

DEBRA FINE



L'ART DE MENER LES CONVERSATIONS DIFFICILES



ABORDER ET RÉGLER
TOUS LES SUJETS QUI FÂCHENT

LE D U C . S
E D I T I O N S

DU MÊME AUTEUR, AUX ÉDITIONS LEDUC.S

Le grand art de la petite conversation, 2006.

Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue, des interviews d'auteurs et les événements à ne pas rater. Votre avis nous intéresse : dialoguez avec nos auteurs et nos éditeurs. Tout cela et plus encore sur Internet à :

<http://blog.editionsleduc.com>

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Alain et
Lakshmi Bories

Titre de l'édition américaine :

The Fine Art of the Big Talk

Copyright © 2008 by Debra Fine

Maquette : Sébastienne Ocampo

Illustrations : Valérie Lancaster

© 2011 LEDUC. S Éditions

17, rue du Regard

75006 Paris – France

E-mail : info@editionsleduc.com

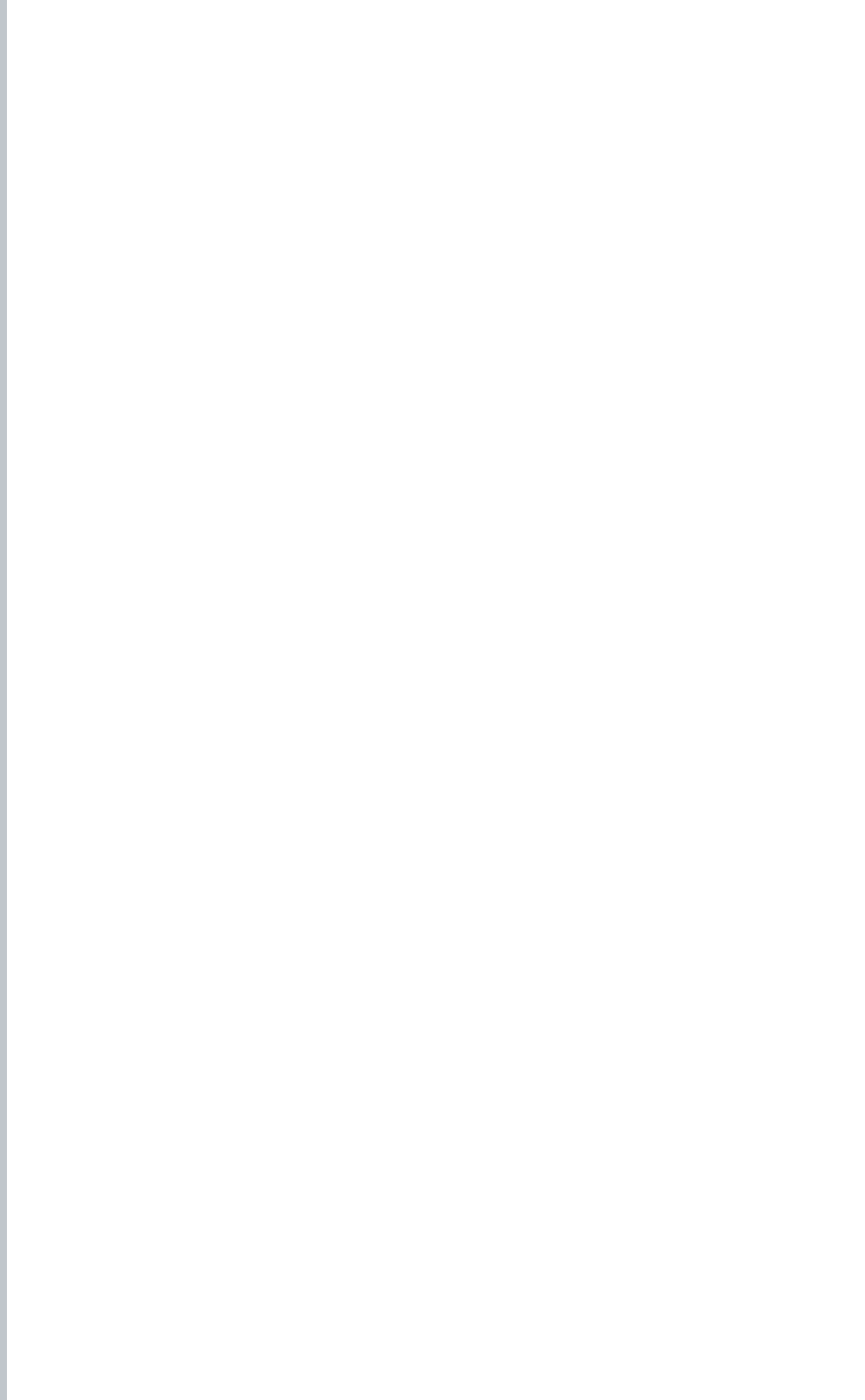
ISBN : 978-2-84899-508-3

DEBRA FINE

L'ART
DE MENER
LES CONVERSATIONS
DIFFICILES



LE D U C . S
E D I T I O N S



SOMMAIRE

Avant-propos	7
PARTIE 1 : L'ART DE LA RHÉTORIQUE	11
1. En route pour la discussion	13
2. Connaître son auditoire	29
3. Gérer la conversation	47
4. Du silence comme outil de communication	59
5. Voir venir le danger	71
6. Identifier la présence de tensions	85
7. Améliorer sa gestion du temps	99
8. Émettre des ondes positives	113
9. Prendre du poids... dans une décision	131

10. L'art de la confidentialité	145
11. Savoir conclure	159
PARTIE 2 : POUR ALLER PLUS LOIN...	175
12. Se voir avec le regard des autres	177
13. Prendre une longueur d'avance	193
14. Gérer le trac	207
15. S'adresser à des machines	221
Conclusion – La vie devant vous	237
Table des matières	241

AVANT-PROPOS

Au cours de votre journée, vous avez certainement eu de nombreuses discussions avec des personnes – deux, cinq, dix, cinquante. Vous avez peut-être animé une réunion, conduit une négociation, réalisé une vente, proposé un nouveau projet. Peut-être même avez-vous passé un entretien d'embauche, vous êtes trouvé dans une situation délicate face à un client, ou avez eu un affrontement verbal avec un collègue.

