

Philippe Lebreton
Marie-Claude Nivoix

CONVAINCRE À COUP SÛR !

Du bon usage des
**TECHNIQUES
D'INFLUENCE**

EYROLLES

43 RÈGLES D'OR POUR CONVAINCRE SANS EN AVOIR L'AIR!

#4 Boostez votre crédibilité

#11 Adoptez un état d'esprit positif: si vous y croyez, on y croit!

#14 Trouvez ce qui vous réunit, mais sans surjouer

#17 Écoutez, c'est la clé pour persuader

#31 Argumentez par les avantages : et moi, qu'est-ce que j'y gagne ?

#41 Prenez les devants en anticipant les objections

(...)

Marie-Claude Nivoix possède un Master PNL et est formée à l'Analyse Transactionnelle. Elle intervient en communication et développement personnel.

Philippe Lebreton a un Master PNL, certifié MBTI. Il intervient auprès de managers et de dirigeants en leadership et communication d'influence dans le cadre de CSP - The Art of Training.

CONVAINCRE
À COUP
SÛR !

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

*À l'occasion de cette troisième édition 2019,
cet ouvrage bénéficie d'une nouvelle présentation*

Création de maquette et composition : Hung Ho Thanh

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

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-57067-0

Philippe Lebreton
Marie-Claude Nivoix

CONVAINCRE À COUP SÛR !

Du bon usage des techniques d'influence

EYROLLES



Introduction	7
--------------------	---

CHAPITRE 1 *Qui parle à qui ?*

#1 Dressez le portrait-robot de votre interlocuteur.....	15
#2 Donnez-vous toujours trois objectifs.....	18
#3 Parlez de vous, maintenant... Êtes-vous crédible ?.....	20
#4 Boostez votre crédibilité.....	23

CHAPITRE 2 *Les trois premières minutes : et soudain, vous entrez en scène*

#5 L'effet de halo : créez une bonne première impression.....	30
#6 Soignez votre look, car l'habit fait souvent le moine.....	33
#7 Souriez, vous serez écouté.....	36
#8 Regardez votre interlocuteur dans les yeux, vous y trouverez des points de contact.....	39
#9 Étudiez votre gestuelle, car votre corps parle pour vous.....	43
#10 Maîtrisez vos premiers mots et votre voix : de l'art de dire « bonjour ».....	47
#11 Adoptez un état d'esprit positif : si vous y croyez, on y croit !.....	49

CHAPITRE 3 *L'art de la synchronisation : qui s'assemble se ressemble*

#12 Convaincre, c'est comme danser : synchronisez-vous avec votre interlocuteur.....	56
#13 Un grand pas vers votre interlocuteur.....	59
#14 Trouvez ce qui vous réunit, mais sans surjouer.....	61
#15 Synchronisez la distance, la posture, la voix.....	65
#16 Vous êtes synchronisé ? Guidez maintenant !.....	69

CHAPITRE 4 *L'écoute, indispensable pour être entendu*

#17 Écoutez, c'est la clé pour persuader.....	78
#18 Votre interlocuteur est unique, montrez-le lui.....	85
#19 Faites-le parler en le questionnant (avec subtilité).....	90
#20 Relancez : l'écho positif.....	96
#21 Reformulez pour mieux se comprendre.....	99

CHAPITRE 5 *Argumenter : 14 techniques pour convaincre sans en avoir l'air*

#22 Argumentez par l'explication : définir, décrire, raconter.....	110
#23 Argumentez par la comparaison : donner des repères.....	112
#24 Argumentez par l'induction : du particulier à la règle.....	113
#25 Argumentez par la déduction : du général au particulier.....	114
#26 Argumentez par la causalité : telle cause produit telle conséquence.....	116
#27 Argumentez par l'analogie : c'est comme si.....	118
#28 Argumentez par l'hypothèse : supposons que.....	120
#29 Argumentez par l'alternative : fromage ou dessert ?.....	122
#30 L'argument d'autorité : le chef a toujours raison.....	123
#31 Argumentez par les avantages : et moi, qu'est-ce que j'y gagne ?.....	125
#32 Argumentez par les valeurs : au nom de quoi ?.....	127
#33 Argumentez par le paradoxe : un zeste de provocation.....	128
#34 Argumentez par la dialectique : ni pour, ni contre (bien au contraire).....	129
#35 Argumentez par l'élimination : et s'il n'en restait qu'un.....	131

