflexions de la voix et à 10 % seulement sur les mots eux-mêmes<sup>45</sup>. » Pourtant, l'auteur ne cite aucune de ces nombreuses études. Il s'avère que ces affirmations sont en réalité tirées de deux études réalisées en 1967 par Albert Mehrabian<sup>46</sup>.

C'est en combinant les résultats de deux expériences que Mehrabian a élaboré la règle des 7 – 38 – 55. La première étude portait sur neuf mots soumis à huit femmes :

*Le résultat de l'étude indique qu'en fonction de l'intonation de la voix, les réceptrices du message pouvaient deviner aisément quelles intentions/émotions les mots laissaient transparaître. Ainsi donc, les sujettes s'appuyaient [davantage] sur l'intonation plutôt que sur le sens du mot pour interpréter et associer une émotion [à] l'énoncé. En effet, prononcer « honey/chéri-e » sur le ton de la colère n'est pas perçu de la même façon que lorsqu'il est prononcé avec douceur. Mehrabian en déduisait donc que le paraverbal (intonation et son de la voix) joue un rôle plus important que le verbal (mot employé) dans la réception et surtout l'interprétation d'un message par celui qui l'écoute<sup>47</sup>.*

La deuxième étude n'était pas très éloignée de la première :

*Les sujets évaluaient les audios de personnes exprimant le mot « peut-être » sous des formes positive, neutre ou négative à rapprocher de photos qui figuraient également une émotion positive, neutre ou négative. Si le mot peut-être était exprimé de façon positive mais avec un visage meurtri, les sujets lui attribuaient une émotion négative<sup>48</sup>.*

Les résultats de ces expériences, menées dans un contexte bien précis, ont été repris, interprétés et généralisés par des experts en mal de références. Le psychologue est lui-même gêné par la tournure des événements et indique :

*Appréciation totale = 7 % d'appréciation verbale + 38 % d'appréciation vocale + 55 % d'appréciation faciale. Veuillez noter que cette équation et les autres équations concernant l'importance relative d'un message verbal et d'un message non verbal, viennent d'expériences concernant la communication de sentiments et d'états d'esprit. À moins qu'une personne ne parle de ses sentiments ou de ses états d'esprit, ces équations ne sont pas applicables<sup>49</sup>.*

Il ajoutera même plus tard :

*Je suis évidemment mal à l'aise du fait que mon travail soit mal cité. Dès le début, j'ai tenté d'expliquer aux gens les limites de mes découvertes. Malheureusement, nombreux sont les*

*praticiens parmi les « consultants image corporate » et autres « consultants en leadership » qui ont une très faible expertise psychologique<sup>50</sup>.*

Certains détracteurs s'amuse à dire que si la communication repose sur 93 % de non-verbal, tout le monde devrait s'exprimer par mime. Par ailleurs, au téléphone, si l'on s'en tient au seul ton de la voix, quelle signification peut-on en tirer ? Que d'erreurs en perspective !

Si l'on accepte que l'interprétation du non-verbal soit une affaire de professionnels, comment ne pas se laisser influencer lorsque l'on est novice ? Tout l'enjeu est là.

### ***Scène de colère***

J'intervenais dans un groupe de sociétés pour le compte d'un client. La rumeur soutenait que les associés ne s'entendaient plus, mettant en péril la pérennité de l'ensemble. Je démarrai la mission par deux heures de visite. Puis, nous rejoignîmes la salle de réunion où étaient présents deux associés sur trois et le directeur financier. Après deux heures de discussion, je posai tranquillement la question suivante : « Qu'est-ce qui pourrait faire que vous déposiez le bilan ? » De façon totalement inattendue, le président entra dans une colère noire en hurlant et en renversant sa chaise : « Vous n'avez rien compris ! Vous le faites exprès ! Cela fait quatre heures que l'on vous explique que nous ne pouvons pas déposer le bilan, c'est impossible ! » J'observai, sans rien laisser paraître, et lorsque le directeur financier dit : « Je pense que monsieur Besson fait de la provocation », je répétai ma question. Le groupe déposa le bilan trois mois plus tard. Je ne sus jamais si la colère était réelle ou simulée. L'important, ce sont les mots.

Dans le dialogue, la gestuelle, le rythme, les silences et les déplacements jouent un rôle fondamental pour instaurer une ambiance, exprimer une émotion ou tenter de convaincre. Le non-verbal s'affirme, mais celui qui le reçoit doit prendre garde à s'attacher au discours sans se laisser influencer. L'étude d'Albert Mehrabian montre simplement que lorsque le fond porte sur les sentiments, la forme peut interpeller. Si quelqu'un vous dit qu'il vous

aime en vous invectivant, effectivement c'est perturbant et le message est brouillé. Faut-il pour autant en rester sur une appréciation négative ou s'en offusquer ? Rétorquez simplement que vous avez compris le message, mais que vous auriez préféré l'entendre autrement.

Sans être allé jusqu'à l'acquisition des deux mille cinq cents signes, mon apprentissage auprès de l'Institut Européen de Synergologie m'a permis de m'approprier quelques décryptages du non-verbal jamais démentis. Prenons, par exemple, « la goutte de gêne ». Si une personne vous dit qu'elle est prête à vous écouter sur un sujet bien précis et que, dans le même temps, elle avale une goutte et non une grande gorgée de son verre d'eau, cela traduit avec certitude une gêne qui vient contredire son propos. Considérons à présent le cas d'un de mes amis, directeur d'établissement. Celui-ci m'informa qu'il était très heureux de quitter ses locaux pour intégrer un vaste *open space*. Dans le même temps, il se pinça le nez de l'arrière vers l'avant. Je revins donc à la charge quelques minutes plus tard :

« Cette décision est de toi ?

– Non, de la direction générale.

– Et tu es content de ne plus avoir ton propre bureau ?

– Non, je suis furieux ! »

Ceci est en phase avec les expériences d'Albert Mehrabian au sujet de la congruence, c'est-à-dire la cohérence entre le verbal et le non-verbal. Les deux exemples précédents montrent que l'on peut détecter un manque de cohérence en s'appuyant sur l'expérience et l'observation. Attention toutefois à ne pas se focaliser sur le non-verbal au détriment du propos, cela risquerait d'entraîner des erreurs d'interprétation. Le non-verbal est omniprésent lorsque deux personnes sont face à face et échangent chacune à leur tour. Elles peuvent alors acquiescer par un léger hochement de tête, de temps en temps ou en permanence ; cependant si votre interlocuteur vous dit oui et non avec la tête, vous ne savez plus quoi penser. Cela montre l'importance de la reformulation en fin de phrase ou en synthèse d'une discussion : « Donc nous sommes bien d'accord, vous m'avez dit... » On peut également demander une confirmation par écrit et pourquoi pas, avec les moyens actuels, dans l'immédiateté. C'est la seule façon d'éviter tout malentendu et la meilleure façon de ne pas se laisser embrouiller par la

kinésique. Ce terme vient du grec *kinêsis* (mouvement) et correspond à l'étude de tous les gestes, de la tête aux pieds, tellement complexe qu'elle nécessite de s'appuyer sur des enregistrements vidéo pour un bon décryptage.

Optez pour une conduite automatique, comme celle qui vous autorise, en voiture, à discuter avec votre passager. Concentrez-vous sur le fond de la discussion et ne cherchez pas à détailler chaque portion de route. Gardez-vous de tomber sous l'influence des simagrées, écoutez et revenez à l'essentiel.

Pour ceux qui souhaitent aller plus loin et y voir plus clair, je conseille vivement *La vérité sur les gestes* de Georges Chétochine dont est tiré cet extrait : « [...] il n'y a pas d'expression non verbale si le sujet n'est pas confronté à une situation, et il n'y a pas d'explication possible d'un geste ou d'une mimique si l'on ne connaît pas la situation<sup>51</sup>. » Ce livre recense et commente la plupart des études menées sur le sujet du non-verbal, donnant à chacun la possibilité de se forger une opinion sur des bases solides. Il évoque aussi le langage et ses sources d'erreurs ou d'incompréhension lorsque le discours est ambigu. Je ne résiste pas à citer un autre extrait : « [...] un caporal amena sur un piton trois prisonniers et demanda à son lieutenant ce qu'il fallait en faire. Ce dernier répondit : "Descendez-les." Dans son esprit, il fallait les ramener en bas du piton, tandis que pour les soldats, c'était l'ordre de les tuer<sup>52</sup>. » Il est fondamental d'être sûr de ce que l'on dit et sûr d'être bien compris. Il est des moments cruciaux où la reformulation peut vous sauver la vie.

## 2. Le poids des mots

Les mots nous émeuvent, nous réjouissent ou nous attristent, nous font grandir ou plier. À chaque moment de la vie, les mots que nous recevons impactent notre humeur et même notre avenir : comment devenir sûr de soi et être heureux si l'on se fait dévaloriser durant toute sa jeunesse ? S'exprimer avec précaution en veillant à ne pas froisser favorise une plus grande harmonie avec soi-même et avec l'autre. Réfréner sa colère, ne pas rabaisser ni insulter l'autre nécessitent une pratique quotidienne tant l'exercice exige

de la constance et de la bienveillance. Les mots nous touchent et nous emportent lorsque nous nous plongeons dans la lecture d'un livre. Ils parviennent à aiguïser nos sens et notre imagination à travers la description des odeurs, des saveurs, des bruits, des images. Ils nous accompagnent dans des échanges passionnés où chaque lecteur s'exprime sur la compréhension d'un texte, sans aucune interférence du non-verbal.

Observez les humoristes. Le Jamel Comedy Club est l'école du rythme et du mouvement, mais parfois au point que certains artistes s'épuisent et nous épuisent à vouloir occuper la scène, en courant, en gesticulant ou en surjouant. L'excellence d'un Gad Elmaleh ou d'une Florence Foresti et la justesse de leur gestuelle leur permettent d'éviter ce piège. En comparaison, voyez et appréciez la prestation originale de Blanche Gardin dont l'attitude prude et le discours au vitriol sont en total décalage. Impassible, avec un ton monocorde et l'air de chercher ses mots, elle distille un humour décapant fondé sur une analyse sociologique de haut vol où les mots claquent, bien pensés, acérés, impudiques et provocateurs. Une délectation ! Je vous invite à visionner en exemple sa remise du Molière de l'humour lors de la 30<sup>e</sup> Nuit des Molières.

## ***2.1. C'est juste***

Les expressions comme « c'est juste hilarant » ou « c'est juste complètement fou » sont une pollution de langage à bannir lorsqu'elles masquent la réelle signification du mot *juste*, synonyme d'équité. Cependant, utilisée après une écoute active à la fin d'un long échange, cette formule est encore plus puissante que « je comprends ». En effet, elle apaise en donnant le sentiment d'avoir été entendu et compris.

Retenez que « tu as raison » est utile pour mettre un terme à une conversation, alors que « c'est juste » permet d'enchaîner positivement, car il n'y a pas de « mais ». En revanche, il sera difficile de l'employer lorsqu'une forme de jalousie transparaît derrière la volonté de justice.

***Justice ou jalousie***

Un jour, une collaboratrice me dit : « Tu t'en rends compte, Michel, Nathalie gagne 50 € de plus que moi alors que nous faisons le même travail et avons la même ancienneté ! » Je lui répondis : « Tu as raison, ce n'est pas normal. Je m'en occupe. Dès le mois prochain, elle gagnera 50 € de moins. » Mon interlocutrice, d'abord interloquée, reprit ses esprits et me demanda de ne rien faire. Elle repartit sans insister. Avec le temps, je compris que son besoin de justice était plus fort que sa jalousie.

## 2.2. Les bons mots

Il existe environ soixante mille mots. Arrêtons-nous sur le verbe *aimer* et recensons quelques-uns de ses synonymes aux diverses intensités : affectionner, adorer, chérir, estimer, idolâtrer, raffoler, s'amouracher, etc. Chacun d'entre eux a ses nuances, mais l'autre entend parfois ce qu'il a envie d'entendre, car nous avons tendance à l'interprétation en fonction de nos curseurs propres. Si j'évoque une famille nombreuse, pour l'un c'est quatre, pour l'autre c'est huit. Il en va de même du salaire : qu'est-ce qu'un gros salaire pour vous ? Vous seriez surpris par les écarts obtenus.

En illustration de mon propos :

*Une expérience réalisée il y a quelques années confrontait un groupe d'individus à la même vidéo, montrant un accident entre deux voitures. Par la suite, chaque membre du groupe recevait le compte rendu de l'accident. Chaque texte était en tout point semblable, à l'exception d'un mot : le verbe qui évoquait le choc. Ainsi, selon les versions, les voitures se rencontraient, se rentraient dedans, s'entrechoquaient, se fondaient dessus, s'explosaient... L'idée était la même, mais l'intensité changeait. Dans un deuxième temps, les sujets de l'expérience étaient invités à évaluer la vitesse à laquelle la voiture fautive avait percuté l'autre : alors qu'ils avaient tous vu la même vidéo quelques heures avant, les personnes donnèrent des réponses différentes, et on constata que celles qui avaient été confrontées, dans le compte rendu, à un verbe plus fort avaient tendance à choisir une vitesse plus importante.*

*Mieux : quelques jours plus tard, on rappela ces personnes pour leur demander si elles avaient observé des bris de verre lors de l'accident. Celles dont le texte comportait un verbe plus intense dirent en avoir vu. Or, de bris de verre, il n'y en avait jamais eu<sup>53</sup>.*

Au chapitre précédent, je vous suggérais de faire preuve d'originalité lors de vos prospections. Un jour, je passai rendre visite à un ami – créateur d'une application en écologie mentale – lors d'un salon à Genève et,

positionné devant son stand, il me dit : « Regarde bien, je vais faire du Michel Besson. » Il interpella alors la première personne qui passait en ces termes :

« Madame, vous avez un cerveau ?

– Oui, bien sûr !

– (*en l'entraînant vers son stand* ) Alors, venez, notre application vous intéresse. »

Une approche plus traditionnelle comme « bonjour, madame, vous permettez que je vous présente mon application ? » aurait conduit à un refus, même poli, dans quatre cas sur cinq. Imaginons maintenant que la réponse de la dame ait été « pas sûr », « pas toujours » ou « parfois je me demande », cela signifierait qu'elle se prête volontiers au jeu de l'humour. Quelle excellente instauration d'un climat propice aux affaires !

Pour vous démarquer davantage sur les salons, je vous conseille d'afficher vos slogans en taille de police modeste pour inciter les visiteurs à s'approcher pour les lire, vous permettant ainsi de les aborder plus facilement.

### *L'exception qui confirme la règle*

Parfois, on me demande : « Vous ne subissez jamais d'échecs ? » Alors je raconte cette histoire arrivée sur un salon où tous les exposants attendaient la visite officielle de Jacques Toubon, ministre de la Justice à cette époque.

J'expliquai à mon équipe que, contrairement aux autres qui allaient se réfugier à l'intérieur de leur stand, nous allions occuper l'allée pour inciter le grand homme à s'arrêter et à s'intéresser à nous. Si, au passage, un journaliste venait à prendre une photo et/ou à nous interroger, ce serait une excellente opération. Mais du haut de son 1m83, Jacques Toubon nous snoba et poursuivit son chemin sans nous répondre. Naturellement, l'énarque disposait du pouvoir de dire non.

En règle générale, j'analyse les ratages, je dédramatise, puis je passe à autre chose. Je focalise et je capitalise sur les réussites pour ne pas alimenter ma boîte noire. Je ne me souviens plus en quels termes j'avais abordé M. Toubon. Peut-être aurais-je dû lui demander s'il avait un cerveau ?

### 2.3. *C'est-à-dire ?*

Cette expression n'est pas loin d'être votre meilleure alliée. Il est entendu que chaque mot n'a pas nécessairement la même signification dans l'esprit de l'émetteur et du récepteur. Le premier doit s'efforcer d'utiliser les termes appropriés et le second doit confirmer sa bonne compréhension du discours. Si votre interlocuteur vous dit : « Cette année, ma société enregistrera un résultat équilibré. » Votre boîte noire peut vous dicter qu'il s'agit d'une perte, car, sinon, il annoncerait un bénéfice. Le *c'est-à-dire ?* vous permet de ne pas extrapoler et d'obtenir des précisions sans rien suggérer ni laisser paraître : « Eh bien, je pense que nous allons faire une petite perte. – C'est-à-dire ? » Cela peut se décliner à l'infini, mais conduira naturellement à des questions et par conséquent à des réponses plus précises. Méfiez-vous du manque de précision, source de malentendus engendrés par des termes comme « la plupart du temps », « parfois », « quelque chose » ou « quelqu'un ».

### 2.4. *Pourquoi ?*

#### *Un seul mot, au bon moment*

À la demande d'un courtier en assurance-crédit, j'intervenais lors d'une réunion au sein d'une grande entreprise avec le président, le directeur juridique et différents intervenants extérieurs en recouvrement de créances. L'ambiance était tendue, car, depuis plus d'un an, tous ces professionnels tentaient vainement de recouvrer plusieurs millions d'euros au Pakistan et dans d'autres pays lointains. Après un nouveau point d'étape décevant, le président s'adressa à moi sans ménagement : « Et vous, qui êtes-vous ? » L'assureur lui rappela

que j'avais été invité pour leur donner un avis extérieur. « Et alors, que proposez-vous ? », me demanda-t-il. Je répondis que pour voir ou faire autrement, il fallait se poser la question *pourquoi* ?. « Très bien. Et une fois que l'on a fait cela ? », rétorqua-t-il agacé. « Si l'on pose la question *pourquoi* ?, ce n'est plus du recouvrement, c'est du renseignement », lui dis-je. Le président comprit tout de suite où je voulais en venir et me confia le dossier.

