et si j'obtenais ce que je veux !

David Bitton
Stéphane Leclercq
Sous la direction de Stéphanie Brouard

Psychologie de l'engagement mode d'emploi

EYROLLES

Se mettre d'accord sur les vacances, donner envie à un enfant de ranger sa chambre, obtenir une augmentation de son patron... Il est souvent difficile de trouver un accord ou d'inciter l'autre à faire ce que l'on aimerait qu'il fasse !

Dès que nous sommes face à une résistance nous avons tendance à adopter deux types d'attitudes réflexes : la persuasion agressive ou la séduction manipulatoire. Dans les deux cas, chacun construit un scénario immuable et fait tout pour déconstruire celui de son interlocuteur.

Pour sortir de ce dialogue de sourd, il faut imaginer une autre voie qui consiste à faire changer l'autre en changeant soi-même de posture. À l'aide de nombreux cas et exercices, les auteurs vous proposent un protocole concret issu de la psychologie de l'engagement et des techniques de communication pour enfin obtenir ce que vous voulez !

et si est une collection d'ouvrages mode d'emploi, écrits dans un style simple et dynamique, destinée à vous faciliter la vie au boulot, dans votre vie perso et dans vos relations.
Rédigé par un ou des experts du sujet, chaque ouvrage propose des méthodes, des outils, des conseils et des exercices pour dépasser vos blocages et changer durablement.

Code éditeur : G56261 - ISBN : 978-2-212-56261-3

www.editions-eyrolles.com

couverture : Hung Ho Thanh

Et si j'obtenais ce que je veux !

Psychologie de l'engagement

mode d'emploi

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Dans la même collection :
Et si je supportais mieux les cons ! de Bruno Adler
Et si je prenais mon temps ! de Catherine Berliet
Et si je gagnais plus de thunes ! de Fabrice Daverio
Et si j'osais ! de Fédéric Demarquet
Et si je faisais bonne impression ! de Cécile Gevrey-Guinnebault
Et si j'assurais en public ! de Gracco Gracci
Et si je me mettais aux réseaux sociaux ! de Marie Monziols, Olivier Raviart et Jean-Luc Lesueur
Et si je choisissais ma vie ! de Gilles Noblet
Et si je croyais en moi ! de Gilles Noblet
Et si j'apprivoisais mon chef ! de Nathalie Schippounoff et Stéphane Malochet
Et si j'avais un mental de gagnant ! de Sébastien Thomas
Et si je répondais du tac au tac ! de Bruno Adler et Stéphane Krief
Et si je choisissais d'être heureux ! de Capucine Berliet, Catherine Berliet, Stéphanie Brouard et Isabelle Leclair
Et si je vivais le moment présent ! de Florence Thomas

Illustrations réalisées par Hung Ho Thanh

ISBN : 978-2-212-56261-3

David Bitton
Stéphane Leclercq

Et si j'obtenais ce que je veux !

Psychologie de l'engagement
mode d'emploi

EYROLLES

Sommaire

Introduction IX

Chapitre 1

Faire adhérer est une question de posture

Premier cas : la persuasion agressive 3
Second cas : la séduction manipulatoire 4
Les clés pour changer 9
Changer de posture 9
Opter pour une posture d'écoute bienveillante 9
Comment pratiquer une écoute bienveillante ? 10
Abandonner l'idée d'efficacité 11
Sortir des croyances devenues contraignantes 11
Combattre le syndrome du bon élève 12
Prendre du recul en relativisant 13
Renoncer à l'argumentation, à la contre-argumentation et à la justification 14
Être au clair avec un objectif préparé 14
Filtrer son objectif en se mettant à la place de l'autre 14
Chercher une position d'égal à égal 17
Cesser de vouloir démontrer que l'autre a tort 17
Tendre vers une position adulte/adulte 17
Accepter une légitimité réciproque 20

Et pourquoi changer ? 21
Parce que l'évolution du monde invite à convaincre par l'écoute..... 21
Parce que la peur freine l'adhésion..... 23
Essayez quand même 26
Ça marche au quotidien 26
La science l'a démontré 28

Chapitre 2

Recourir à la psychologie de l'engagement pour susciter l'adhésion

Les clés pour changer 34
Exemple de dialogue respectant le protocole d'adhésion..... 34
Décryptage des étapes du protocole d'adhésion 35
Parler de l'autre et assumer sa conviction avant d'ouvrir le dialogue 36
Questionner en s'intéressant sincèrement à l'autre 37
Reformuler pour obtenir des « oui » 37
Synthétiser les points d'accord 38
Aider l'autre à se projeter dans la décision 38
Et pourquoi changer ? 40
Parce qu'on trouve toujours de bonnes raisons pour ne pas changer 40
Essayez quand même 44
Comment amener l'autre à changer librement de comportement ?..... 45
L'autorité crée un biais..... 45
La persuasion a ses limites 46
La séduction est risquée 46
L'engagement permet de modifier durablement le comportement..... 47

Un protocole d'adhésion fondé sur quatre piliers de la psychologie de l'engagement 47
Pilier 1 : quelqu'un s'engage à partir du moment où il l'a décidé 48
Pilier 2 : la capacité à libérer la parole favorise l'engagement 50
Pilier 3 : un engagement est renforcé par la qualité du ou des actes préparatoires 61
Pilier 4 : le choix librement consenti favorise l'adhésion ... 66

Chapitre 3

Obtenir l'adhésion en mettant toutes les chances de son côté

Les clés pour changer 76
Le non-verbal pour créer les conditions de l'adhésion 76
L'impact immédiat de votre communication non verbale ... 76
Trouver le bon rythme respiratoire 77
Influencer sa pensée par la position du corps 79
Influencer le corps par la pensée : le switch mental 81
Le regard, le sourire et la voix au service de l'adhésion ... 85
Aller plus loin dans l'intérêt que vous portez à l'autre 87
Faire preuve d'empathie et de bienveillance 87
Observer le non-verbal et le para-verbal 92
Se synchroniser… ou pas 94
Aller plus loin en adoptant une posture positive 97
La posture positive 97
La capacité à se concentrer sur le positif pour faire avancer la relation 98
Adopter la même posture en négociation tout en renforçant la préparation 100
Faire la différence entre négociation et adhésion 100
Rapprocher la négociation de la posture d'adhésion 102

Et pourquoi changer ? 104
Veiller à ne pas tomber dans la manipulation malgré soi..... 104
Détecter les procédés et trouver des parades à la manipulation..... 106
Éviter de se mettre dans un rôle ou d'y pousser l'autre 108
Essayez quand même 110
Donner du sens et revenir à ses valeurs..... 110
La psychologie positive comme chemin d'une forme de bien-être 111

Remerciements 117

Table des exercices 119

Bibliographie des ouvrages cités..... 121

Introduction

Les divergences de points de vue ou les situations d'opposition sont fréquentes dans notre vie, privée comme professionnelle. Il est souvent difficile de se mettre d'accord sur une destination de vacances, de donner envie à un enfant de ranger sa chambre ou de demander une augmentation à son patron. Il n'est jamais facile d'obtenir l'engagement de notre interlocuteur ou de l'inciter à faire ce que l'on aimerait qu'il fasse.

Dès qu'une résistance s'opère face à nous, nous avons tendance à adopter deux types d'attitudes réflexes : la persuasion agressive ou la séduction manipulatoire. Dans les deux cas, chacun construit un scénario immuable et fait tout pour déconstruire le scénario de l'autre.

L'objectif de cet ouvrage est donc d'imaginer une autre voie : celle qui permet de créer un troisième scénario.

Une question : « Qu'est-ce que je change chez moi pour faire changer l'autre sans lui demander de changer ? »

Une réponse : ma posture. J'opte pour celle qui permet de favoriser l'adhésion de l'autre, une posture fondée sur un protocole concret, issu du meilleur des techniques de communication et de la psychologie de l'engagement.

Chapitre 1

Faire adhérer est une question de posture

Après avoir lu ce chapitre, vous aurez compris l'importance de la posture d'adhésion pour sortir des situations de blocage. Vous appréhenderez les freins et les clés pour changer de posture.

« Chaque moment manqué est un moment non vécu. »
Jon Kabat-Zinn

Dans notre vie de tous les jours, nous pouvons être amenés à vouloir convaincre, séduire autrui pour obtenir ce que nous souhaitons. Lorsque nous sentons une résistance potentielle, nous pouvons facilement tomber dans deux réflexes. Le premier : persuader à tout prix, parfois jusqu'à l'agressivité. Le second : chercher à séduire ou à manipuler l'autre pour arriver à nos fins.

Nous avons tous vécu ce moment particulier où nous devons décider d'une destination de vacances, soit entre amis, soit en couple, voire avec les enfants lorsqu'ils sont en âge de participer à la décision. Moment qui peut se passer merveilleusement bien, comme terriblement mal. Imaginons deux dialogues correspondant à nos deux réflexes les plus courants : la persuasion agressive et la séduction manipulatoire, en prenant pour personnages Alexandre et Margaux, mariés depuis près de quinze ans[1].

PREMIER CAS : LA PERSUASION AGRESSIVE

Alexandre : Écoute, j'ai bien réfléchi. Ça fait douze ans qu'on va à la mer, j'en ai ras-le-bol ! Cette année, j'ai décidé qu'on irait à la montagne.

1. Toute ressemblance avec des personnages existants ou ayant existé ne serait que pure coïncidence.

Margaux : Comment ça, tu as « décidé » ? !

Alexandre : Oui, parce que si on t'écoute, on n'ira jamais ! Et puis la montagne, je pense que ça va nous oxygéner.

Margaux : Tu n'as qu'à t'oxygéner tout seul, à ce moment-là !

Alexandre : Je ne peux pas te laisser dire ça, alors que ça fait douze ans que je te fais plaisir !

Margaux : Ça fait douze ans que tu me fais « plaisir » : ça aussi, tu l'as décidé tout seul ?

SECOND CAS : LA SÉDUCTION MANIPULATOIRE

Alexandre : Chérie, je voulais te demander : ça fait combien d'années qu'on va en vacances à la mer, déjà ?

Margaux : Je ne sais pas, moi... dix ans qu'on y va au mois d'août.

Alexandre : Ah oui, c'est ça ! Douze ans, tu as raison ! Douze ans à La Baule. C'est fou, ça passe super vite, hein ?

Margaux : Oui, c'est vrai. En même temps, on a trouvé un endroit génial !

Alexandre : Je suis d'accord, mais la routine nous guette, non chérie ?

Margaux : Non, moi j'adore. Les enfants sont tranquilles, ils y ont leurs habitudes...

Alexandre : Oui, c'est sûr mais, par exemple, tu n'aimes pas revoir un film plusieurs fois ?

Margaux : Ah non !

Alexandre : Eh ben, pour les vacances c'est pareil.

Margaux : Où veux-tu en venir ?

Alexandre : Ben… Cet été, on pourrait aller à la montagne pour changer de la mer ?

Margaux : Ah non, pas question ! Je ne vais pas à la montagne ! J'ai trop besoin de ma mer.

Nous voyons bien que, lorsque nous sommes dans une situation où notre interlocuteur n'est pas forcément d'accord, ou que nous prévoyons qu'il ne sera pas d'accord, nous tombons vite dans un réflexe d'opposition. Nous ne sommes évidemment pas responsables à 100 % d'une situation de blocage, mais nous pouvons l'encourager sans le vouloir. Les deux exemples de dialogues décrits plus haut nous le montrent.

Dans le premier cas d'opposition, la volonté de persuasion prend le pas sur l'écoute. Nous cherchons à argumenter immédiatement et la moindre résistance fait basculer le dialogue dans l'agressivité. Nous pouvons le considérer comme une forme d'attaque.

Certaines expressions ou formulations peuvent générer cette agressivité. À titre d'exemple, dans le premier cas :

« J'ai décidé que… »

« Je pense que… »

« Je ne peux pas te laisser dire ça… »

Autre exemple, à travers un extrait du film *Casse-tête chinois*, de Cédric Klapisch. Il s'agit d'une conversation entre Xavier et Wendy, tout juste divorcés.

> *« Wendy : Xavier, je veux quitter Paris. Je veux vivre à New York. Et je prends les enfants.*
>
> *Xavier : Quoi ? Non mais ça ne va pas ? T'as pété les plombs ? À New York ! Mais tu crois que je vais te laisser partir comme ça avec les enfants ? »*

À noter

L'une des expressions d'opposition les plus courantes est le « oui, mais… ». Une expression qui tue parfois le dialogue, mais aussi la créativité dans la recherche d'une solution commune.

Dans le second cas, la séduction, nous assistons à une stratégie de contournement qui consiste à ne pas aborder directement le sujet, mais à essayer maladroitement d'imposer la solution qui nous arrange. Paradoxalement, cette stratégie peut relever d'une attitude réflexe liée à la peur d'affronter le désaccord de son interlocuteur ; à considérer donc comme une forme de fuite.

D'une manière générale, et quelle que soit l'approche, dans les situations où l'interlocuteur résiste, vous pouvez tomber facilement dans l'argumentation, la contre-argumentation ou la justification. La communication peut vite se transformer en dialogue de sourds.

Pourquoi tombons-nous dans ce travers ? Lorsque nous nous fixons comme objectif de convaincre, notre premier réflexe est de tenir notre position. L'autre, en réaction, va mettre en œuvre une

stratégie pour tenir la sienne. Ainsi, chacun cherche à convaincre l'autre que sa position est la meilleure. S'ensuit une joute verbale où le poids de l'argumentation est prédominant.

Tour à tour, différentes stratégies apparaissent dans l'entretien. Face aux difficultés de convaincre, chacun va tenter la persuasion, l'autorité ou, en dernier ressort, la séduction.

Puisque l'argumentation et la justification prédominent, chacun sera tenté de rester sur son scénario de départ. Or, quand l'un reste sur sa position, l'autre se ferme, se met en opposition et, donc, résiste. Au final, deux scenarii s'affrontent et éloignent d'autant plus les deux interlocuteurs.

L'objectif de cet ouvrage est d'imaginer une autre voie : comment créer un troisième scénario, que ni l'un ni l'autre n'avait prévu au départ.

Vu et entendu à la terrasse d'un café

Les clés pour changer

CHANGER DE POSTURE

Le troisième scénario – qui doit être créé pour réussir à faire adhérer son interlocuteur – consiste avant tout en une posture. Avec une question et une réponse simples :

- La question : « Qu'est-ce que je change chez moi pour faire changer l'autre sans lui demander de changer ? »
- La réponse : « Ma posture. »

Opter pour une posture d'écoute bienveillante

La posture d'écoute bienveillante recouvre trois dimensions interdépendantes : l'écoute active, la bienveillance et l'intérêt sincère porté à l'autre.

L'écoute active a été développée à partir des travaux du psychologue américain Carl Rogers[2]. Elle permet de comprendre les différentes motivations (les motifs d'adhésion) et les freins (les motifs de résistance) de notre interlocuteur.

La bienveillance associée à l'écoute active va permettre de démontrer l'intérêt et la curiosité que nous portons à notre interlocuteur. Cette bienveillance empêche de juger et d'interpréter.

C'est parce que votre interlocuteur se sent écouté, compris et non jugé qu'il aura le sentiment que vous vous intéressez sincèrement

2. Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, InterÉditions, 1966.

à lui. À cet égard, une citation de Carl Rogers est particulièrement parlante : *« Quand j'ai été écouté et entendu, je deviens capable de percevoir d'un œil nouveau mon monde intérieur et d'aller de l'avant. Il est étonnant de constater que des sentiments qui étaient parfaitement effrayants deviennent supportables, dès que quelqu'un nous écoute. Il est stupéfiant de voir que des problèmes qui paraissent impossibles à résoudre deviennent solubles lorsque quelqu'un nous entend*[3]*. »*

Comment pratiquer une écoute bienveillante ?

- Excluez vos propres idées préconçues et toute tentative d'interprétation.
- Adoptez une attitude physique de disponibilité.
- Laissez autrui s'exprimer sans l'interrompre.
- Questionnez-le par des questions ouvertes.
- Incitez-le à préciser le cours de sa pensée, lorsqu'elle est imprécise ou trop générale.
- Donnez-lui de nombreux signes visuels et verbaux d'intérêt.
- Reformulez ses propos avec ses propres termes.
- Pratiquez des silences.
- Témoignez-lui de l'empathie.
- Restez neutre et bienveillant.

3. *Ibid.*

Exercice

D'ÉCOUTE BIENVEILLANTE « PARLE-MOI DE TOI, TU M'INTÉRESSES »

Entraînez-vous en face-à-face avec un interlocuteur. L'idée : il choisit un sujet qui lui tient à cœur (une passion, un hobby, une activité…) et vous l'interrogez.

Dans un premier temps, ne lui posez que des questions fermées (qui amènent nécessairement une réponse par « oui » ou par « non ») et demandez-lui son ressenti.

Dans un second temps, cherchez à être dans une écoute bienveillante en vous intéressant sincèrement à sa passion (voir les conseils ci-dessus) et demandez-lui son ressenti dans ce nouvel échange.

ABANDONNER L'IDÉE D'EFFICACITÉ

Se donner la chance de construire avec l'autre un troisième scénario, c'est d'abord renoncer à son scénario de départ.

Lorsque nous débutons un entretien qui risque de générer une opposition, nous figeons très vite le seul chemin que nous considérons comme possible pour arriver au résultat souhaité. La recherche d'efficacité devient alors notre guide, mais aussi probablement notre principal obstacle.

Sortir des croyances devenues contraignantes

La recherche d'efficacité immédiate peut avoir pour raison légitime de vouloir éviter à tout prix de perdre du temps.

Elle peut aussi trouver son origine dans les messages qui ont bercé notre enfance et qui ont été analysés par Taibi Kahler[4]. Selon lui, certains systèmes de croyances personnelles appris dans l'enfance peuvent devenir contraignants. Parmi les messages contraignants qu'il a identifiés, trois nous semblent être de nature à ne chercher que l'efficacité, au détriment d'une réelle adhésion.