CHAPITRE 6 *Mettez-y de l'effet : faites chanter vos arguments !*

#36 Structurez votre argumentation pour la rendre imparable.....	142
#37 Touchez votre interlocuteur en renforçant la relation et avec l'affect.....	148

CHAPITRE 7 *Une objection ? Retournez-la à votre avantage*

#38 L'objection n'est pas un reproche, c'est un cadeau.....	162
#39 Les fondamentaux : écoutez, valorisez, questionnez.....	165
#40 Positivisez les objections qui vous sont faites.....	170
#41 Prenez les devants en anticipant les objections.....	178

CHAPITRE 8 *Les techniques d'influence : l'art d'obtenir sans imposer*

#42 On vous manipule ? Apprenez à identifier les mécanismes d'influence.....	185
#43 Les techniques d'influence : faites-lui croire que c'est lui qui décide.....	198

En guise de conclusion.....	209
Pour aller plus loin.....	211
Remerciements.....	212

INTRODUCTION

« La meilleure façon d'imposer une idée aux autres, c'est de leur faire croire qu'elle vient d'eux... »

Alphonse Daudet

Qu'il s'agisse de vos clients, de votre patron ou de vos collaborateurs, collègues, fournisseurs, amis, et même (ou surtout) de votre conjoint et de vos enfants... convaincre et persuader vos interlocuteurs, quels qu'ils soient, est un challenge à relever chaque jour.

Comment faire passer vos messages ? Comment convaincre les autres du bien-fondé de vos propositions ? Comment gagner en présence et renforcer l'impact de votre communication ? Et surtout, but ultime, comment vous y prendre pour que vos interlocuteurs fassent ce que vous leur demandez ? La fin justifie-t-elle les moyens ? L'époque où il fallait passer en force, hurler et menacer pour obtenir ce que l'on voulait est révolue. Imposer ses idées, si géniales soient-elles, cela ne fonctionne plus.

Dans les séminaires que nous animons, une majorité de managers, chefs de projets et commerciaux considèrent que l'art de convaincre et persuader se résume à avoir de bons arguments appuyés sur des faits et des chiffres. Il s'agirait ensuite de les présenter de manière logique et cohérente et, bien sûr, d'y croire ! Mais pour convaincre et persuader, la logique seule ne suffit pas.

Révisons nos classiques. Pour Cicéron, le fameux orateur de l'Antiquité, il convient de « prouver la vérité de ce qu'on affirme, se concilier la bienveillance des auditeurs, éveiller en eux toutes les émotions qui sont utiles à la cause ». Ainsi, toute tentative de persuasion s'appuierait sur ces trois pôles – *logos*, *ethos* et *pathos* :

- le *logos* représente le raisonnement et le mode de construction de l'argumentation. Il s'adresse à l'esprit rationnel de l'interlocuteur, au sens logique et dépassionné. C'est à lui que l'on pense en premier quand on parle de convaincre ; pourtant, ce n'est pas le moteur principal ;
- l'*ethos* représente le style, la posture que doit prendre l'orateur pour capter l'attention et gagner la confiance de l'auditoire. C'est l'image qu'il donne de lui auprès du public ;
- le *pathos* est l'ensemble des émotions que l'orateur cherche à provoquer chez ses interlocuteurs : pitié, colère, crainte, joie, admiration... Cet aspect est le plus important, or il est régulièrement éludé.

Faisons un bond dans le temps et consultons Blaise Pascal. Selon lui, « l'art de persuader consiste autant en celui d'agréer qu'en celui de convaincre, tant les hommes se gouvernent plus par caprice que par raison ». Convaincre mettrait en œuvre la raison raisonnante, basée sur les faits et les chiffres ; persuader s'inscrirait dans une logique du cœur, où l'on chercherait à émouvoir et toucher l'autre dans son for intérieur.

Que vous soyez au téléphone, en face-à-face, en réunion ou en train de faire une présentation, l'art de convaincre et de persuader relève d'une alchimie où mise en confiance, respect, écoute, connaissance de l'autre, valorisation, sens du compromis... cohabitent avec logique, rigueur, démonstration, faits et chiffres... pour toucher à la fois le cœur et la raison de vos interlocuteurs.