Cela nous permit de découvrir une escroquerie d'ampleur internationale contre laquelle seules des plaintes au pénal étaient envisageables, sans espoir de récupérer quoi que ce soit.

La vie est faite de questions, au point que le site internet [pourquois.com](http://pourquois.com) fut créé. Les enfants questionnent en permanence. Pourquoi ceci ? Pourquoi cela ? Encourageons cette soif d'apprendre. Je vous conseille d'emporter cet adverbe partout et de l'utiliser amplement, mais sans jamais suggérer la réponse.

Il existe une technique de résolution de problèmes dite des cinq pourquoi. Connue pour chercher à remonter et comprendre des dysfonctionnements, elle s'avère très efficace. Il suffit de poser cinq fois la question *pourquoi* ?.

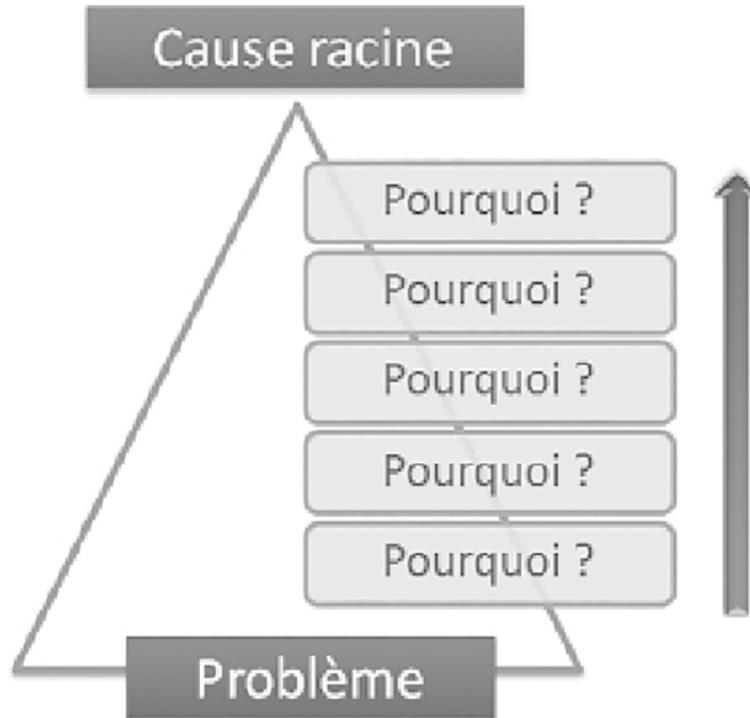


Figure 1. Le principe des cinq *pourquoi* ?<sup>24</sup>

Cette technique consiste à partir du problème et à remonter, à l'aide de cinq *pourquoi* ?, vers la cause racine. Pour mieux comprendre, prenons un exemple :

1. Pourquoi cet impayé client ? Nous n'avons pas anticipé le dépôt de bilan de notre client.
2. Pourquoi ? Nous n'avons pas pris suffisamment d'informations.
3. Pourquoi ? Nous pensions bien connaître notre client.
4. Pourquoi ? Il travaille avec nous depuis vingt ans et les bases de données ne donnaient pas d'informations défavorables.
5. Pourquoi ? Elles n'étaient pas informées de la dégradation de l'activité et de la dépendance vis-à-vis d'un client.

En appui de cette dernière explication, nous pourrions à l'avenir, sur des clients clés, vérifier ce type d'informations en investiguant au-delà des protocoles habituels.

Attention ! Le questionnement est un art, une fausse route et le résultat n'est plus exploitable :

1. Pourquoi cet impayé client ? Le client a déposé le bilan.
2. Pourquoi ? Il a perdu son plus gros client.
3. Pourquoi ? Notre client ne livrait pas dans les délais.
4. Pourquoi ? Trop de travail, la production ne suivait pas.
5. Pourquoi ? À cause d'une diversification à l'international mal maîtrisée.

Dans le premier cas, nous sommes remontés au dysfonctionnement de notre prise de renseignements. Dans le second, nous avons obtenu des informations internes au client qui ne servent pas à nous corriger. Nous n'avons pas atteint notre objectif, car nous n'avons pas eu d'informations pertinentes.

Inspirez-vous de cette approche en toute occasion. Elle vous rendra curieux et efficace en alternant successivement les *pourquoi ?* et les *c'est-à-dire ?*, comme lors d'un entretien avec un futur employeur :

- « Nous n'allons pas pouvoir vous embaucher.
- Pourquoi ?
- Nous avons peur que vous ayez un accident.
- C'est-à-dire ?
- Nous privilégions des personnes ayant une expérience.
- Pourquoi ?
- Car elles ont l'habitude de réagir en cas de difficultés.
- C'est-à-dire ?
- C'est un métier un peu risqué et nous ne prenons pas de jeunes.
- C'est justement pour ces raisons que j'ai choisi ce métier. D'autres avant vous m'ont fait confiance pour un stage de six mois dans le même domaine et... »

Cette alternance dans le questionnement permet de cerner la problématique de votre interlocuteur et d'argumenter avec pertinence. Elle montre un tempérament de battant face à l'adversité. Elle permet de ne pas dégringoler dans l'escalier en confortant votre interlocuteur dans sa décision négative (« Nous n'allons pas pouvoir vous embaucher. – Ah bon ! Vous vous rendez compte que vous m'avez fait venir trois fois. Qu'est-ce que j'ai de moins que les autres ? »).

Et s'il vous en coûte d'insister, appropriiez-vous la formule *et alors ?*. Voici un exemple de dialogue avec vous-même :

- « Si j'insiste, il va mal le prendre.
- Pourquoi ?
- Parce qu'il va me trouver lourd.
- Pourquoi ?
- Parce que les autres n'insistent pas comme ça.
- Et alors ? C'est vrai que c'est une belle manière de me distinguer et de multiplier mes chances ! »

Une utilisation quotidienne du *et alors ?* rend les choses plus simples, contribue à vaincre nos blocages et à passer outre le leadership que d'autres exercent sur nous.

## ***2.5. La question n'est pas indiscreète***

Si votre boîte noire vous censure lorsque vous voulez poser des questions, rassurez-vous avec cet aphorisme : « Ce n'est pas la question qui est indiscreète, mais la réponse. » Autrement dit, faites-le et laissez à votre interlocuteur le libre arbitre dans sa réponse. C'est à lui de décider s'il peut répondre ou non, et où positionner le curseur de la confidentialité.

J'ai eu le bonheur de passer une journée avec Jacques Salomé<sup>55</sup>, écrivain prolifique d'ouvrages sur les relations et l'harmonie du couple. Quelques titres sont évocateurs de sa façon de penser comme *Pour ne plus vivre sur la planète TAIRE* ou *T'es toi quand tu parles*. J'apprécie sa maxime : « La question libre laisse l'autre libre de sa réponse<sup>56</sup>. »

Tout en prenant des précautions oratoires dans le choix des mots, il est de loin préférable de poser des questions plutôt que de s'enliser dans des suppositions ou de passer à côté d'opportunités.

## ***2.6. Le mot de trop***

Prenons conscience de la nécessité absolue de ne pas prononcer de mots regrettables et de ne jamais être grossier, deux principes fondamentaux

pour maîtriser sa communication et ne pas ternir son image. Cela nous permettra de garder des liens cordiaux avec nos collègues, nos voisins et notre famille. Travailler la communication verbale implique aussi un travail sur soi si nous sommes enclins à la colère ou à des excès de langage. Conserver un comportement neutre permet d'éviter les conflits.

Pour prendre la dimension de l'incidence des dérapages verbaux, il suffit d'observer des exemples frappants à haut niveau. Tel François Hollande qui, à propos de la visite de Manuel Valls en Algérie, lâcha en public : « Il en revient sain et sauf, c'est déjà beaucoup<sup>57</sup> ! » Une équipe entière dut ensuite s'investir pour calmer les esprits et gérer l'incident diplomatique avec le pays visé. Tel Emmanuel Macron qui, en visite dans une fonderie de Corrèze, déclara : « Il y en a certains, au lieu de foutre le bordel, ils feraient mieux d'aller regarder s'ils ne peuvent pas avoir des postes là-bas, parce qu'il y en a qui ont les qualifications pour le faire<sup>58</sup>. » Tel Alain Juppé qui évoqua « la vendeuse de Prisunic » dans une interview de 2016 alors que l'enseigne n'existe plus depuis 2002. Il s'en est suivi un acharnement sur les réseaux sociaux où l'ancien Premier ministre était montré en train de faire ses courses sur un minitel. L'affaire a pris de telles proportions qu'il s'est senti obligé de rectifier son erreur sur Europe 1 quelques jours plus tard. Tel Nicolas Sarkozy et son « casse-toi pauv'con » en réponse à une provocation lors de sa visite, en 2008, au Salon International de l'Agriculture. Quelque huit ans plus tard, à l'occasion de la sortie de son livre *La France pour la vie*, l'intéressé regretta d'avoir abaissé la fonction présidentielle et il récidiva en 2020 dans *Le temps des tempêtes*, livre dans lequel il assumait ses torts ; comme si cet événement le hantait. Il existe d'ailleurs un jeu *Casse-toi pov'con !* sorti en 2012 et réédité en une nouvelle version en 2017.

Sans être des personnalités, nous sommes tous des êtres importants aux yeux de notre famille, collègues de travail ou amis qui peuvent être affectés par des railleries nous concernant sur les réseaux sociaux. Avec le développement des visioconférences et la possibilité de chatter en direct, les comportements sans filtre, nés de l'immédiateté, risquent de se multiplier. Dominons nos émotions et maîtrisons notre vocabulaire sans chercher des excuses pour enfreindre les règles de la courtoisie. Lorsque les enjeux sont importants, imaginez que l'on puisse vous enregistrer et soyez encore plus vigilant.

Apprenez toujours, par l'observation, à bannir de votre langage les formules comme : « Il faut que tu travailles à l'école », « Tu dois absolument lire des livres », « Tu ne fais rien de bien », « Moi à ton âge, j'allais voir mes grands-parents », etc. À cela, préférez des formules comme : « Penses-tu que Jacques accepterait de t'aider à obtenir de meilleures notes ? », « Jeannine m'a recommandé un livre très intéressant. Si nous le découvrons simultanément, nous aurions un beau sujet en partage », « Tu as réellement toutes les chances de ton côté pour réussir », « Tes grands-parents seraient ravis de te voir », etc.

N'ajoutez pas de stress ni de négation : « Tu ne devrais pas t'inquiéter ! » C'est raté, la personne s'inquiète tout de suite. Sa boîte noire se met en route : « Pourquoi me dit-il de ne pas m'inquiéter ? »

Maîtrisez cet art de la formule positive à l'écrit, puis à l'oral, et ressentez l'effet qu'elle a sur vous quand vous la dites et quand vous la recevez. Il deviendra un nouveau souffle de vie.

### **3. La prise de parole en public**

Selon une étude québécoise<sup>59</sup> de février 2021, la prise de parole en public ressort en treizième position de nos plus grandes peurs, avant l'hôpital et même les araignées. C'est la glossophobie. Les cinq premières peurs sont la perte d'un être cher, la perte d'autonomie, ne plus avoir d'argent, la mort et la peur des hauteurs.

La prise de parole en public agrège le verbal et le non-verbal. Même pour les initiés, le risque de perdre de la spontanéité et de l'aisance n'est pas négligeable, car le regard des autres nous paralyse et la panique nous gagne. Pourtant, la plupart des gens ne prendraient pour rien au monde notre place et les intentions du public sont le plus souvent bienveillantes.

Alors pour s'affranchir du trac, une préparation s'impose. En premier lieu, régulez votre respiration. Cet exercice de cohérence cardiaque réduira votre stress, améliorera vos capacités cognitives, votre concentration et votre intuition. Pendant cinq minutes, rythmez votre respiration par des inspirations et des expirations ventrales de cinq secondes chacune. N'hésitez pas à utiliser une application proposant des exercices d'apaisement. Arrivez

en salle avec ce calme et cette respiration. Conservez autant que possible la respiration ventrale durant votre discours.

Laissez défiler, sans en faire cas, tous les messages de pression de votre boîte noire. Mieux encore, simulez mentalement votre réussite en imaginant le public acquiescer, applaudir, rire ou lever la main pour questionner. Juste avant l'intervention, recherchez dans votre mémoire le souvenir d'une grande victoire que vous avez remportée et dont vous êtes fier – un match de tennis ou une négociation –, et au moment d'entrer en action, rappelez-vous ce souvenir positif en frappant d'un coup sec avec votre poing la paume de l'autre main. Puis, enroulez la main frappée autour du poing comme pour préparer un salut asiatique. Conservez quelques secondes la posture et l'image du vainqueur. Vous sentirez monter en vous une puissance salvatrice, un instinct de gagnant. Cette technique vous conditionnera mentalement pour les premières minutes.

Quelle que soit votre performance, le 100 % n'existe pas ; alors, émancipez-vous de l'attitude de ceux qui n'apprécieront pas si la grande majorité vous suit. Le jour où ce n'est plus le cas, vous saurez vous remettre en question. Gardez l'esprit du conquérant et ne vous focalisez pas sur les inattentifs, les bavards, les accros du portable ou ceux qui piquent du nez. Consolez-vous en vous convainquant que s'ils dorment, c'est qu'ils se sentent bien !

Dès votre arrivée, prenez une posture neutre :

- tenez-vous droit et laissez circuler l'énergie ;
- pas de bras ballants ;
- pas de mains croisées sur l'entre-cuisse en une attitude protectrice incongrue ;
- pas de jambes écartées inélégamment ;
- les mains placées à hauteur de taille, bras pliés, prêtes à se mettre en mouvement pour accompagner la parole.

Avant de livrer bataille, imposez quelques secondes de silence en balayant la salle du regard avec un léger sourire qui traduit votre satisfaction d'être présent. En petit comité, allez chercher dans les yeux chaque participant de façon aléatoire sans oublier personne. C'est une marque de considération et la promesse d'une prise en compte de toutes les attentes.

Lors de l'intervention, abstenez-vous de focaliser l'attention sur une seule et même personne.

Parlez haut et fort, en vous adressant aux personnes du fond de la salle et en balayant toute la salle : devant, sur les côtés, au fond et aux étages. Accompagnez votre discours par des gestes simples en alternant la main gauche et la main droite. Ne montrez pas du doigt ! Évitez les mimiques du visage pour les mêmes raisons maintes fois évoquées.

Souvenez-vous que « chassez le naturel, il revient au galop ». Aussi, dès que vous serez lancé, vous aurez du mal à maîtriser le non-verbal. Faites-vous filmer lors de vos préparations et le jour venu, si le non-verbal vous est favorable, passez à autre chose. Dans le cas contraire, si vous bougez trop ou si vous touchez régulièrement votre visage, il faudra vous entraîner à vous contrôler. N'oubliez pas que les boîtes noires des non-professionnels du non-verbal extrapolent au lieu de vous écouter. Pour elles, il est utile d'appuyer vos mots et messages clés pour qu'ils prennent le dessus.

Racontez une histoire au début ou à la fin de votre discours, avec émotion, par exemple sur le pourquoi de votre présence ou le choix de votre métier. Et accompagnez votre histoire d'une note d'humour bien pensée, en faisant attention à ne pas dérapier sur de la maladresse. Gardez à l'esprit que votre public souhaite repartir avec du fond, des mots et des idées. S'il s'amuse, c'est la cerise sur le gâteau mais pas l'objectif premier.

Marquez des silences comme pour réfléchir, ajoutez du suspense ou de la dramatisation théâtrale avec parcimonie et discernement. Modulez le son de votre voix. Structurez votre discours sur les quelques messages à faire passer en appui d'une introduction, d'un développement et d'une conclusion. N'hésitez pas à recourir à la démonstration, chiffrée par exemple, pour être sûr d'être compris. Et employez des mots simples et bien choisis pour les mêmes raisons.

Faites-vous aider pour imaginer, bien avant la prestation, toutes les questions qui pourraient vous être posées. Ne répondez pas si vous ne savez pas. Dites-le ou marquez quelques secondes de pause pour voir si quelqu'un souhaite répondre et laissez faire.

Ne mettez pas un point d'honneur à apparaître tel que vous êtes. Si vous intervenez devant des juristes, des banquiers ou des financiers, le costume s'impose. Initiez-vous à l'art de la séduction pour chaque public.