On pourrait décrire toutes ces situations comme de simples « conversations », mais avez-vous vraiment conversé ? Vous avez certainement beaucoup parlé au cours de la journée, mais de quoi ?

Lorsque l'on passe son temps à argumenter sans cesse, voire à gérer des conflits au cours d'un projet, la tension croît en continu. En fait, la plupart d'entre nous peuvent passer des semaines entières sans avoir une seule véritable conversation.

Beaucoup de nos échanges ne concernent que des rumeurs, des séries télévisées, des stars, le sport, la mode. En bref, nous avons surtout des petites conversations sans profondeur. Je ne cherche pas à nier l'intérêt de ces petits échanges anodins. Après tout, ils peuvent même être profitables dans certaines situations : avant le début d'une réunion, pour nouer une relation avec un client ou un chef de service, ou simplement quand on fait la queue. Les petites conversations ont un rôle majeur : briser la glace avec des personnes que nous connaissons mal ou pas du tout, construire des relations, engager un rendez-vous d'affaires sur un ton plus cordial. Quand elles sont utilisées aux moments appropriés, ces petites conversations permettent de construire le socle de relations fortes et durables. Et elles sont bien souvent une entrée en matière de grande importance avant de rentrer dans le vif du sujet, autrement dit, la négociation, les décisions à débattre.

Mais que se passe-t-il si nous ne dépassons jamais le stade de la mise en bouche ? Si le plat principal ne vient jamais ?

Si vous avez lu *Le grand art de la petite conversation*, vous avez non seulement appris les techniques pour aborder des personnes en toutes circonstances, mais vous avez également compris l'intérêt de développer des relations, que ce soit dans votre vie professionnelle ou personnelle. Mais la petite conversation n'est que la mise en bouche... Les conversations difficiles

nous permettent d'atteindre des objectifs bien plus variés et délicats : informer, partager des informations ou une opinion, obtenir de l'information, apprendre, éviter les conflits, demander quelque chose, convaincre, motiver quelqu'un à faire quelque chose.