- « Sois fort » : « Je n'ai besoin de personne pour tout gérer. »
- « Sois parfait » : « Tout doit être parfait pour que je sois irréprochable. »
- « Dépêche-toi » : « Il me suffit de me dépêcher pour réussir à tout faire, même si je suis débordé. »

Chercher l'adhésion, c'est renoncer à certaines croyances devenues des messages contraignants. C'est aussi accepter de perdre du temps sur l'instant pour en gagner plus tard. Perdre du temps, c'est lâcher temporairement son objectif de résultat. C'est accepter d'écouter l'autre pour mieux comprendre ses freins et ses besoins, et l'accompagner dans sa décision grâce à l'écoute bienveillante, sans chercher à tout prix à avancer ses arguments.

Combattre le syndrome du bon élève

Dans beaucoup de situations professionnelles, notamment avec des supérieurs hiérarchiques et des collègues, nous avons tendance à vouloir montrer que nous avons bien travaillé, que nous maîtrisons le sujet, et que nous avons les meilleurs arguments du monde. Ce « syndrome du bon élève » empêche l'humilité nécessaire à une écoute bienveillante.

4. Taibi Kahler, *Communiquer, motiver, manager en personne*, InterÉditions, 2009.

Abandonner le syndrome du bon élève, c'est renoncer à montrer à son interlocuteur que l'on sait mieux que lui : on sait différemment.

PRENDRE DU RECUL EN RELATIVISANT

Pour accepter de lâcher son scénario et créer le troisième scénario dont nous avons parlé au début de ce chapitre, il est indispensable de se concentrer sur le chemin, plutôt que sur le résultat.

Bon à savoir

Lorsque les skieurs préparent leur descente aux Jeux olympiques d'hiver, ils refont le parcours mentalement.

Les préparateurs sportifs ont montré que le fait de se concentrer sur la ligne d'arrivée consomme une énergie mentale qui génère une pression trop forte. Il est préférable de se concentrer sur le parcours idéal, plutôt que sur le résultat, pour gagner en efficacité.

Pour dédramatiser le résultat final, il peut être intéressant d'utiliser des questions activatrices d'un processus psychologique aidant à relativiser.

À titre d'exemple, trois questions peuvent vous aider à relativiser le résultat :

- Au pire, que peut-il arriver ? (Projection).
- Est-ce réellement grave ? (Relativisation).
- Comment le dirais-je à mon meilleur ami ? (Bienveillance).

Exercice

DE RELATIVISATION « LA PHRASE MAGIQUE »

Cherchez votre phrase magique, qui vous aide à dédramatiser.

Pensez à deux situations dans lesquelles vous avez réussi, malgré des résistances ou des oppositions fortes. Analysez les raisons principales qui vous ont amené au succès : quels comportements, actions, état d'esprit, réflexions ou créativité vous ont permis de renforcer vos chances de succès ?

Déduisez-en une question commune aux deux situations, qui vous aurait aidé à prendre du recul.

RENONCER À L'ARGUMENTATION, À LA CONTRE-ARGUMENTATION ET À LA JUSTIFICATION

Être au clair avec un objectif préparé

Préparer son objectif, c'est réfléchir à ses envies ou convictions profondes qui justifient de vouloir faire adhérer l'autre. Nous proposerons dans le chapitre 2 une technique spécifique pour vous aider à préparer au plus juste votre objectif[5].

Filtrer son objectif en se mettant à la place de l'autre

Les neurosciences ont démontré que, grâce à nos neurones miroirs, nous avons la capacité de nous mettre à la place de

5. Voir chapitre 2 § « Pilier 3 : un engagement est renforcé par la qualité du ou des actes préparatoires ».

l'autre pour mieux comprendre ses attentes, ses freins et ses inquiétudes potentielles.

Se mettre à la place de l'autre, c'est essayer de mieux appréhender son modèle du monde, tel que le définit la programmation neurolinguistique (PNL) créée par John Grinder et Richard Bandler[6].

La PNL n'est pas une théorie mais un modèle, fondé notamment sur l'observation et la pratique de nombreux thérapeutes. Ce modèle repose sur quelques principes fondateurs et présupposés. Deux nous paraissent particulièrement intéressants à comprendre pour mieux renoncer à l'argumentation, à la contre-argumentation et à la justification.

Présupposé numéro 1 : accepter que mon modèle du monde n'est pas le monde

Il y a une différence entre le monde et notre modèle du monde : ce dernier est constitué de notre représentation de la réalité. À titre d'exemple, dans toutes les écoles de France, notre pays est placé au centre du planisphère accroché sur le mur de la classe. Il est facile d'observer que la Chine est au centre de sa mappemonde ou encore les États-Unis au centre de la leur…

Cette notion est résumée par la PNL dans la formule suivante : « La carte n'est pas le territoire. »

C'est bien l'idée que vous vous faites du monde qui détermine votre perception de celui-ci et qui vous empêche parfois, en voulant défendre votre propre vision du monde, de renoncer à l'argumentation, la contre-argumentation et la justification.

6. John Grinder, Richard Bandler, *Les Secrets de la communication*, J'ai lu, 2011.

Présupposé numéro 2 : accepter que l'autre est légitime dans son opposition

Derrière un comportement, et même en cas d'opposition ou de résistance, il y a toujours une bonne raison ou une intention positive.

On peut comprendre l'opposition de l'autre sans forcément être d'accord avec lui. Par exemple, dans le film *Les Petits Mouchoirs* de Guillaume Canet, les amis de François Cluzet lui reprochent d'être pointilleux sur tous les détails de la maison, à tel point qu'il en devient insupportable. Pourtant, derrière son attitude incompréhensible pour ses amis, il existe une intention positive : celle de leur rendre le séjour le plus agréable possible.

Conseil de l'expert

Votre interlocuteur a toujours une bonne raison d'agir ou de penser comme il le fait. En étant curieux et en s'intéressant sincèrement à lui, vous avez plus de chances de la découvrir.

Prendre la position de l'autre, à l'avance, vous permet d'entrer en empathie préalable et de mieux vous préparer à l'entretien ou à la négociation.

Nous verrons dans le deuxième chapitre comment intégrer cette notion dans une situation de communication et tout l'intérêt de se mettre à la place de l'autre dans ce que la PNL nomme la « position de perception ».

Prendre une position neutre préalable peut également favoriser la prise de recul. L'objectif est, dans ce contexte, de revenir sur les aspects factuels pour mieux sortir de l'émotion du débat.

Être au clair avec son objectif, mieux comprendre l'intention positive de l'autre et tenter d'avoir une vision préalable objective vous amène plus naturellement à sortir de l'argumentation, de la contre-argumentation et de la justification.

CHERCHER UNE POSITION D'ÉGAL À ÉGAL

Cesser de vouloir démontrer que l'autre a tort

Chaque fois que l'on est en situation d'opposition avec la volonté de convaincre, notre premier réflexe est de vouloir démontrer à tout prix que notre interlocuteur a tort.

Nous déployons alors beaucoup d'énergie pour prouver que nos arguments sont meilleurs que les siens, ou que les siens sont moins bons que les nôtres.

En d'autres termes, nous cherchons à avoir une position dominante et encourageons, sans le vouloir, le blocage.

Tendre vers une position adulte/adulte

L'analyse transactionnelle[7] est un bon outil de diagnostic du blocage. Fondée par Eric Berne, médecin psychiatre américain, dans les années 1950 à 1970, elle étudie les phénomènes intrapsychiques à travers les échanges relationnels, appelés « transactions ».

7. Eric Berne, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Petite Bibliothèque Payot, 1977.

Dès que l'autre vous donne un argument sur lequel vous vous opposez, votre premier réflexe est de lui apporter la contre-argumentation qui va le contrer.

Berne décrit ces interactions avec le vocabulaire des relations parent/enfant. Face à une attitude de « parent normatif » (« Il ne faut pas… »), vous vous comportez alors en « enfant rebelle » (« Mais non, je ne suis pas d'accord avec toi… »).

Mais, très vite, vous allez vouloir reprendre le dessus et, donc, adopter à votre tour une attitude de « parent normatif » (« Ce qu'il faut que tu comprennes, c'est que… »).

Vous forcez, du coup, votre interlocuteur à adopter une attitude d'« enfant rebelle ».

Vous entrez ainsi dans le cercle vicieux d'une relation déséquilibrée à travers la recherche d'une position « haute ».

Trois solutions existent pour sortir de ce schéma de conflit, une seule paraît satisfaisante.

1. La position haute de « parent directif » (« Maintenant c'est comme ça, et ce n'est pas autrement… »). Cette stratégie de communication vous éloigne de toute possibilité de faire adhérer l'autre et de l'impliquer dans la décision.

2. La position basse d'« enfant soumis » (« Bon OK, on n'est pas d'accord, alors pour éviter le conflit, ne faisons rien… »). Cette stratégie vous permet, certes, d'éviter momentanément le conflit, mais suscite beaucoup de frustration.

3. La position adulte/adulte avec recherche de points d'accord et d'appropriation du message.

C'est cette troisième stratégie de communication que nous allons privilégier dans la suite de cet ouvrage, avec le pari que votre changement de comportement induira un changement de comportement chez votre interlocuteur.

Exercice

D'IDENTIFICATION « LA POSITION ADULTE/ADULTE »

Entraînez-vous à identifier les différents types d'échanges dans les conversations autour de vous, pour tendre vers des échanges adulte/adulte le plus souvent possible.

Exemple 1
« – Tu aurais déjà dû rendre ton rapport ! *(Échange parent/enfant.)*
– Ça va, arrête de mettre la pression, je vais le faire ! *(Échange enfant/parent.)* »

Exemple 2
« – Je ne veux pas te déranger, mais est-ce que tu veux prendre un café avec moi ?
– Avec plaisir ! Je suis débordé, mais d'accord. *(Échange enfant/enfant.)* »

Exemple 3
« – Quand pensez-vous avoir terminé le compte rendu ?
– C'est en cours. Quand souhaitez-vous que je vous l'envoie ? *(Échange adulte/adulte.)* »

Accepter une légitimité réciproque

Bon à savoir

D'après Sheryl Sandberg, directrice des opérations de Facebook, les femmes ont plus de mal à affirmer naturellement leur légitimité. Une étude réalisée au cours de ces deux dernières années sur des personnes qui entrent dans le monde du travail après l'université a montré que 57 % des hommes négocient leur premier salaire, contre seulement 7 % des femmes.

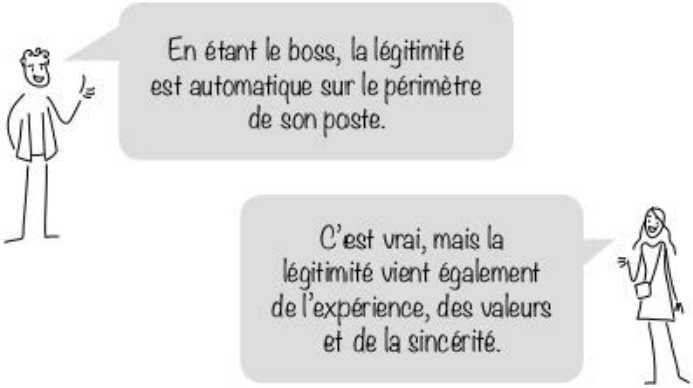
Plus nous chercherons à trouver des points d'accord, plus nous serons dans une position idéale. Nous l'avons vu, chercher une position d'égal à égal, c'est, au fond, accepter la légitimité de l'autre, mais aussi accepter sa propre légitimité.

Conseil de l'expert

Lorsque vous avez besoin de faire adhérer, posez-vous les bonnes questions pour vous recentrer sur votre légitimité :

- Qu'est-ce qui, dans mon statut, ma fonction, me rend légitime pour faire cette demande ?
- En quoi mon comportement est-il légitime par rapport à ma demande ?
- Qu'est-ce qui, dans mon expérience, me permet d'être légitime sur le sujet ?
- En quoi je crois sur ce sujet ? (Je suis légitime parce que j'y crois.)
- Est-ce que je peux me regarder dans la glace en faisant cette demande ?

Trouver la bonne position, c'est être ni en position haute (autoritaire ou arrogante) ni en position basse (soumise ou avec renoncement) : c'est comprendre la position de l'autre.



Et pourquoi changer ?

PARCE QUE L'ÉVOLUTION DU MONDE INVITE À CONVAINCRE PAR L'ÉCOUTE

Faire adhérer devient de plus en plus crucial, nécessaire, compte tenu de l'évolution du monde, qu'il soit économique, social ou médiatique.

Aujourd'hui, détenir l'information ne donne plus le pouvoir, la partager n'exclut pas le leadership. D'autant que l'information est accessible à tous, tant au niveau du grand public qu'à l'intérieur même des organisations. La transparence boursière, la responsabilité sociétale des entreprises amènent les organisations à communiquer de manière plus rapide, de sorte que l'information ne reste plus très longtemps entre les mains des dirigeants.

À titre d'exemple, le directeur d'une filiale d'un grand laboratoire pharmaceutique n'a su que quelques minutes avant de s'adresser à ses collaborateurs que l'un de ses médicaments allait être retiré du marché. Et ce, pour des questions d'embargo de l'information et de gestion de potentiels délits d'initié face au marché financier.

Par ailleurs, la plupart des organisations travaillent sur un mode matriciel et de moins en moins pyramidal. En travaillant sur un mode projet, l'organisation met la transversalité au cœur des échanges. De ce fait, la relation hiérarchique ne suffit plus à faire adhérer et la communication devient le lieu de la prise de leadership.

Gabrielle Rolland[8] a identifié de nombreux changements qui favorisent et favoriseront davantage le besoin d'une posture d'adhésion, que ce soit dans le monde professionnel, et notamment en situation managériale, ou dans la vie quotidienne.

Au-delà de la circulation de l'information et du mode projet, l'émotionnel et l'irrationnel sont entrés plus massivement dans les organisations. La réduction du temps de travail, la civilisation des loisirs, la quête et le besoin de sens dans un monde de plus en plus déstructuré sont autant d'éléments qui rendent la lecture plus émotionnelle et moins rationnelle.

Un autre paramètre rend plus difficile l'adhésion immédiate : l'accélération des changements et des sollicitations. L'argument qui, avant, était valable et permettait de convaincre rapidement, peut ne plus être adapté quelques instants après. Il suffit

8. Gabrielle Rolland, *Où sont les leaders*, Éditions d'Organisation, 2004.

d'observer le marché de la mobilité pour s'en convaincre, les innovations ne répondant plus à un besoin, mais créant le besoin.

Face à l'ensemble de ces facteurs et paramètres, les qualités déterminantes pour convaincre n'apparaissent plus être l'autorité, la hiérarchie ou la séduction, mais bien notre capacité d'écoute : l'écoute des évolutions, des émotions, de l'irrationnel et des besoins non exprimés.

En synthèse

Écouter pour faire adhérer, mais aussi pour créer la relation : condition indispensable d'un engagement pérenne.

Écouter pour donner de la valeur à la relation.

Écouter pour favoriser la qualité de la communication.

PARCE QUE LA PEUR FREINE L'ADHÉSION

La peur vous empêche souvent d'adopter la bonne attitude pour rechercher l'adhésion :

- la peur de poser des questions auxquelles vous n'auriez pas de réponses ;
- la peur de perdre le contrôle de l'entretien ;
- la peur de vous laisser convaincre ;
- la peur de perdre du temps ;
- la peur, au final, de ne pas atteindre votre objectif.

Or, la peur est une émotion. L'émotion est une réponse physiologique à une stimulation. Elle a une fonction double : elle constitue un équipement de survie et elle régule l'état interne.

Mais puisque l'émotion ne dure que quelques minutes tout au plus et se déploie en trois temps (charge, tension, décharge), il vous est possible d'agir sur cette peur.

La peur vous empêche de vivre le moment présent car elle est une projection dans l'avenir et trouve sa source dans le passé. En réalité, 80 % de nos peurs sont inutiles car elles ne correspondent pas à un danger réel dans l'instant. En l'occurrence, il n'y a pas de danger à poser des questions ou à s'intéresser sincèrement à l'autre.

Pour vous remettre dans le présent et sortir de la peur, deux possibilités s'offrent à vous.

- **Se centrer sur le somatique** : sortir de votre peur par la respiration, la cohérence cardiaque et la posture physique pour inverser les manifestations physiques de la peur.
- **Se centrer sur l'extérieur,** pour ramener votre attention ailleurs que sur vous-même et faire taire votre radio intérieure. Pour ceux qui ont peur des manèges de plus en plus rapides des fêtes foraines, une des manières de sortir de la peur est de fixer un élément extérieur au lointain : par exemple, un arbre. Et ce, pour éviter de rester centré sur son émotion, sur soi, et de produire une image indésirable. L'extérieur, dans la relation et l'adhésion, c'est l'autre. C'est en se concentrant et en s'intéressant à l'autre que vous sortirez des différentes peurs qui vous empêchent de maintenir la relation.

Bon à savoir

Différences entre sensation, émotion, humeur et sentiment.

Sensation : c'est une information procurée par les organes des sens qui dure tant que dure la stimulation, laquelle n'est pas forcément consciente.

Émotion : « émotion » vient de *« e »* pour l'« extérieur » et de *« motion »* pour « mouvement ». C'est donc un mouvement vers l'extérieur qui ne dure qu'un temps.

Humeur : c'est un état passager, une ambiance affective qui colore le vécu de quelques heures à une journée. L'humeur est souvent le résultat d'une émotion non exprimée.

Sentiment : c'est un état affectif complexe, émotif et imaginatif… qui se fonde sur une ou plusieurs émotions (par exemple, la culpabilité peut être l'addition de la peur et de la colère). Un sentiment peut durer toute une vie.

D'autres émotions peuvent compliquer, voire freiner, la relation, et donc l'adhésion, comme la colère (qui peut amener à une surconviction), la tristesse (un manque d'enthousiasme et d'énergie suffisante pour générer l'adhésion) ou la joie (une motivation excessive peut donner un sentiment de victoire acquise d'avance).

