

Alex Mucchielli

Soyez plus MALIN que les cons qui vous pourrissent la vie

I – Avez vous des prédispositions à manipuler votre entourage ?

Utiliser la négociation est nécessaire lorsqu'on travaille en entreprise pour réussir à imposer ses idées, ses projets et à faire respecter et approuver son travail.

L'idéal est de débiter dans une équipe pour pouvoir remettre les compteurs à zéro et ainsi tenter de se positionner en temps que « négociateur avisé ».

Le test qu'on nous propose d'effectuer implique que l'on soit dans cette position pour répondre aux questions. Il a pour but de dépeindre notre profil de négociateur pour ensuite l'analyser et l'améliorer.

Dans ce test, on nous donne 6 séries de 5 propositions concernant la négociation interne. Dans chacune de ces séries, nous devons noter « 1 » la proposition avec laquelle nous sommes le plus en accord et « 5 », celle qui nous convient le moins.

La série A traite de la négociation auprès d'un collaborateur, la B traite d'une négociation auprès d'une équipe de collaborateurs, la C d'une négociation auprès des chefs et de la hiérarchie, la D auprès de ses collègues, la E traite des idées et projets de développement technologique et la F traite des idées et projets de nouvelle organisation du travail.

Dans toutes ces séries, on nous propose 5 manières de négocier qui sont toutes différentes.

A la fin du test, une fois que nous avons répondu, nous devons nous servir du tableau de dépouillement pour comptabiliser nos réponses. Le tableau va nous permettre de savoir le mode de négociation qui nous est associé et celui qui nous correspond le moins. Les modèles de styles de négociations suivant peuvent être interprétés différemment si dans nos résultats, un style particulier est le style avec lequel nous sommes en accord ou en revanche, le style qui nous correspond le moins:

- Si vous avez un style de négociation « puissance », vous aimez imposer vos idées en prouvant à l'autre que s'il n'accepte pas vos propositions, il sera en faiblesse. Certes, dans certains cas, le rapport de force peut permettre à quelqu'un d'imposer son projet mais l'expérience montre qu'il n'est pas franchement efficace d'utiliser la puissance comme moyen de négociation. Cette méthode n'est d'ailleurs pas considérée comme « style de négociation » mais comme une imposition car c'est le pouvoir qui est principalement fondé sur la force et non la négociation. Dans ce cas, il vaut mieux se tourner vers le style « intérêt » pour essayer d'avancer.
- Si vous avez un style de négociation « ruse », vous êtes très méfiant et vous n'avouez pas tout de suite tous vos plans, ce qui est une bonne chose étant donné qu'on ne peut pas compter sur la franchise de tout le monde, en milieu professionnel. Cependant, la ruse n'est pas un moyen durable de négocier. Elle marchera un temps mais à force de mentir et de donner des informations erronées, votre entourage professionnel se méfiera de vous. La ruse n'est donc pas une technique payante sur le long terme.

- Si vous avez un style de négociation « raison, vous cherchez les bons arguments pour convaincre les interlocuteurs malgré le fait qu'on sait très bien que la raison ne mène pas le monde.
- Si vous avez un style de négociation « séduction », vous comptez surtout sur vos affinités et les relations amicales tissées depuis longtemps avec vos interlocuteurs. Cependant, vous ne pouvez pas séduire tout le monde et vous risquez de passer pour une personne incompétente qui se rabat sur ses relations sociales.
- Si vous avez un style de négociation « intérêt », vous préférez vous appuyer sur les intérêts de vos interlocuteurs. Vous étudiez donc ceux-ci dans le but de connaître leurs intérêts et d'agir en fonction.

Il semble même si ce n'est suggéré qu'implicitement, que le profil « intérêt » soit le plus efficace quant à la négociation interne.

Les « intérêts » ou « enjeux » sont ce qui permet aux gens d'approuver quelque chose ou non. Les enjeux influent sur la perception et les décisions des personnes.