Les conversations difficiles sont... difficiles ! Elles exigent beaucoup de respect, de l'écoute, des échanges constructifs, de la patience et de la diplomatie. Il n'est donc pas étonnant que beaucoup d'entre nous préfèrent se contenter des petites conversations ! Si nous ne dépassons que rarement ou jamais le stade de la conversation anodine, c'est généralement pour les raisons suivantes : (1) nous ne voulons pas prendre le risque de nous tromper et de devoir changer d'avis, ou bien (2) nous avons peur de livrer trop de nous-mêmes, ou de ne pas maîtriser les informations livrées dans le temps et la forme voulus.

La conversation profonde, et donc difficile, est la clé du succès, que ce soit dans la vie professionnelle ou personnelle. Que pourrait-il se passer si vous parveniez à maîtriser les techniques pour passer de la petite conversation à la conversation profonde, réfléchie ? Si vous parveniez à rompre vos habitudes et à vous engager dans une conversation significative ? Si vous maîtrisiez l'art des conversations difficiles avec aisance et diplomatie ? Si vous acceptiez d'avoir parfois tort ? Que pourrait-il se passer si la petite conversation anodine devenait un tremplin à des présentations

brillantes, des négociations réussies ou des réunions constructives ?

Dans ce livre, j'aborderai toutes ces questions afin de vous montrer tous les bénéfices que vous pourrez en tirer. Après *Le grand art de la petite conversation*, je voudrais vous apprendre à progresser vers les conversations plus profondes et à les mener brillamment. À vous maintenant d'apprendre l'art des conversations difficiles pour mieux réussir votre carrière et vos relations, qu'elles soient personnelles ou professionnelles.

PARTIE 1

L'ART DE LA RHÉTORIQUE

Mais, au fait !
qu'est-ce que j'ai fait
ce week-end ?



Pas si simple de savoir briser la glace avant une réunion !

1

En route pour la discussion

*Comment passer de la conversation à la discussion,
et donner à celle-ci de la profondeur.*

Imaginons que vous entrez en salle de conférences quelques minutes avant le début de la réunion. Vous repérez votre cliente, elle est déjà installée. Vous vous dirigez vers elle, souriez, lui serrez la main et lui demandez comment elle va. Au lieu de bavarder quelques instants avec vous, votre cliente se lance bille en tête dans une discussion très sérieuse sur les problèmes techniques qui sont à l'ordre du jour de la réunion.

Un jour ou l'autre, vous avez probablement eu affaire à quelqu'un – supérieur, collègue, associé ou client – qui esquivé le bavardage, la petite conversation

amicale, et passe directement à une discussion sérieuse. Aucune question sur votre santé ou vos affaires. Pas le moindre bavardage informel sur vos intérêts communs, vos amis, l'actualité sportive, un film ou vos dernières vacances. Comment ressentez-vous cette hâte ? Souvent, on a tendance à oublier (ou pire, à ne pas savoir, ou à ne pas vouloir savoir) que toute discussion sérieuse est précédée d'une mise en bouche, de quelques mots légers. Quand on en vient directement au vif du sujet, cela peut mettre mal à l'aise l'interlocuteur : il se sent stressé ou malmené. Cela prête à penser que la personne qui engage directement la conversation sérieuse ne cherche ni à établir de lien ni à trouver des points communs qui pourraient renforcer une relation à long terme.

La discussion importante n'est pas un but à atteindre le plus vite possible. Lorsque vous conduisez, vous ne passez pas de zéro à cent kilomètres à l'heure en cinq secondes. Le bavardage, c'est en quelque sorte le moment où vous démarrez votre voiture et où vous quittez prudemment le parking. La conversation sérieuse, pour poursuivre la métaphore, c'est lorsque vous êtes sur l'autoroute. Quand il s'agit de construire une relation, il est impératif de se fonder sur une bonne communication (qu'il s'agisse de bavardage ou de discussion profonde), et cela demande du temps et des efforts. On commence à comprendre pourquoi le passage de la petite conversation à la discussion est crucial. Prendre son temps pour les salutations et quelques mots anodins peut rapporter

beaucoup, pour la suite de la discussion comme sur le long terme.

En général, lorsque vous parlez à quelqu'un, vous avez un but en tête. Peut-être cherchez-vous à obtenir des contacts pour l'organisation d'un événement, ou à fournir des informations en vue d'un projet. Vous ne pouvez cependant espérer atteindre le but si vous ne savez pas exactement le chemin que vous allez emprunter pour parvenir à vos fins. Lorsque l'on sait d'avance le trajet que l'on va suivre, on augmente grandement ses chances d'arriver à destination !