Pour clore ce chapitre en douceur, je vous propose de méditer sur cette leçon de Socrate qui nous invite à nous abstenir de toute critique, jugement et autre médisance ne présentant aucun intérêt si ce n'est de nous faire perdre notre temps. Elle vous encourage à œuvrer pour plus de positivité et de bienveillance :

*Un jour, un homme vint trouver le philosophe Socrate et lui dit : « Écoute, Socrate, il faut que je te raconte comment ton ami s'est conduit. – Je t'arrête tout de suite, répondit Socrate. As-tu songé à passer ce que tu as à me dire au travers des trois tamis ? » Et comme l'homme le regardait rempli d'étonnement, l'homme sage ajouta : « Oui, avant de parler, il faut toujours passer ce que l'on a à dire au travers des trois tamis. Le premier tamis est celui de la vérité. As-tu vérifié si tout ce que tu veux me raconter est vrai ? – Non, je l'ai entendu raconter et... – Bien, bien. Mais je suppose que tu l'as au moins fait passer au travers du deuxième tamis, qui est celui de la bonté. Ce que tu désires me raconter, si ce n'est pas tout à fait vrai, est-ce au moins quelque chose de bon ? » L'homme hésita, puis répondit : « Non, ce n'est malheureusement pas quelque chose de bon, au contraire... – Hum !, dit le Sage, essayons de nous servir du troisième tamis, et voyons s'il est utile de me raconter ce que tu as envie de me dire. – Utile ? Pas précisément... – Alors, n'en parlons plus ! dit Socrate en souriant. Si ce que tu as à me dire n'est ni vrai, ni bon, ni utile, je préfère ne pas le savoir, et quant à toi, je te conseille de l'oublier<sup>60</sup>. »*



## *À retenir*

Au terme de ce chapitre, voici les points importants à se remémorer :

- parlez la même langue avec des mots bien pensés ;
  - ne cherchez pas à interpréter le non-verbal, c'est une affaire de spécialistes ;
  - les mots donnent du sens et véhiculent un message ;
  - avec quelques formules simples, il est possible de recadrer un discours et d'argumenter. Celles-ci sont une aide précieuse pour passer outre les blocages de la boîte noire ;
  - respectez l'altérité de votre interlocuteur ;
  - évitez les conflits et soyez respectueux, jamais vulgaire ;
  - préparez-vous à la prise de parole en public.
-

43. PARROD (D.), *Zèbre ? Comment trouver le job idéal et vous y épanouir*, Paris, InterÉditions, 2020.
44. Définition prise sur le site internet de l'Institut Européen de Synergologie de Paris.
45. PÉRIER (B.), *La parole est un sport de combat*, Paris, JC Lattès, 2018.
46. Albert Mehrabian, né en 1939 en Iran, est un psychologue et professeur de psychologie à l'université de Californie.
47. Communication orale : « la règle des 3 V » de Mehrabian, *Ère Libre : bien-être personnel et professionnel*, 7 avril 2018. En ligne : <https://ere-libre.com/communication-orale-regle-3-v-mehrabian/>.
48. MEHRABIAN (A.) et WIENER (M.), Decoding of inconsistent communications, *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(1), 1967.
49. VAN LAETHEM (N.) et JOSSET (J.-M.), *La boîte à outils des soft skills*, Malakoff, Dunod, 2020.
50. MEHRABIAN (A.) et FERRIS (S. R.), Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels, *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), 1967.
51. CHÉTOCHINE (G.), *La vérité sur les gestes*, Paris, Éditions Eyrolles, 2008.
52. *Ibid.*
53. THIVOLLE (É.), Le poids des mots, *Assistance plus*, 11 avril 2017.
54. Savoir utiliser la méthode des 5 « pourquoi ? », *Manager GO !*, 8 janvier 2020. En ligne : [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com).
55. À découvrir ou redécouvrir sur son propre site : [j-salome.com](http://j-salome.com).
56. SALOMÉ (J.), *Relation d'aide et formation à l'entretien*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2003.
57. MATHIEU (C.), Valls est revenu « sain et sauf ». En Algérie, la plaisanterie de Hollande fait polémique, *Paris Match*, 22 décembre 2013. En ligne : <https://www.parismatch.com/Actu/International/En-Algerie-la-plaisanterie-d-Hollande-fait-polemique-541393>.
58. Emmanuel Macron : « Au lieu de foutre le bordel, certains feraient mieux d'aller regarder s'ils peuvent avoir des postes », *France Inter*, 5 octobre 2017. En ligne : <https://www.franceinter.fr/info/emmanuel-macron-au-lieu-de-foutre-le-bordel-certains-feraient-mieux-d-aller-regarder-s-ils-peuvent-avoir-des-postes>.
59. LÉGER (P.), Quelles sont vos plus grandes peurs ?, *Le Journal de Montréal*, 22 février 2021.
60. Apologue attribué à Socrate. En ligne : [http://www.ac-grenoble.fr/ecoles/hg/IMG/pdf/les\\_trois\\_tamis.pdf](http://www.ac-grenoble.fr/ecoles/hg/IMG/pdf/les_trois_tamis.pdf).

# CHAPITRE 5

## L'influence

### 1. Laissez extrapoler, mais n'extrapolez pas

J'ai commencé à aborder ce thème dans le chapitre 2 en précisant que le silence conduit notre interlocuteur à l'extrapolation, ce qui nous est favorable en négociation. Ce dernier, désorienté, cherchera à nous être agréable et proposera de lui-même des solutions qui nous seront avantageuses ; à condition de maintenir la neutralité de notre attitude et de notre visage. Si celui-ci exprime de la colère, du doute ou de l'agacement, les bienfaits de l'extrapolation de l'autre n'auront pas lieu.

À l'inverse, gardons-nous d'extrapoler et de faire la part belle à notre boîte noire au détriment de notre raisonnement. L'extrapolation est un véritable fléau, partout présent, en toutes occasions. Prenons un exemple : « Moulinex est une entreprise très importante, elle est donc en bonne santé. » Pourtant, en 2009, Moulinex a déposé le bilan ; l'un des plus importants de l'histoire de France, laissant sur le carreau des milliers de sous-traitants et de salariés.

Nous nous forgeons des convictions en fonction de notre culture, de notre environnement, de notre niveau de connaissance, mais aussi de notre ressenti, de la perception que nous avons de l'autre et de ce qui nous arrange. J'ai envie de traiter avec ce client et, au lieu de me renseigner sérieusement, je vais me rassurer avec quelques éléments : « Le dirigeant vient de refaire la façade de son entreprise et de changer sa voiture pour une luxueuse berline, donc tout va bien », « Il a les moyens, il habite sur les Champs-Élysées », etc.

De l'extrapolation naissent des décisions malheureuses, de fausses rumeurs ou des colportages. Pour rappel, le troisième accord toltèque dit : « Ne faites aucune supposition. » Si l'enjeu en vaut la peine, investissez du temps pour obtenir des informations solides et recoupées, ou faites appel à

des professionnels. Apprenez à mieux gérer vos inférences en les confrontant à du questionnement et en vous assurant de la bonne compréhension de ce qui est lu, vu et entendu.

### *Extrapolation et brouille née d'un malentendu*

Un directeur général me contacta après m'avoir écouté en conférence et me demanda si je pouvais intervenir dans son entreprise, en me précisant que les détails me seraient communiqués sur place. Je me rendis dans cette société de produits alimentaires de trois cents personnes où m'attendaient le P.-D.G., son frère, DGA, et deux autres DGA. Ils m'informèrent que j'allais assister à une présentation du groupe, de son passé, de son présent et de sa stratégie pour les cinq années à venir ; à l'issue de laquelle, je devrais donner mon avis.

Une fois l'exposé terminé, le dirigeant proposa que nous allions déjeuner. À table, il poursuivit avec quelques commentaires et précisions sur la vision du groupe, puis il me demanda de m'exprimer. Je lui répondis : « Comment voulez-vous que je vous commente l'avenir quand, au présent, deux des dirigeants ne s'entendent plus et ne s'expriment plus ? » Interloqué, il m'avoua que j'avais raison et me demanda comment j'avais pu le constater aussi vite sur la simple présentation d'un PowerPoint. Mon commanditaire m'apprit que cette mésentente bloquait toute avancée et qu'elle était l'objectif principal de ma visite, la présentation de la stratégie n'étant qu'un prétexte. L'après-midi consista à réapprendre aux deux frères à se parler et à s'apprécier ce qui fut chose possible lorsque je leur fis remarquer que leur brouille reposait sur un malentendu :

« Je ne t'invite plus aux réunions, car lors de la première réunion tu n'étais pas venu.

– Je ne suis pas venu à la première réunion parce que j'étais en déplacement. Puis, j'ai cru que tu ne m'invitais plus pour me tenir à l'écart.

– Mais pas du tout... »

Une simple incompréhension suffit à perturber durablement le comité exécutif d'un groupe au point qu'il est nécessaire de recourir à un intervenant extérieur pour tenter de lever le malentendu né de l'extrapolation. Dans l'intérêt de tous, il est primordial de lever les malentendus en créant un environnement propice en termes d'état d'esprit et de disponibilité de temps, et surtout d'éviter d'en créer. Aussi, ne dites pas : « Je ne te propose pas de venir, je sais que tu n'aimes pas ces réunions. » Dites plutôt : « Est-ce que tu souhaites venir à cette réunion ? » Et taisez-vous ! La première approche peut être perçue par l'interlocuteur comme une tentative pour l'évincer alors qu'il peut s'agir d'une mauvaise façon de s'exprimer.

À la longue, on ne fait plus de différence entre la technique d'influence et une façon inappropriée de s'exprimer : « Je suis débordé, je confierais bien ma place pour animer cette réunion si quelqu'un pouvait me remplacer. – Tu veux que je te remplace ? » Nous devons nous efforcer d'employer un langage clair et sans ambiguïté. Si, à la fin d'une de mes conférences, je dis : « Combien de temps faut-il pour se rendre à la gare ? » Certains vont répondre « vingt minutes » et, parfois, quelqu'un dira : « Veux-tu que je t'emmène ? » Mais si personne ne propose de m'emmener, je ne pourrai en vouloir qu'à moi-même de n'avoir pas été plus direct : « Est-ce que quelqu'un peut me conduire à la gare ? »

Même en ayant suivi les formations les plus pointues en communication, gardons-nous d'imaginer pouvoir déchiffrer tous les codes de nos interlocuteurs et d'être en mesure de les marier aux nôtres. Le plus simple est encore de s'exprimer clairement.

Faisons un test. Lisez cette histoire et ensuite, en face de chaque affirmation, donnez votre impression en indiquant vrai ou faux : « Le président est mort. Les gardes du corps n'ont pas pu l'empêcher. La police a arrêté deux personnes armées. Le docteur AZ a déclaré que les dégâts avaient été trop importants, que rien n'aurait pu sauver la vie du président. "Tout a été tenté", dit-il. »

Voici les affirmations :

- 1) Nous savons que le président a été tué.
- 2) Rien n'aurait pu sauver la vie du président.

- 3) Les blessures du président étaient importantes.
- 4) Le docteur AZ a examiné le président.
- 5) Le docteur AZ a fait une déclaration.
- 6) Deux hommes ont été arrêtés.

Seule la cinquième affirmation est vraie. Toutes les autres sont fausses ou incertaines. Pour la première affirmation, rien n'indique que le président ait été tué. Méfions-nous des affirmations qui débutent par « nous savons que », encore convient-il de le démontrer. Quant aux affirmations deux, trois et quatre, elles sont trop imprécises et ne reposent pas sur des faits. Ce n'est pas parce que le docteur AZ a fait une déclaration qu'il a pour autant examiné le président. La plus amusante, sur laquelle je m'attarde lors de mes formations, est la sixième, car sur dix personnes en moyenne huit répondent vrai. Or il ne s'agit pas de deux hommes mais de deux personnes. Et même après ce constat, certains participants disent que « c'est jouer sur les mots », pour ne pas reconnaître leur tort. Le test peut se prolonger, par exemple en indiquant que le docteur AZ est un homme.

Imaginez l'ampleur de la méprise si l'histoire était racontée verbalement. Comment faire alors pour ne pas perdre le fil ? Une bonne façon consiste à reformuler en reprenant, par exemple, la dernière affirmation : « Deux hommes ont-ils été arrêtés ? » C'est une technique efficace pour relancer votre interlocuteur et le conduire à vous en dire plus. Il est possible également de relancer avec : « Vous parlez de deux hommes, les avez-vous vus ? », « À quoi ressemblaient-ils ? », « Qu'est-ce qui vous permet d'affirmer qu'il s'agissait de deux hommes ? », etc. Il nous faut comprendre, par l'alternance de questions fermées (oui ou non) et ouvertes (grande latitude de réponses), le sens des informations qui manquent de clarté.

Intéressez-vous aux faits et non aux impressions. L'important est d'être sûr de se comprendre, ce qui valorise les deux parties. Il faut éviter de tomber dans le piège de la suggestion :

- « L'assistante de direction ne va pas tarder à partir.
- Selon vous, elle va démissionner ?
- Non pas du tout, il est 18 h 00 et elle va rentrer chez elle. »

Voyez-vous le danger ? Certaines discussions s'arrêtent net avec ce type de quiproquo qui peut irriter, surtout s'il s'agit d'un sujet important. Lire entre les lignes ou deviner entre les mots n'est pas une bonne idée. À cela, préférez : « C'est-à-dire ? »

## 2. Il n'y a pas de fumée sans feu

Pour un homme de renseignement, cette expression est à proscrire. Des questions s'imposent. Quelle est la vérité ? À qui profite cette rumeur ? Comment est-elle née ? Qui souffle sur les braises pour mieux nous enfumer ? Des victimes ont-elles porté plainte ? Laissons agir la justice et rangeons-nous à son verdict, même s'il dérange.

J'apprécie les propos de Marina Foïs dans son interview accordée à *Paris Match* à propos de toutes ces accusations de viols et d'inceste à l'encontre de personnalités connues :

*Je me refuse à commenter les dossiers et les faits divers que je ne connais pas. J'ai mes emballements, mais je lutte contre eux. Ce n'est un secret pour personne : j'ai été au cœur d'un fait divers. Ma sœur a écrit un livre [sur son propre viol, intitulé Je suis une sur deux]. Donc je sais de quoi je parle. Je sais ce que l'opinion publique crée comme dégâts, je sais la valeur de la présomption d'innocence<sup>61</sup>.*

Il n'y a pas de fumée sans feu est la dernière phrase pour ceux en manque d'arguments qui souhaitent à tout prix avoir raison et/ou semer le doute. Brûlons cette ineptie à son propre feu pour nous en tenir toujours à la raison et aux faits. C'est une excellente façon de s'entraîner à combattre l'extrapolation en général. Sachons nous mettre à la place de ceux qui subissent une rumeur à tort et qui, même lavés de tout soupçon, en conservent les stigmates ; car, par habitude et depuis la nuit des temps, on lui accorde du crédit.

Il faut savoir prendre de la hauteur, maîtriser son émotion, s'extraire des mouvements de foule et s'éloigner de ceux qui attisent le feu par plaisir, par intérêt et le plus souvent par sottise. Restons perplexes jusqu'à l'émergence de la vérité et évitons de nourrir nos avis de certitudes fondées sur de

l'abstrait. Méfions-nous des sachants, toujours mieux placés que les autres pour obtenir l'information secrète.

Dans mon métier, j'ai eu à traiter maintes fois des dossiers sensibles pour valider ou infirmer des rumeurs de mésentente entre associés, d'évasions fiscales, de blanchiment d'argent ou de concurrence déloyale. Je m'interdisais toute forme d'influence pour conserver l'esprit libre. Si je me lance dans une enquête avec déjà en tête « il n'y a pas de fumée sans feu », comment garder de l'objectivité ? Comment rester concentré sur mes méthodes d'investigation sans les orienter dès le départ vers une direction, parfois dictée par le client ? Les chemins de l'influence et de l'extrapolation s'entrecroisent ici aussi, une fois de plus.

### 3. Les techniques d'influence

De l'extrapolation aux techniques d'influence, il n'y a qu'un pas. Après ce début de chapitre, notre vigilance s'aiguise, mais face à tant de chausse-trappes, comment ne pas être désorienté ? Il faut repérer les tentatives de manipulation en s'en amusant et en faisant le tri entre les agressives et les incitatives faites inconsciemment et auxquelles il ne faut pas attacher d'importance. Les premières cherchent à nous dicter nos actes : « Le lave-vaisselle est plein. » Les secondes appuient sur des points positifs : « Il est clair que si tes devoirs sont terminés ce soir, tu auras toutes tes chances de sortir samedi soir. » Elles s'apparentent à une forme de chantage sans méchanceté et sont notre lot quotidien au point de ne plus y prêter attention.

Mon propos se limite à repérer les techniques d'influence. Je n'entrerais pas dans la psychanalyse des manipulateurs pervers, car ce n'est pas mon domaine de compétences. Il est bon parfois de consentir à accepter la sincérité de ses proches, sans se demander qui manipule qui : « Tiens chérie, je t'offre des fleurs. – Ah ! As-tu quelque chose à me demander ? » Poser une telle question peut sembler désagréable, mais cela reste plus digeste que sous forme d'affirmation.

Le plus amusant consiste à se délecter de la tentative d'influence grossière. Comme celle du vendeur de cuisines dont le responsable régional, voire national, est présent le jour de votre achat. Quelle chance ! Vous allez

pouvoir bénéficier de remises inespérées ; au point d'acheter une cuisine qui ne vous plaît pas sous prétexte de la bonne affaire ? Le gagnant ne sera pas le cuisiniste. Dans ce cas de figure, je recommande de fuir quitte à revenir le lendemain avec ce discours : « Le jeu de dupe ne m'intéresse pas. Êtes-vous en mesure de me créer une cuisine sur mesure à un prix compétitif ? » Et au moment de négocier, ne dites plus rien. L'extrapolation fera le travail à votre place et le prix descendra sans nul besoin de l'intervention du grand responsable.