L'utilisation des intérêts et enjeux dans la négociation

Pour être pris au sérieux par une personne, il faut « parler le langage de l'autre », c'est à dire formuler les choses de la manière la mieux adapté au caractère et aux attentes de l'autre. Cependant, il faut faire l'effort de rechercher les intérêts qui motivent cette autre personne.

Le meilleur style de négociateur interne à avoir

Ce style est une combinaison du style « intérêt », « séduction » et « raison » avec une prédominance des « intérêts et enjeux ».

II- Les règles de la communication manipulatrice « dure »

Il existe des escrocs qui utilisent une forme de négociation bien particulière mais nous n'avons pas intérêt à les imiter car la « communication manipulatrice mensongère » ne marche généralement qu'une seule fois. Cependant, nous allons étudier plusieurs cas d'escroqueries tirés de la littérature car ils mettent tout de même en valeur des caractéristiques générales de la négociation interne qui pourront nous être utiles.

Cas numéro 1 : « Pierres précieuses en vrac »

Il traite de deux escrocs qui ont arnaqué le Président de la banque de Californie en lui mentant sur la qualité des pierres précieuses qu'ils avaient trouvées dans un gisement dans le Wyoming. Montant de l'escroquerie: 50000 dollars.

Cas numéro 2 : « L'homme qui a vendu la Tour Eiffel »

Ce cas traite de deux prospecteurs qui ont voulu vendre la Tour Eiffel, durant une période de confusion où personne ne savait vraiment si la Tour Eiffel allait persister ou être détruite. Ils ont donc profité de cette confusion générale pour se faire faire de faux documents et réunir des représentants de compagnies récupératrices de métaux en leur faisant croire que seuls le président, le ministre et son chef de cabinet étaient au courant de l'affaire. Les deux comparses leur expliquèrent que le gouvernement voulait détruire la Tour Eiffel et qu'ils devaient soumissionner. Un des comparses demanda au soumissionnaire qui avait été choisi un pot de vin, ce qui était assez normal à l'époque et c'est ainsi que les deux escrocs filèrent juste après avoir reçu le chèque.

Après quelques temps, les deux escrocs tentèrent de nouveau une arnaque à Paris mais cette fois-ci, elle fut découverte et ils durent fuir à Paris.

Analyse des cas d'escroquerie

Le « pigeon » doit être en mesure de payer une grosse somme et doit être aveuglé par le gain de l'appât. On doit lui faire croire que c'est l'affaire de sa vie.

Dans chacun de ces deux cas d'escroquerie, l'appât était plausible, exceptionnel mais plausible et c'est en ce point que la situation d'escroquerie est une œuvre de « communication ».

Dans le premier cas, les escrocs ont fait en sorte que le président de la banque s'appuie sur plusieurs éléments qui lui ont permis de conclure qu'il pouvait y avoir une réelle opportunité pour lui : le fait qu'à cette époque-ci, la découverte de pierres précieuses était plus courante, le fait que les prospecteurs étaient très méfiants et ne semblaient pas savoir quoi faire de leur butin, la présence des pierres précieuses qui ne paraissaient de plus pas fausses, vraie découverte d'autres pierres précieuses sur les lieux.

La conclusion du banquier repose donc sur deux éléments vrais : « la ruée vers l'or » et le site où ont été trouvés soixante-dix pierres et cinq éléments faux.

Dans le deuxième cas, les escrocs s'appuient sur la polémique de la destruction de la Tour Eiffel. La discrétion des deux malfaiteurs plus la demande de pot de vin les rend encore plus crédibles, en sachant que si cela avait été vrai, le gouvernement aurait fait ceci également dans la plus grande discrétion.

Dans ce cas, le contexte est largement manipulé, il y a 25 ans que la Tour Eiffel a été construite et on se questionne sur son utilité. Les escrocs font publier un article traitant de son possible « démontage » et c'est ainsi que les « pigeons » croient avoir flairé une affaire « exceptionnelle » mais normale.

Les enjeux existentiels du « pigeon » sont fortement sollicités par l'offre.