Essayez quand même

ÇA MARCHE AU QUOTIDIEN

Finalement, vouloir faire adhérer, c'est « se mettre en option ». L'objectif est de passer d'une communication qui tente d'imposer sa solution pour résoudre un problème à une communication qui ouvre des options pour le régler.

Imaginons qu'Alexandre ait comme objectif d'arriver à l'heure à un dîner. Margaux, comme à son habitude, hésite entre ses chaussures noires et ses chaussures blanches. Elle va solliciter l'aide d'Alexandre. Les minutes passent, et la possibilité d'arriver à l'heure s'éloigne...

Alexandre et Margaux se préparent pour aller à un dîner chez des amis...

Margaux : Chéri, je mets les chaussures noires ou je mets les chaussures blanches ? *(Elle a les chaussures noires aux pieds.)*

Alexandre : Celles que tu veux...

Margaux : Oui, mais lesquelles tu préfères ?

Alexandre : Peu importe, les deux sont très bien ! Bon, on peut y aller maintenant ?

Margaux : Dis tout de suite que tu n'en as rien à faire... C'est bien la peine que je m'embête à m'habiller pour te plaire.

Alexandre : On va être en retard !

Margaux : Je peux ressembler à Claudia Schiffer ou à Shrek, tu t'en fous.

Alexandre : Enfin pour Claudia Schiffer, t'es loin... *(Voyant qu'elle est au bord des larmes.)* Humour !

Margaux : Ça ne me fait pas rire.

Alexandre : Bon, écoute, ça tourne au mélo. Je voudrais juste, pour une fois, que l'on soit à l'heure.

Margaux : Ben tu vas être à l'heure, je ne viens plus.

On peut peut-être éviter d'en arriver là.

Voyons ce qui se passe si Alexandre ouvre des options, plutôt que d'imposer une solution...

Margaux : Chéri, je mets les chaussures noires ou je mets les chaussures blanches ? *(Elle a les chaussures noires aux pieds.)*

Alexandre : Mets les chaussures blanches pour voir ? *(Margaux change de chaussures.)*

Margaux : Alors ?

Alexandre : Pas mal... Remets les noires pour voir... *(Elle revient.)*

Margaux : Alors ?

Alexandre : Pas mal aussi... Et toi, lesquelles tu préfères ?

Margaux : Moi, j'ai un faible pour les blanches.

Alexandre : Tu as raison, c'est celles-là qu'il faut mettre ce soir... Qu'est-ce que t'es belle comme ça !

Margaux : Merci mon amour.

Dans cette version, la fin est plus heureuse, quoiqu'un peu romancée. Ce qu'il est important de noter, c'est l'attitude plus appropriée d'Alexandre qui aide Margaux à faire le bon choix en « se mettant en option ». Plutôt que de prendre la décision à sa place, Alexandre se met donc dans une démarche d'adhésion.

LA SCIENCE L'A DÉMONTRÉ

La psychologie de l'engagement a démontré qu'il existe une autre voie pour convaincre, en dehors de la séduction et de l'autorité. Nous allons avoir l'occasion de développer les expériences qui le prouvent scientifiquement dans le deuxième chapitre.

Pro/perso

Dans une situation de vie de couple, la capacité à « se mettre en option » et la posture d'adhésion peuvent se révéler utiles, que ce soit pour choisir une destination de vacances ou une tenue de soirée.

De la même manière, dans différentes situations professionnelles la posture d'adhésion peut constituer la meilleure alternative. Par exemple, pour obtenir une augmentation de salaire, la séduction peut fonctionner une fois mais rarement deux, l'autorité est impossible et la surconviction peut crisper l'interlocuteur.

Ainsi, adopter la bonne posture peut permettre :

- de mieux comprendre les leviers sur lesquels s'appuyer pour obtenir une éventuelle augmentation ;
- de s'intéresser sincèrement aux contraintes de celui qui a la capacité de l'accorder ;
- de chercher ensemble les points d'accord qui vont constituer la base de la décision.

Chapitre 2

Recourir à la psychologie de l'engagement pour susciter l'adhésion

Après avoir lu ce chapitre, vous aurez les clés pour adopter la bonne posture grâce à un protocole qui favorise l'adhésion, protocole dont l'efficacité des étapes a été démontrée par la psychologie de l'engagement.

À l'instar de l'exemple du premier chapitre, où Alexandre veut convaincre Margaux d'aller en vacances à la montagne plutôt qu'à la mer, vous pouvez vous retrouver dans des situations où soit la résistance, soit la mauvaise foi peut vous pousser dans vos retranchements.

Imaginez... Vous êtes face à un type arrogant et parfaitement sûr de lui. Vous êtes chez lui, il vous a invité avec plusieurs de ses amis de longue date. Alors qu'il allume un cigare, il dit avec une certaine provocation : « Le meilleur moyen de lutter contre le chômage, ce serait d'interdire aux femmes de travailler. Les enfants seraient mieux éduqués et on éviterait bien des problèmes. »

Votre sang ne fait qu'un tour. Vous tentez un argument, il en assène un autre, et cela continue de plus belle. Plus vous argumentez, plus il contre-argumente... Et c'est, bien sûr, l'escalade. Vous repartez furieux, avec l'impression que vous vous êtes laissé faire...

Les clés pour changer

EXEMPLE DE DIALOGUE RESPECTANT LE PROTOCOLE D'ADHÉSION

Pour éviter le blocage ou l'escalade, imaginons un dialogue, toujours avec nos deux personnages, qui respecte une certaine logique autour d'un protocole d'adhésion que nous décrypterons ensuite.

Alexandre : J'ai conscience que tu adores ce moment passé à la mer tous les étés à La Baule, que les enfants y ont leurs habitudes. J'aimerais te donner envie d'aller à la montagne cette année parce que je suis convaincu que ça ferait beaucoup de bien aux enfants qui ont eu pas mal de petits problèmes ORL cet hiver. Qu'en penses-tu ?

Margaux : C'est vrai que l'hiver a été compliqué pour eux. Mais moi, j'aime bien la mer. Et puis, j'y ai mes habitudes.

Alexandre : Quelles habitudes ?

Margaux : Le fait d'être sur mon transat le matin, tranquille, à prendre un jus de fruits pendant que les enfants sont à l'école de voile.

Alexandre : Si je comprends bien, tu apprécies de pouvoir être tranquille dans ton transat pendant que les enfants font de la voile ?

Margaux : Oui, et en plus j'ai besoin de ma dose de soleil l'été.

Alexandre : Donc le soleil, c'est important pour toi ?

Margaux : C'est clair !

Alexandre : Qu'y a-t-il d'autre d'important ?

Margaux : Ben, j'aime bien mes cours de natation.

Alexandre : Si j'entends bien, du soleil, les enfants occupés pendant que tu te relaxes, et des bons cours de natation.

Margaux : Exactement.

Alexandre : Si je trouvais une station ensoleillée, un lac pour la voile des enfants et une piscine olympique pour toi, est-ce que tu serais prête à envisager la question ?

Margaux : Pourquoi pas, mais il faudrait qu'on ait une petite semaine à la mer.

Alexandre : Donc, tu verrais deux semaines à la montagne, une semaine à la mer. Dans quel ordre ?

Margaux : Ben je finirais bien par la mer.

Alexandre : Et sur quelle période ?

Margaux : Juillet, pour avoir moins de monde.

DÉCRYPTAGE DES ÉTAPES DU PROTOCOLE D'ADHÉSION

Derrière ce dialogue, plus constructif que dans les approches de persuasion agressive ou de séduction manipulatoire vues dans le premier chapitre, se cache en réalité un protocole en cinq étapes.

1. Parler de l'autre et assumer sa conviction avant d'ouvrir le dialogue.
2. Questionner en s'intéressant sincèrement à l'autre.
3. Reformuler pour obtenir des « oui ».

4. Synthétiser les points d'accord et, au besoin, argumenter.
5. Aider l'autre à se projeter dans la décision.

Quels sont les éléments de dialogue qui correspondent à chacune des étapes ?

Parler de l'autre et assumer sa conviction avant d'ouvrir le dialogue

Alexandre a envoyé un signal d'écoute à Margaux lui signifiant « Je me suis mis à ta place et je te comprends » : « J'ai conscience que tu adores ce moment passé à la mer tous les étés à La Baule, que les enfants y ont leurs habitudes. »

Alexandre a énoncé clairement son envie et sa conviction : « J'aimerais te donner envie d'aller à la montagne cette année » et a exposé sa principale raison « parce que je suis convaincu que ça ferait beaucoup de bien aux enfants qui ont eu pas mal de petits problèmes ORL cet hiver ».

Et Alexandre a immédiatement ouvert le dialogue pour laisser la parole à Margaux : « Qu'en penses-tu ? »

En synthèse

Voilà les trois ingrédients qui vous permettent dès le début d'éviter d'être dans la manipulation ou dans l'agressivité ; parler de l'autre avant de parler de soi, clarifier son objectif pour mieux le mettre en attente et amorcer le dialogue par une question ouverte.

Questionner en s'intéressant sincèrement à l'autre

Alexandre a posé des questions ouvertes courtes car, souvent, les questions que nous posons sont en réalité un prétexte pour apporter notre propre réponse. Au fond, dans un grand nombre de cas, nous écoutons l'autre pour réagir, et non pour le comprendre. Selon Carl Rogers, être entendu par l'autre donne le sentiment de compter à ses yeux, d'être considéré et respecté pour ce que nous sommes.

Dans ce contexte, le meilleur signal d'intérêt qu'Alexandre peut envoyer à Margaux est de poser des questions ouvertes qui rebondissent sur ses mots à elle. Il lui signifie ainsi à la fois sa compréhension et sa capacité à entrer dans sa logique.

> Margaux : C'est vrai que l'hiver a été compliqué pour eux. Mais moi, j'aime bien la mer. Et puis, j'y ai mes habitudes.
>
> Alexandre : Quelles habitudes ?

Reformuler pour obtenir des « oui »

Alexandre a reformulé les propos de Margaux sans les interpréter, un peu comme un miroir réfléchit à l'identique ce qui se présente à lui. D'autres types de reformulations existent et peuvent avoir leur intérêt, nous y reviendrons plus tard[9].

L'adhésion est comme un long couloir avec des portes ouvertes : chaque « oui » que vous obtenez vous permet d'en fermer une derrière vous en vous rapprochant de la destination finale.

9. Voir chapitre 2 § « Pilier 3 : un engagement est renforcé par la qualité du ou des actes préparatoires ».

Ainsi, chacune des reformulations d'Alexandre en allant chercher un « oui » va lui permettre de se rapprocher de l'adhésion finale de Margaux.

Alexandre : Si je comprends bien, tu apprécies de pouvoir être tranquille dans ton transat pendant que les enfants font de la voile ?

Margaux : Oui.

Synthétiser les points d'accord

Alexandre, ayant obtenu plusieurs « oui », peut synthétiser les points d'accord : base sur laquelle il va s'appuyer pour construire un troisième scénario.

Alexandre : Si j'entends bien, du soleil, les enfants occupés pendant que tu te relaxes, et des bons cours de natation.

Margaux : Exactement.

Ainsi, Alexandre va pouvoir se rapprocher de son objectif de départ, tout en le réactualisant à l'aune du dialogue qui vient de se dérouler. Autrement dit, Alexandre a pris en compte les besoins de Margaux pour construire une solution qui soit proche à la fois de ses propres envies et des désirs de Margaux.

Aider l'autre à se projeter dans la décision

Alexandre obtient l'accord de Margaux en deux temps. D'abord en cherchant son engagement sur une solution qui prend en compte leurs points d'accord. Alexandre utilise le conditionnel pour ne pas lui donner le sentiment de lui arracher la décision.

Alexandre : Si je trouvais une station ensoleillée, un lac pour la voile des enfants et une piscine olympique pour toi, est-ce que tu serais prête à envisager la question ?

Margaux : Pourquoi pas, mais il faudrait qu'on ait une petite semaine à la mer.

Puis en aidant Margaux à se projeter concrètement dans la décision.

Alexandre : Donc, tu verrais deux semaines à la montagne, une semaine à la mer. Dans quel ordre ?

Margaux : Ben je finirais bien par la mer.

Alexandre : Et sur quelle période ?

Margaux : Juillet, pour avoir moins de monde.

La projection a souvent la vertu de renforcer une décision. C'est le cas ici pour Margaux.

Aider l'autre à se projeter lui permet de mieux visualiser une situation dans laquelle il pourra s'engager. Par exemple, en créativité, on utilise souvent la technique du rêve éveillé pour mieux construire le chemin, mais aussi les défis et les actions permettant de le réaliser.

De la même manière, en créativité, on cherche toujours le « et si » et le « oui, et », plutôt que le « mais si » ou le « oui, mais ».

Exercice

DU « OUI, ET… »

Remplacez tous vos « oui, mais… » par des « oui, et… » dans des situations où, *a priori*, il y a un blocage et où il est impératif de chercher une solution créative ou une décision commune.

Ce réflexe peut vous aider à entretenir le dialogue, plutôt que de générer l'opposition.

Et pourquoi changer ?

PARCE QU'ON TROUVE TOUJOURS DE BONNES RAISONS POUR NE PAS CHANGER

Mettons-nous dans la tête d'Alexandre et imaginons toutes les résistances qu'il pourrait avoir à appliquer le protocole d'adhésion que nous venons de décrypter.

> « Oui, mais si je parle à Margaux de ce qui lui plaît principalement dans le fait d'aller à la mer, je risque de la renforcer dans son envie d'y retourner.
>
> En plus, si je la caresse dans le sens du poil dès le départ, elle risque de se sentir manipulée.
>
> Et puis, c'est bien joli de lui dire tout de suite que je veux l'emmener à la montagne cet été, mais elle risque de se braquer immédiatement et, dans ce cas, je ne pourrai jamais la convaincre.

Attendez, vous êtes gentils, mais si, dès le départ, j'ouvre le débat en lui demandant ce qu'elle en pense, je risque de ne jamais pouvoir le fermer. Pis, elle peut m'emmener là où je ne veux pas aller et je risque donc de perdre très tôt le contrôle de l'entretien.

Et puis Margaux, je la connais, si je lui pose des questions ouvertes, je vais lui donner la possibilité de vider son sac et j'entendrai alors des réponses qui ne m'arrangent pas. Le risque, c'est qu'en m'intéressant trop à elle, elle arrive à me retourner et à me convaincre, moi, d'aller à la mer.

C'est dur parfois de résister à une personne proche de soi. Je n'ai pas envie de la brusquer. C'est ma femme quand même.

Si vous aviez pris un autre exemple, je ne dis pas... Mais là, on voit bien que vous ne la connaissez pas !

J'ai bien compris votre histoire de questions ouvertes mais, à un moment, il faut pouvoir revenir sur son objectif de départ. Et là, je sens qu'on peut facilement tourner en rond. Alors, comme je suis quelqu'un de carré...

Sans compter que je n'ai pas le temps de passer des heures à l'écouter. Il faut que l'on prenne une décision avant qu'il ne soit trop tard !

Vous êtes marrants, il faut les trouver, les questions !

Ça me fait d'ailleurs penser que Margaux n'aime pas tant que ça qu'on lui pose des questions. Elle pourrait me demander : "Où veux-tu en venir avec tes questions ?" Et là, j'aurais l'air bien malin.

OK, supposons que je fasse ce que vous me dites au départ – que je pose des questions –, comment savoir à quel moment reformuler ou pas ? Et si elle me dit "oui", alors que ça ne m'arrange pas ? Vous me voyez répéter ce qu'elle vient de dire ? Franchement, ça fait un peu perroquet... Ben si, quand même !

Le miroir, c'est bien mais dans ce cas, on ne réfléchit pas beaucoup.

Bon, admettons que j'aie tout reformulé pour obtenir des "oui". À partir de combien de "oui" puis-je synthétiser les points d'accord ? Est-ce qu'elle ne risque pas de se sentir emprisonnée, comme dans un entonnoir ? Déjà que les prisons sont surpeuplées !

Non, sérieusement, ce n'est pas simple de démontrer à quelqu'un qu'on est finalement d'accord sur la plupart des points. C'est un peu comme si on lui disait qu'il n'a pas beaucoup réfléchi ou qu'il n'a pas d'opinion. Et ça, croyez-moi, le jour où Margaux n'aura pas d'opinion...

Une fois que j'ai réussi à la convaincre, vous avez beau jeu de me dire de rester au conditionnel, je n'ai pas envie de lui laisser la possibilité de revenir en arrière. C'est déjà tellement dur d'arracher une décision. Si c'est pour la remettre en question, très peu pour moi.

Mettez-vous à ma place, ça fait dix ans qu'on va à la mer. Alors, redonner le choix jusqu'au dernier moment, alors même que j'ai réussi ma négociation, ce serait complètement fou ! Non ? »

Vu et entendu

Essayez quand même

Pourquoi le protocole d'adhésion que nous avons présenté fonctionne-t-il, malgré tous les freins d'Alexandre ?

On pourrait expliquer le processus d'adhésion en empruntant à la physique sa définition du terme « adhésion » : « L'adhésion est l'ensemble des phénomènes physico-chimiques qui se produisent lorsque l'on met en contact intime deux matériaux, dans le but de créer une résistance mécanique à la séparation. »

Si l'on établit un parallèle avec le protocole d'adhésion décrit précédemment, plus vous mettez d'énergie à faire adhérer, plus votre interlocuteur a du mal à se séparer.

Autrement dit, faire adhérer n'est pas nécessairement rallier votre interlocuteur immédiatement à votre point de vue, mais rendre son opposition plus difficile.

Au-delà de cette métaphore, le protocole présenté fonctionne parce qu'il s'appuie en réalité sur des expériences prouvées scientifiquement. Ces expériences sont issues, pour la plupart, des travaux de la psychologie de l'engagement que nous avons regroupés en quatre piliers principaux. Chacun de ces piliers permet de conforter l'approche retenue pour chacune des étapes du protocole.

COMMENT AMENER L'AUTRE À CHANGER LIBREMENT DE COMPORTEMENT ?