Discuter sérieusement, mais pour quoi faire ?

Cherchez-vous à convaincre ? À tuer le temps avec une personne dont le point de vue ne vous intéresse guère ? À riposter en faisant le bras de fer, ou sur un ton condescendant ? À détailler un sujet pour l'éclaircir ? À « vendre » une idée, une opinion ? À vous réconcilier sur l'oreiller ? À épater la galerie ? À faire passer un raisonnement bien construit ?

La rhétorique touche tous les domaines, mais il est toujours important de différencier une discussion sérieuse du reste. Elle a du sens, de la valeur. C'est celle que l'on a lorsque la promotion attendue ne vient pas ou que le nouveau poste n'est pas aussi trépidant

que prévu. C'est une exploration en profondeur, qu'il s'agisse d'affaires, de politique, de religion, de culture ou de n'importe quel sujet complexe ou potentiellement polémique. C'est la discussion qui a lieu lorsque l'on a l'occasion de demander quelque chose d'important, de vendre, de motiver, de se faire une opinion fondée sur quelqu'un ou de communiquer des informations vitales. Pour un homme d'affaires, une discussion sérieuse a lieu quand il négocie une fusion d'une valeur de plusieurs millions de dollars. Pour des parents, ce sera celle qu'ils auront avec leur enfant au sujet de son éducation sexuelle. Pour un couple marié, cela pourra être au sujet de la trésorerie familiale et de l'éducation des enfants.

D'après le professeur Ron Carter de l'université de Nottingham, la rhétorique intervient lorsque l'on expose ses idées, sachant qu'elles vont être discutées et que l'on sera peut-être amené à les affiner, à les élargir, à les modifier. On peut ainsi définir la rhétorique simplement comme l'art d'exprimer pensées et émotions par des mots dans le cadre d'un échange d'idées et d'opinions, d'une conférence, d'une négociation, d'une réunion pour départager équitablement deux services concurrents, etc. Bref, chaque fois que l'on a besoin d'influencer quelqu'un, d'obtenir d'une personne ce que l'on veut.

C'est avec cela en tête que ce livre pourra vous aider à améliorer votre maniement du langage, adopter les principes d'une communication efficace et acquérir

les techniques rhétoriques nécessaires afin que vous vous sentiez confiant et à l'aise en toute situation. En mettant en pratique les techniques simples détaillées ici, vous apprendrez à :

- gérer un conflit en répondant calmement, et non impulsivement,
- formuler des messages clairs et organisés,
- formuler des messages efficaces,
- animer les conversations pour une meilleure gestion du temps et des ressources,
- lancer, au travail, des conversations qui incitent à l'émulation et augmentent votre productivité,
- bien vous informer, et créer des « ponts de communication » afin de faire participer votre entourage à la résolution des problèmes,
- calmer des conversations difficiles, houleuses,
- communiquer sur les questions critiques afin que l'information augmente votre influence et inspire confiance,
- créer des liens et pousser votre interlocuteur à s'investir afin de renforcer vos relations,
- établir une communication bilatérale et honnête de manière non menaçante.

La rhétorique conduit à des discussions qui contribuent à poser les bases saines de vos relations, qu'elles soient personnelles ou d'affaires. Pour dire les choses simplement, la rhétorique commence là où la petite conversation anodine s'arrête.

Que gagne-t-on à devenir éloquent ?

*« On ne parlerait guère en société si l'on savait
combien de fois on a mal compris les autres. »*

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Plus on s'applique à comprendre les idées, les sentiments et les désirs d'autrui, mieux l'on transmet à autrui ses idées, sentiments et désirs. En agissant ainsi, plus grandes sont les chances que vos interlocuteurs agissent de même. Le fait de travailler et de vivre en société exige constamment un sens certain de la rhétorique, car les conversations difficiles sont nombreuses au quotidien, et plus encore dans la vie professionnelle. A contrario, moins on s'intéresse au point de vue des gens, moins ceux-là vont chercher à partager vos opinions et vos doutes.

Lorsque l'on passe maître dans l'art de la rhétorique, on accomplit plus avec moins d'anxiété et de stress. On gagne en respect, en influence et en sérénité dans la gestion des conflits. On tire davantage de satisfaction des relations avec son entourage, et l'on parvient à se construire une vie plus saine.