### *Un geste suffit*

Sollicité par un de mes clients, mon objectif consistait à interviewer un dirigeant et à vérifier s'il nous cachait des informations. L'homme semblait mal à l'aise. Je lui proposai une interview en présentiel de deux heures durant lesquelles je pris des notes. Il était concentré, parlait lentement et maîtrisait son sujet.

Au terme du temps convenu, montre en main, je lui demandai s'il avait autre chose à ajouter. Ce faisant, je jetai mon stylo sur le bureau avec suffisamment d'effet pour que sa boîte noire l'enregistre. Effectivement, mon interlocuteur commença à se détendre. Il avait intégré, inconsciemment, que je ne prenais plus de notes et pensa que l'interview était finie. Il baissa alors sa garde et en moins de deux minutes, avec quelques questions ciblées, il me livra, sans le vouloir, ses difficultés :

« Êtes-vous content de votre investissement personnel dans cette société ?

- Oui, tout à fait.
- Allez-vous pouvoir gérer seul cette entreprise ?
- Non, je vais recruter un directeur financier.
- Quand ?
- Il doit démarrer dans un mois. »

Or le dirigeant n'avait pas chiffré cette embauche dans le prévisionnel qu'il venait de me remettre. Lorsqu'il prit la mesure du détricotage que j'étais en train d'opérer, il se livra sans réserve sur la réelle situation de son organisation.

---

Il n'est pas sûr que les spécialistes du langage non verbal aient la capacité de détecter le coup du stylo que j'ai inventé. En revanche, le dirigeant gagnerait à travailler son attention. Il est impératif d'être conscient de la volatilité de la concentration. Notre cerveau, perturbé par les détournements d'attention, succombe à l'agilité de l'illusionniste, du pickpocket ou du beau parleur. Alors, comment se protéger des manipulateurs amusants ou malveillants ? En ce qui concerne l'illusionniste, c'est cause perdue. Vous aurez beau scruter ses faits et gestes, au bout du compte il réussira son tour et vous serez bluffé. Sa réussite est garantie à 100 %, sinon il change de métier. Quant au pickpocket, nous pouvons le contrer en restant concentrés, la main sur notre sac ou notre portefeuille et en nous répétant mentalement : « Je ne me laisserai pas dépouiller. » C'est la stratégie qu'aurait dû adopter notre chef d'entreprise. Il aurait dû distiller ses informations au compte-gouttes, sur deux heures, et rester vigilant tant que je n'avais pas franchi le seuil de la porte.

Il est intéressant d'inviter des personnes au restaurant lorsque vous souhaitez leur soutirer des informations. Le seul fait de se détendre génère une proximité et une complicité pouvant aller jusqu'à la confession. Si je ne me sens pas capable d'y résister, je refuse si possible le restaurant surtout si je suis stressé ou fatigué. *A minima*, je ne bois pas d'alcool et je me fixe une durée pendant laquelle je me sens en capacité de tenir ma réserve, une heure au maximum, en cultivant mon intention de cacher tel ou tel secret. À la fin du repas, je ne laisse pas l'autre régler l'addition, au risque de tomber sous une nouvelle forme d'influence quand la boîte noire me dit : « Tout de même, tu pourrais répondre à ses questions, c'est lui qui paye. »

Il faut rester de marbre face aux arguments et à la pression. Voici quelques exemples : « Vous savez que je suis le plus gros client de votre société », « Je joue au golf avec votre patron », « Je connais très bien le président de la République », « Je travaille avec votre concurrent et il ne me cache rien », « Je suis l'homme le plus riche du Maroc » (c'est du vécu), etc.

L'influenceur cherche lui-même à se faire passer pour quelqu'un d'influent. Le vrai manipulateur est capable de tout : chantage, menaces, etc. Il prêche le faux pour savoir le vrai et il ne s'intéresse à vous que pour obtenir ce qu'il cherche. Dans les cas extrêmes, il se rapproche du profil de

l'escroc. Or un escroc est un professionnel qui ne fonctionne pas comme nous et qui parvient à ses fins. Face à ces redoutables prédateurs, restez fermés, insondables et impénétrables. Déterminez en amont de toute rencontre, ce que vous pouvez lâcher et pour le reste, restez campé dans le mutisme le plus total.

L'interviewer a recours à ces techniques d'influence. Si je dis au dirigeant : « Si vous étiez en difficulté, quelles mesures prendriez-vous ? » Et qu'il me décrit dans le détail les mesures éventuelles, c'est qu'il est déjà en train de les mettre en place. De la même façon, si vous dites à votre conjoint : « Si tu devais me tromper, comment t'y prendrais-tu ? » Et qu'il vous décrit tout le processus, faites-le suivre !

D'autres techniques peuvent être plus subtiles. En recrutement par exemple, si vous demandez à l'ancien employeur de votre candidat quel conseil il lui donnerait aujourd'hui, celui-ci sera plus enclin à vous répondre que si vous lui demandez : « Quels sont ses points faibles ? » Vous intégrez une dimension plus personnelle, vous obtiendrez donc une réponse plus qualitative : « Je lui recommanderais de se stabiliser. – C'est-à-dire ? »

Des pressions, tous les jours, tout le temps...

L'exemple le plus désolant est celui du vendeur dans l'immobilier. Il vous presse de vous décider, car, selon lui, d'autres sont sur le point de signer ; auquel cas je réponds : « Je ne suis pas pressé, traitez avec les autres acheteurs. » Si le comportement du vendeur change, c'est qu'il ne s'agissait que d'une tentative d'influence qui le met alors dans une position difficile.

### *Le faux-nez*

Une vendeuse m'appela un jour pour me proposer un mandat de vente sur ma maison déjà confiée à une agence concurrente. Je lui répondis qu'une agence me suffisait. Elle me rétorqua qu'elle avait vu l'annonce et qu'elle avait un acheteur très intéressé. Je lui proposai dans ce cas de venir avec lui et s'il s'avérait être un acheteur potentiel, nous signerions un mandat.

Elle ignorait que son faux-nez, et compagnon du moment, était un ami de vingt ans que je n'avais pas revu depuis plusieurs années. Le pauvre

homme, bien ennuyé, ne put pas me mentir longtemps et avoua la supercherie.

Ce type d'approche est à bannir. Elle ne fonctionne ni souvent ni longtemps et se retourne contre vous. Elle témoigne du peu d'estime et de respect pour le client, et pour soi-même.

### *Deux exemples marquants de mon parcours professionnel*

Le premier exemple concerne une contrôleuse de l'Urssaf. Mon comptable venait de la recevoir et me confia : « Nous n'allons pas rire avec elle. Elle s'installe pour deux jours et refuse de prendre un café. » J'allai donc à la rencontre de cette personne et, dès mon entrée dans le bureau, je lui dis : « Nous allons bien nous entendre. » Elle s'en étonna, un peu braquée. Je lui montrai alors la médaille yin et yang que j'avais autour du cou, tout comme elle, ce qui est rare. Je vis alors son comportement totalement changer. Elle devint souriante, montrant son bon côté. Elle ne resta qu'un jour et nous ne subîmes aucun redressement.

Le second exemple concerne une convocation de routine au commissariat de police. Le gardien de la paix qui me recevait avait un porte-clés à l'effigie de Johnny Hallyday. Je sortis le mien de mon cartable et nous devînmes presque des amis.

Ces deux histoires sont le fruit du hasard, mais, avec de bonnes informations, il est possible de préparer ce genre de stratagème. Il est surtout indispensable de ne pas le subir. On ne se laisse pas influencer, priorité à ce qui nous occupe.

En analysant ces courtes expériences, j'ai compris les effets puissants de ces petits riens, exacerbés par la boîte noire, sur les relations humaines. Il est bon de savoir en jouer sans tomber dans l'excès.

### *3.1. Cadeaux et invitations*

De plus en plus d'entreprises interdisent à leurs cadres d'accepter des cadeaux ou des invitations. Il est plus difficile de ne pas se sentir obligé, après avoir accepté, que de s'imaginer fautif d'offrir. Votre boîte noire vous harcèle : « Cela fait trois fois qu'il t'invite au restaurant, tu ne vas pas encore refuser son offre tout de même. »

« S'il accepte mon invitation au restaurant, c'est dans la poche. » Méfions-nous des déconvenues et soyons convaincus que rien n'est jamais acquis, car les boîtes noires parlent entre elles : « S'il croit que, parce que j'accepte son invitation au restaurant, je vais accepter sa proposition... » C'est un jeu subtil auquel il est préférable de se soustraire en évitant toute extrapolation.

L'invitation au restaurant est dangereuse, car elle crée de la convivialité et de l'intimité ; des liens sincères peuvent s'y nouer. Les deux parties doivent rapidement se parler franchement pour ne pas tomber dans le malentendu : « Au vu de notre déjeuner qui a duré trois heures, c'est sûr, il va signer. » L'erreur serait de penser que l'on ne doit pas aborder les enjeux par peur de nuire à la bonne ambiance. Pourtant, nul n'est dupe.

La boîte noire ne doit en aucun cas nous priver d'inviter sous prétexte que ce serait mal interprété. Il suffit de dire les choses. En ce qui concerne les cadeaux, j'ai toujours privilégié les livres et le même auteur, Bernard Besson, pour ses ouvrages sur l'intelligence économique et pour ses romans mettant en scène un personnage récurrent, que mes clients attendaient avec impatience. Au regard du prix, ce cadeau est sans ambiguïté. On n'achète pas un contrat avec un livre, mais il est un symbole puissant de la relation étroite que nous souhaitons nouer basée sur la fidélité : un livre se conserve, se prête et est offert à son tour. Nous nous attachons aux personnages et échangeons nos impressions sur l'histoire. Ce n'est pas banal.

### *3.2. Vous êtes libre d'aller bien*

Désormais, une certaine Amandine vous téléphone et ses premiers mots sont : « Est-ce que vous allez bien ? » Elles se prénomment aussi Clémentine ou Célestine et s'intéressent à votre santé. C'est une nouvelle mode de démarchage, de la poudre aux yeux pour tenter de masquer son identité et d'adresser de bonnes ondes à votre boîte noire, entre douceur et

bienveillance. Au bout du compte, l'objectif est bien de vous vendre un article ou une prestation en vous rendant coupable d'un refus après tant de bonnes intentions. En prime, vous avez droit à une technique voisine de l'alternative : « Vous êtes libre de ne pas acheter évidemment. » On cherche cependant à vous convaincre de ne pas remettre à demain une telle opportunité : « Le prix est de 5 000 €, mais si vous vous décidez tout de suite vous pouvez bénéficier de 50 % de réduction. » Méfiez-vous de la trop bonne affaire, elle cache soit une déconvenue soit une bien meilleure opportunité ! Ne tombez pas dans ces pièges faciles !

Revenons sur deux techniques fondamentales déjà abordées au chapitre 4 : la question *pourquoi* ? sans suggérer la réponse et le fait de fixer un cadre à votre interlocuteur. J'y ajoute le *parce que* dont il convient de souligner l'efficacité et qui est une bonne parade au *pourquoi* ? si vous devez le subir :

« Pouvez-vous me rappeler la semaine prochaine ?

– Non.

– Pourquoi ?

– Parce que je dois me prononcer aujourd'hui avant midi. »

Inutile de chercher à recenser toutes les formes d'influence tant elles sont multiples : « Toi qui es très serviable, tu veux bien aller chercher le pain ? », « Tu es doué en informatique, tu peux m'installer Netflix ? », « Dis-leur, toi, tu sais bien t'exprimer », etc.

#### 4. Ne pas perdre des centimètres

« Si vous courbez l'échine, vous trouverez toujours quelqu'un pour monter dessus<sup>62</sup> », disait Bruce Lee.

La dirigeante d'une agence immobilière de luxe me demanda d'intervenir auprès de ses commerciaux, car, lorsqu'ils recevaient un milliardaire ou une personnalité pour une maison à plusieurs millions d'euros, ils perdaient leurs moyens. Voici comment ne pas se laisser intimider dans une telle situation :

- en se renseignant sur la personne. Plus vous la connaissez et plus elle vous semblera familière ce qui vous évitera d'être impressionné au moment de la rencontre. Vous pourrez ainsi observer qui est discret et qui est prétentieux, et en tirer profit dans votre argumentaire ;
- en ne cherchant pas à séduire à tout prix. Restez en retrait, tout en retenue. Tenez-vous à votre place, mais sans perdre des centimètres ;
- en ne posant pas de questions déplacées ou dispersées. Restez sur le sujet qui préoccupe le client ;
- en ne cherchant pas à sympathiser. Si vous le faites, vous franchissez la limite et vous êtes sous influence. C'est une opportunité, un prospect, un point c'est tout ;
- en agissant comme un garde du corps. Soyez attentif à tout mais insensible au bruit ;
- en gardant le contrôle. Si la personne vous rabaisse ou est désagréable au-delà du supportable, contentez-vous d'un « s'il vous plaît » de recadrage, sans ajouter de mots et sans prendre le risque de tomber dans l'escalier.

Cette posture vous procurera confiance et confort, et vous rendra fréquentable aux yeux de vos riches interlocuteurs. N'encombrez pas votre boîte noire sous prétexte qu'une fois une personne vous a méprisé ou vous a fait sentir méprisé.

Lorsque l'on me demande la différence entre influence et manipulation, je réponds le mensonge et la dissimulation. C'est en réalité bien plus complexe que cela. Le manipulateur cherche à parvenir à ses fins en vous convainquant que vous conservez votre libre arbitre. Il est sans limites et, par ses mensonges, il peut vous monter les uns contre les autres : « Je t'assure, Nicole pense la même chose de toi, ce n'est pas brillant », « J'ai les moyens de vous éviter votre licenciement », etc.

Je connais un de mes concurrents adepte d'un simulacre digne de l'escroquerie intellectuelle : la technique du bras mort. Lorsqu'il rencontre un prospect, il garde son bras gauche (il est droitier) pendant, mort, durant toute la discussion. À la fin de celle-ci, il prend son bras gauche avec sa main droite, le pose sans vie sur la table et dit : « Alors, vous êtes intéressé ? Je vous propose un contrat ? » Il joue sur l'apitoiement : le prospect ne peut pas

refuser face à une personne handicapée. Vous l'aurez compris, son bras gauche est tout aussi mobile que son bras droit.

Quant au doute, il est d'une redoutable efficacité et est très présent dans le monde du travail. Il est inutile d'en dire long : « Si tu le recrutes, tu auras de gros problèmes. » Et voilà, le doute fera alors son chemin.

Dans le domaine des affaires, la non-publication des bilans, malgré l'obligation légale, est une source de propagation du doute : « Vous avez vu, notre concurrent ne publie pas ses bilans. » Le prospect s'interroge et sa boîte noire traduit que si les comptes sont cachés c'est pour masquer des pertes ou de trop gros bénéfices. Personne ne connaît la statistique, mais la majorité l'interprète de cette façon.

Le doute entame la confiance, déstabilise, crée un sentiment de perte et ne permet pas la prise de décision rationnelle.

### *Inventer d'autres méthodes*

Plusieurs prospects, et même des clients, me comparaient à un de mes concurrents sur les tarifs : « Vous êtes 25 % plus cher que Durand. » Je cherchai alors à comprendre pourquoi et constatai que Durand ne publiait pas ses comptes. Puis, je découvris qu'il enregistrait des pertes et présentait des fonds propres négatifs. Je rétorquai alors à mes interlocuteurs que les tarifs de Durand étaient 25 % plus bas que les miens, car il perdait de l'argent. Et dans ces conditions, je ne pouvais pas suivre son modèle.

À compter de ce jour, j'intégrai dans mes plaquettes commerciales une copie des comptes de ma société, bien que disponibles au greffe du tribunal de commerce, pour inciter mes prospects à les demander à mes concurrents et à comparer nos performances. Et cela fonctionna...

L'influence, c'est aussi cela : combattre des positionnements concurrentiels basés sur la tromperie (baisse des prix au risque de disparaître) en cachant ses performances (illégalité de la non-publication des bilans). En communication, il est malsain, même en disant la vérité, de dénigrer son compétiteur et préférable d'imaginer des stratégies plus

subtiles. Cette formulation, « mon concurrent est 25 % moins cher que moi », m'est restée, car elle impacte l'esprit du client. Il comprend l'intérêt de travailler avec moi en misant sur la pérennité. Et comment ne pas se méfier de la qualité de la prestation d'un fournisseur en difficulté ?

« [...] ne recevoir jamais aucune chose pour vraie, que je ne la connusse évidemment être telle<sup>63</sup> », disait René Descartes.

## 5. L'influence douce inspirée du *nudge*

Le *nudge* est une technique d'influence qui se veut dans l'intérêt de la personne ou des publics visés. Son approche est intéressante par l'idée de voir les choses autrement, sous un nouveau prisme, sans agression. Elle interroge néanmoins sur sa forme que d'aucuns n'hésitent pas à qualifier de manipulation.