Attention, livre à ne pas mettre entre toutes les mains... ! Les techniques de persuasion sont très puissantes ; nous vous les transmettons associées à une forte recommandation d'éthique, de manière à vous faire entrer dans une relation gagnant/gagnant - et non pas pour « embobiner » vos interlocuteurs contre leur intérêt. Comme le proclame le professeur Cialdini, le pape des techniques d'influence, « *Good business, good ethics* » !

Alors, paré à convaincre ? Avec ce livre, notre ambition est de vous présenter une méthodologie pour guider l'action, une approche pas-à-pas et un ensemble de techniques.

Comme toute situation interactive, l'ordre n'est jamais immuable et certaines étapes peuvent être interverties, voire escamotées, si vous sentez qu'il faut le faire. En effet, « un seul mot suffit pour paralyser une relation humaine », nous rappelle George Steiner. Chaque relation est aussi fragile qu'une jeune pousse.

Et n'oubliez pas qu'il revient toujours au pilote, à celui qui guide la relation - c'est-à-dire à vous - de savoir où vous en êtes, où vous voulez aller, et de prévoir le pas suivant.

En lisant cet ouvrage, vous découvrez comment :

1. analyser la situation, cerner votre interlocuteur et asseoir votre crédibilité ;
2. réussir votre entrée en scène, ces trois premières minutes cruciales, afin de produire un impact maximum ;
3. vous mettre rapidement en phase avec votre interlocuteur et créer un climat de confiance ;
4. écouter, reformuler et questionner votre interlocuteur pour connaître ses motivations et besoins ;
5. muscler vos arguments et leur donner le poids requis, afin qu'ils fassent mouche ;
6. mettre l'effet voulu pour toucher l'autre dans toutes ses dimensions ;

7. prendre appui sur les objections de votre interlocuteur pour mieux le convaincre et persuader ;
8. obtenir sans imposer...

Quelle stratégie de lecture adopter ? Vous pouvez lire ce livre d'une traite, par morceaux, ou encore rechercher dans le sommaire le sujet qui vous intéresse.

Pour un usage optimal, nous vous recommandons de vous imaginer l'acteur principal de ce livre, et de toujours garder ces questions à l'esprit :

- À qui vous adressez-vous ? Qui voulez-vous convaincre ?
- De quoi voulez-vous convaincre et persuader vos interlocuteurs ? Quel message voulez-vous faire passer ? Que voulez-vous obtenir de la part de ces personnes ? À quel résultat voulez-vous aboutir ?

Nous vous souhaitons une bonne lecture et beaucoup de succès dans la mise en pratique !

CHAPITRE

1

Qui parle
à qui ?

« Si tu ignores à la fois ton
adversaire et toi-même

Tu ne compteras tes combats que par
des défaites

Si tu ignores ton adversaire et que tu
te connais toi-même

Les chances de perdre et de gagner
sont égales

Si tu connais ton adversaire et te
connais toi-même

Eussiez-vous cent combats à soutenir
Cent fois tu seras victorieux. >>

Sun Tzê

QUEL POINT COMMUN voyez-vous entre les situations suivantes ?

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

Quelle est la dernière situation de communication (entretien, réunion...) où vous ne vous êtes pas senti concerné ? Qu'est-ce que cette personne aurait dû faire pour vous impliquer davantage ?

Vous l'avez compris, le point commun entre ces différentes situations de communication, c'est l'absence de prise en compte de l'interlocuteur. Et cet « oubli » mène droit à l'échec. Nous avons parfois tendance à oublier l'évidence : communiquer, c'est avant tout parler à *quelqu'un* !

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

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

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

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

DRESSEZ LE PORTRAIT-ROBOT DE VOTRE INTERLOCUTEUR

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

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

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

avantages ? Quels sont les inconvénients ? Quelles pourraient être ses objections ?

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

Glissez-vous dans la peau de votre interlocuteur. Comment voit-il les choses ? Imaginez ses réactions face à votre argumentation, ses objections, ses questions...

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

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

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

Adaptez votre image

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

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

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

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

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

#2

DONNEZ-VOUS TOUJOURS TROIS OBJECTIFS

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

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

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

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

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

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

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

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

Actuellement, qui cherchez-vous à convaincre ? Que connaissez-vous de votre interlocuteur ? Que gagneriez-vous à connaître en plus ? Quels sont vos objectifs, le principal, le second best et l'objectif de repli ?

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