Du respect

La communication au quotidien se base pour une large part sur le mimétisme (par exemple : je hausse le ton, il hausse le ton, je souris, il sourit). Ainsi, tout le monde se sent à l'aise. Lorsque vous adoptez avec votre interlocuteur une attitude compréhensive et positive, cela le prédispose à faire de même.

De l'influence

Lorsque l'on se montre honnête et attentif, cela encourage les autres à faire des concessions qui simplifient la vie. On a plus de chances d'obtenir ce que l'on veut : bref, ça paye. À l'inverse, le mensonge et la dissimulation peuvent avoir des conséquences graves.

De la gestion des conflits

Chacun a des talents différents, d'où l'intérêt à travailler en équipe. Toutefois, vivre et travailler en communauté induit forcément des conflits, parce que chacun a des opinions et des besoins différents. En comprenant mieux ce qui se passe lors d'une discussion, vous pouvez devenir un meilleur intermédiaire lors de la gestion des conflits. Apprendre à écouter l'autre plus profondément améliorera votre capacité à établir un réel échange. Cela vous permettra aussi

de trouver plus facilement des solutions aux besoins de chacun.

De la sérénité

Chaque interaction avec autrui se reflète inévitablement dans votre propre esprit et dans votre corps. Si vous adoptez une attitude plus sereine et plus positive dans vos échanges, vous réduirez de beaucoup votre niveau de stress. Même dans les situations les plus tendues, on peut apprendre à répondre de façon calme et constructive.

Des échanges source de satisfaction

L'apprentissage de la rhétorique va vous faire approfondir deux questions essentielles : « Quels sont exactement mes sentiments ? » et « Quels sont exactement ceux de mon interlocuteur ? ». Aujourd'hui, nous sommes tous tellement pris par les distractions et le tourbillon de la vie que l'on a du mal à se connaître soi-même, sans parler des autres. Apprendre à écouter vous aidera à réellement entendre ce que les autres ont à dire et à rassurer vos interlocuteurs quant à votre désir de les connaître en profondeur. En outre, les exercices d'expression vous aideront à exprimer plus clairement et plus calmement ce que vous demandez.

Une vie plus saine

Dans son livre *Love and Survivors* (« Amour et Survie »), le Dr Dean Hornish cite de nombreuses études prouvant que des liens d'amour et d'amitié solides aident réellement les personnes qui souffrent de maladies graves. Plus vous serez rompu à la communication et capable d'offrir comme de recevoir un soutien moral, plus vous augmenterez vos chances d'avoir une vie saine et longue.

L'art de la rhétorique efficace

La rhétorique bien comprise permet aux interlocuteurs d'entretenir une relation positive : elle leur permet d'échanger sur des questions cruciales, de faire face à des défis, de négocier certaines décisions et d'évaluer leurs impacts respectifs. Une communication pauvre peut à l'inverse créer ou exacerber des problèmes.

Mettons que vous ayez à discuter avec un employé qui a une attitude négative, un conflit avec un collègue ou des résultats moins performants que prévu. Vous risquez fort de mettre l'individu sur la défensive : c'est pourquoi certains dirigeants se montrent trop compréhensifs et évitent de prendre les problèmes à bras-le-corps. D'autres sont au contraire trop durs, et ne prennent pas en compte les sentiments et les besoins de l'employé. Il est préférable de dire les choses

directement, avec honnêteté et diplomatie, selon les techniques suivantes.

Orientez la discussion sur le problème, plutôt que sur la personne responsable du problème. Si vous ne le faites pas, votre interlocuteur pourrait se mettre très vite sur la défensive et la conversation tournerait autour du reproche que vous lui faites plutôt qu'autour des solutions possibles. Par exemple, lors d'une réunion, dites « ce sujet n'est pas à l'ordre du jour » plutôt que « vous êtes hors sujet ». Cessez de vous demander ce que vous ressentiriez si l'on vous faisait cette remarque. Vous n'avez pas à être mielleux dans tout ce que vous dites, mais une remarque qui blesse quelqu'un par inadvertance peut créer un conflit à partir de rien.