Voici ce qu'en disent Richard H. Thaler et Cass R. Sunstein, les premiers à avoir écrit un ouvrage sur le sujet :

*Le nudge, le terme que nous utiliserons, est un aspect de l'architecture du choix qui modifie le comportement des gens d'une manière prévisible sans leur interdire aucune option ou modifier de manière significative leurs motivations économiques. Pour ressembler à un simple « coup de pouce », l'intervention doit être simple et facile à esquiver. Les « coups de pouce » ne sont pas des règles à appliquer. Mettre l'évidence directement sous les yeux est considéré comme un coup de pouce. Interdire uniquement ce qu'il ne faut pas faire ou choisir ne fonctionne pas<sup>64</sup>.*

Depuis, les gouvernements et les entreprises s'inspirent de cette méthode pour tenter de modifier des comportements en termes de santé, de civisme ou de propreté. Puis, le modèle a évolué pour obtenir des résultats en matière d'économie et d'efficacité. Telle cette expérience en 2013 du gouvernement français pour inciter les contribuables à déclarer leurs revenus en ligne, il était inscrit sur un e-mail de relance : « Plus de 13 millions de personnes utilisent déjà le site [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr). »

Désormais, nous trouvons ces types d'encouragement partout, par exemple à l'hôtel où l'on vous indique que 90 % des personnes n'utilisent qu'une seule serviette pour préserver la planète. Nous sommes déjà

sensibles, voire soumis, à suivre les comportements de la majorité. Le *nudge* n'est qu'un amplificateur.

Il est donc possible de s'inspirer de cette technique pour orienter nos interlocuteurs, sans contraintes, mais en les aidant à se décider. C'est un réel moyen de jouer sur les biais cognitifs et d'orienter les comportements irrationnels, notamment dans la prise de décision où la peur de se tromper est omniprésente.

Lorsque je vendais des abonnements annuels pour mes prestations de renseignement, après avoir validé les besoins du prospect, s'il hésitait, j'ajoutais : « 80 % de nos clients choisissent cette formule » ; ce qui était effectivement la moyenne. L'objectif est de ne jamais repartir en laissant une personne dubitative, capable de changer d'avis ou d'opter pour un budget plus restrictif, voire de choisir un concurrent. Ne perdons pas de vue notre objectif de signature en première visite.

Il est possible de s'inspirer de ces techniques éprouvées pour multiplier nos chances de réussite. Il faut se nourrir de leurs effets. Par exemple, lorsque vous êtes au restaurant et que vous devez choisir un vin, le serveur vous oriente : « Nos clients prennent généralement du saint-joseph avec ce plat. » Et cela suffit pour faire progresser le pourcentage de conversion. Nous pouvons ainsi créer nos propres statistiques, nées de notre propre comptabilité, et en tirer profit si possible. Dans la vie de tous les jours, c'est une belle façon de convaincre et de rassurer : « 90 % de ce que l'on craint ne se produit jamais », « La probabilité d'avoir un accident d'avion est de 1 sur 12 millions », « La voiture est 72 fois plus dangereuse que l'avion », etc.

Ces techniques dites du *nudge*, ou proches, doivent respecter l'intérêt de la personne, sans contraintes, pour être qualifiées de douces. À un enfant : « Je suis allé voir ta maîtresse, tous les enfants apportent des fruits pour leur quatre-heures. » On sait aussi que l'entraînement de groupe est fort et favorise le choix par défaut, donc approprions-le nous : « Je n'ai pas envie d'aller dans ta famille pour Noël. – Tu devrais, tout le monde vient. » Cette réponse est à préférer à : « Tu seras le seul, une fois de plus. »

Après avoir lu le texte dans la salle de bains de mon hôtel, si je n'utilise qu'une seule serviette par jour plutôt que deux, c'est parce que je l'ai choisi en pesant le pour et le contre. Le raisonnement logique nous conduit à être plutôt pour, ce qui atteste du pouvoir de la suggestion, car, sans elle, je conserverais mes vieilles habitudes. L'important, une fois encore, est de ne

pas se laisser dicter nos comportements et de réagir par une approche consciente et rationnelle.

### *Une leçon à méditer*

Nous étions un jeune couple en déplacement à Tunis pour le travail, mon épouse Yolaine et moi-même. Un jour, nous nous accordâmes une pause pour aller visiter la Médina. Nous y parvînmes par la porte Bab El Bhar, entrée principale pour pénétrer dans la vieille ville avec ses rues escarpées et ses touristes. Après avoir marché à peine cinq mètres, aux abords d'une petite place, un autochtone nous interpella l'air enjoué :

« Vous êtes français ?

– Oui.

– J'adore la France ! J'y suis allé il y a quelques années, j'ai visité Paris. Ah Paris, très jolie ville ! Et vous, vous venez d'où ?

– De Lyon.

– De Lyon ! J'ai de la famille à Lyon. Je vais vous donner un tuyau. Ne prenez pas la rue centrale. Prenez la petite rue qui monte à droite. Vous y trouverez des magasins de toutes sortes, très agréables. Et aujourd'hui, vous avez une chance incroyable, la maison de l'artisanat est exceptionnellement ouverte aux touristes. Elle n'ouvre qu'un jour par an. Allez-y, je vous le recommande ! »

Nous le remerciâmes pour cet échange sympathique et pour son conseil. Après avoir fait quelques pas pour nous quitter, il se retourna, à la façon de Columbo, et dit :

« Vous êtes à quel hôtel ?

– L'hôtel A.

– Ah, très bon choix ! Bonne visite ! »

Naïvement, nous déambulions dans cette petite rue saturée de monde. Dix minutes plus tard, nous fûmes interpellés par un nouvel interlocuteur, le premier étant déjà oublié :

« Madame, monsieur, vous êtes à l'hôtel A, n'est-ce pas ?

– Oui, effectivement.

– Je suis surveillant en chef de l'hôtel, j'assure votre sécurité. Vous ne

m'avez pas remarqué, car je suis discret, mais moi je vous ai vus. »  
Il continua à nous parler de l'hôtel quelques minutes, puis il ajouta :

« Vous montez la rue ?

– Oui.

– Je vous accompagne. »

En chemin, il nous expliqua qu'aujourd'hui la maison de l'artisanat était ouverte et que nous devrions en profiter. Il nous amena alors jusqu'à la maison de l'artisanat. Il montra au gardien une carte d'agent de sécurité et lui demanda de nous recommander auprès de la direction et de prendre bien soin de nous. Il nous abandonna enfin. Nous passâmes deux heures dans la maison de l'artisanat et repartîmes avec quatre tapis que nous n'avions pas prévu d'acheter.

En sortant de la boutique, une drôle d'impression m'envahit. Je proposai alors à mon épouse de refaire le chemin inverse et d'observer. Arrivés sur la place, assis sur un banc en pierre, nous assistâmes au manège de notre premier interlocuteur qui reproduisait sa mise en scène avec d'autres touristes. Son objectif était clair : obtenir le nom de l'hôtel et le communiquer rapidement par téléphone à son complice avec la description des « victimes ». Vous connaissez la suite...

Cette manipulation appelle de nombreux commentaires tant elle est d'une grande réussite. Nous avons pris le parti d'en rire et d'en tirer la leçon. Elle est totalement scénarisée, simple et va puiser dans toutes nos ressources émotionnelles : la flatterie qui porte sur la France, la gratitude de bénéficier d'un conseil sans rien demander en retour, l'égo et la sécurité d'être accompagné par un des agents de l'hôtel, ainsi que la reconnaissance quant à sa recommandation auprès de la direction de la maison de l'artisanat. Elle est aussi sophistiquée puisque l'on ne nous soutire pas d'argent et est non violente, car on ne se sent pas agressé. Quant aux deux protagonistes, ils touchent leur commission sur les ventes ; c'est pour cela que le second remet sa « carte d'agent de sécurité » au gardien. Cette manipulation joue sur des éléments clés de la négociation que sont la rareté et l'urgence, en arguant notamment que le magasin n'était ouvert que ce jour-là ; ce qui était totalement faux. Aucune alarme ne s'est déclenchée tant nous étions entourés d'une forme d'assertivité, sans aucune contrepartie visible.

Quelle leçon devons-nous en tirer ? Il faut être vigilant à toute tentative d'emprise sur nos comportements et nos décisions. Ce n'est pas à des étrangers de nous accompagner dans un acte d'achat, de surcroît non souhaité. On recommande à un enfant de ne jamais faire confiance à un inconnu, de ne pas le suivre et de ne rien accepter. Cela vaut aussi pour l'adulte ! Anticiper les manipulations de toutes sortes, c'est refuser de se laisser imposer une situation et avoir la capacité de s'opposer à toute tentative de modifier nos comportements : « Merci, monsieur. C'est très gentil, mais nous allons poursuivre notre visite et nous n'avons besoin de personne pour nous guider. »

C'est la règle, sans exception. Elle peut s'appliquer également lorsque nous sommes à l'origine d'un contact, en demandant notre chemin par exemple. Garder ses distances en toutes circonstances. Et pour les manipulations les plus courantes, décrites dans ce chapitre, s'il y a des enjeux, il convient de prendre le temps de l'analyse des arguments exposés, de demander quelques minutes pour réfléchir et de s'élever. C'est ce qui permet de clarifier les propos et de valider si la méthode utilisée par notre interlocuteur est créée pour influencer nos réponses. Il est recommandé pour cela de préparer autant que faire se peut les échanges, discussions ou négociations par un contrôle strict de l'information. Ne vous laissez pas bernier et dites-le. Reformulez en prenant soin d'évacuer dans votre esprit tout ce qui peut ressembler à de la manipulation. N'hésitez pas à poser des questions à charge et à décharge : « Pourquoi me dites-vous cela ? Que cherchez-vous au juste ? D'où proviennent vos statistiques ? En quoi êtes-vous sûr de ce que vous avancez ? Sans preuve de votre part, comment puis-je accorder du crédit à ces informations ? Sommes-nous d'accord qu'en cas de fausses informations, le projet serait caduc ? » Ne faites aucun compromis sur la réalité, la vérité. Cette posture peut désarçonner un manipulateur et lui couper l'herbe sous le pied :

« Tout le monde sait que...

– C'est-à-dire ? Où est-ce écrit ? Qui se cache derrière tout le monde ?

– ? »



## *À retenir*

Voici les points importants de ce chapitre :

- pour ne pas extrapoler, apprenez à garder la tête froide ;
- conservez cette posture face à toute tentative d'influence ;
- inspirez-vous du *nudge* pour convaincre plus facilement en inventoriant vos propres arguments chiffrés ou vos statistiques ;
- ne mentez pas et recherchez la vérité au regard de tout ce que l'on vous annonce et qui ressemble à de l'influence ;
- refusez de vous laisser guider sans peser le pour et le contre.

---

61. Marina Foïs se lâche, *Paris Match*, 21 février 2021.

62. BA (S. M.), *Le Serment du maître ignorant*, Paris, Le Lys Bleu Éditions, 2020.

63. PILLON (F.), *L'année philosophique*, Paris, Félix Alcan Éditeur, 1895.

64. THALER (R. H.) et SUNSTEIN (C. R.), *Nudge*, Paris, Vuibert, 2010.

# CHAPITRE 6

## Créer l'incident

### 1. Le culot

#### *Deux hommes importants*

Nous étions partis en famille pour une visite au Futuroscope de Poitiers avec mon épouse et nos deux filles. Nous avons intégré la queue pour pénétrer dans le parc, ma tenue était celle d'un touriste en vacances – jean et baskets. Mais, alors que je dirigeais le magazine *Regards sur l'IE*, comment ne pas être attiré par une maisonnette à l'enseigne « PRESSE » aux abords de l'entrée. J'abandonnai femme et enfants, et m'introduisis dans le pavillon pour m'adresser à la jeune femme de l'accueil :

« Bonjour, mademoiselle, pouvez-vous me renseigner sur votre fonction, s'il vous plaît ?

– Oui, bien sûr. Je suis ici pour recevoir les journalistes qui ont pris rendez-vous pour une visite du Futuroscope.

– Alors, pouvez-vous informer, s'il vous plaît, le président du Futuroscope que je suis ici (*en lui donnant la carte du magazine*) et que je souhaite réaliser son interview et un reportage sur le parc ? »

Elle me regarda, interloquée, et répondit :

« Ce n'est pas possible, il faut avoir un rendez-vous.

– Prévenez, s'il vous plaît, le président que je suis disponible pour une interview étant sur les lieux.

– Comme je vous l'ai dit, ce n'est pas possible. Monsieur Hummel est un homme important et très occupé. Il gère aussi le Palais des Congrès de Poitiers soit plus de 2 000 personnes au total. Il ne peut pas être

dérangé.

– Vous avez un responsable de la communication ?

– Oui.

– Alors, passez-lui, s’il vous plaît, le même message sur ma proposition d’interview du président. C’est possible ?

– Oui, mais encore une fois, c’est perdu d’avance. »

Je rejoignis mon clan et nous traversâmes le parc pour parvenir à la première attraction choisie par nos filles. Dix minutes après mon échange avec la jeune femme de l’accueil, mon téléphone sonna. C’était elle, un peu agitée :

« Monsieur !

– Oui ?

– Le président du Futuroscope est d’accord pour vous recevoir mais immédiatement.

– J’arrive. »

Dominique Hummel m’attendait à l’accueil. Il me serra la main et ne me laissa pas le temps de parler : « J’ai une surprise pour vous, suivez-moi ! »

Parvenus devant une petite salle, il m’expliqua :

« Vous avez de la chance, René Monory<sup>65</sup> est ici aujourd’hui. Il va dédicacer son livre. Souhaitez-vous lui parler ?

– Ah oui, avec plaisir ! »

Je m’installai alors à côté du grand homme sous le regard médusé de la jeune femme de l’accueil. Après vingt minutes d’entretien, René Monory me dit :

« Je dédicace mon livre<sup>66</sup> dans une heure, cela me ferait plaisir de vous l’offrir.

– Oh oui, merci ! Pourriez-vous me le dédicacer ?

– Bien sûr. »

À ce moment précis, l’homme qui une demi-heure plus tôt s’avérait intouchable proposa de nous prendre en photo. Puis, il m’invita à le rejoindre dans son bureau, affable, prévenant, visiblement heureux de me recevoir. Il s’avéra qu’il était abonné au magazine *Regards sur l’IE*.

Finalement, je ne manquai qu’une seule attraction. Ma famille me pardonna, habituée à ce genre d’escapade. Je réalisai un article de trois pages sur le mode opératoire de Dominique Hummel pour trouver de

nouvelles attractions et mon magazine fut le premier à annoncer le lancement de l'attraction « Danse avec les robots ». Je pus intégrer de belles images du parc et un encadré sur ma rencontre exceptionnelle avec l'ancien ministre. Son ouvrage, non sans rapport avec ce que j'écris ici, m'influence encore aujourd'hui.

Vos boîtes noires peuvent sémouvoir : « Quel culot de se présenter ainsi, sans rendez-vous ! » Elles ont raison, c'est bien de cela dont il s'agit. Remarquez que Dominique Hummel était content de me recevoir et le Futuroscope a bénéficié d'un article de trois pages, visant un public de niche composé de cadres supérieurs en entreprise et de hauts fonctionnaires des ministères de l'armée et de la police. Je l'ai revu, plusieurs années plus tard, dans un restaurant lors d'une de mes interventions APM à Poitiers et il a rapporté lui-même l'anecdote à d'autres chefs d'entreprise. Alors, pourquoi s'en priver ? Et si je n'avais pas été reçu ? Et alors ?

Comme le cholestérol, il y a le bon et le mauvais culot. Celui qui consiste à s'imposer avant son tour chez le médecin est le mauvais. Il dénote une impolitesse et un manque de savoir-vivre. Le bon culot se fonde sur un état d'esprit débarrassé des résistances de la boîte noire. Il franchit les barrières, saute les obstacles et saisit sa chance. Il vous enhardit et évince les avocats du diable qui disent d'avance que vous n'y arriverez pas.

Si vous vous retenez de poser certaines questions avec la peur de déranger ou d'être incorrect, faites de petites tentatives. Marquez des étapes, d'abord modestes, en constatant qu'il ne vous arrive rien de fâcheux si ce n'est d'essayer quelques refus. À ceux qui vous disent : « Il faut que tu aies davantage confiance en toi », osez répondre que vous n'êtes pas beaucoup aidé par ce type d'encouragement. La confiance se gagne. Il n'y a pas d'autre alternative que de se lancer.

À la fin d'une conférence à Nantes avec Bernard Besson, j'allai à la rencontre d'un groupe d'étudiants venus nous écouter : « Alors, que vous inspire l'intelligence économique ? Vous êtes concernés par cette discipline ? » Ils m'avouèrent en cœur que la réelle raison de leur présence était de rencontrer des dirigeants, car ils seraient en recherche d'emploi à la rentrée. Lesquels dirigeants se pressaient au cocktail pour échanger et faire du business, quand les futurs candidats à l'embauche restaient figés dans leur

coin. Je les encourageai alors à se déplacer plus près de leur cible et j'initiai quelques contacts pour leur montrer l'exemple.

Pour gagner de l'audace, rien de mieux que de se trouver des modèles et de s'en inspirer. Dédramatisez en permanence en enchaînant les *pourquoi ?* ou *et alors ?*, et sortez à chaque occasion de votre zone de confort. Sans en faire un modèle, j'ai toujours observé avec curiosité et délectation les comportements de Bernard Tapie. Quel aplomb ! Toujours droit dans ses bottes, jamais déstabilisé, il a évolué du chanteur au chef d'entreprise, de l'animateur de télévision au président d'un club de football, puis ministre. Et après avoir purgé une peine de prison, il joua le rôle d'un commissaire de police dans une série télévisée. Il suffit de se jeter à l'eau, avec un iota de son culot, l'arrogance en moins, pour remporter quelques victoires.

Lors de vos premières tentatives, créez-vous un personnage pour vous donner du courage : ce n'est pas vous, c'est lui. Regardez les autres, droit dans les yeux, et soyez ferme dans vos poignées de main. Ayez recours à la technique décrite dans le chapitre 4 sur la prise de parole en public : visualisez le souvenir d'une victoire que vous avez remportée et imprégnez-vous en pour vous galvaniser.