L'offre, dans les deux cas, réalise une opportunité fabuleuse dans la vie professionnelle du « pigeon ».

Le vendeur est au-dessus de tout soupçon : la relation de confiance avec l'escroc est créée

Grâce à un scénario très bien élaboré, à aucun moment les malfaiteurs peuvent être soupçonnés.

L'escroc a « investi » pour créer la situation et inventer le produit « appât »

Les escroqueries fonctionnent grâce à une préparation intense, un investissement financier et un vrai travail de réflexion. L'investissement se fait d'abord dans la mise en scène qui est minutieusement réfléchie ainsi que dans les « produits d'appâts » .

Examen de deux autres cas d'escroqueries

Cas numéro 3 : Clifford Irving et la biographie de Howard Hughes

Clifford Irving décide de rédiger une biographie fictive de Howard Hugues. En correspondant avec le « milliardaire », il s'appuie sur une fausse lettre soi-disant écrite de la main du milliardaire qui l'autorise à publier la véritable histoire de Howard Hugues. On lui propose la réécriture d'un livre commencé par l'ancien confident du milliardaire. Irving demande 850 000 dollars de droits d'auteurs qu'il transfère sur un compte suisse que sa femme avait ouvert. Tout se déroule à merveille jusqu'à ce que le milliardaire découvre la supercherie. Les deux malfrats sont condamnés à deux ans de prison.

Encore une fois, le contexte est travaillé car le milliardaire est très secret, presque coupé du monde et Irving s'appuie sur les lettres pour prouver qu'il est très proche du milliardaire.

Les éditeurs sont très intéressés par l'offre toujours exceptionnelle. Irving est au dessus de tout soupçon puisqu'il a des preuves qui lui permettent de prouver sa relation avec le milliardaire et le fait qu'il puisse écrire une ébauche de biographie. L'escroc est très au point sur la vie de Hugues au point qu'il puisse écrire une biographie.

Cas numéro 4 : Henry Ford se fait rouler

Le contexte, en 1916 est que l'essence devient de plus en plus cher à cause de la guerre. L'escroc se sert du contexte pour proposer un procédé à base d'eau d'arrosage qui fera rouler les voitures. Il fait même une démonstration à des journalistes qui relaient l'information. Le but de l'escroc est de flairer des gros poissons. Henry Ford est intéressé et lui propose 10000 dollars de l'époque. L'escroc ne signe pas de contrats et quand vient un plus gros poisson, il lui fait croire que Ford veut lui acheter l'invention pour beaucoup et le deuxième poisson, dans la panique, lui en donne deux millions. Ford, lui, avait fait expertiser le procédé et il en découla que cela coûtait deux fois plus cher que le pétrole et que cela participait à la corrosion du moteur.

En règle générale, pour que cela fonctionne, il faut que l'offre s'appuie sur les enjeux des manipulés, que le contexte appuie l'offre, que la mise en scène soit travaillée et qu'aucun soupçon ne plane.

Conclusions tirées des escroqueries analysées

Pour vendre un produit ou un projet, il faut :

Premièrement, il faut instaurer une relation de confiance avec l'« acheteur ».
Deuxièmement, il faut que le produit soit très intéressant et satisfasse les attentes de l'acheteur.

III- Comment les cons qui m'entourent fonctionnent-ils ?

Comment se représenter la « situations » de vos partenaires ?

La situation pour une personne est d'abord, une interprétation faite par cette personne. Tous les psychanalystes depuis Adler ont compris que la participation d'une certaine culture influe sur le psychisme et celui-ci, ainsi déformé, déforme également les situations perçues. Chacun peut donc interpréter une situation réelle différemment, en fonction de son psychisme.

Rappelons qu'il existe également des situations standard que tout le monde perçoit pareillement, en fonction d'une norme pré-définie. La situation pour l'individu est donc un mélange de perception personnelle et de perception collective.

Goffman, dans les années 50, fait la différence entre les « situations tranquilles » et les « situations fatales ». La différence entre les deux est que dans la situation tranquille, l'individu maîtrise les paramètres et se sent en sécurité alors que dans l'autre situation, il ne maîtrise pas tous les paramètres qui sont imprévisibles.