Un discours harmonieux rapporte ce que vous pensez et ressentez. Bien que la discrétion soit, dans certaines situations, préférable à un déballage exhaustif, la communication est toujours plus efficace lorsque l'on tend à être honnête, ce qui met l'interlocuteur en confiance. À l'inverse, une mauvaise communication trompe l'interlocuteur. Par exemple, il est très risqué de dire que l'on n'a que faire d'un sujet qui pourtant vous tient à cœur.

Un discours descriptif établit une exposition objective d'un problème plutôt qu'une évaluation de celui-ci : un jugement de valeur en revanche risque de braquer l'interlocuteur. Par exemple, au lieu de dire

crûment « Tu as complètement raté le dernier envoi », vous pouvez être plus descriptif et donc plus positif en disant « Il manquait un élément important dans le dernier envoi ».

Lorsque vous tenez un discours approuvateur, votre interlocuteur se sent compris, apprécié et accepté. À l'inverse, si vous tenez un discours réprobateur, votre interlocuteur pourra se sentir pris pour un foutriquet, incompetent et sans valeur. Un discours désapprouvateur est méprisant, rigide, fermé ou indifférent.

Mettons qu'un directeur des ventes reproche à un membre du personnel d'avoir envoyé un produit sans l'emballage de présentation. Pour se défendre, l'employé répond : « La présentation n'était pas faite, et j'ai pensé qu'il était mieux de tout envoyer maintenant plutôt que d'attendre que ce soit fini. J'ai envoyé un e-mail au responsable des ventes pour le tenir au courant. »

Les réponses suivantes sont des exemples de discours désapprouvateur que pourrait tenir le responsable des ventes :

- « Crois-moi, un envoi incomplet crée plus de problèmes qu'il n'en résout. » (méprisant)
- « Nous n'envoyons jamais de produit incomplet. » (rigide)
- « Bon, eh bien, j'imagine que tu as eu tort. » (fermé)

- « Inutile d'envoyer un e-mail quand tu reçois les emballages, brûle-les. » (indifférent)

Un discours désapprobateur traite l'interlocuteur de façon méprisante, alors qu'un discours approbateur lui témoigne respect et attention. Un discours approbateur cherche avant tout à trouver un terrain d'entente. Le responsable aurait pu dire : « C'est vrai qu'il est très important de livrer en temps et en heure. Mais un produit livré incomplet énerve plus le client qu'un retard de livraison. Appelle, s'il te plaît, leur responsable des ventes pour lui dire que l'emballage n'est pas prêt. »

Un discours spécifique permet à votre interlocuteur de bien saisir ce que vous avez à lui dire. À l'inverse, des constats généraux trop larges ou ambigus offrent une mauvaise appréhension du problème et le fait paraître trop vaste pour être résolu. Dans l'exemple précédent, si le supérieur avait dit à son employé « Tu as embrouillé le responsable des ventes », l'employé aurait pu devenir agressif et penser « Seul un idiot qui ne lit pas ses messages pourrait être embrouillé ». Ainsi, la remarque du supérieur est trop générale pour être bien ciblée et permettre une réponse constructive. Elle ne permet pas non plus à l'employé de comprendre comment s'améliorer. Un constat plus précis explique mieux ce que le supérieur attend de l'employé : « Un envoi incomplet agace plus le client qu'un délai de livraison, donc il vaudra mieux l'éviter à l'avenir. »

Un discours devient difficile dès que vous avez du mal à parler de certains sujets. Ils diffèrent selon les personnes. Quelqu'un qui exprime clairement et avec conviction ses opinions peut avoir plus de mal à gérer les émotions de son interlocuteur et à annoncer de mauvaises nouvelles. Un patron qui parvient à faire des reproches à ses employés sans les blesser peut avoir du mal à gérer les conflits entre les membres du personnel.

On parle de discours transitionnel lorsque la conversation passe sans difficulté d'un sujet à l'autre. Dans un échange constructif, un discours transitionnel permet d'aller au fond d'un sujet avant de passer à un autre. Ainsi, votre interlocuteur ressent que ses arguments ont été pris en compte. Dans une communication inefficace, à l'inverse, on parle sans se soucier de l'autre, on lui coupe la parole et on saute du coq à l'âne. La communication ne peut être efficace lorsque l'on ne conclut jamais un sujet.