### ***Le culot et le besoin de me démarquer***

Je me souviens d'un reportage lors du lancement d'une manifestation à Lyon en présence de Michel Noir et Francisque Collomb. J'avais anticipé l'endroit de la fin de leur parcours en me renseignant. Arrivé à l'avance au café qui devait recevoir la délégation d'officiels, je montai au premier étage et frappai à la porte de l'habitant ; un couple et leurs enfants déjeunaient. Je leur demandai l'autorisation de m'installer à leur fenêtre en leur expliquant mon projet et reçus un accord immédiat. Le patron de l'établissement accepta à son tour d'enlever les parasols et devint mon complice.

Lorsque les hommes politiques s'attablèrent pour l'apéritif, au moment où tous les verres furent remplis et qu'ils les levèrent pour trinquer, je les interpellai du haut de ma planque. Ils levèrent tous la tête avant de comprendre qu'ils posaient malgré eux pour l'éternité. Il s'en suivit une bonne rigolade et je fus invité à les rejoindre. Deux jours plus tard,

l'assistante de Michel Noir souhaitait la photo pour la première page de leur magazine politique.

### *1.1. L'art de la photographie*

À l'occasion de la 8<sup>e</sup> édition des BFM Awards au théâtre Marigny, je rencontrai Sophie Bellon, présidente du conseil d'administration de Sodexo et première femme à avoir présidé un conseil d'administration d'une société du CAC 40. Nous échangeâmes un moment lors du cocktail. Quelques semaines plus tard, je la retrouvai par hasard invitée comme moi à l'Élysée où nous reprîmes notre discussion, lorsqu'une personne l'interpella pour qu'elle rejoigne le Président François Hollande. Je la suivis du regard et, après quelques minutes, je pris l'initiative de leur proposer de poser pour que je les photographie ensemble. Le lendemain matin, j'adressai par e-mail la photographie à Sophie Bellon qui ne manqua pas de me remercier. Il me sera possible, le moment venu, de me rappeler facilement à son bon souvenir...

Je participai à un concert privé de Christophe Maé dont le contrat précisait qu'aucune photographie ne serait autorisée. Lorsque le président de la société qui finançait la soirée se présenta pour une photo avec l'artiste, la gêne et la panique s'installèrent. Je pris les choses en main et, après de courtes explications sur l'enjeu, le chanteur donna son feu vert et la photo fut réalisée en quelques minutes dans la plus grande discrétion.

Les exemples s'enchaînent dans mon esprit, tous ces instants où une simple demande s'est transformée en réussite. « Les seuls combats perdus d'avance sont ceux que l'on refuse de livrer<sup>67</sup> », écrit Christian Lehmann.

Au chapitre 3, je vous invitais à fixer un cadre pour vous permettre d'obtenir plus et plus vite. L'efficacité de cette technique s'appuie sur la difficulté à refuser que rencontre la plupart de nos interlocuteurs. La prise de photographie est aussi un excellent moyen d'obtenir plus et plus vite en s'imposant, l'espace d'un instant. Comme nous le voyons dans les exemples précédents, de l'ancien Président Hollande à Christophe Maé, il est bien rare que l'on vous refuse de prendre une photo. Vous êtes alors celui qui s'impose devant un groupe en discussion, qui orchestre la prise de vue et crée un moment d'intimité exceptionnel et unique. C'est bon pour l'égo de vos

interlocuteurs, quel que soit leur niveau de célébrité. Plus encore, cette photographie restera un témoignage de ce que vous avez vécu, de ce que vous avez osé et un prétexte à de nouvelles rencontres avec ces mêmes personnes, renforçant ainsi vos réseaux. Il n'est pas nécessaire d'être journaliste ou photographe pour se positionner, mais simplement de se conduire comme tel. Les photographies que vous aurez mises en scène vont jalonner votre chemin, nourrir votre détermination et seront d'excellents souvenirs que vous pourrez partager. Le selfie est à proscrire ici, car c'est vers les autres que vous êtes tourné ; le selfie ne servant qu'à figer l'instant volé d'une rencontre sans lendemain.

### *La bonne affaire*

Lors de ma première croissance externe, je négociais avec des financiers d'AXA pour acquérir une filiale qui me sous-traitait des prestations depuis près de deux ans. Ils avaient fixé un prix de 1,5 million d'euros. Après avoir reconstitué mon propre compte de résultat, je partis d'abord sur une base de 500 000 euros. La société SEFIGA, concernée par la transaction, vendait des abonnements annuels à de grands comptes parisiens, majoritairement du CAC 40. Les abonnements, payés d'avance, correspondaient à des prestations à produire durant l'exercice suivant.

Au culot et en appui de vrais arguments, je persuadai mes interlocuteurs de me céder la société pour 1 euro symbolique afin de garantir l'image d'AXA : ma société œuvrait en sous-traitance pour eux depuis deux ans sans aucune réclamation. La conduite des abonnements sans rupture de qualité était plus importante pour AXA que le montant de la transaction. Je poursuivis dans le même esprit en expliquant que pour permettre à ma société d'assurer pleinement cette qualité, il était nécessaire de m'attribuer les provisions liées aux abonnements soit 350 000 euros. C'est à ces conditions que j'acquis cette société, présente à Paris, avec 3 millions de chiffre d'affaires. Martial Ithurburua, le responsable commercial de SEFIGA resta à mes côtés, et moi-même ne perdîmes aucun client.

## 2. Se fixer des objectifs

Après avoir identifié les empreintes de notre boîte noire sur nos peurs, l'ultime moyen pour avancer consiste à se fixer des objectifs. C'est un contrat que nous signons avec nous-même, mais nous pouvons aussi prendre un proche à témoin. Écrivez votre premier défi sur votre agenda et n'y renoncez sous aucun prétexte. Par exemple, nos étudiants nantais pouvaient se défier sur un objectif de trois contacts sérieux, avec l'obtention des cartes de visite et le feu vert pour une mise en relation avec la direction des ressources humaines. Il faut viser haut. Plus la citadelle semble imprenable, mieux on se prépare en se donnant toutes les chances de réussir. Par négligence, il est facile de manquer un acte à la portée de tous.

### *L'interpellation d'un préfet*

Je me rendais à un colloque sur la médiation du crédit et le rôle de l'assurance-crédit<sup>68</sup> lors de la crise de 2008. L'assurance-crédit était montrée du doigt, accusée de décoter en masse les entreprises et de ne plus prendre de risque. J'interpellai alors le préfet de Lyon, invité vedette de cette manifestation et très impliqué pour tenter de trouver des solutions aux difficultés du crédit interentreprises. Plutôt que de lui poser une question, je lui suggérai de réquisitionner le renseignement commercial en substitution des assureurs-crédit. Il me demanda alors de lui expliquer, devant trois cent cinquante personnes, à quelles problématiques répondait ce métier. J'en profitai pour glisser le nom de ma société et, au sortir de la réunion, une dizaine de prospects m'attendaient.

Mon objectif, à l'occasion de ce colloque, était de me faire connaître. Le culot m'a servi, l'effet d'aubaine a fait le reste. C'est une chose de participer et d'apprendre, c'en est une autre d'étoffer son réseau et de lever des prospects.

L'objectif génère une dynamique, une transformation de soi. L'intention engendre l'action. Il en découle une véritable émulation pour parvenir à ses

fins et trouver en soi toutes les ressources nécessaires, comme le bonheur de se mettre en mouvement. Capitalisez sur les réussites, analysez les échecs pour mieux ressusciter et nourrissez-vous en permanence de l'espoir. Celui de s'engaillarder, d'éprouver de la fierté, d'exister. C'est une façon de conduire sa vie en suivant un chemin choisi.

Nous pouvons nous inspirer de la méthode SMART<sup>69</sup> qui nous oriente vers cinq indicateurs applicables pour atteindre nos objectifs, quels que soient les domaines de la vie : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps. L'exemple précédent cumulait ces cinq indicateurs, mettant ainsi mon projet à ma portée et m'encourageant à aller jusqu'au bout avec audace. La peur ne doit en rien compromettre l'objectif. Le culot forge notre caractère et nous réserve de belles récompenses. Il nous autorise à nous affranchir de ce qui ne se fait pas. En réalité, les interdits sont fixés par ceux qui n'osent pas. Il n'y avait ici rien de déplacé à s'adresser au préfet. « Les obstacles sont ces choses que vous voyez lorsque vous perdez l'objectif de vue<sup>70</sup> », disait Henry Ford.

### 3. Se construire un réseau

#### *L'homme du train*

Je voyageais dans le TGV Lyon-Paris en vis-à-vis d'un homme qui m'ignorait. Son costume et sa cravate bleus tranchant sur une chemise blanche et l'insigne de la Légion d'honneur renvoyaient l'image que l'on se fait d'un homme politique.

Au bout d'une heure, je décidai de passer à l'offensive. Je fouillai dans mes papiers pour trouver un prétexte à intriguer mon personnage. Et je découvris un courrier à en-tête officiel de l'École nationale de la Police de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or confirmant mon intervention lors d'un colloque sur l'intelligence économique dédié aux élèves commissaires. Je posai la missive sur ma tablette, suffisamment inclinée pour que l'homme du train puisse la lire aisément et je m'engageai aux toilettes.

À mon retour, mon voisin s'intéressa enfin à moi, me demandant qui j'étais et quelles étaient mes occupations sans avouer avoir lu la lettre. Nous fîmes ainsi connaissance. Il s'agissait bien d'un homme politique, un député, qui m'invita par la suite à participer, à plusieurs reprises, à des conférences organisées dans sa région.

Cette histoire m'amuse encore : petit culot pour grande curiosité. L'idée maîtresse sous-jacente, comme pour la vente, est de laisser l'autre venir à soi à l'aide d'un petit stratagème, pas banal. Retenez que si vous quémandez, vous risquez d'être qualifié d'importun. Renversez les forces avec ce que vous êtes, sans perdre des centimètres.

#### 4. Créer l'incident

##### *Sans préméditation*

À l'occasion de l'intronisation d'un membre dans le club d'affaires lyonnais le Prisme, la règle impose que vos parrains, en ce qui me concerne il s'agit de Jean-Marie Chanon et Yves Poivey, vous présentent à travers votre parcours et quelques anecdotes. Le nouveau membre ne doit pas parler. Ayant terminé ma présentation, Yves Poivey précisa : « Michel a des hobbies. Je ne peux pas tous les passer en revue, mais j'en souligne un en particulier : il chante. »

Un membre de l'assistance lança alors à la cantonade : « Eh bien, qu'il chante ! » Mon parrain marqua un temps d'arrêt et ajouta : « Toi qui aimes Johnny Hallyday, et maintenant que tu es membre du Prisme, peux-tu nous chanter *Pour moi la vie va commencer* ? » Ayant appris quelques heures plus tôt le décès de ma grand-mère de 102 ans que j'aimais tant, j'interprétai spontanément *Pregherò* (je prie pour toi) d'Adriano Celentano.

Au terme de cette séance musicale, plusieurs membres du club vinrent me trouver pour me féliciter. Il y avait même un avocat, Yves Prud'hon,

qui écoutait cette chanson en voiture le matin. Nous devinrent immédiatement des amis.

Je suis convaincu d'avoir gagné plusieurs mois d'intégration par cette initiative totalement improvisée. Les commentaires qui ont suivi reprenaient en cœur le même refrain : « Il fallait oser. » Il est édifiant de constater le nombre de personnes qui rêvent de chanter et qui n'osent pas. Tous les prétextes sont bons : « Je ne sais pas chanter », « Je n'ai pas de voix », « Je chante faux », etc. Tous les artistes commentent les effets du trac, négatif ou positif, qui vous inhibent ou vous transcendent. Pour ma part, j'ai dû attendre un concours de chant dans un club de vacances, poussé par ma famille, pour me lancer. Lorsque ce pas est franchi, il devient plus aisé d'animer des réunions ou de prendre la parole en public. Oser chanter est un tremplin.

« La voix est le reflet de l'âme<sup>21</sup> », disait Platon. Notre voix fait partie de notre identité. Les personnes qui nous aiment aiment notre voix. En communication verbale, elle porte nos mots comme un drapeau, unique. Alors, apprenons à hisser haut nos couleurs. C'est pourquoi je conseille de prendre des cours de chant et de chanter à toutes les occasions. On ne peut pas tout prévoir, mais on peut se préparer à tout et se dire : « Si l'on me demande de chanter, je chante. » Évacuez votre boîte noire, tout bon professeur de chant fera ressortir le meilleur de vous-même. L'objectif n'est pas de devenir professionnel, mais de nourrir son plaisir en dépassant ses peurs. Vous apprendrez à respirer, à acquérir de la puissance vocale, à ressentir des émotions et à les partager, à développer votre énergie en apaisant vos tensions et à tracer votre propre voie. Comme pour le silence sous certains aspects, le chant inspire le respect et l'admiration. Ceux qui n'osent pas vous envient et les indifférents ne vous reprocheront jamais rien.

Cette expérience du Prisme me conforte dans la prédilection de la technique « créez un incident, vous créez de la communication ». À événement exceptionnel, technique exceptionnelle et comme pour l'extrapolation, elle vous est favorable. Vous développez du réseau, vous pénétrez tout juste dans un club et devenez immédiatement membre de la famille « musique » ou de la famille « quel aplomb ! ».

Comme nous l'avons vu précédemment, dans un ascenseur, le comportement stéréotypé prédomine : malaise, regards portés sur les lumières affichant les étages ou sur les téléphones. Mais je vous garantis à 100 % que si l'ascenseur tombait en panne, tout le monde se parlerait. La surprise, la curiosité, l'inquiétude tissent des liens et certains se révèlent en prenant des initiatives.

Chaque fois que l'occasion se présente, créez un incident. C'est une façon de vous faire remarquer. Faites-le avec discernement, en restant correct, jamais banal, jamais lourd, jamais vulgaire ni offensant ; sinon il vaut mieux s'abstenir.

### *À l'assaut*

Paule Maurier, une amie de plus de quarante ans, me téléphona de son bureau chez Dun & Bradstreet-Altaires et dit : « Chuck Norris<sup>22</sup> est au Sofitel de Lyon, on y va ! » Nous fonçâmes, mais pas assez vite puisque la conférence de presse était déjà commencée. Nous entrâmes et tout le monde nous remarqua. Il n'y avait plus de sièges disponibles, nous restâmes donc debout.

C'est à ce moment précis qu'un journaliste demanda à l'acteur s'il devait sa carrière cinématographique à la scène de combat culte tournée avec Bruce Lee dans *La fureur du dragon*, au sein même de l'ancienne arène des gladiateurs du Colisée de Rome. Il répondit : « Non. » Là, je m'imposai en l'apostrophant pour lui signifier mon désaccord et j'argumentai. Il contra mes arguments et la discussion s'orienta sur la pratique des arts martiaux et ses illustres disciples dont certains, comme lui, étaient apparus au cinéma. Nous étions toujours en désaccord, cela se voyait, cela s'entendait. L'ex-champion du monde de karaté se passionna autant qu'il s'agaça. La fin du round fut sonnée par l'animateur de la conférence.

Paule et moi, restés prêts de la porte, sortîmes les premiers. Tous les journalistes nous rejoignirent et nous entourèrent : « Vraiment superbe votre intervention ! Heureusement que vous êtes arrivé. Nous sommes des critiques de cinéma et nous ne connaissons pas cet homme qui vient nous présenter une série B. » Une main ferme m'attrapa l'épaule,

je me retournai, c'était Chuck Norris. Il me demanda de le rejoindre dans une salle à part et avec un sourire franc me dit : « Heureusement que vous êtes arrivé ! Ces journalistes ne savent rien de moi. Ils ignorent tout de ma carrière en karaté. Vous au moins me connaissez. On voit que vous pratiquez et que vous savez de quoi vous parlez. » Je me retrouvai ainsi en face d'une idole doublée d'une légende à réaliser mon interview exclusive avec quelques belles photos à la clé. L'acteur entra quelques années plus tard dans l'intimité des familles du monde entier, le dimanche après-midi, grâce à ce feuilleton télévisé qui le rendit définitivement célèbre, *Walker, Texas Ranger*.

Sans cet incident, l'acteur américain n'aurait eu aucune raison de me parler en aparté. Tout au long de l'échange, il me fallut trouver de la justesse et me tenir à ma place, sans me laisser impressionner, car j'étais sûr de mon propos et il me fallait le défier. Ce moment d'intimité me réjouit encore aujourd'hui.

### *Lobbying à l'Élysée*

Invité à l'Élysée, il m'avait été offert de rencontrer François Hollande, président de la République à l'époque, et Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Tranquillement mais sûrement, je demandai à ce dernier si le véritable enjeu de la loi dite « Macron<sup>73</sup> » était quelle porte son nom. Sans paraître offusqué, il me posa l'incontournable question : « Pourquoi dites-vous cela ? » Je lui expliquai les conséquences de cette loi sur le métier du renseignement commercial et lui fis part de mon doute qu'une étude d'impact ait pu avoir lieu sur le sujet ; je venais de publier un article à ce propos<sup>74</sup>. Il en convint et s'intéressa à mon propos et à ma requête.