De Kurt Lewin dans les années 1940 à Robert-Vincent Joule aujourd'hui en France, en passant par Stanley Milgram, nombre de chercheurs ont montré que l'on peut influencer les choix.

Dans son ouvrage *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*[10], Robert-Vincent Joule explique que l'on peut modifier les comportements, les convictions de l'autre sans utiliser ni l'autorité, ni la persuasion, ni même la séduction.

L'autorité crée un biais

L'autorité peut se révéler efficace pour peser sur les comportements. Comme dans toutes les armées du monde, le plus simple, pour obtenir des résultats, reste de donner des ordres. De la même manière, le moyen idéal de réduire le nombre d'infractions au code de la route serait de placer un policier à chaque carrefour. Mais retirez le policier, et les automobilistes retrouveront leurs mauvaises habitudes.

Attention

L'autorité a ses limites. Elle ne dure que le temps où elle s'exerce ou par crainte d'une sanction.

Mais l'autorité peut aussi fonctionner lorsqu'il existe un lien hiérarchique ou la reconnaissance d'une expertise inaccessible. En

10. Robert-Vincent Joule, Jean-Léon Beauvois, *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 2002.

effet, la célèbre expérience de Stanley Milgram[11] à base de fausses décharges électriques montre qu'un individu soumis redéfinit la situation. Il perd même ici le sens de sa responsabilité en acceptant d'envoyer des décharges électriques à un être humain, dès lors qu'il considère l'autorité comme légitime. Face au syndrome de la blouse blanche, un individu est amené à prendre des décisions qui peuvent être contraires à ses propres valeurs.

La persuasion a ses limites

Au premier abord, la persuasion, l'information ou l'argumentation peuvent apparaître comme l'outil idéal pour faire changer les idées.

À force de lire « FUMER TUE » sur tous les paquets de cigarettes, personne ne doute aujourd'hui de la dangerosité du tabac. Pour autant, et malgré les nombreuses campagnes antitabac, on ne constate pas de baisse significative du nombre de fumeurs.

Si la persuasion permet de faire changer les idées, elle est beaucoup moins efficace lorsqu'il s'agit de modifier les comportements.

La séduction est risquée

La séduction désigne en sciences sociales un procédé délibéré visant à susciter l'admiration ou l'attirance chez un ou plusieurs individu(s). Le but peut consister à obtenir un avantage de la part de la personne séduite : rapport sexuel, argent, cadeaux...

Mais comme tout procédé, si la séduction est détectée, il peut y avoir un effet boomerang. Après réflexion, dans un second temps, l'interlocuteur peut avoir le sentiment d'avoir été manipulé. Dans ce cas, le retour de manivelle peut être violent, voire définitif.

11. Stanley Milgram, *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, 1994.

L'engagement permet de modifier durablement le comportement

En synthèse

L'autorité peut contraindre à agir temporairement.

La persuasion peut faire changer les idées.

La séduction peut donner envie.

Au total, ces trois stratégies de communication présentent des biais, des risques et des limites.

Les expériences scientifiquement prouvées de la psychologie de l'engagement peuvent être utilisées comme points d'appui concrets pour induire un changement durable de comportement.

UN PROTOCOLE D'ADHÉSION FONDÉ SUR QUATRE PILIERS DE LA PSYCHOLOGIE DE L'ENGAGEMENT[12]

Nous avons identifié quatre piliers de la psychologie de l'engagement qui nous paraissent être de nature à conforter l'adhésion, à savoir :

1. Quelqu'un s'engage à partir du moment où il l'a décidé.
2. La capacité à libérer la parole favorise l'engagement.

12. D'après Robert-Vincent Joule, Jean-Léon Beauvois, *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, *op. cit.* et *La Soumission librement consentie*, Presses universitaires de France, 1998, mais aussi Kurt Lewin (1947), « Group Decision and Social Change » *in* T. Newcomb, E. Hartley, *Readings in Social Psychology*, 3.

3. Un engagement est renforcé par la qualité du ou des actes préparatoires.

4. Le choix librement consenti favorise l'adhésion.

Pilier 1 : quelqu'un s'engage à partir du moment où il l'a décidé

Kurt Lewin découvre l'« effet de gel » et ouvre la voie aux travaux sur l'engagement en clarifiant le lien entre décision et engagement. Voici en quoi consiste cet « effet de gel ».

Durant la Seconde Guerre mondiale, les ménages américains doivent modifier leurs habitudes alimentaires. En effet, les autorités doivent passer d'une économie de paix à une économie de guerre avec, comme conséquence, le fait que certaines denrées se font rares. Pour prévenir les risques de malnutrition, il est impératif de remplacer les pièces nobles de boucherie par les bas morceaux. Or, les citoyens américains répugnent à le faire, malgré les campagnes d'information et de communication (radio, affiche, presse) organisées à grande échelle.

Les autorités américaines s'adressent alors à Kurt Lewin, psychosociologue réputé, pour traiter ce problème de santé publique. La première stratégie persuasive testée par Kurt Lewin se révèle catastrophique. Dans tout le pays, des conférenciers font des démonstrations éloquentes, donnent des arguments pertinents et distribuent des recettes ronéotypées. Mais seules 3 % des ménagères présentes serviront effectivement chez elles des bas morceaux. Pourtant, les ménagères quittent la salle de conférence parfaitement convaincues de la valeur diététique et nutritionnelle des abats, comme en attestent les mesures d'attitude et de motivation effectuées au terme de la rencontre.

Face à cet échec, Lewin s'intéresse au chaînon manquant entre les attitudes et les motivations à l'action. Il remplace alors le conférencier par un animateur qui a pour consigne de communiquer aux ménagères toutes les informations contenues dans la conférence avant de leur remettre les recettes ronéotypées. Il a surtout pour consigne d'inciter les ménagères à s'exprimer et, au terme de la réunion, à prendre publiquement leur décision. Celles qui décident de cuisiner des abats dans les prochains jours sont invitées à lever la main.

Ce petit acte, réalisé devant témoins, va avoir une portée considérable puisque 32 % d'entre elles vont effectivement passer à l'acte à leur retour à la maison. Dix fois plus qu'avec la stratégie persuasive.

Lewin explique cette différence par le fait que le lien entre motivation et comportement n'est pas direct. Il est nécessaire d'activer un maillon intermédiaire : la décision. C'est ce que Kurt Lewin nomme l'« effet de gel ». Nous restons fidèles à notre décision, en gelant l'univers des autres options possibles.

En synthèse

Notre décision nous engage. Puisque quelqu'un s'engage à partir du moment où il l'a décidé, nous pouvons considérer le protocole d'adhésion décrit plus haut comme un processus de décision en tant que tel. Autrement dit, le protocole, en tant que guide d'entretien, vise à aider l'interlocuteur à prendre « sa » décision et va l'accompagner dans « son propre » cheminement.

Pilier 2 : la capacité à libérer la parole favorise l'engagement

Dans l'expérimentation de Kurt Lewin, on a pu constater que la possibilité de s'exprimer pour les ménagères et la capacité de l'animateur à libérer leur parole ont été deux éléments déterminants.

Ces éléments favorisent l'acte de décision final en permettant aux participants de s'approprier la décision, leur décision.

Dans notre protocole, dès l'accroche de départ, Alexandre ouvre le débat et cherche à libérer la parole de Margaux par une question ouverte : « Qu'en penses-tu ? »

Si Alexandre peut s'ouvrir au dialogue, c'est parce que, dès le départ, il prend en compte les préoccupations de Margaux. C'est un signal d'écoute fort qui permet à Margaux d'être plus collaborative.

Si Alexandre peut s'ouvrir au dialogue, c'est parce qu'il clarifie dès le début son objectif de conviction et qu'il s'engage donc lui-même. En disant clairement où il veut aller (au sens propre et au figuré), il évite toute perception potentielle de manipulation par Margaux. Ainsi, il peut lâcher plus facilement son objectif pour aller vers une écoute active, libérer la parole, et donc favoriser l'engagement.

Comment libérer la parole ?

Savoir écouter par le questionnement

Pour libérer la parole, le questionnement ou l'investigation est le meilleur moyen d'amener l'autre à réfléchir sur ses besoins, ses freins ou ses envies. Et donc favoriser sa décision finale.

Quand on vous pose une bonne question, cela vous permet de synthétiser votre pensée, d'évaluer les idées existantes et, éventuellement, d'en imaginer d'autres.

Pourtant, l'école ne nous apprend pas forcément à poser des questions, mais plutôt à y répondre. Ce manque dans notre système éducatif peut parfois engendrer des travers dans notre communication. Nous avons tous le réflexe d'une communication centrée sur nous-mêmes.

Lorsque nous sommes entre amis et que nous parlons de cinéma, souvent chacun raconte le dernier film qu'il a vu. Mais plutôt que d'écouter, les autres en profitent pour se préparer à raconter le film qu'ils ont eux-mêmes vu. Évidemment, sur des sujets plus polémiques comme la politique ou la religion, nous imaginons assez bien la tournure que peut prendre la discussion. Rares sont les moments où l'on s'écoute vraiment... et nombreux ceux où l'on s'écoute trop !

En synthèse

Bien écouter, c'est d'abord être en empathie. Ce qui revient à isoler soigneusement ce qu'exprime notre interlocuteur de ce que nous ressentons nous-mêmes en l'écoutant (en particulier de la sympathie ou de l'antipathie).

Bien écouter, c'est aussi manifester une attitude compréhensive. C'est ne pas penser simultanément à interpréter, à juger ou à préparer notre réponse.

Bien écouter, c'est s'attacher à comprendre progressivement la signification intellectuelle et émotionnelle du raisonnement de l'autre.

Bien écouter, c'est questionner.

Dans notre protocole nous privilégions des questions ouvertes, courtes et qui rebondissent sur les mots de l'autre.

Les questions ouvertes

- « Que pensez-vous de… ? »
- « Comment trouvez-vous… ? »
- « Qu'est-ce qui est important pour vous ? »

Ici, la personne questionnée peut s'exprimer librement, car vous lui permettez de développer sa réponse, et donc de recueillir des informations. Ces informations ne sont pas filtrées par des questions qui seraient fermées ou induites, du type : « Ne penses-tu pas que… ? »

Lorsque vous posez une question ouverte, vous invitez votre interlocuteur à réfléchir et, par là même, à **s'impliquer dans la conversation**. Vous l'amenez à orienter sa réflexion sur l'ouverture, plutôt que sur la fermeture. Mécaniquement, quand on vous pose une question ouverte, vous réfléchissez à la réponse, plutôt que de penser à l'argument qui pourrait contrer votre interlocuteur.

Attention

La question fermée réduit votre champ d'investigation et incite votre interlocuteur à repartir vers son scénario d'opposition.

Les questions fermées autorisent seulement une réponse de type « oui/non ». Elles contiennent souvent des présupposés et découragent le développement des réponses qui vous sont faites. Elles induisent généralement votre propre jugement ou votre

position par rapport au sujet et vous font revenir à votre scénario initial. Les questions fermées vous empêchent de décrypter les ingrédients du scénario de votre interlocuteur.

Très souvent, les questions fermées, surtout quand elles sont posées au départ, vous font passer à côté des vrais enjeux du dialogue.

Bon à savoir

Imaginez deux managers qui se prennent violemment à partie lors d'une réunion, sans arriver à trouver un accord. Sur le point de partir, l'un demande à l'autre : « As-tu l'heure ? » L'autre, toujours énervé, lui répond « oui », sans pour autant lui donner l'heure.

Si la question avait été : « Quelle heure est-il ? » son réflexe aurait probablement été d'accéder à la demande.

Cet exemple permet de comprendre que, dès lors qu'il existe une situation de désaccord entre deux personnes, la question fermée va induire l'opposition plutôt que de favoriser le dialogue.

Les différents types de questions ouvertes

Il est difficile, dans un entretien, d'avoir préparé de manière exhaustive une liste de questions, sous peine de basculer dans un interrogatoire de police. Les questions devraient idéalement être générées par l'entretien lui-même.

Voici quelques familles de questions ouvertes qui peuvent vous guider sur le chemin de l'adhésion.

Les questions sur les hypothèses et les raisons :

- « Qu'est-ce qui vous fait penser que… ? »/« Sur quoi vous basez-vous ? »
- « Quelles sont les principales raisons ? »
- « Qu'est-ce qui vous amène à penser que… ? »

Ces questions permettent de mieux comprendre le raisonnement de l'autre, et de l'amener parfois à partager nos hypothèses et nos preuves.

Les questions sur les opinions et les conséquences :

- « Qu'est-ce qui est important pour vous ? »
- « Comment voyez-vous les choses ? »
- « Et donc… ? »/« Que peut-on en conclure ? »
- « Quelle serait l'alternative ? »/« Comment pourrait-on faire autrement ? »

Ces questions permettent de libérer la parole en autorisant votre interlocuteur à exprimer son opinion et à mieux comprendre son propre cheminement, notamment en l'aidant à identifier les conséquences et les alternatives.

Les questions de clarification :

- « Qu'entendez-vous par… ? »
- « Quel exemple pourriez-vous me donner ? »
- « En quoi est-ce en relation avec notre discussion ? »

Ces questions vous permettent souvent de clarifier ce qui se cache derrière les mots de votre interlocuteur, autrement dit de découvrir son modèle du monde[13]. Elles évitent le risque d'une mauvaise interprétation de votre part, et donc d'une réponse ou d'une argumentation inadaptée.

Les questions d'accompagnement qui rapprochent de l'adhésion :

- « Qu'est-ce qui pourrait vous aider ? »
- « Qu'est-ce qui favoriserait votre décision ? »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis ? »
- « Comment pourrais-je vous aider ? »

Ces questions d'accompagnement, comme celles de clarification, sont proches du questionnement du coach. Elles aident à la prise de décision, à l'instar de la maïeutique de Socrate qui fait accoucher les idées. Elles renforcent l'engagement, à l'instar de l'« effet de gel » révélé par Kurt Lewin qui cristallise la décision.

Savoir activer et entretenir le dialogue

Les questions courtes

Dans un processus d'adhésion, il est important de privilégier les questions courtes. La priorité étant de laisser l'autre s'exprimer. Nous avons tous tendance, soit à vouloir répondre à la place de l'autre, soit à livrer notre propre ressenti ou vision sur le sujet.

13. Voir chapitre 1, § « Renoncer à l'argumentation, à la contre-argumentation et à la justification ».

Il n'est pas rare de cumuler ces deux tendances, comme dans l'exemple ci-après :

> « Dis-moi, j'ai appris que tu étais passionné de plongée sous-marine. Qu'est-ce que tu ressens quand tu plonges ? Parce que moi, imaginer d'être à 25 mètres de profondeur avec une bouteille sur le dos et un truc dans la bouche, ça m'angoisse ! Et toi, ça ne t'angoisse pas ? »

En donnant votre avis ou en émettant une opinion, vous risquez d'influencer la réponse de votre interlocuteur, voire de l'empêcher d'exprimer pleinement son point de vue. De plus, dans cet exemple, on voit bien que revient le réflexe de la question fermée qui, *a minima*, appauvrit le dialogue, voire coupe la relation.

Votre questionnement devient égocentrique ; il est le prétexte à parler de vous et vous empêche de vous centrer sur votre interlocuteur.

Conseil de l'expert

Arrêtez-vous au point d'interrogation. Si, à la fin de votre question, vous sentez qu'elle n'est pas assez précise, cela fera l'objet d'une autre question plus tard. Laissez d'abord votre interlocuteur répondre.

Savoir se taire

Le silence a un intérêt à deux niveaux.

1. Mieux comprendre l'autre en l'écoutant jusqu'au bout

Le verbe est action et, dans la langue française, il est en général dans la première moitié de la phrase. *A contrario*, en allemand,

le verbe est renvoyé en fin de phrase la plupart du temps, ce qui encourage une écoute complète.

En France, dès que l'on entend le verbe, on pense souvent avoir compris le sens global de la phrase et l'on s'autorise à interrompre l'autre. Or, écouter jusqu'au bout sa réponse permet d'identifier l'essentiel, qui se trouve fréquemment dans les derniers mots.

2. Laisser un espace de réponse à son interlocuteur en s'arrêtant au point d'interrogation

Deux raisons peuvent vous en empêcher.

1. **L'envie d'émettre son opinion.** On a souvent tendance à répondre à la place de l'autre, en voulant donner son propre point de vue ou en interprétant la pensée de l'autre. Certains journalistes en abusent largement... En octobre 2010, Marc-Olivier Fogiel obtenait une interview exclusive de Liliane Bettencourt dans *Face à l'actu* (M6) : *« Aujourd'hui, votre fille Françoise demande à nouveau votre mise sous tutelle. Le juge va devoir prendre une décision. Vous lui dites quoi, au juge ? Que vous ne voulez pas être mise sous tutelle ? »* Dans cet exemple, on voit bien que le journaliste tente d'induire la réponse en donnant son interprétation de la situation ou de la volonté de l'interviewée.

2. **La peur du silence.** Observez autour de vous : beaucoup de personnes prolongent leur phrase après le point d'interrogation. Il existe une véritable crainte du silence chez certains. Il représente un vide dans la relation, que l'on s'empresse souvent de combler.

Finalement, *« Enfant, on a peur du noir. Adulte, on a peur du blanc*[14] *»*.

14. Eric Salomon, *Leader sinon rien !* Éditions Télémaque, 2015.

Entretenir le dialogue par des questions relais ou échos

Les questions relais incitent au dialogue et à aller plus loin dans la discussion. Elles invitent à développer et à enrichir la réponse qui vient de nous être donnée. Par exemple : « Dans quelle mesure ? », « C'est-à-dire ? », « Dans quel cas ? », « Sur quels critères ? », « Avec qui ? », « Par exemple ? »...

Les questions échos relèvent du même esprit. Elles reprennent le mot de l'autre sous la forme interrogative.

« – C'est vraiment quelqu'un de remarquable.

– Remarquable ? »

Vous noterez que, lorsque l'on s'intéresse sincèrement à l'autre, ce type de question vient très naturellement. C'est une forme relativement poussée d'empathie que de faire écho aux mots de l'autre. Ces questions échos sont autant de balises dans la synchronisation du dialogue et aussi une manière d'aller au-delà des mots et de creuser la pensée.