La situation est le résultat d'une construction issue d'une enquête. Cette enquête est à base d'observations.

Exemple : Si on est dans une gare, on va forcément dans la tête, penser au schéma habituel qu'on a d'une gare Européenne : avec un hall, des rails, des voies etc...

La définition d'une situation pour quelqu'un, contient toujours une problématique. La problématique d'une situation est l'ensemble des questions que se pose une personne lorsqu'elle est face à cette situation. La situation et sa problématique est, pour l'individu, l'ensemble des éléments intrigants.

Ex : Le patron réunit les chefs de services et de projets pour une réunion exceptionnelle pour faire le point sur les projets en cours. Je suis chef de projet. La situation est composée de :

- mes supérieurs et collègues arborant des mines sérieuses et attentives
- l'atmosphère tendue
- les documents relatifs aux projets

Ma problématique est : « Que désire le chef au sujet des projets qui nécessite la présence d'autant de monde ? »

Avant de se lancer dans une stratégie de communication, on doit se poser la question : « Quelle est la problématique principale de la situation de mon interlocuteur ? »

La situation-problème est en général, différente selon les individus, elle est composée de différents éléments significatifs qui définissent la problématique et en constante évolution.

La problématique s'impose ou bien il y en a plusieurs possibles et les individus doivent se concerter pour choisir celle qui a l'angle le plus pertinent.

Comment comprendre l'action dans cette conception ?

Les éléments pertinents interviennent dans le raisonnement et la poursuite des actions de l'individu.

Il prend l'exemple de la boîte aux lettres, il explique qu'elle est un maillon d'une chaîne de transports. Il parle aussi des trottoirs qui informent l'individu que par exemple, la chaussée est délimitée pour les voitures et les piétons etc... Ces éléments apportent donc des informations utiles à l'individu, dans la poursuite de son action. Ces éléments sont à mettre en relation avec une certaine notion de culture. Par exemple, certains individus de certains pays ne seront pas sensibilisés à l'utilité d'un trottoir.

Une personne, seule ou dans un groupe, ne peut pas être dans une situation sans avoir des « enjeux » liés à la situation. « Les enjeux » ont toujours été au cœur de la nature humaine, ils ont toujours orientés les hommes dans leur perception de la situation, dans l'orientation de leurs activités.

Le négociateur va traiter les « éléments pertinents » aux yeux de l'interlocuteur. Ce sera plus productif dans votre tentative de négociation que de se contenter de ses propres « éléments pertinents ».

Conclusion à en tirer

L'action est d'abord liée aux enjeux et éléments pertinents de l'individu dans la situation. Il est donc très important pour un négociateur de prendre en compte les enjeux des interlocuteurs.

IV – Quelles sont les règles de la communication d'influence ?

La différence entre persuader et convaincre

Persuader et convaincre sont deux notions différentes. Persuader, c'est amener quelqu'un à faire quelque chose par l'imagination alors que convaincre, s'appuie essentiellement sur le raisonnement et la logique. Il y a différentes sortes de persuasions qui sont souvent mélangées à tort, dans la plupart des ouvrages.

Une nouvelle approche de la communication persuasive

L'auteur a mis au point une nouvelle méthode de communication persuasive, qui n'est pas basé sur le modèle « émetteur-récepteur », qu'il va utiliser pour décortiquer le fonctionnement de la communication persuasive. La méthode sera différente en fonction de chaque individu.

Sa méthode se déroule toujours en situation car c'est dans cette situation que l'activité trouve son sens. Les pensées, idées et problématiques d'un individu surgissent à cause de cette situation : elle est donc très importante.

La persuasion par la menace lorsque l'on est en position de force

Un interlocuteur, pour prendre une décision se base sur les « éléments pertinents » de la situation.