Le 4 juillet 2016, la Fédération Nationale de l'Information d'Entreprise, de la Gestion des Créances et de l'Enquête Civile, la Figec, indiquait avoir obtenu l'accès aux comptes confidentiels des entreprises pour ses membres qui pourraient ainsi continuer à noter les entreprises sur

l'équilibre de leurs comptes. C'était une belle victoire en appui d'un lobbying sans relâche. Qui sait si mon intervention pesa dans cette décision.

En abordant Emmanuel Macron avec une question pas banale mais sans arrogance ni mépris, j'ai créé l'incident et je l'ai intrigué par des mots qui auraient pu être dérangeants. Les hauts responsables à ce niveau de fonction encaissent et ne prêtent que peu d'intérêt aux provocations. Il maîtrise bien ses émotions, au point que l'on ne peut pas deviner s'il est affecté par les questions. Emmanuel Macron excelle en effet dans l'art de se rendre indéchiffrable sur le non-verbal, notamment lors de discours télévisés. Son visage est le plus souvent impassible et il garde la tête droite avec de très faibles inclinaisons.

## 5. Avec humour

Mon ambition est celle d'une feuille morte, je vais où le vent m'emporte. De rencontre en rencontre, j'ai pu ainsi côtoyer des grands de ce monde. Mais en tout instant, j'applique cette façon d'agir. Nul besoin d'attendre des moments exceptionnels qui n'arriveront peut-être jamais. Ainsi, lorsque j'organisais une initiation au golf pour mes salariés et clients, j'invitais aussi quelques prospects. L'un d'entre eux, José Gamay, représentait un groupe de crédit à la consommation. Il nous rejoignit dans son costume de l'homme courtisé jouant un rôle, un peu distant. Sur le practice, je l'interpellai par son prénom : « José ! Vous pondez ! » Il se retourna et découvrit à ses pieds une concentration de balles de golf, comme dans un nid. Il éclata de rire. Cela lança notre collaboration. Son groupe est même devenu mon plus gros client. Et avec José, nous n'avons plus jamais cessé de rire.

Cet autre exemple concerne un client qui nous reçut avec un air solennel, Frédéric Soriano, mon directeur général, et moi-même pour présenter notre société à sa nouvelle directrice. Après avoir décliné nos prestations, notre client demanda les prix et en guise de réponse obtint des onomatopées. Les deux visages se rapprochèrent : « Comment ? » Frédéric Soriano se recula, anticipant le fou rire. À la deuxième réponse sous forme

d'onomatopées, tout le monde rit ayant compris la supercherie. « Ah, vous ne voulez pas annoncer vos tarifs ! Ils sont trop élevés ? »

Créer l'incident est à la portée de tous pour s'extraire de ces situations aux airs empreints de gravité que rien ne justifie.

## 6. Faites le canard

Les inconditionnels du non-verbal trouveront toujours un détail à commenter. Et instinctivement, nous, les non-spécialistes, tenterons aussi d'extrapoler sur quelques signes et d'en tirer des conclusions : « J'ai bien vu à sa réaction que j'ai fait mouche et qu'il n'a pas du tout apprécié. » Je persiste, il faut s'extraire de cette posture tout en ayant conscience qu'elle est ancrée chez la plupart d'entre nous.

Aussi, je vous recommande la technique du canard qui consiste à conserver le haut du corps aussi immobile que possible sans inclinaison de la tête. Imprégnez-vous de cette scène culte<sup>25</sup> du film *Itinéraire d'un enfant gâté* qui serait une improvisation totale des deux acteurs, Jean-Paul Belmondo et Richard Anconina, sous la direction bienveillante de Claude Lelouch. Dans cette scène, Jean-Paul Belmondo apprend à Richard Anconina à ne pas laisser paraître ses émotions, à ne pas avoir l'air étonné et à conserver l'œil lointain. C'est ce que j'appelle la technique du canard : cet air paisible et imperturbable au-dessus de la surface de l'eau en cachant ce qui se passe en dessous, les palmes qui s'agitent avec frénésie pour avancer.

En synergologie, la tête penchée sur la gauche peut signifier une tentative de manipulation. Le fourbe a tendance à exagérer ses gestes et à incliner fortement la tête, attitude reprise par des humoristes comme Louis de Funès dans *La folie des grandeurs*. Tout ceci est au conditionnel, mais ne laissons pas à nos interlocuteurs l'occasion d'interpréter. Gardons la tête et le haut du corps droits lorsque les enjeux le nécessitent. La technique du canard s'ajoute à ce que nous avons appris précédemment concernant l'absence de mimiques sur le visage.

***Pas de citadelle imprenable***

En 2001, j'appris la venue à Lyon de Mikhaïl Gorbatchev à l'occasion de l'inauguration de la direction opérationnelle de l'ONG qu'il présidait, Green Cross International, spécialisée dans la défense de l'environnement. Cette visite tombait bien puisque je conservais à l'esprit une question restée sans réponse que j'imaginai pouvoir poser à l'ancien président russe.

Cette fois, tout serait prémédité ou presque. Mikhaïl Gorbatchev donnerait une conférence au Hilton de Lyon. J'obtins une invitation grâce à mon réseau. Puis, je m'interrogeai sur la façon d'attirer sa curiosité et trouvai dans ma bibliothèque un ouvrage intitulé *Lettres des profondeurs de l'URSS*. Le jour de la conférence, je m'installai dans la grande salle comble du Hilton, mon livre à la main. Plusieurs orateurs prirent la parole et, lorsque le prix Nobel de la paix survint, tout le monde se leva et l'ovationna. Il intervint moins d'une heure et disparut.

Je décidai de partir à sa recherche. Quelques minutes plus tard, j'arrivai dans un couloir et aperçus devant une porte un agent de sécurité, costaud, costume noir et cravate noire sur chemise blanche. Il n'avait pas l'air commode. Je focalisai alors mon regard sur la poignée de la porte, la tête droite, en évitant surtout de croiser les yeux du garde du corps. Et j'entrai sans savoir où. Se trouvaient à l'intérieur de cette pièce une trentaine d'invités dont Raymond Barre. Mikhaïl Gorbatchev était sur ma gauche.

Je l'ignorai, mais je m'arrangeai pour qu'il puisse voir mon livre en main. Je discutai avec des inconnus et passai, à trois reprises, devant l'homme influent. Il finit par m'appeler d'un signe de la main :

« Que faites-vous ici à faire les cent pas devant moi avec ce livre à la main, que je connais bien du reste puisque c'est un de mes amis qui en est à l'origine ?

– Monsieur Gorbatchev, je suis ici pour vous poser une question qui me préoccupe et pour mieux vous aborder j'ai choisi cet appât.

– Pourquoi faites-vous cela ?

– J'applique sur vous une technique que j'appelle "créer l'incident". Quand vous créez un incident, vous créez de la communication et ça fonctionne. Regardez, nous sommes déjà en train d'échanger.

– C'est vrai. Mais pourquoi cette technique ?

– Monsieur Gorbatchev, vous êtes quelqu'un de tellement important et sollicité que si je venais vous tirer la manche en vous demandant de répondre à une question, je prendrais le risque d'être un enquiquineur de plus. Or c'est vous qui m'avez appelé et m'offrez des conditions idéales.

– On ne me l'avait encore jamais faite celle-là ! Puisque vous avez apporté cet ouvrage, je vais vous le dédicacer et après je répondrai à votre question. »

Cerise sur le gâteau, un photographe professionnel se trouvait dans la pièce et nous gratifia d'un superbe portrait qui trône désormais dans l'album de mes rencontres.

Faisons l'autopsie de cet épisode afin que vous disposiez d'une synthèse de ce qu'il vous faut retenir et maîtriser. Pour se faire inviter, il me fallut d'abord un réseau. Puis, une fois Mikhaïl Gorbatchev disparu, je fus enclin à me trouver des excuses et à renoncer. En m'accrochant à mon objectif – il doit répondre à ma question –, je n'abandonnai pas. C'est une condition primordiale pour passer outre les freins psychologiques. Lorsque l'agent de sécurité apparut, là encore un demi-tour s'envisagea. Mais, quelle que soit sa carrure, l'homme a une boîte noire. J'avancai alors sûr de moi avec l'attitude du canard, comme s'il n'existait pas ; sans même un regard qui pourrait déclencher en lui mille extrapolations. Sa boîte noire œuvra pour moi : « C'est certainement un invité puisqu'il se dirige seul vers la salle, sans hésitation, bien habillé et sans avoir l'air dangereux. » Ma stature droite et figée lui inspira confiance. Il aurait pu m'intercepter. Et alors ? Il me restait encore une chance de négocier et, dans le pire des cas, je me faisais éconduire.

Tout est prétexte à créer un incident sans provocation et avec discernement : un mot, un objet, une interpellation ou un contexte. Laissez venir à vous, autant que possible, la personne visée. Elle se sentira votre obligée. En racontant à l'homme de la perestroïka la technique de l'incident, je crée un deuxième incident : une situation pas banale. Ainsi, il se détend et rit bien volontiers de la tentative d'influence.

Une petite dose de flatterie sur sa réelle importance est un plus. Parlez vrai, sans fioritures. Ces quelques minutes demandent de l'aplomb. Si les palmes s'agitent sous la surface de l'eau, rien ne doit transparaître au-dessus. Et s'il l'avait mal pris ? Et alors ? J'ai appris, dès le début de ma carrière, à m'en remettre à ces techniques. Elles ne me trahissent pas. Elles m'amuse et m'assurent de belles victoires.

## 7. Passer à l'action

Cette façon de faire devient une façon d'être. Depuis des années, je m'efforce d'ajouter toujours plus d'efficacité, de résultat ou de surprise dans mes organisations. Lorsque je prends un rendez-vous de prospection, je n'hésite pas à demander à rencontrer plusieurs décideurs si ce n'est pas à la même heure, au moins dans la même demi-journée. Lorsque je signe un contrat, je propose d'autres prestations complémentaires, voire différentes.

Nous avons créé, à trois associés, une société dans l'événementiel appelée Sagacité. Pourquoi se priver d'en parler ? Pourquoi ne pas demander à notre interlocuteur habituel, dont ce n'est pas la partie, de nous introduire auprès des personnes concernées ?

Il en va de même pour le parrainage. Un client est heureux de vous recommander auprès de ses collègues, de ses homologues au sein d'un groupe ou de ses relations. Les obstacles les plus fréquents proviennent du manque de temps ou de l'oubli. Aussi, il est préférable de prendre les choses en main et de convenir d'un moment pour lister les contacts, récupérer les coordonnées et adresser un e-mail d'introduction au plus grand nombre d'entre eux. Le passage à l'action est la garantie de résultats concrets. Encore faut-il lever les freins psychologiques.

Je suis intervenu à la demande d'un des cinq plus grands cabinets d'audit, de commissariat aux comptes et de la fusion acquisition. De jeunes diplômés brillants, avec déjà cinq années d'expérience, faisaient un blocage pour introduire auprès de leurs clients les professionnels des autres divisions. « Nous ne sommes pas des vendeurs », rétorquaient-ils. Il convenait ici de trouver une alternative au mot vente et de valoriser l'acte autrement qu'avec des primes financières. Il doit apparaître naturel que dans

une organisation tout le monde pousse et tire dans le même sens. Une fois la prise de conscience réalisée, la suite n'est que jeux de rôle.

En tant que client, j'observe toujours le comportement des vendeurs. Un jour, alors que je pénétrais pour la première fois dans le bureau d'un directeur d'agence d'une banque pour procéder au changement de gérance de notre magazine *Regards sur l'IE*, je lui remis la carte de visite de mon autre société. Puis, j'observai sa réaction. Il ne se passa rien. Pendant trois quarts d'heure, le banquier entra les informations dans son ordinateur sans tenter de me proposer un nouveau compte. Une autre fois, j'accompagnai mon épouse qui devait renouveler le contrat de location de sa voiture. À aucun moment, le vendeur ne s'intéressa à mon propre cas. Il aurait pourtant dû poser des questions pour connaître ma situation : « Et vous, monsieur, envisagez-vous de changer de voiture ? Peut-on en parler ? J'ai actuellement des offres à vous proposer. » Encore plus étonnant, au sein d'un autre garage, je rencontrai un vendeur. Nous démarrâmes la discussion, puis la sirène d'alarme incendie se déclencha et nous dûmes sortir. Une fois sur le parking, il retrouva ses collègues pour fumer une cigarette, sans me demander mes coordonnées et me laissa planté là à attendre. L'alerte avait tout l'air d'un exercice de routine. Je partis donc, alors que j'espérais réellement acquérir une voiture neuve. Que d'opportunités manquées !

Le poste client est l'actif le plus important du bilan d'une entreprise, soit 30 % en moyenne. Conserver et conquérir des clients exigent des efforts perpétuels. Il y a les vendeurs qui ne vous lâchent pas au risque d'en faire un peu trop et il y a ceux qui baissent les bras face à l'adversité. Ils se plaignent du prix trop cher, de la concurrence trop rude et de la conjoncture peu propice. Pour les premiers, la progression et l'atteinte des objectifs sont possibles avec de la pratique et de la formation. Quant aux seconds, ils doivent changer de métier. Qu'est-ce qui fait la différence ? Le mental, la persévérance, parfois le talent, la gouaille et les bons mots au bon moment font toute la différence.

Pour ma part, j'ai opté pour ces formules des plus concluantes déclinables en plusieurs versions : « Que me proposez-vous ? », « Comment peut-on travailler ensemble ? », « D'après vous, comment faire pour que nous reprenions notre collaboration ? », « Que pouvons-nous inventer ensemble pour avancer ? », « Qu'est-ce qui ferait que vous changiez de marque ? », etc.

Construisez votre offre en fonction de la réponse et de votre cadre. Cette façon de faire permet d'économiser de l'énergie. Laissez venir. En répondant, l'interlocuteur fait un pas dans votre direction. Restez dans ce même état d'esprit pour affiner : « Pourquoi ? C'est-à-dire ? »

Utilisée en technique de management, la réussite de la méthode qui suit est tout aussi édifiante. Prenons un exemple. Un collaborateur vient vous voir très contrarié et crie : « As-tu remarqué comment Jacques m'a parlé en réunion ? C'est inadmissible ! Et toi, tu l'as laissé faire, sans prendre ma défense. On aurait même dit que cela te faisait plaisir. – Assieds-toi, je t'écoute. » À partir de ce moment-là, ne prononcez plus un mot. De légers signes de tête d'acquiescement et c'est tout. Ne faites aucune mimique susceptible de réveiller l'esprit critique. La personne doit vider son sac, jusqu'à la dernière pièce. Lorsqu'elle semble en avoir fini avec les reproches, restez sans réaction, dans l'écoute, dans l'instant, sincèrement. Les invectives vont repartir mais de façon moins virulente. Au terme de ce deuxième opus, le ton est apaisé, la discussion redevient possible. Surtout ne rien faire, ne rien dire qui relance la diatribe si ce n'est : « Je t'ai entendu. Comment d'après toi faire pour que cela ne se reproduise plus ? » La magie opère alors. La personne devient force de proposition et fait son mea culpa :

« Il est vrai que ce jour-là je n'étais pas vraiment dans mon assiette. Et je t'en voulais déjà pour ne pas m'avoir fait de compliments sur le dossier. J'y suis sans doute allé un peu fort avec Jacques et c'est peut-être pour cela qu'il a mal réagi.

– Et alors ?

– Désormais, je prendrai sur moi et je ferai des efforts pour m'entendre avec Jacques.

– J'en prends bonne note. Tu as bien fait de venir me voir. Merci. »

Entraînez-vous et testez-la ! Cette approche simple et pragmatique fonctionne partout.



*À retenir*

Le culot s'acquiert par le passage à l'acte, par étape, en appréciant les petites victoires. Il ne tombera pas du ciel. Voici les pistes envisagées dans ce chapitre :

- osez exprimer vos talents. Prenez des cours de chant, de théâtre ou autre ;
- ne manquez aucune opportunité ;
- trouvez-vous des opportunités en vous fixant des objectifs ;
- tenez-vous à vos objectifs ;
- créez l'incident quand l'enjeu en vaut la peine, avec discernement et sans être banal ;
- tentez toujours plus, toujours plus haut ;
- mélangez les techniques. Posez la question « d'après vous, comment faire... ? » en adoptant l'attitude du canard.

---

65. René Monory, homme d'état français et fondateur du Futuroscope.

66. MONORY (R.), *La volonté d'agir*, Paris, Odile Jacob, 2004.

67. LEHMANN (C.), *No pasarán, le jeu*, Paris, L'école des loisirs, 1996.

68. L'assurance-crédit est une solution de gestion du poste client qui préserve les entreprises contre les pertes générées par le non-paiement de factures (définition prise sur le site internet : coface.fr).

69. LIÉGEOIS (D.), *Comment trouver le job idéal en sept jours*, Books on Demand, 2019.

70. BLANC-FAUGÈRE (C.), *Maîtriser l'art de la répartie*, Paris, Éditions Leduc, 2019.

71. PLATON, *La République*, Paris, Éditions Garnier Frères, 1966.

72. Né de parents de souche indienne et irlandaise, Chuck Norris, de son vrai nom Carlos Ray Norris, apprend le karaté pendant son service militaire dans l'US Force en Corée du Sud. À son retour aux États-Unis, il ouvre une école de karaté qui devient fréquentée par de nombreuses célébrités, dont Steve McQueen. C'est cet art martial et les nombreux prix qu'il remporte grâce à lui qui occasionnent sa rencontre avec Bruce Lee, qui lui offre son premier rôle au cinéma dans son film *La Fureur du dragon* en 1972. Le film est un succès et reste, encore aujourd'hui, un classique du genre. Il est du reste celui qui met en scène le seul combat où Chuck Norris perd. Il ouvre la voie à sa carrière d'acteur, bien que tardive (description prise sur le site internet : allocine.fr).