« – Remarquable ?

– Oui, il a une manière simple de dire des choses compliquées. »

À l'instar des thérapeutes, le fait de poser des questions qui rebondissent sur les derniers mots utilisés par l'autre active souvent le dialogue et témoigne d'un intérêt réel. Au total, ces questions vous permettent de pratiquer une écoute bienveillante.

Éviter de désactiver le dialogue

Éviter le questionnaire rigide tout préparé

Au-delà du sentiment d'interrogatoire que cela peut créer auprès de votre interlocuteur, trop de questions préparées et déconnectées de la réponse risquent de vous éloigner de l'écoute, voire de générer une résistance chez lui.

Bien sûr, et par sécurité, une provision de trois ou quatre questions principales peut vous aider. Cependant, comme on l'a vu, la plupart des questions ouvertes efficaces s'appuient ou rebondissent sur la réponse qui précède.

Éviter de poser deux questions en une

> « Alors, tu es parti où en vacances, elle était comment la maison ? »

Par rapport au chemin de l'adhésion, poser deux questions en une alourdit la relation. Cela peut même mettre l'autre dans un certain inconfort en doublant l'exigence de réponse.

C'est sûrement bien pour les shampooings et les après-shampoing, mais beaucoup moins bien pour la qualité de l'échange…

Éviter les questions négatives ou inductives

Les questions qui commencent par : « Ne penses-tu pas que… ? » « Ne trouves-tu pas que… ? » « Tu ne crois pas que… ? » représentent le prototype de la question à la fois négative et inductive. La réponse est plus ou moins contenue dans la question.

Attention

Les questions inductives peuvent donner le sentiment à l'autre d'être manipulé. Par exemple : « Tu ne penses pas que tu aurais pu agir autrement ? »

Éviter le « pourquoi »

« Pourquoi ? » peut être ressenti comme inquisiteur ou accusateur, d'autant qu'il est souvent posé avec une tournure négative. L'interlocuteur risque d'être sur la défensive.

La meilleure preuve est que le « pourquoi » est souvent précédé d'un « mais ». Il trahit notre propre désaccord et nuit à la neutralité de l'écoute.

Bon à savoir

Socrate : déjà 2 500 ans d'intelligence de la question ouverte

Socrate s'inspire du métier de sage-femme que sa mère exerce pour établir sa méthode : faire accoucher les idées. Il circule dans les rues de la cité afin de questionner les habitants, solliciter leur raisonnement, déloger leurs certitudes.

La maïeutique (du grec « *maieutikê* » signifiant « art de l'accouchement ») est née. Elle permet de se sentir libre, de trouver en soi-même ses propres réponses.

Pour Socrate, la prise de conscience ne peut venir qu'avec la parole.

« La stupeur que provoque Socrate tient essentiellement au fait que ses interlocuteurs sont mis face à leurs propres contradictions[15]*. »*

15. Platon, *Théétète*, 148e.

Pilier 3 : un engagement est renforcé par la qualité du ou des actes préparatoires

Ici la reformulation va nous intéresser, principalement pour obtenir des « oui » et des points d'accord car elle entre dans la logique de l'acte préparatoire selon la psychologie de l'engagement.

Conseil de l'expert

Privilégiez la reformulation miroir ou écho, parce que votre objectif est de générer un accord certain avec votre interlocuteur.

Il existe d'autres types de reformulations qui, dans le cadre de notre protocole d'adhésion, jouent le même rôle que certaines questions :

- la reformulation-élucidation poursuit le même objectif que les questions de clarification ;
- la reformulation-reflet, qui porte sur les sentiments et les émotions, peut être traitée par des questions relais ou des questions sur les opinions vues précédemment.

En quoi la reformulation et l'obtention de points d'accord peuvent-ils s'apparenter à un acte préparatoire ?

Mais d'abord, qu'est-ce qu'un acte préparatoire ? Le meilleur moyen de le comprendre est de décrire la « technique du pied dans la porte » à travers deux expériences réalisées par des chercheurs, expériences qui ont démontré qu'un acte préparatoire réussi augmente la probabilité d'aboutir à l'objectif initial, donc d'obtenir ce que l'on veut.

La technique du pied dans la porte avec demande explicite

Freedman et Fraser[16] mettent en évidence la technique du pied dans la porte en 1966. Le principe est très simple : obtenir un peu, avant de demander beaucoup.

Des psychologues contactent des ménagères par téléphone. Un premier groupe d'entre elles est sollicité pour répondre à plusieurs questions sur leurs habitudes de consommation de produits ménagers. Rappelées trois jours plus tard, on leur demande d'accepter de recevoir une équipe de cinq ou six personnes, pendant deux heures, pour examiner leurs placards de fond en comble, dans le but de lister leurs produits ménagers. Le second groupe de ménagères est appelé directement afin de leur demander d'accueillir l'équipe.

Les ménagères contactées au préalable par téléphone (acte préparatoire peu coûteux) sont deux fois plus nombreuses à accepter, en définitive, la requête (comportement attendu). À travers cette expérience et plusieurs autres, nos deux chercheurs américains ont démontré que, pour solliciter un acte difficile, il est préférable d'obtenir d'abord un acte préparatoire peu coûteux.

À noter

Dans notre protocole d'adhésion, la reformulation qui permet d'aller chercher un « oui » est une forme d'acte préparatoire avec demande explicite.

16. Jonathan L. Freedman, Scott C. Fraser, « Compliance without Pressure : the Foot-in-the-Door Technique », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 4, 1966, pp. 195-202.

Quelqu'un qui, *a priori*, est plutôt dans l'opposition ou la résistance va assouplir son modèle du monde grâce à sa répétition de « oui ».

La technique du pied dans la porte avec demande implicite

Le pied dans la porte avec demande implicite vise à créer les conditions susceptibles d'inciter une personne à faire ce qu'on aimerait qu'elle fasse sans le lui demander.

Cette technique peut être mise en lien avec l'esprit du protocole d'adhésion que nous proposons et la posture recherchée : « Qu'est-ce que je change chez moi pour faire changer l'autre, sans lui demander de changer ? »

Nous avons eu la chance de rencontrer Robert-Vincent Joule, avec qui nous avons partagé notre approche pratique de l'adhésion, en lien avec la psychologie de l'engagement.

Dans la série de recherches qu'il a réalisées à Aix-en-Provence avec Jean-Léon Beauvois, il a montré qu'en tablant sur un « pied dans la porte » avec demande implicite, on augmente la probabilité que des gens dans la rue ne gardent pas un billet de banque qui ne leur appartient pas.

Dans une ruelle, plutôt déserte, une personne, complice de l'expérimentation, perd 50 francs ; 80 % des passants la laissent s'éloigner pour récupérer le billet, alors que 20 % d'entre eux, seulement, lui signifient sa perte.

Robert-Vincent Joule imagine un acte préparatoire qui pourrait faire changer le comportement des premiers passants, qui soit de même nature que rendre un billet de banque. À savoir : rendre un service.

Le service le plus simple est d'indiquer son chemin à quelqu'un qui vous le demande dans la rue. Sitôt pensé, sitôt fait.

La probabilité a été doublée lorsque les passants ont été préalablement amenés à indiquer son chemin à un autre complice.

Elle est même triplée lorsque le service sollicité est un peu plus coûteux (faire une trentaine de mètres pour l'orienter dans la bonne direction).

Tout se passe comme si les premiers services permettaient à celui qui les a rendus d'établir un lien entre ce qu'il a fait (en l'occurrence donner un renseignement ou faire quelques pas pour aider une personne à retrouver son chemin) et ce qu'il est (ici : quelqu'un de serviable). Et quelqu'un de serviable ne rend-il pas service à quelqu'un qui en a besoin ?

En synthèse

La technique du pied dans la porte avec demande implicite permet d'atteindre l'objectif grâce à un acte qui prépare psychologiquement la personne à faire évoluer son comportement, sans le lui demander. Cet acte préparatoire est de même nature que le comportement recherché, mais moins impliquant.

Ainsi, aller chercher les « oui » et les points d'accord dans notre protocole d'adhésion est autant d'actes préparatoires qui favorisent, de façon progressive, la décision de l'autre.

Plus votre interlocuteur vous dit « oui », plus il deviendra naturellement collaboratif.

Plus il vous dit « non », plus il renforcera probablement son opposition dogmatique ou de principe, jusqu'à parfois être de mauvaise foi. Pour rester en cohérence avec lui-même, il évitera de se retrouver en dissonance cognitive.

Bon à savoir

La dissonance cognitive, découverte en 1957 par Leon Festinger, montre que, lorsque les circonstances amènent une personne à agir en désaccord avec ses croyances, elle éprouve un état de tension inconfortable appelé « dissonance ». Pour réduire cet état et justifier ses actes, elle va adapter ses opinions à son comportement.

La règle de la demande préalable, établie en 1972 par Richard Harris, révèle, quant à elle, que l'on persiste dans sa décision, bonne ou mauvaise, par une volonté tenace de ne surtout pas changer de cap.

Le protocole d'engagement peut être lui-même, dans sa totalité, considéré comme un acte préparatoire. Dans l'exemple d'Alexandre et Margaux, un premier rendez-vous pourrait constituer un acte préparatoire pour un second rendez-vous de partage sur la destination des vacances.

Autrement dit, plutôt que de forcer la décision ou l'engagement, il est souvent préférable de multiplier les actes préparatoires.

Un acte préparatoire peut se faire à l'intérieur d'une réunion (reformuler pour aller chercher des « oui »), mais la réunion elle-même peut être un acte préparatoire pour une autre réunion.

VU AU CINÉMA, UN ACTE PRÉPARATOIRE PAR LE LEURRE

Dans le film *Django Unchained* de Quentin Tarantino, le Dr King Schultz aide Django à libérer sa femme Broomhilda, capturée par Calvin Candie, un exploitant fortuné et tyrannique, dont le loisir principal est d'organiser des combats d'esclaves.
Le Dr Schultz et Django ont recours à un acte préparatoire : la négociation préalable de l'achat de son esclave-combattant favori. Un leurre que Calvin va accepter. Schultz suppose que, à la suite de cette première négociation, Calvin acceptera aussi la seconde : vendre Broomhilda.

Pilier 4 : le choix librement consenti favorise l'adhésion

Le quatrième pilier issu de la psychologie de l'engagement est communément appelé le « choix librement consenti ». Nous avons pu comprendre son intérêt en fin de protocole pour renforcer la décision, et donc l'engagement de l'interlocuteur.

Nous avons vu que l'engagement se construit dès le départ, à travers une conviction, la capacité à se mettre à la place de l'autre et à s'intéresser à lui. La qualité du questionnement ouvert va créer un « chemin d'adhésion », avec des balises que sont les points d'accord obtenus grâce à la reformulation. Les différents « oui » obtenus donnent l'opportunité de faire une synthèse, laquelle permet à l'interlocuteur de retrouver la dynamique de son propre chemin de décision.

Lorsque l'engagement de votre interlocuteur est quasiment acquis, le fait de lui laisser sa liberté de choix jusqu'au bout va renforcer sa décision.

Imaginez qu'un étudiant vous interpelle devant un arrêt de bus : « Excusez-moi, auriez-vous un peu de monnaie pour que je puisse prendre le bus ? » Imaginez maintenant qu'il ajoute : « Mais vous êtes libre d'accepter ou de refuser. »

Eh bien, sachez que vous serez deux fois plus nombreux à le dépanner dans le second cas, car il vous aura laissé la liberté de choix.

De la même manière, dans notre protocole d'adhésion, lorsque Alexandre a eu suffisamment de points d'accord, il a maintenu l'idée d'un choix librement consenti par Margaux : « Si je trouvais une station ensoleillée, un lac pour la voile des enfants et une piscine olympique pour toi, est-ce que tu serais prête à envisager la question ? »

C'est ce qui a permis à Margaux de s'engager dans sa décision : « Pourquoi pas, mais il faudrait qu'on ait une petite semaine à la mer », tout en affirmant son choix librement.

Sa décision a été renforcée par une question de projection : « Donc, tu verrais deux semaines à la montagne, une semaine à la mer. Dans quel ordre ? »

Pour Margaux, il a suffi de peu de chose pour passer des idées aux actes.

Selon Robert-Vincent Joule, la psychologie de l'engagement nous invite à rechercher ce « peu de chose » pour générer le comportement engageant.

Pro/perso

Dans votre vie professionnelle et votre vie personnelle, vous vous retrouvez souvent dans des situations où vous devez donner envie, convaincre ou faire adhérer, sans forcément vous y être préparé.

Ce sont, bien sûr, des situations où vous ne pouvez ni contraindre l'autre ni faire les choses à sa place.

La posture de questionnement et d'intérêt à l'autre – telle que nous l'avons vue dans ce chapitre – relève d'un comportement à travailler. Ce comportement s'acquiert au fil du temps, sachant qu'une discussion ne peut pas être prévisible et ne peut, donc, pas être totalement anticipée.

En revanche, le démarrage de l'entretien avec recherche d'adhésion peut et doit se préparer. Ce sera même la clé de votre succès, en vous permettant d'être dès le départ dans une posture d'adhésion.

Exemple de cas professionnel

Vous souhaitez inciter un collaborateur commercial à faire plus régulièrement les comptes rendus de ses visites clients : « J'ai cru comprendre qu'il était important pour toi de maîtriser tes clients tout en les développant. J'aimerais te donner envie de systématiser les comptes rendus parce que je suis convaincu que c'est le meilleur moyen pour toi et pour l'entreprise de capitaliser sur la connaissance client. »

Exemple de cas privé

Vous aimeriez que votre adolescent range sa chambre de temps à autre (ne soyons pas trop ambitieux...) : « Je comprends que tu souhaites que ta chambre reste ton espace. J'aimerais te donner envie de la ranger de temps en temps, *a minima* pour des raisons d'hygiène et pour m'éviter de t'embêter. »

Chapitre 3

Obtenir l'adhésion en mettant toutes les chances de son côté

Après avoir lu ce chapitre, vous augmenterez vos chances de faire adhérer votre interlocuteur grâce à un état d'esprit positif et bienveillant, s'éloignant de la manipulation, et en phase avec vous-même.

Vous avez maintenant les principaux ingrédients pour tenter d'obtenir ce que vous voulez et faire adhérer à partir d'un protocole reposant sur des expériences scientifiquement prouvées.

Comme pour tout comportement, il est difficile de sortir de ses habitudes et de ses réflexes. La faute à des paramètres qui viennent perturber la logique théorique. Alors, comment mettre toutes les chances de votre côté pour que ça marche ?

Et notamment :

- Comment gérer l'émotion d'une opposition ? votre stress ?
- Comment gérer votre peur de ne pas aboutir ou de perdre du temps ?
- Comment faire face à la mauvaise foi ?
- Comment décrypter les réactions non verbales de votre interlocuteur ?
- Comment savoir si vous pouvez vous fier à votre ressenti ?
- Comment vous comporter face à une personnalité difficile ?
- Comment conduire l'entretien lors d'une situation tendue ?
- Comment, au-delà de la technique, développer et entretenir votre posture ?

Autant de questions – rassurez-vous, nous avons les réponses – que vous pouvez vous poser dans des situations quotidiennes.

Imaginez : vous venez de réaliser une année de travail où vous avez été performant. Vous avez travaillé dur, parfois même au détriment de votre vie familiale. Il a fallu faire des sacrifices.

Cela fait deux ans que vous n'avez pas eu d'augmentation. Là, il est temps que votre patron reconnaisse vos efforts, et vous récompense. Vous auriez même préféré qu'il vous le propose, sans être obligé d'aller lui demander : « Moi, je pense à lui tous les jours, il aurait pu penser à moi au moins une fois dans l'année. »

Prenant votre courage à deux mains, vous vous décidez donc à aller lui parler aujourd'hui, et non demain (deux mains... Oui, une petite précision : vous avez beaucoup d'humour). Vous voilà donc face à lui.

Depuis plusieurs jours, vous ruminez ce que vous avez envie de lui dire. Comment trouver les bons mots ? Comment ne pas le braquer ? Comment vous faire entendre ? Comment faire en sorte que vos arguments fassent mouche ?

Et s'il vous dit « non », comment réagir ? Est-ce que vous devez prendre le risque d'insister ou est-ce que vous devez laisser tomber ? Il est temps de se lancer !

Et voilà seulement la moitié de la phrase que vous aviez prévue qui sort de votre bouche. Vous êtes figé par l'émotion. C'est bizarre, l'appétit vient en mangeant et la peur peut venir en parlant.

Vous voici incapable de donner les arguments qui vous paraissaient évidents. Vous vous sentez maladroit. Les battements de votre cœur commencent à s'accélérer, vous parlez plus vite et butez même sur certains mots. Le malaise s'installe dans l'entretien. Et l'assurance avec laquelle votre boss avance ses arguments rationnels pour ne pas vous augmenter contraste avec votre

sentiment de malaise intérieur. Vous voilà presque à le comprendre et à vous demander ce que vous êtes venu faire là.

Bref, c'est raté pour cette année. L'année prochaine, on ne vous y reprendra pas.

Une année s'écoule. Vous préparez cette fois une argumentation en béton, avec un nouvel élément majeur : cela fait maintenant trois ans (et non plus deux) que vous n'avez pas été augmenté. Votre demande prend en compte le contexte de l'entreprise, votre propre progression et les éléments factuels de votre engagement. Mais, fort de votre expérience de l'année passée, vous décidez d'aborder la question de manière diplomatique.