Ex: Chantage affectif: L'enfant ne veut pas aller à l'école. Son père se met à sa place pour essayer de lui donner envie d'y aller. Toute la famille se met donc à peindre avec les mains et quand l'enfant veut faire de même, le père lui répond qu'il doit aller à l'école pour apprendre à peindre avec les mains.

Au départ, l'enfant a peur de l'école et après le chantage du père, l'enfant se dit qu'il va être rejeté de sa famille puisqu'il ne pourra pas peindre avec ses parents.

Conclusion: La persuasion est basée sur l'imagination d'une situation future dans laquelle il ne voudrait pas se trouver. L'interlocuteur va donc changer d'avis sur l'action pour rendre sa situation future plaisante. La menace utilisée doit constituer quelque chose de capital pour l'acteur concerné.

La persuasion par la construction d'une fausse situation

L'exemple se déroule au moment de la ségrégation noire aux Etats Unis. Deux noirs ont fait un cambriolage. Ils croisent des policiers blancs dans un quartier où ils ne devraient pas être. Ils ont peur d'être arrêtés par les policiers blancs, qui considèrent les noirs comme des « pauvres types ». Les deux noirs se sont donc servi de leurs pseudo stupidité pour faire croire aux policiers qu'ils se sont perdus et les policiers les laissent partir.

Conclusion: Dans chaque situation, un des deux acteurs travaille plusieurs éléments de la situation de départ pour les changer en d'autres éléments dans le but de manipuler le deuxième acteur. Dans ces exemples, les acteurs qui manipulent inventent de nouvelles situations qu'ils exposent aux autres acteurs.

Conclusion sur la communication d'influence

Les personnes manipulées raisonnent à partir d' « éléments pertinents » qui ont été apportés dans la situation par les manipulateurs.

V – Comment construire la situation de manipulation ?

La situation créée par la négociation comme situation-problème intéressante pour notre interlocuteur

Rappelons que la situation n'existe pas, elle est définie que par l'individu à travers ses propres enjeux. Elle peut se transformer par la parole, on peut la travailler et la modifier.

Elle est composée d'éléments significatifs et pertinents qui doivent être positifs pour l'interlocuteur. Ce dernier va s'appuyer sur ces éléments pour adopter ou non les projets qu'on lui propose.

Pour toucher un interlocuteur, il faut s'inscrire dans la dynamique des projets et des enjeux de celui-ci.

Les projets qu'on lui propose doivent être réfléchis en fonction de l'interlocuteur, ne doivent pas être insignifiants.

Dans la « vente de projets », il faut construire une situation favorable pour l'interlocuteur.

La situation immédiate et la situation future construite

Nous avons vu que l'influence repose sur la création, par la parole, d'une situation nouvelle pour l'interlocuteur, qui sera avantageuse.

La recherche des éléments pertinents nouveaux pour la construction de la situation future

Les enjeux doivent être subtilement évoqués dans une conversation avec l'interlocuteur. Cela permettra aux interlocuteurs (collaborateurs ou chefs) d'avoir une bonne image de la personne qui manipule. Cette personne veut apparaître comme un bon partenaire.

En conséquence, il ne faut pas montrer explicitement qu'on sert les enjeux de l'interlocuteur. Ce dernier est capable de le conclure lui même.

On peut ajouter qu'en suivant cette méthode, on doit rechercher les « éléments pertinents » pour l'interlocuteur et non plus des arguments comme dans les autres méthodes de négociation.

La mise en place, dans le temps, des idées ou projets

Les projets que vous proposez ne vont pas se mettre en place immédiatement, c'est une évidence. Pour chaque étape de la mise en place du projet, il faut réfléchir à la situation dans laquelle va se placer l'interlocuteur.

Conclusion générale

La méthode situationnelle s'appuie sur l'analyse de cas de négociations et sur la communication d'influence. Les « éléments pertinents » des situations futures qui ont été créés se transforment en arguments de vente lors de la présentation d'un projet. On peut terminer sur le fait que les grands manipulateurs mettent en pratique ce qui a été enseigné dans ce livre, à savoir : la relation de confiance, la construction de situations favorables etc...