73. La loi dite « Macron » (n° 2015-990 du 6 août 2015) donne la possibilité aux entreprises de déposer leurs comptes annuels sans qu'ils soient rendus publics.

74. BESSON (M.), Faut-il publier ses bilans ?, *Societe.com*, 26 janvier 2015. En ligne : [https://www.societe.com/publications/faut\\_il\\_publier\\_ses\\_bilans-3792.html](https://www.societe.com/publications/faut_il_publier_ses_bilans-3792.html).

75. *Itinéraire d'un enfant gâté* (1988) – Tu vas apprendre à dire bonjour, *YouTube*, 16 janvier 2016. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=EXJcRu2hvzM>.

# CONCLUSION

## Une vie de satisfactions

« Votre temps est limité. Ne le gâchez pas en menant une existence qui n'est pas la vôtre<sup>76</sup> », disait Steve Jobs.

Ma vie professionnelle m'a donné l'occasion de rencontrer une multitude de personnes issues d'univers différents et parfois complémentaires : le renseignement privé, le journalisme, le monde artistique et événementiel – plus particulièrement la chanson française – et le sport – plus particulièrement les arts martiaux.

Mon premier employeur Dun & Bradstreet-Altare comprenait l'importance de former ses cadres à l'environnement complet de l'entreprise et combien la communication comptait pour notre métier. J'ai bénéficié très tôt de la possibilité de confronter mes formations aux mondes dans lesquels j'évoluais. J'ai tout testé et j'ai privilégié ce qui me facilitait la vie et m'apportait des résultats concrets et rapides.

Les techniques de communication présentent un sérieux écueil : celui de les assimiler intellectuellement, mais sans se les approprier, car elles ne sont pas naturelles. Comme lors d'une démonstration de karaté entre deux adversaires où l'un attaque et l'autre se défend en ripostant, les mouvements ont été décortiqués et compris, mais, le moment venu, vous êtes incapable de les reproduire et de déjouer l'assaut. L'entraînement fera la différence, en salle et avec un partenaire, inlassablement pour acquérir le réflexe qui sauve.

Voilà pourquoi la construction de mon ouvrage s'appuie sur une approche progressive des techniques de communication, en vous laissant la possibilité de les tester sur vos proches et d'en mesurer les effets. Il me fallait avant tout vous faire prendre conscience de la complexité d'une bonne communication et des tours que nous joue notre cerveau. J'ai exclu en grande partie ce qui me paraissait redondant dans la plupart des ouvrages sur la négociation ou la manipulation pour retenir ce qui me semblait original, efficace et éprouvé lors des interventions et des formations que je

dispense en groupe ou en individuel, auprès de salariés comme de leurs patrons.

La vie professionnelle oriente les individus en fonction de leurs études, de leur premier stage, de leurs premiers tuteurs. Ils se voient confier des responsabilités du jour au lendemain quand ils présentent quelques aptitudes : « Tu as un bon contact, tu feras un bon vendeur », « Tu excelles dans ton métier, tu feras un bon chef », etc. Et que dire de ceux qui se lancent dans l'entrepreneuriat et se voient propulsés dirigeants ! Les recrutements et les promotions reposent le plus souvent sur les compétences et non sur les comportements. Cela pose problème : les managers nommés pour leurs compétences sont confrontés à des comportements qu'ils n'ont pas appris à gérer et qui génèrent chez eux des attitudes malheureuses comme la maladresse, le manque de respect, les quiproquos ou les vexations.

On ne s'invente pas psychologue en deux jours de formation. Vouloir classer les personnes en rouge, jaune, vert ou bleu part d'un bon sentiment, mais ce n'est pas si simple, car il y a du rouge chez le jaune, du vert chez le bleu<sup>zz</sup>, etc. Si vous avez une petite équipe stable ou si vos clients s'avèrent fidèles, cela peut être utile. La vie professionnelle nous impose cependant ses urgences : traiter des e-mails, des appels téléphoniques, des visioconférences ou l'arrivée de nouveaux interlocuteurs. Votre fidèle client quitte la société et son remplaçant souhaite conserver les prestataires avec lesquels il collaborait jusqu'alors ou met un point d'honneur à faire baisser vos prix pour marquer son territoire et gagner des points avec sa nouvelle hiérarchie. Quelle est la solution ? Recourir à une méthode universelle, simple, pragmatique et efficace : une question, une écoute, une construction autour de cette écoute et une argumentation en appui d'une histoire ou d'un doute.

Le prix trop élevé, le produit déficient, l'agressivité commerciale, le mépris, le manque de reconnaissance des clients et des managers, et bien d'autres sujets sont générateurs de souffrance et d'inconfort pour beaucoup. Il est temps de dédramatiser en réfléchissant à la façon de vider notre boîte noire plutôt que de la remplir. Il est temps de se diriger vers une communication qui ne nous affecte plus et qui rend les échanges clairs, sans ambiguïté ni conflits. Testez, éprouvez ce que vous avez lu et étonnez-vous !

La crise sanitaire liée à la COVID-19 nous confine toujours dans l'incertitude au moment de conclure cet ouvrage. Le virus a emporté ma mère, j'ai été contaminé et malade pendant deux semaines, et je me suis senti

condamné à une double peine. Cette période spéciale m'a aussi réservé de belles surprises : l'opportunité d'écrire cet ouvrage, et l'envie et le plaisir de renouer des liens avec d'anciens amis. Aussi, les mots de cette crise ne sont pour moi pas seulement maladie, mort ou confinement mais aussi opportunité et amitié. Elle m'a permis de m'interroger sur la façon de renforcer les liens malgré la distanciation, et sur celle d'occuper l'espace et le temps. Le troisième mot qui me vient à l'esprit est dépendance ; dépendance aux masques, aux fournisseurs, à la recherche, aux grands laboratoires, aux lits dans les hôpitaux, aux respirateurs artificiels, aux soignants et à l'argent. J'ai tiré les fils de la dépendance pour le besoin de mes conférences en entreprise en réalisant une cartographie permettant de répondre à la question suivante : « À quoi mon entreprise est-elle dépendante ? » J'ai passé en revue les risques de dépendance (fournisseurs, clients, savoir-faire, hommes clés, climat et législation) en y associant deux objectifs : réduire cette dépendance et si possible en faisant des économies. Le retour de mes auditeurs a été très favorable. Aussi, je vous encourage à procéder à une telle introspection et à découvrir vos propres mots à partir desquels vous pourrez transcender votre vie personnelle ou professionnelle. Les mots nous inspirent, nous révèlent, accueillons-les comme une nouvelle espérance.

Cette crise a produit le catastrophique effet du brouhaha de la communication avec son lot de contradicteurs et d'experts en contradictions. L'image du professeur Raoult, jusqu'alors inconnu de la plupart d'entre nous, en est le parfait exemple et restera à jamais gravée dans nos mémoires. Médiatisé à outrance, encensé les premiers mois de ses prises de parole, puis poursuivi par l'ordre des médecins pour charlatanisme, il est le reflet des méfaits d'une communication sauvage et opportuniste. Certains sachants n'auront jamais autant perdu l'occasion d'apprendre à se taire. Ils ont préféré se vilipender, se fustiger ou se calomnier entre eux, laissant les spectateurs dans une grande confusion. Ils ont offert un triste spectacle qui devrait à tout jamais nous servir de leçon en communication.

En vingt-sept années à la tête de ma société, deux personnes seulement se sont avérées réellement nuisibles. À chaque fois, les systèmes d'alarme de mon intuition clignotaient à l'extrême. Pourtant, par fierté ou par avidité face à une opportunité de développement personnel, la pire décision a pris le pas sur l'objectivité. Ce sixième sens, cette forme discrète d'intelligence, a toute sa place dans le processus de réflexion. Écoutons nos intuitions et

confrontons-les à la réalité. Dans le bouddhisme, il est écrit de chercher la souffrance chez nos ennemis plutôt que de vouloir se venger. Ces deux hommes, que j'ai connus à une dizaine d'années d'intervalle, s'avéraient malades, avec un profil de paranoïaque et de pervers narcissique. Selon un expert APM, spécialiste de ces questions, les pervers narcissiques représentent 2 % de la population. Ils se complaisent dans le malheur d'autrui, par cupidité ou pure méchanceté. Ils vous font du tort et ce n'est en rien une consolation de constater qu'ils font souvent de nombreuses victimes. Sur eux, les techniques de communication ne pèsent rien. Ils sont sourds, car incapables de réfléchir intelligemment. Toujours selon cet expert, il convient de combattre les paranoïaques exclusivement par une procédure juridique, de les sortir de notre vie et de s'en éloigner physiquement tant ils sont nocifs.

Ces deux erreurs n'ont en rien tous ces moments de bonheur qui colorent ma vie de mille nuances. Ils se sont construits grâce à des rencontres nées de trois alliages précieux : la passion, le culot et les réseaux, chacun se nourrissant des deux autres. Le philosophe Charles Pépin « nous montre que toute vraie rencontre est en même temps une découverte de soi et une redécouverte du monde<sup>78</sup> ». Et ainsi, sans respecter d'ordre chronologique, j'ai pu accueillir à Lyon Johnny Hallyday lors de l'avant-première du film *La gamine*. J'ai partagé une place de train de Luxembourg-Ville à Metz avec Matthieu Ricard au retour d'un séminaire sur la méditation. J'ai interviewé des hommes politiques comme Raymond Barre, Jean-Pierre Chevènement et Jack Lang, des acteurs comme Claude Brasseur et Sandrine Bonnaire, et des chanteurs comme Patrick Bruel et Marc Lavoine à leurs débuts. Trente-cinq ans plus tard, coincés sous un tunnel à Lyon, j'ai pris la bande d'arrêt d'urgence à reculons pour que ce dernier puisse prendre son TGV à l'heure. J'ai participé au Festival de Cannes en qualité de scénariste. J'ai chanté avec Benjamin Biolay dans sa loge et avec Alain Lanty au piano. J'ai partagé des moments de complicité avec Francis Cabrel et le chanteur Christophe. J'ai été convié à assister aux *Dossiers de l'écran* sur le thème du cinéma. J'ai dîné avec Armand Jammot, Jean-Claude Brialy, Stéphane Audran et Pierre Richard. Je suis intervenu à l'École de Formation des Barreaux. J'ai œuvré à l'Assemblée nationale sur un projet de loi concernant le secret des affaires. J'ai assuré à deux reprises la sécurité de Francisque Collomb. J'ai été invité trois fois à l'Élysée dans le cadre de la

remise des trophées de l'innovation. Je vais m'arrêter là, même si je suis en mesure de multiplier par cent ces exemples.

J'ai eu le bonheur de vivre tout cela en suivant une carrière m'amenant à la tête d'une PME que je dirigeais avec Jérôme Poloce, mon comptable, et Frédéric Soriano, directeur du développement puis directeur général, sans oublier mon indispensable épouse Yolaine. Pendant près de vingt ans, ils ont composé ma garde rapprochée dont les fous rires décontenançaient plus d'un salarié ou client.

Un dirigeant de la CCI de Metz m'avait sollicité pour que j'intervienne lors d'un colloque. Il m'appela quelques jours avant et me dit : « Je me suis renseigné, vous avez rencontré Gorbatchev ! Vous pourriez nous le raconter ? » C'est ce que je fis pour lui faire plaisir. En voyant les sourires et la jubilation sur le visage des participants, je saisis combien les histoires créent une profonde interpénétration. Elles consolident le message et l'ancrent dans les mémoires. C'est en pensant à ces centaines de personnes croisées lors de mes conférences que j'ai écrit cet ouvrage et je le leur dédie. Je leur souhaite un épanouissement éclairé et des victoires quotidiennes. Quant à moi, l'échelle de mes ambitions n'a qu'une seule marche : celle du haut.

---

76. PAVAGEAU (B.), *Développer vraiment son leadership*, Paris, Vuibert, 2019.

77. Clin d'œil à la méthode dite des 4colors, intéressante au demeurant.

78. PÉPIN (C.), *La rencontre, une philosophie*, Paris, Allary Éditions, 2021.

# POSTFACE

## Le goût des rencontres, le sens de l'opportunité

En tant que praticienne depuis trente ans, je garantis à 100 % l'efficacité des techniques de communication décrites dans cet ouvrage sur de nombreux terrains.

J'ai éprouvé ces techniques et les ai faites miennes. Je les ai partagées abondamment dans le cadre de formations et j'ai été particulièrement émue de voir à quel point certains se sentaient démunis et peu légitimes face à l'emprise de leur boîte noire. Mon credo personnel est de rester concentré sur l'objectif, en considérant comme accessoires et contournables les embûches sur le chemin. Autrement dit, nous ne pouvons pas faire disparaître l'environnement de contraintes, mais nous sommes libres de choisir et d'adapter notre stratégie d'approche. Je me suis alors rendu compte que plus les obstacles étaient hauts et plus ma combativité et mon imagination s'aiguisaient, galvanisées par le succès de ces méthodes.

Bien plus qu'un ouvrage sur les techniques de communication et leur pouvoir de réussite, ce livre est un hymne à l'art de saisir et de créer des opportunités de développement personnel et professionnel, et de vivre de belles rencontres. Ce tandem fonctionne à merveille, car il est gage de réussite et d'ouverture aux autres, en préservant de la démesure de l'ego et de la pensée unique.

Michel Besson nous livre, sans fausse modestie, ses success-stories, mais ce que nous lisons, en filigrane, est sa capacité extraordinaire à voir en toute chose et en toute circonstance une opportunité. Cela va de pair avec une tendance naturelle à faire confiance plutôt qu'à se méfier, à voir le verre à moitié plein ou à se faire l'avocat de l'ange, car Michel Besson est profondément humain, d'une grande sensibilité et d'une intelligence rare.

Cette posture et ce mode de pensée confèrent une indispensable légitimité et ouvrent un formidable champ des possibles qui s'accompagne d'un fourmillement d'idées et de projets, parfois difficile à suivre pour un entourage plus terre à terre mais d'une incroyable richesse.

Bienvenue à vous dans ce nouveau paradigme, débarrassé du carcan de votre boîte noire et de votre ascenseur, et empreint de belles intentions. Je suis convaincue que vous réussirez tout ce vous décidez d'entreprendre, en entraînant vos proches dans un tourbillon de mille vies.

**Yolaine Besson**

Présidente d'UBI (société d'informations économiques et financières), praticienne du renseignement commercial et analyste de dossiers professionnels

# Remerciements

À Bernard Besson, mon mentor  
À Christian Besson, mon frère aîné  
À Yolaine Besson, mon épouse

Et à Edith Bertrand, mon amie

# Bibliographie

BESSON (M.) et BESSON (Y.), *Tout savoir sur vos partenaires*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.

BESSON (B.) et POSSIN (J.-C.), *Au renseignement à l'intelligence économique* (2<sup>e</sup> éd.), Malakoff, Dunod, 2001.

BLANC-FAUGÈRE (C.), *Maîtriser l'art de la répartie*, Paris, Éditions Leduc, 2019.

GUÉNIAT (O.) et BENOIT (F.), *Les secrets des interrogatoires et des auditions de police*, Lausanne, EPFL Press, 2012.

KAHNEMAN (D.), *Système 1/Système 2*, Paris, Flammarion, 2012.

LIÉGEOIS (D.), *Comment trouver le job idéal en sept jours*, Books on Demand, 2019.

PAGET (J. H.), *Le pouvoir de fascination*, Paris, Plon, 2017.

PARROD (D.), *Zèbre ? Comment trouver le job idéal et vous y épanouir*, Paris, InterÉditions, 2020.

PAVAGEAU (B.), *Développer vraiment son leadership*, Paris, Vuibert, 2019.

PÉRIER (B.), *La parole est un sport de combat*, Paris, JC Lattès, 2017.

REGARD (J.), *Manipulation : ne vous laissez plus faire !*, Paris, Eyrolles, 2009.

VOSS (C.) et RAZ (T.), *Ne coupez jamais la poire en deux*, Paris, Belfond, 2018.

## À propos de l'auteur



Professionnel du renseignement commercial, de l'intelligence économique, de l'investigation et du journalisme, Michel Besson a évolué chez Dun & Bradstreet-Altarex et au sein d'une filiale du CIC en qualité de directeur du renseignement avant de fonder sa société UBI. En parallèle, il a été correspondant au journal *Le Progrès* de Lyon et directeur de publication de son propre magazine *Regards sur l'IE, le magazine de l'intelligence économique*. Conférencier, il est expert APM (Association pour le Progrès du Management) depuis 2011. Auteur d'un premier ouvrage sur le renseignement commercial, il nous revient aujourd'hui avec ce livre sur les techniques de communication verbale.

© 2021 Éditions Mardaga  
B-1160 Bruxelles (Belgique)  
[www.editionsmardaga.com](http://www.editionsmardaga.com)

Coordination éditoriale : Valérie Chemotti et Laura Vanham  
Design de couverture : Emmanuel Bonaffini  
Maquette intérieure : Carine Thurion – CW Design

Dépôt légal : 2021/0024/87  
ISBN numérique : 9782804720353

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, du présent ouvrage est strictement interdite.