Vous y mettez donc les formes, vous souriez et vous vous lancez dans une explication qui a du mal à s'arrêter. Contre toute attente, votre boss vous encourage à continuer, tout en dévoilant, par des signes non verbaux, une forme de doute ou d'incompréhension. Vous ne savez pas l'interpréter, jusqu'au moment où il vous dit : « Je te remercie d'avoir si bien compris le contexte de l'entreprise, et tu comprendras, dans ce cas, que nous ne pourrons pas t'augmenter cette année. D'ailleurs, j'apprécie beaucoup que tu sois venu m'en parler. »

Ce ne sera pas encore pour cette année. « Mais comment a-t-il pu entendre quasiment l'inverse de ce que j'ai voulu lui dire ? »

À travers cet exemple, et au-delà des techniques d'adhésion, il est clair qu'un certain nombre de paramètres empêchent d'être dans la bonne posture et de préparer cette demande sous le meilleur angle possible. Quelles sont les clés complémentaires pour faire la différence ? Les clés pour mettre toutes les chances de votre côté ?

Les clés pour changer

LE NON-VERBAL POUR CRÉER LES CONDITIONS DE L'ADHÉSION

L'impact immédiat de votre communication non verbale

Le temps pour capter l'attention d'une personne tourne en moyenne autour de trente secondes. La première manière de capter l'attention, telle que nous l'avons vue dans notre protocole, est de parler de l'autre et de ses attentes[17] avant de parler de soi.

Mais cela ne suffit pas. Votre interlocuteur, sans le savoir, va être immédiatement sensible à ce que vous dites, mais aussi à la manière dont vous le dites et à la congruence de vos propos. C'est-à-dire, les mots que vous prononcez et l'attitude du corps en cohérence.

« Vous êtes viré(e). »

« Je vous embauche. »

Exemple d'incongruence

17. Voir chapitre 1, § « Renoncer à l'argumentation, à la contre-argumentation et à la justification ».

Le langage du corps et notre voix peuvent imprimer une atmosphère favorable à l'adhésion, comme nous trahir s'ils sont en contradiction avec nos convictions.

C'est bien le mariage parfait entre les mots, la voix et les gestes qui véhicule de la sincérité et de l'authenticité. Le fait d'aligner votre conviction et la manière de l'exprimer va aider votre interlocuteur à se sentir à l'aise et créer les conditions de son adhésion.

Comment s'aligner ?

- En préparant une entrée en matière telle que vue dans le chapitre 2, qui tient compte de l'autre et clarifie votre propre envie ou conviction.
- En vous préparant physiquement et mentalement pour créer les meilleures conditions non verbales possibles de l'entretien que vous allez mener.

Comment se préparer physiquement et mentalement ?

Trouver le bon rythme respiratoire

On dit couramment au théâtre que le public respire comme le plateau, donc comme le comédien. En tant qu'acteur de votre entretien, votre interlocuteur se synchronisera sur votre respiration. Il est, dès lors, essentiel de vous mettre dans ce que David Servan-Schreiber appelle la *« cohérence cardiaque*[18] *»*, à savoir un rythme de respiration en accord avec le débit de votre parole.

18. David Servan-Schreiber, *Guérir*, Robert Laffont, 2003.

Bon à savoir

Sur scène, un comédien qui veut que le public doute de sa sincérité va adopter une respiration thoracique.

Il envoie ainsi le signal du mensonge au public et crée souvent une complicité immédiate.

De la même manière, vous détectez facilement le manque de sincérité d'un commerçant qui vous parle avec une respiration haute, donc dans une convention relationnelle.

Il existe différentes techniques pour préparer sa respiration.

Par ailleurs, une respiration basse (abdominale) véhicule plus de sincérité qu'une respiration thoracique. Une sincérité qui peut avoir son importance dans des situations où vous souhaitez convaincre votre interlocuteur…

Exercice

DE RESPIRATION LE 4-4-8

Commencez par une lente expiration.

Puis inspirez longuement pendant 4 temps en aspirant comme à une paille pour stimuler votre respiration abdominale et sentir votre ventre se gonfler.

Retenez votre respiration pendant 4 temps.

Enfin, expirez lentement sur 8 temps par le milieu de votre bouche et régulièrement, comme si vous souhaitiez souffler sur la flamme d'une bougie sans l'éteindre. Logiquement, votre ventre devrait se dégonfler progressivement. C'est ce que les chanteurs appellent « pousser sur la colonne d'air ».

Influencer sa pensée par la position du corps

Amy Cuddy, psychosociologue, professeur et chercheur à la Harvard Business School, explique, dans un *TED talk* vu près de 25 millions de fois dans le monde, que le langage de votre corps détermine ce que vous êtes.

S'il est clair que nos comportements non verbaux influencent fortement ce que les autres pensent de nous, Amy Cuddy va démontrer, avec Dana Carney, de Berkeley, que nos comportements non verbaux influencent ce que nous pensons et ressentons pour nous-mêmes.

En s'inspirant de l'analyse de la hiérarchie des primates, elles mènent une étude en demandant à des personnes de prendre, pendant deux minutes, soit une pose de puissance (Wonder Woman par exemple), soit une pose d'impuissance. Puis ces personnes entrent dans le laboratoire et donnent un échantillon de leur salive. Les personnes puissantes voient une augmentation de près de 20 % de leur testostérone par rapport à leur niveau de départ, quand les personnes impuissantes ont une baisse de près de 10 %. Quant au cortisol, qui est l'hormone du stress, les personnes puissantes observent une diminution de près de 25 %, tandis que les personnes impuissantes ont une augmentation de près de 15 %.

Donc, deux minutes suffisent à configurer votre cerveau pour être affirmé, confiant et à l'aise.

Une étude a été menée sur l'impact de cette démarche sur les entretiens d'embauche, et le résultat a été impressionnant auprès des recruteurs.

Amy Cuddy nous dit : *« Don't fake it till you make it. Fake it till you become it. »* Autrement dit : « Faites semblant jusqu'à le devenir vraiment. »

Adopter la bonne posture physique avec un ancrage au sol, une bonne verticalité, une ouverture de la gestuelle et de la face avant va influencer votre propre pensée. Vous aurez plus de chance dans ces conditions d'influencer la pensée de votre interlocuteur et donc, au final, de susciter son engagement.

Conseil de l'expert

Visualisez votre plexus solaire en imaginant qu'il s'y trouve un soleil qui fait rayonner votre corps et votre parole. *De facto*, votre posture sera adaptée, ouverte et engageante. Ce conseil est directement issu des techniques d'acteur que décrit Michael Chekhov[19], lequel propose de travailler le centre moteur du personnage en l'imaginant à différents endroits du corps. Ainsi, pour un personnage cérébral, le centre peut être le cerveau et, pour un personnage bon vivant, le centre pourrait être l'estomac. Ces centres influent sur la posture physique. Pour vous, ce centre est le plexus dans lequel vous pouvez projeter une image positive comme un soleil. Ce soleil vous aidera à ressentir et à dégager de la sérénité, de la conviction et de la bienveillance.

19. Michael Chekhov, *Être acteur : technique du comédien*, Pygmalion, 1997.

Influencer le corps par la pensée : le *switch* mental

Depuis longtemps on peut percevoir intuitivement que la pensée influence le corps. La méthode Coué en est une illustration…

Appliquer des techniques d'acteur

À l'instar de l'acteur, vous avez la possibilité de choisir votre état mental avant un entretien dont l'objectif est de faire adhérer. Par l'entraînement, bien sûr, mais aussi par des techniques simples de visualisation positive.

Lorsque le sauteur à la perche ferme les yeux et manipule à l'arrêt sa perche, il visualise en réalité à l'avance son saut réussi. De la même manière, le skieur visualise le tracé du parcours, et non la ligne d'arrivée.

Dans l'absolu, vous devriez visualiser votre entretien réussi. Or, dans la pratique, cette technique est assez difficile.

Conseil de l'expert

Ce qui peut vous aider à réaliser un basculement mental positif, c'est de vous concentrer sur une image personnelle à forte charge positive. Ainsi, vous modifiez votre état, comme le comédien avant d'entrer en scène. Dans votre cas, vous recherchez un état de bienveillance, de calme et d'empathie.

Créer un sas de décompression pour se rendre disponible

Le meilleur moyen de se dépolluer de toutes les idées reçues, des *a priori* que l'on peut avoir avant un entretien, est de se conditionner par une préparation physique et mentale. La préparation physique peut se concentrer autour de la respiration, et la préparation mentale autour d'une visualisation positive. L'objectif est de se rendre disponible pour vivre le moment présent.

Une autre manière d'arriver à se rendre disponible peut être de pratiquer la méditation. Si la méditation est la pratique centrale du bouddhisme, une méditation laïque, développée notamment par Jon Kabat-Zinn[20], donne des pistes pour parvenir à une forme de pleine conscience. Elle permet de se relier à l'instant présent, en portant son attention sur ce qui est là maintenant, nos sensations et notre respiration.

La première étape pourrait se résumer dans la formule suivante : « J'inspire, je sais que j'inspire : j'expire, je sais que j'expire. » Le principe est de vous libérer de vos pensées en les notant simplement et en créant donc une certaine distance. Vous apprenez ainsi à observer vos pensées et à les laisser passer en recentrant votre attention sur l'objet de votre méditation, par exemple la respiration.

Se rendre disponible mentalement, c'est une manière de porter un regard neuf sur la relation et de retrouver une certaine fraîcheur.

---

20. Jon Kabat-Zinn, *Au cœur de la tourmente, la pleine conscience : MBSR, la réduction du stress basée sur la mindfulness*, De Boeck, coll. « Carrefour des psychothérapies », 2009.

Exercice

DU CITRON OU PRISE DE CONSCIENCE DE L'INFLUENCE DE LA PENSÉE SUR LE CORPS

Je vous propose de fermer les yeux. Imaginez que vous êtes dans votre cuisine, on est en été, il fait très chaud. Vous allez vers votre réfrigérateur, vous ouvrez la porte et vous voyez un citron. Vous le prenez dans une main. Vous refermez la porte, vous ouvrez un des tiroirs de votre cuisine de l'autre main pour prendre un couteau.

Vous posez votre citron sur une planche à découper. Vous coupez le citron en deux, puis chaque moitié encore en deux.

Vous prenez un quartier de citron dans votre main, et vous le portez à votre bouche. Vous croquez à pleines dents dans la chair du citron…

Qu'avez-vous ressenti ?

Vous avez sûrement ressenti physiquement l'acidité du citron dans la bouche, salivé davantage, au point même parfois de déglutir.

Ceux qui ne sont pas convaincus pourront essayer de se rappeler la maîtresse d'école qui faisait crisser la craie sur le tableau. La réaction est immédiate. Preuve que la pensée influence le corps !

Exercice

D'ENTRAÎNEMENT À LA VISUALISATION POSITIVE

Pensez bien à chacune des phrases AVANT de passer à la suivante, et soyez attentif à ce que vous ressentez…

- Tomber amoureux.
- Une douche chaude.
- Pas de file d'attente au supermarché.
- Entendre sa chanson préférée à la radio.
- Des serviettes toutes chaudes qui sortent du séchoir.
- Avoir des fous rires.
- Être à la plage.
- Trouver 50 € restés dans la poche de votre manteau de printemps.
- Rire de vous-même.
- Avoir des amis.
- Entendre accidentellement quelqu'un dire quelque chose de bien sur vous.
- Passer du temps avec les vieux amis.
- Regarder le lever du soleil.

Le regard, le sourire et la voix au service de l'adhésion

Le regard vous permet de rester en situation de dialogue et connecté à l'autre. C'est par le regard que passe la séduction.

Il a été démontré qu'un regard appuyé permet d'augmenter de 20 % ses chances d'obtenir ce que l'on veut – d'après l'expérience de Kleinke en 1980. Lorsque vous êtes en interaction avec l'autre, sachez que votre activité mentale est visible et peut vous conduire à passer dans la réflexion, plutôt que de rester dans l'échange.

S'obliger à maintenir le contact visuel permet de maintenir la relation et de se centrer sur l'écoute.

Un sourire et une attitude chaleureuse favorisent l'engagement et la motivation selon l'expérience de Kleinfeld en 1973. Cette expérience illustre l'importance du comportement non verbal dans une relation pédagogique.

Dans un premier temps, les étudiants passent un examen. Trois semaines plus tard, ils repassent le même examen selon deux cas : soit on demande à l'examinateur de sourire au candidat et de se tenir assez près (à 75 centimètres) pour créer des conditions chaleureuses, soit l'examinateur se tient à 2 mètres et ne sourit pas pour créer une condition neutre.

Dans ce dernier cas neutre, l'amélioration des résultats est de 12,5 %, ce qui peut être considéré comme logique lorsque l'on repasse un même examen. Ce qui est frappant, c'est que dans les conditions plus chaleureuses et avec la présence du sourire, l'amélioration des résultats est de 85,7 %.

Bon à savoir

Dans une étude publiée en 2008, John Sparks et Charles Areni, professeurs de marketing des universités de Sydney et de Dayton, ont confronté des participants à des messages écrits d'un agent commercial vantant les mérites d'un scanner. Quand les messages comportent des hésitations, des « Je veux dire », « Hummm » ou « Heu… », les participants sont moins convaincus de la valeur du produit. Cet effet est même renforcé quand le temps disponible est réduit. Moins on a de temps pour comprendre les arguments, plus on remarque la façon dont ils sont exprimés.

L'intérêt de nos conseils de préparation tient au fait que verbal ou corporel, le langage de l'adhésion n'admet pas l'imprécision.

La voix peut avoir un impact neutre, mais peut aussi devenir un frein si elle n'est pas placée dans votre médium. Il existe trois registres : le grave en début de phrase, le médium pendant et l'aigu en fin de souffle. Soyez vigilant à ne pas être constamment dans votre aigu car vous risquez d'envoyer le signal d'un manque de respiration que va ressentir immédiatement votre interlocuteur.

Le silence va être une des clés pour mettre en valeur votre voix et revenir régulièrement dans votre médium. Le français est une des rares langues à ne pas avoir d'accents toniques ; les silences au milieu des phrases vont donc mettre en valeur certains mots et redonner du sens. C'est une manière de donner plus d'impact à vos convictions.

Conseil de l'expert

Démarrez vos phrases dans votre grave pour être sûr d'être rapidement dans votre médium, qui représente un agrément pour vous, mais aussi pour l'autre. Et si vous obtenez son agrément… vous n'êtes pas si éloigné de son adhésion.

ALLER PLUS LOIN DANS L'INTÉRÊT QUE VOUS PORTEZ À L'AUTRE

Faire preuve d'empathie et de bienveillance

Différencier sympathie et empathie

Il vous est probablement arrivé, en voyant quelqu'un souffrir, de ne pouvoir faire autrement que de souffrir avec lui. Vous pouvez être alors dans l'incapacité de réfléchir ni même d'agir, voire être submergé par l'émotion.

Imaginez que vous voyiez quelqu'un se noyer. La sympathie pourrait vous amener à sauter dans l'eau, avant même de savoir si vous êtes assez bon nageur pour le sauver sans risques. L'empathie, c'est d'avoir envie de le sauver et analyser avec objectivité la situation pour prendre la meilleure décision pour lui : une bouée, sauter ou trouver de l'aide.

L'étymologie grecque permet de se faire une idée de ce qui les différencie :

- sym-pathie signifie « ressentir avec ». On fusionne avec l'autre. On pleure avec lui par exemple, jusqu'à s'oublier soi-même. Difficile, dans ce cas, de le faire adhérer à votre objectif. Vous devenez sensible uniquement à ses émotions ou arguments sans être capable de vous positionner, donc d'aboutir à vos fins ;

- em-pathie signifie « ressentir en dedans ». On peut ressentir et comprendre l'autre sans être forcément d'accord : en d'autres termes, il s'agit de prendre le temps de porter un autre regard sur le monde de l'autre. Si vous comprenez mieux l'autre dans une certaine forme d'objectivité, vous augmenterez vos chances de faire le lien entre ses besoins et vos arguments, réponses ou convictions.

Comprendre le besoin émotionnel de l'autre est une forme d'empathie qui peut vous aider à obtenir ce que vous souhaitez. Chaque émotion fondamentale (peur, colère, tristesse, joie) sous-tend un besoin : réassurance, compréhension, réconfort et/ou partage. L'écoute active sera essentielle dans tous les cas.

L'EXPRESSION DES QUATRE ÉMOTIONS FONDAMENTALES

Peur

Mais j'ai peur. Tu ne vois pas que j'ai besoin d'être rassuré ?

Colère

Tu m'énerves ! Arrête de m'interrompre ! Tu ne comprends rien !

Tristesse

Tu me fais beaucoup de peine. Je m'en fous qu'il y ait pire. Ça ne me réconforte pas du tout ce que tu me dis !

Joie

Mais laisse-moi partager ma joie ! Tu me parleras des problèmes plus tard !

Agir avec bienveillance sans s'effacer pour autant

La bienveillance est un terme employé aujourd'hui dans de nombreux domaines, à tel point qu'il pourrait avoir tendance à perdre son sens. Dans le cadre d'une recherche d'adhésion, la bienveillance est avant tout un état d'esprit qui permet d'aller encore plus loin dans votre qualité d'écoute.

Face aux objections, face aux arguments que vous ne partagez pas, vous pouvez parfois perdre patience. Cela peut vous inciter à revenir à votre scénario de départ et à contre-argumenter.

Pour être bienveillant dans un entretien d'adhésion, écoutez les objections de l'autre en toute neutralité, sans jugement, afin de mieux comprendre ses préoccupations et ses besoins.

Bon à savoir

Préférez l'humour à l'ironie pour rester dans la bienveillance.

Pour être bienveillant, acceptez la légitimité d'autrui, y compris dans sa contre-argumentation. Cela est particulièrement vrai lorsque vous faites face à la mauvaise foi. Très souvent, la mauvaise foi est une forme de posture dans laquelle s'est installé votre interlocuteur, sans forcément le vouloir. Derrière cette posture se cache de sa part un besoin non exprimé.

Frustré par son incapacité à exprimer clairement son besoin, il se réfugie alors dans la mauvaise foi pour éviter de tomber dans la dissonance cognitive, telle que nous l'avons décrite dans le chapitre 2[21].

21. Voir chapitre 2, § « La technique du pied dans la porte avec demande implicite ».

À noter

Le comble de la bienveillance, c'est de comprendre que l'autre n'est pas nécessairement malveillant dans sa mauvaise foi.

Bien entendu, comme pour l'empathie, la bienveillance vous aide à comprendre l'autre sans pour autant vous effacer. Vous n'êtes pas obligé d'être d'accord avec lui et de renier votre conviction ; la bienveillance peut simplement vous aider à appréhender ses arguments sous un autre angle.

La meilleure manière de porter un autre regard sur le scénario d'en face est de chercher la bonne raison qui a amené l'autre à sa position.

Autrement dit, cherchez l'intention positive qui se cache derrière ses objections, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1[22].

Exercice

POUR DÉTECTER L'INTENTION POSITIVE

Avant un entretien à enjeu, listez les objections potentielles.

Face à chaque objection, imaginez l'intention positive ou la bonne raison qui se cache derrière.

Exemple :

- Objection (ce qu'il vous dit) : « Je ne crois pas à ton organisation… »
- Intention positive (ce que vous pourriez entendre) : « Si tu me proposes une nouvelle organisation, je veux être sûr de son efficacité, tant pour toi que pour moi. »

22. Voir chapitre 1, § « Renoncer à l'argumentation, à la contre-argumentation et à la justification ».

Observer le non-verbal et le para-verbal

Pour bien observer le non-verbal de l'autre, la première clé consiste à identifier le vôtre, à l'analyser et à l'influencer. Si vous y êtes sensible, vous serez d'autant plus attentif au non-verbal de l'autre. Vous êtes finalement vous-même un bon terrain d'entraînement.

Bien écouter, c'est aussi observer ce qui est exprimé involontairement : lapsus, connotation affective de certains mots, gestes, regards ou expressions du visage.

Bien écouter, c'est tenter de décrypter la congruence/incongruence des propos en étant vigilant à la cohérence/incohérence des mots et du non-verbal qui les accompagne.

Les recherches des neurosciences ces dix dernières années ont démontré la force de nos neurones miroirs, qui nous permettent très rapidement de contacter l'émotion ou le ressenti de l'autre. Dans ce contexte, la concentration sur sa communication non verbale vous renseignera, sans qu'il soit besoin de recourir à des techniques spécifiques.

Exercice

DE LA COUPURE DE SON

Faites une expérience très simple : coupez le son de la télévision pour vous entraîner à observer et vous verrez que vous identifierez parfaitement les émotions, les sensations, voire les pensées des orateurs.

Autrement dit, et fort de vos neurones miroirs, faites-vous confiance…

On peut comprendre, à l'ère de la communication visuelle, l'engouement pour les techniques de décryptage du non-verbal. On peut citer la PNL ou, plus récemment, la synergologie. De notre point de vue, elles devraient être réservées à certains cas : comment ne pas apprécier les progrès en ce domaine dans l'univers thérapeutique ou l'évolution dans la détection du mensonge ? Dans ce dernier cas, encore faut-il exercer dans la police ou les services secrets, ou jouer dans la série *Lie to Me*.

Conseil de l'expert

Observez à fond et décryptez avec modération.

À trop vouloir tout décrypter chez l'autre, vous risquez de sortir de la relation et du temps réel, voire de vous perdre vous-même.

Exercice

D'OBSERVATION

Observez la couleur des yeux de votre interlocuteur pour être réellement dans le contact visuel.

Observez les sourcils qui sont, selon la synergologie, le centre du vrai sourire et qui renseignent sur l'expression.

Se synchroniser... ou pas

Se synchroniser par une posture naturelle

Remarquez comme les amis ont souvent le même type d'expressions, rient des mêmes blagues ou pensent la même chose. Ils sont tout simplement en partie synchronisés.

Il existe en réalité une forme de synchronisation naturelle. Le rythme biologique d'un bébé est d'ailleurs synchronisé sur celui de sa mère. Mais vous-même, en captant les signaux envoyés par notre environnement, vous adaptez votre comportement à ce qui vous entoure et à ceux qui vous entourent.

Inconsciemment, vous émettez des signaux que vous transmettez aux autres par vos émotions. Ainsi, vous influencez le comportement des autres et ils font de même avec vous. Remarquez comme vous vous sentez à l'aise avec ceux qui vous ressemblent.

Alors, et puisque le but de cet ouvrage est de vous aider à mieux faire adhérer, comment utiliser la possibilité de se synchroniser avec la personne que vous voulez convaincre ?

La première manière de se synchroniser avec quelqu'un est de créer dès le départ une proximité avec sa perception, comme nous l'évoquions dans le chapitre 1[23]. Mais cette proximité peut aussi se créer dans les premières secondes, au travers de la synchronisation non verbale (le corps et la voix) pour établir un terrain commun.

23. Voir chapitre 1, § « Renoncer à l'argumentation, à la contre-argumentation et à la justification ».

À cet égard, une récente étude menée par William Maddux[24], professeur de comportement organisationnel à l'Insead, confirme le fort impact de la « synchronisation » sur l'issue d'une négociation. Les résultats sont en effet étonnants : 67 % des vendeurs qui ont imité subtilement la gestuelle et la posture de l'acheteur ont conclu l'affaire, contre 12,5 % pour ceux qui s'en sont abstenus. L'analyse a révélé que la confiance qui s'instaure entre les deux interlocuteurs est au centre des raisons de ce succès.

Dans le même temps, des chercheurs de l'université d'État de l'Ohio ont montré que moins d'arguments (en l'occurrence deux au lieu de huit) renforcent le jugement et la confiance de votre interlocuteur.

Attention

La synchronisation est à manier avec prudence. Pensez d'abord à la qualité de votre posture, écoutez avant d'argumenter de manière réduite, calibrez-vous sur le volume et le rythme de la voix, et il y a fort à parier que la synchronisation se fera naturellement.

Employez les mots préférés de votre interlocuteur pour lui signifier que vous allez à la rencontre de son monde : ce qui est probablement la plus naturelle des synchronisations.

24. William Maddux, Adam D. Galinsky, Elizabeth Mullen, « Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces : Strategic Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes », *Journal of Experimental Social Psychology*, 2007.

Conseil de l'expert

Imaginez-vous marcher à la même vitesse que celui qui est en face de vous.

Savoir se désynchroniser face à l'agressivité

Face à l'agressivité qui peut se traduire par une respiration et un rythme accélérés, ou un volume de voix qui monte, restez mobilisé, mais sachez vous « désynchroniser ». En effet, se synchroniser serait une manière d'entrer dans la spirale négative de l'agressivité.

Se désynchroniser commence par une respiration ralentie et maîtrisée, une voix placée dans votre médium après une phase d'écoute en silence. Vous n'êtes pas à l'abri que votre interlocuteur se synchronise sur votre calme et votre posture au fur et à mesure.

Bon à savoir

Les négociateurs du GIGN utilisent beaucoup la désynchronisation de la respiration pour faire redescendre la pression, et donc l'agressivité souvent présente dans les situations qu'ils rencontrent.

ALLER PLUS LOIN EN ADOPTANT UNE POSTURE POSITIVE

La posture positive

Martin Seligman, ancien président de l'American Psychological Association, a montré dès 1998 que la psychologie avait porté trop exclusivement ses efforts sur la maladie mentale, et peu sur le sens et le bonheur. Il a ainsi ouvert la voie à de nombreuses recherches scientifiques sur l'épanouissement humain. En 2007, l'Association internationale de psychologie positive a été créée.

Votre posture positive peut influencer positivement votre entretien. Vous pouvez également amener quelqu'un à penser de façon positive pour l'aider à adhérer. Par exemple, vous pouvez soit lui demander d'émettre un petit nombre de jugements positifs sur le sujet dont vous discutez, soit le questionner en vous inspirant de l'*appreciative inquiry*[25], méthode qui met l'accent sur le développement de ce que l'on fait bien, plutôt que sur l'élimination de ce que l'on fait mal.

Cette méthode vise à poser des questions et à envisager l'avenir, en vue de favoriser des relations positives et de miser sur le potentiel actuel d'une personne donnée.

L'*appreciative inquiry* vous permet un changement de paradigme : plutôt que de vous concentrer sur la résolution de problèmes, appuyez-vous sur ce qui fonctionne et cherchez à aller plus loin ensemble.

Pourquoi *« appreciative »* ? Parce que nous nous développons dans le sens de ce à quoi nous accordons de la valeur, de ce

25. L'*appreciative inquiry* a été créée par le professeur David Cooperrider de l'université de Cleveland, CWRU.

que nous « apprécions ». Cherchez ce que votre interlocuteur apprécie.

Pourquoi *« inquiry »* ? Parce que l'*appreciative inquiry* est une recherche effectuée par des questions de découverte pour mettre au jour les qualités ou ressources existantes chez l'individu, dans le sens de ce que l'on veut développer ou obtenir. Si besoin était, voilà une nouvelle preuve de l'importance du questionnement qui a démontré, au travers de l'*appreciative inquiry*, toute son efficacité.

La capacité à se concentrer sur le positif pour faire avancer la relation

Et si, dans un entretien, vous commenciez par voir ce qui vous rapproche avant de penser à ce qui vous oppose ? Et si vous vous inspiriez de l'expérience de l'enseignement de l'orthographe en Scandinavie ?

Enfant, vous avez peut-être, comme beaucoup, rencontré quelques difficultés en orthographe. Si c'était le cas, vous deviez vivre avec anxiété la distribution de la fameuse copie corrigée de dictée.

Rappelez-vous ! La copie tombe sur votre pupitre, tel le couperet de la guillotine, le verdict est sans appel : 7 fautes dans une dictée qui contient 100 mots. Une copie criblée de flèches rouges avec les sept mots de la honte entourés. C'est mal ! Et puis il y a les commentaires du professeur qui résonnent encore dans votre tête : inadmissible, inattention, insupportable. Vous regardez alors vers le premier rang où se trouve la première de la classe qui, avec la régularité d'un métronome, fait systématiquement zéro faute tout au long de l'année. Vous vous dites qu'elle est

une extraterrestre, que vous ne vivez pas sur la même planète, tellement le Graal du « zéro faute » vous paraît inaccessible.

En Scandinavie, depuis de nombreuses années, les professeurs ont mis en place une correction différente des dictées. Le professeur écrit la correction de la dictée au tableau. Pendant ce temps, il est demandé à l'élève de surligner en jaune tous les mots bien écrits de la dictée, sans s'arrêter particulièrement sur les fautes d'orthographe. La seule chose qu'on lui demande est de ne pas surligner la faute. À la fin de la dictée, l'élève constate que sa copie représente un bloc jaune avec sept petits trous à l'intérieur. En effet, sur les 100 mots de la dictée, 93 ont été écrits correctement. Il peut donc se féliciter d'avoir eu 93 % de réussite. Ensuite, l'élève entrera dans les détails pour comprendre les raisons de ses erreurs.

Les effets constatés sur la progression des élèves ont été spectaculaires. On peut faire l'hypothèse que ce type d'approche ait une chance de faire avancer la relation, et donc l'adhésion à vos idées.

Conseil de l'expert

Les gens ont plus confiance en leur futur (l'inconnu) s'ils emmènent avec eux des éléments du présent (ce qui est connu).
Si l'on prend avec soi des éléments du présent dans notre futur, autant prendre ceux qui sont positifs.

ADOPTER LA MÊME POSTURE EN NÉGOCIATION TOUT EN RENFORÇANT LA PRÉPARATION

Tous les jours, vous achetez ou vendez, vous fixez un rendez-vous, vous mettez les enfants au lit, vous décidez d'une destination de vacances. Êtes-vous en recherche de l'adhésion d'autrui ou bien négociez-vous ?

Faire la différence entre négociation et adhésion

Lorsque vous négociez, vous faites des concessions. Toute négociation est une forme de sacrifice pour tenter d'obtenir ce que l'on désire. En échangeant ce que vous possédez (un bien, l'accès à un droit...) contre ce que vous désirez, chacun y gagne. Cet échange est possible à la condition que vos intérêts, bien qu'opposés au départ, soient néanmoins compatibles et qu'il existe toujours une zone d'intérêts convergents. Pour qu'il y ait négociation, il faut qu'il y ait au préalable opposition. Si l'un de vous se soumet au désir de l'autre immédiatement, ou si tous les deux vous abandonnez vos prétentions, il n'y a pas négociation et compromis, mais reddition, réconciliation, consensus.

On peut distinguer deux types de négociations :

- une négociation qui relève typiquement du marchandage commercial, où les parties gardent pour elles le point de réserve qu'elles peuvent avoir ;
- une négociation plus intégrative, proche de l'adhésion, influencée par la psychologie comportementale, qui consiste à commencer par définir ce que serait pour chacune des parties un accord satisfaisant. Ce qui exige que chacun dévoile dès le départ ses intentions puisque l'on envisage les moyens

d'y parvenir. Ce modèle est supposé conduire à un résultat gagnant-gagnant, c'est-à-dire où les deux parties trouvent des avantages par rapport à la situation de départ.

Attention

Plusieurs biais cognitifs ont été désignés comme affectant négativement les négociations :

- l'excès de confiance, qui vous mènerait à l'échec ;
- l'ignorance des intérêts d'autrui, qui enclencherait une guerre de positions ;
- l'escalade ou la surenchère, qui peut vous faire perdre des opportunités ;
- la courte vue, qui peut compromettre un accord intéressant à long terme.

Une des différences majeures entre adhésion et négociation tient dans la préparation, puisqu'il peut y avoir des tentatives de coercition et une volonté d'obtenir gain de cause. Il faut donc s'y préparer.

Se préparer avant de négocier

Une bonne préparation nécessite quatre ingrédients clés :

- le point d'aspiration est l'objectif idéal et réaliste que vous souhaitez atteindre ;
- les solutions de rechange sont les propositions alternatives que vous pouvez mettre sur la table ;
- le point de réserve, encore appelé « point de résistance », est le point au-delà duquel vous quitterez la table des négociations ;
- la première offre, c'est le point de départ de la négociation, l'offre sur laquelle va se fonder le reste de la négociation.

Identifier les processus

La négociation, surtout dans un mode de marchandage, se transforme souvent en un jeu de rôle que vous devez rapidement identifier. Ce décryptage vous permettra de mieux faire la part des choses entre le fond de la négociation et la forme que votre interlocuteur emploie pour arriver à son objectif. Ainsi vous retrouverez quelques stratégies de négociation dont la liste ici n'est pas exhaustive : le mensonge, le fait accompli, la flatterie, le bluff, l'omission, le chantage, le rapport de force, les archétypes de négociateurs (les durs, les doux, les caractériels...).

Rapprocher la négociation de la posture d'adhésion

Il existe bien sûr des rapprochements à faire entre recherche d'adhésion et négociation, notamment dans son modèle intégratif et autour de la clé qu'est l'écoute.

Imaginez qu'un géant de l'industrie pharmaceutique découvre une molécule redoutablement efficace contre le cancer. Cette molécule est extraite d'un arbuste endémique de Madagascar. Au même moment, un géant de l'industrie cosmétique découvre une crème anti-âge révolutionnaire, extraite de ce même arbuste. Pour que chaque projet soit rentable, il est impératif d'exploiter 100 % des parcelles disponibles sur l'île : il n'y a donc pas de place pour deux. Les autorités malgaches refusent de prendre position et demandent aux deux industriels de s'entendre. Les négociations entre les deux groupes s'engagent. L'industriel pharmaceutique essaie sans succès de faire valoir qu'entre le cancer et la crème anti-âge, c'est une question d'éthique. L'industriel cosmétique rétorque qu'il est assez malvenu ici de vouloir mêler éthique et business. Bref, le bras de fer s'installe. Au bout de quelque temps, les parties acceptent enfin de s'écouter et de mettre leurs secrets

de fabrication sur la table des négociations. Elles réalisent alors que l'industrie pharmaceutique utilise les racines et l'industrie cosmétique les feuilles.

Elles créent donc une holding commune et, cerise sur le gâteau, chaque parcelle leur coûte deux fois moins cher à exploiter. C'est dire qu'en acceptant de collaborer elles vont créer davantage de valeur qu'en faisant cavalier seul.

Cette anecdote illustre bien quels peuvent être les bienfaits de la négociation raisonnée de Roger Fisher et William Ury[26], qui est très proche de l'esprit d'adhésion tel que nous le concevons.

Quels sont les piliers et les principales règles de la négociation raisonnée qui peuvent vous aider ?

- Séparez les relations personnelles entre négociateurs du différend qui vous oppose.
- Considérez les intérêts respectifs, plutôt que les positions : ne posez pas d'exigences qui n'ont pas lieu d'être pour avoir un avantage.
- Examinez les intérêts en jeu et les solutions possibles avant d'entamer la discussion.
- Utilisez des critères objectifs, et non des jugements personnels. La précision de ces critères évitera toute ambiguïté lors de la mise en œuvre de l'accord éventuel.
- Et, enfin, soyez bien sûr dans l'écoute active et bienveillante.

26. Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, *Comment réussir une négociation*, Seuil, 2006.

Bon à savoir

Des expériences récentes montrent que, dans une situation asymétrique (où les deux parties n'ont pas le même pouvoir), si vous êtes la partie faible vous vous souciez davantage des émotions exprimées par la partie forte que l'inverse. Ne pas vous soucier de ce que ressent ou exprime l'adversaire serait donc le symptôme d'une position de force.

Les émotions ne sont pas déconnectées du processus de négociation. Elles indiquent qu'il y a quelque chose d'inhabituel auquel on devrait porter attention.

Et pourquoi changer ?

VEILLER À NE PAS TOMBER DANS LA MANIPULATION MALGRÉ SOI

Vous avez maintenant de nombreux éléments pour faire adhérer plus facilement mais vous sentez bien, et beaucoup vous l'opposeront, que la frontière avec la manipulation est mince. Techniquement, la différence entre un protocole de recherche d'adhésion et une manipulation peut même vous sembler inexistante. Tout va se situer au niveau de l'état d'esprit qui va sous-tendre la relation.

D'ailleurs, le titre de l'ouvrage à succès de Robert-Vincent Joule est éloquent : *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*.

Lorsque vous souhaitez faire adhérer, l'honnêteté relève de votre décision. Il s'agit la plupart du temps d'un acte volontaire.

À cet égard, il ne faut pas confondre manipulation et influence bienveillante. Quand vous cherchez à faire adhérer ou à influencer, il suffit de verbaliser vos intentions clairement dès le départ, et éviter ainsi la manipulation.

Pour sortir de la manipulation, mettez-vous réellement à la place de l'autre en cherchant son intérêt et assurez-vous que votre conviction répond, ou est, tout au moins, compatible avec son intérêt.

Pour sortir de la manipulation, cherchez à être écologique pour vous et pour l'autre. En d'autres termes, vérifiez que ce que vous cherchez à obtenir ne peut pas causer du tort à celui ou celle que vous essayez de convaincre. Il n'y a pas manipulation dès lors qu'atteindre votre but ne se fait pas au détriment de l'autre. Mais cela ne doit pas se faire non plus à votre détriment : obtenir une promotion peut parfois se révéler, si elle s'accompagne de certains sacrifices, ne pas être écologique pour vous et votre famille par exemple.

Pour sortir de la manipulation, interrogez votre déontologie ou la déontologie implicite du contexte personnel ou professionnel dans lequel vous vous trouvez. Dans certains secteurs comme celui de l'industrie pharmaceutique, on parle même d'éthique. Chaque acteur de ce secteur est de plus en plus interpellé sur sa démarche éthique, au-delà des règles de plus en plus fortes qui ont été établies.

DÉTECTER LES PROCÉDÉS ET TROUVER DES PARADES À LA MANIPULATION

Pensez d'abord à vous préserver vous-même de la manipulation en identifiant ses mécanismes ou procédés. Veillez à ne pas tomber dans la manipulation malgré vous. Méfiez-vous de la rationalisation de vos comportements en adoptant, après coup, des idées susceptibles de les justifier. *« Nous avons montré qu'une personne amenée par les circonstances à tenir un discours en contradiction avec ses opinions modifiait* a posteriori *celles-ci dans le sens d'un meilleur accord avec sa conduite*[27] *»*, écrivent d'ailleurs Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule. C'est en comprenant mieux les mécanismes ou les procédés de la manipulation que vous pourrez la reconnaître, même et surtout si c'est vous qui la mettez en œuvre à votre corps défendant.

Pensez ensuite à vous prémunir contre la manipulation utilisée à votre encontre, à y faire face en trouvant des parades.

Dans son ouvrage *Les Violences sournoises dans le couple*[28], Isabelle Levert nous donne plusieurs clés transposables dans le monde professionnel ou personnel, au-delà du couple.

Comment détecter la manipulation ? En chassant les différents indices. Pour les découvrir, observez et écoutez votre interlocuteur, bien sûr, mais soyez également à l'écoute de vous-même et attentif à ce qui se joue entre vous et le manipulateur. Selon Isabelle Levert, *« les manipulateurs sont difficiles à identifier*

---

27. Robert-Vincent Joule, Jean-Léon Beauvois, *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, *op. cit.*
28. Isabelle Levert, *Les Violences sournoises dans le couple*, Robert Laffont, 2011.

parce que leurs procédés aboutissent tous à activer une ou plusieurs règles implicites régissant les rapports sociaux ou des dispositions "naturelles" telles que la culpabilité ou la tendance à douter de soi ». Elle ajoute que *« le manipulateur fait en sorte que nous nous comportions tel qu'il le souhaite, et qu'en plus nous ayons le sentiment d'agir de notre propre chef*[29] *»*.

Conseil de l'expert

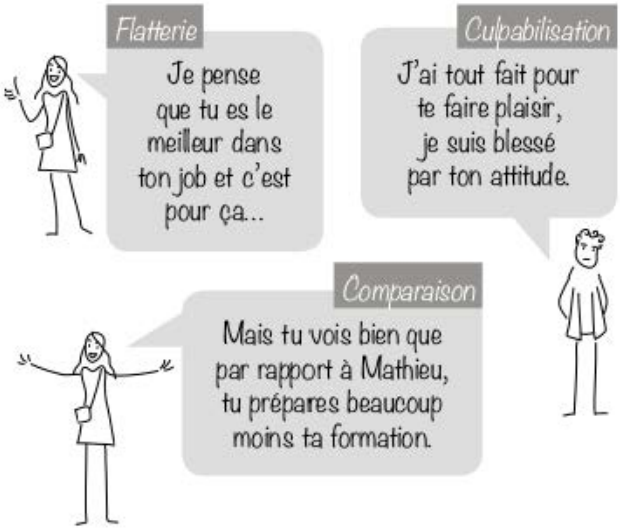
Votre état intérieur pendant un entretien peut vous alerter et vous aider à reconnaître la manipulation.

Sans entrer dans le détail et prétendre être exhaustif, quelques alertes peuvent vous renseigner : vous vous sentez déstabilisé, à l'inverse vous êtes subjugué, vous vous sentez coupable, vous identifiez le sarcasme sous le visage de l'humour, vous vous sentez flatté plus que de raison, vous êtes dans le flou, vous identifiez une couleuvre que l'on veut vous faire avaler…

Quelques attitudes de votre part peuvent aider à contrecarrer la manipulation. On peut citer, entre autres, votre capacité à sortir de la justification, à dire « non » et à vous affirmer, votre repartie, votre capacité à questionner dès que vous sentez un flou ou un doute, votre refus de juger, parfois votre indifférence.

29. *Ibid.*

TROIS FORMES DE MANIPULATION À DÉTECTER



ÉVITER DE SE METTRE DANS UN RÔLE OU D'Y POUSSER L'AUTRE

Dans une recherche d'adhésion, vous pouvez facilement être tenté de mettre un masque ou de jouer un rôle au lieu d'être vous-même. C'est une manière de se protéger et de mieux accepter la déception en cas de non-atteinte de votre objectif.

Le triangle dramatique de l'analyse transactionnelle révèle les dysfonctionnements relationnels intervenant entre trois acteurs au sein d'un groupe, à savoir le persécuteur, le sauveur et la victime.

Mais, finalement, dans une recherche d'adhésion entre deux personnes, vous pouvez également être vigilant au rôle que joue votre interlocuteur ou éviter de le pousser dans un de ces trois rôles.

Face au « persécuteur » qui va être agressif, autoritaire, dominateur ou ironique, exposez les faits et essayez de mieux comprendre la situation.

Face au « sauveur » qui impose son aide, attend votre reconnaissance ou est déçu s'il se sent rejeté, sachez refuser et n'acceptez son aide que si vous en avez envie ou si c'est du domaine de ses responsabilités et compétences.

Face à la « victime » enfin, revenez aux faits et exprimez clairement vos besoins.

En synthèse

Pour obtenir un accord ou faire adhérer, le plus court chemin passe par votre sincérité et votre ressenti. Évitez donc de vous mettre dans un rôle, quel qu'il soit, car ça ne peut que crisper la relation, plutôt que de l'ouvrir.

Essayez quand même

DONNER DU SENS ET REVENIR À SES VALEURS

« Les gens n'adhèrent pas à ce que vous faites.
Ils adhèrent à "pourquoi" vous faites les choses.
Et ce que vous faites est simplement la preuve
de ce que vous croyez. »
Simon Sinek[30]

Faire adhérer, c'est être capable d'exprimer votre conviction, mais plus précisément ce en quoi vous croyez et les valeurs qui s'y rattachent.

Pour mieux identifier vos valeurs, demandez-vous d'abord quels sont les comportements les plus adaptés à votre environnement, quelles compétences ou capacités vous mettez en œuvre et les valeurs, enfin, que vous y associez.

Dans son ouvrage, Simon Sinek s'est posé la question de savoir pourquoi certains leaders ont eu une communication plus inspirante que d'autres. Il a pu noter que ces leaders commencent systématiquement par ce en quoi ils croient et surtout pourquoi ils y croient.

Dans les années 1960, Martin Luther King n'aurait certainement pas réussi à rassembler plus de trois millions de personnes en disant *« I have a plan »*, plutôt que *« I have a dream »*.

30. Simon Sinek, *Start with Why*, Portfolio Penguin, 2011.

Bien sûr, dans la plupart de vos entretiens, il ne s'agit pas toujours d'avoir une communication inspirante, mais l'adhésion sera toujours renforcée par votre capacité à exprimer ce en quoi vous croyez et surtout la raison principale de votre conviction.

C'est ainsi que vous donnerez du sens à votre demande et que vous révélerez d'autant mieux l'intérêt que l'on a de vous suivre.

Conseil de l'expert

Pour identifier vos croyances et vos valeurs, posez-vous deux questions simples par rapport au contexte : qu'est-ce qui est important pour moi ? Qu'est-ce que je crois ?

LA PSYCHOLOGIE POSITIVE COMME CHEMIN D'UNE FORME DE BIEN-ÊTRE

Et si la recherche d'adhésion, dans un esprit positif, contribuait à votre bien-être et à celui des autres ?

La définition de la psychologie positive proposée par Shelly Gable et Jonathan Haidt – à savoir l'*« étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions*[31] *»* – montre clairement que celle-ci ne se limite pas à l'étude du bonheur individuel, mais comporte une dimension collective, et même sociétale.

31. Shelly Gable, Jonathan Haidt, « What (and Why) Is Positive Psychology ? » *Review of General Psychology*, Vol. 9 ; n° 2, 2005, pp. 103-110.

Les recherches soulignent que des valeurs et attitudes telles que la confiance en autrui, la coopération, le respect, l'empathie, la fraternité ont du sens non seulement dans les relations interpersonnelles, mais également au niveau social.

Quelques résultats, parmi de nombreux autres, sont assez éloquents :

- l'apprentissage coopératif est bien plus efficace que l'apprentissage compétitif, en termes de résultats scolaires et d'ambiance dans la classe ;
- les entreprises dans lesquelles les employés sont heureux de travailler sont souvent plus rentables que celles où ils ne se sentent pas reconnus.

Dans ce même esprit, la reconnaissance exprimée ou la gratitude, même lorsque vous recherchez l'adhésion, peut vous faire du bien en faisant du bien à l'autre.

Tal Ben-Shahar, célèbre professeur de Harvard sur le bonheur, raconte dans son ouvrage *Choisir sa vie*[32] que, lors d'une série d'expériences, les psychologues Robert Emmons[33] et Michael McCullough ont demandé à leurs sujets de noter quotidiennement par écrit cinq choses pour lesquelles ils éprouvaient de la reconnaissance.

Par rapport au groupe témoin, on a pu constater dans le groupe « reconnaissant » une élévation du niveau de bien-être : ses membres se sentaient plus heureux, plus déterminés, plus

32. Tal Ben-Shahar, *Choisir sa vie : 101 expériences pour saisir sa chance*, Belfond, 2014.
33. Robert Emmons, *Merci ! Quand la gratitude change nos vies*, Belfond, 2008.

dynamiques, plus optimistes et plus généreux. Par ailleurs, ils dormaient mieux et présentaient moins de pathologies.

Comment l'expliquer ? Emmons et McCullough avancent que *« la reconnaissance, une fois exprimée, produit un effet boule de neige : quand on pense à toutes les raisons que l'on a d'être reconnaissant, quand on fait le point, on se sent mieux*[34] *»*.

Conseil de l'expert

Cherchez les éléments de reconnaissance que vous avez pour la personne que vous voulez faire adhérer. Vous vous sentirez mieux et votre interlocuteur probablement aussi.

Enfin, votre état d'esprit va influer sur la relation, et donc sûrement sur l'adhésion.

Différentes études ont en effet montré que les réactions psychologiques et physiologiques à une situation donnée diffèrent sensiblement selon la manière dont on évalue celle-ci. Selon que l'on choisit de voir une situation comme un défi ou comme une menace, une possibilité ou un danger, on influe sur la manière dont on la vivra.

34. Robert Emmons, Michael McCullough, « Counting Blessings Versus Burdens : An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-being in Daily Life », *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003.

À noter

Certains psychologues, dont George Loewenstein de l'université Carnegie Mellon, ont travaillé sur les états dits « chauds » et « froids ». Pour mieux faire adhérer, pensez à choisir le bon moment en évitant l'état chaud de forte intensité émotionnelle.
Daniel Todd Gilbert, de l'université de Harvard, a montré que l'on achète davantage de choses quand on a l'estomac vide. En réalité, on surestime la quantité de nourriture que l'on est capable d'avaler. Choisissez de faire adhérer lorsque vous avez l'estomac plein.

Votre patron vous a convoqué dans son bureau ? Ce peut être une menace qui vous guette ou un défi que vous allez relever.

Dans une certaine mesure, votre évaluation de la situation va influer sur la manière dont vous allez chercher à obtenir ce que vous voulez.

Pro/perso

ET SI, FINALEMENT, MANAGER, C'ÉTAIT DIALOGUER ?

Dans *Talk Inc.* d'octobre 2014, Boris Groysberg et Michael Slind font état du projet de recherche passionnant[35] qu'ils ont mené pendant plus de deux ans auprès de communicants professionnels ainsi que de dirigeants d'entreprise.

35. Boris Groysberg, Michael Slind, *Talk, Inc. : How Trusted Leaders Use Conversation to Power their Organizations*, Harvard Business Review Press, 2012.

En se fondant sur les informations et les exemples recueillis durant cette étude, ils ont élaboré un modèle de leadership qu'ils ont nommé « dialogue organisationnel ».

Au total, ils ont découvert qu'aujourd'hui un bon dirigeant communique avec ses employés, non en leur donnant des ordres, mais en dialoguant avec eux comme s'il s'agissait d'une discussion en face à face.

Le dialogue organisationnel reprend quatre attributs essentiels du dialogue interpersonnel :

- l'intimité ;
- l'interactivité ;
- l'inclusion ;
- l'intentionnalité.

On retrouve bien l'esprit de dialogue qui fonde notre protocole d'adhésion décrit dans cet ouvrage.

ET SI AVOIR DU LEADERSHIP PASSAIT PAR L'ÉCOUTE ?

N'ayez pas peur de perdre en leadership dans la vie si vous êtes encore plus à l'écoute de l'autre.

Au début des années 1970, Robert Greenleaf[36] a inventé l'expression de « leadership serviteur » après avoir remarqué que tous les grands chefs de l'Histoire s'étaient comportés et exprimés comme des serviteurs, aussi bien Moïse et Jésus-Christ que, plus près de nous, le Mahatma Gandhi ou Martin Luther

36. Robert K. Greenleaf, *The Servant-Leader Within : a Transformative Path*, Paulist Press, 2003.

King. Après vingt-sept ans d'emprisonnement, Nelson Mandela a déclaré au peuple d'Afrique du Sud : *« Je suis à votre service. »*

Selon les travaux de Greenleaf et d'autres chercheurs dans ce domaine, un des principaux traits de caractère des leaders serviteurs est qu'ils écoutent avant de parler. Nous avons tous l'occasion, à un moment ou à un autre, d'être le leader, d'être aux commandes.

Et si c'était le meilleur moment pour apprendre à écouter ?

Remerciements

Nous remercions évidemment nos parents qui nous ont permis de nous rencontrer et d'écrire ensemble. Nous remercions les clients d'Art Thèmes et de DB&A : grâce à leurs demandes exigeantes nous enrichissons quotidiennement notre réflexion. Merci à toute l'équipe de DB&A et ses consultants pour nos échanges amicaux et fructueux. Merci surtout à Mélanie Reumaux, coach et psychologue associée de DB&A sans qui cet ouvrage n'aurait pas été possible tant elle a su créer des liens entre la psychologie de l'engagement et les techniques de communication utilisées. Merci enfin à Sarah Mangou pour son accompagnement souriant et efficace.

Table des exercices

Exercice d'écoute bienveillante « Parle-moi de toi, tu m'intéresses » 11
Exercice de relativisation « La phrase magique » 14
Exercice d'identification « La position adulte/adulte » 19
Exercice du « Oui, et… » 40
Exercice de respiration le 4-4-8 78
Exercice du citron ou prise de conscience de l'influence de la pensée sur le corps 83
Exercice d'entraînement à la visualisation positive 84
Exercice pour détecter l'intention positive 91
Exercice de la coupure de son 92
Exercice d'observation 93

Bibliographie des ouvrages cités

Tal Ben-Shahar, *Choisir sa vie : 101 expériences pour saisir sa chance*, Belfond, 2014.

Eric Berne, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Petite Bibliothèque Payot, 1977.

Michael Chekhov, *Être acteur : technique du comédien*, Pygmalion, 1997.

Robert Emmons, *Merci ! Quand la gratitude change nos vies*, Belfond, 2008.

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, *Comment réussir une négociation*, Seuil, 2006.

Robert K. Greenleaf, *The Servant-Leader Within : a Transformative Path*, Paulist Press, 2003.

John Grinder, Richard Bandler, *Les Secrets de la communication*, J'ai lu, 2011.

Boris Groysberg, Michael Slind, *Talk, Inc. : How Trusted Leaders Use Conversation to Power their Organizations*, Harvard Business Review Press, 2012.

Robert-Vincent Joule, Jean-Léon Beauvois, *La Soumission librement consentie*, Presses universitaires de France, 1998.

Robert-Vincent Joule, Jean-Léon Beauvois, *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 2002.

Jon Kabat-Zinn, *Au cœur de la tourmente, la pleine conscience : MBSR, la réduction du stress basée sur la mindfulness*, De Boeck, coll. « Carrefour des psychothérapies », 2009.

Taibi Kahler, *Communiquer, motiver, manager en personne*, InterÉditions, 2009.

Isabelle Levert, *Les Violences soumoises dans le couple*, Robert Laffont, 2011.

Stanley Milgram, *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, 1994.

Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, InterÉditions, 1966.

Gabrielle Rolland, *Où sont les leaders*, Éditions d'Organisation, 2004.

Eric Salomon, *Leader sinon rien !* Éditions Télémaque, 2015.

David Servan-Schreiber, *Guérir*, Robert Laffont, 2003.

Simon Sinek, *Start with Why*, Portfolio Penguin, 2011.

Conception et illustrations : Hung Ho Thanh – www.loaloa.net
Mise en pages : STDI