Vous vous appropriez votre discours lorsque vous endossez la responsabilité de vos opinions et que vous reconnaissez qu'elles ne viennent de nul autre que vous. Vous vous « désappropriez » le discours lorsque vous attribuez vos propos à une tierce personne. Pour reprendre le même exemple, le responsable se serait désapproprié son discours en disant : « Le responsable des ventes m'a demandé de te dire de ne pas envoyer de produit incomplet. » Or, on a

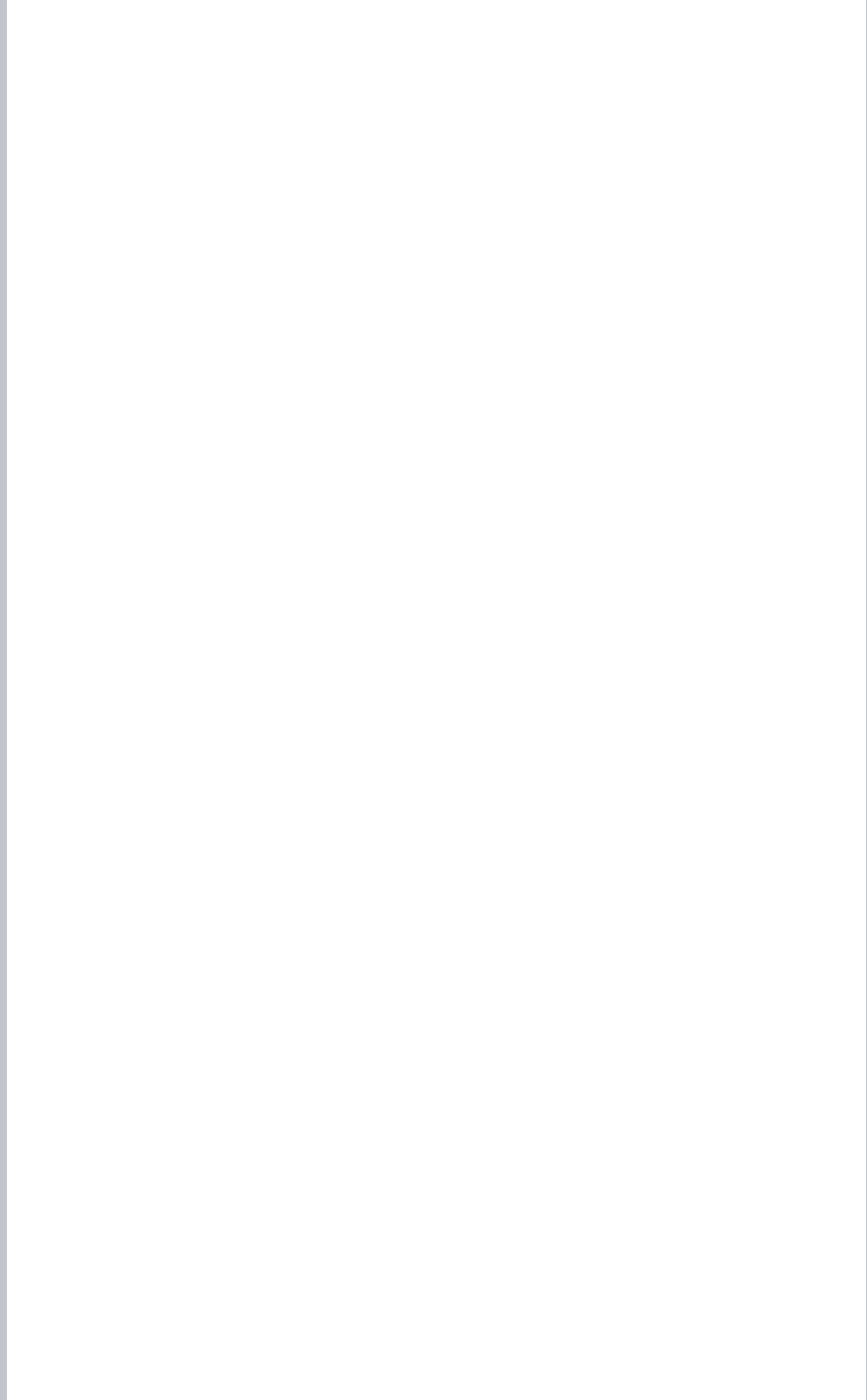
généralement plus de respect pour une personne qui assume les idées qu'elle affiche et les demandes qu'elle fait.

Le discours bilatéral est un outil de gestion de valeur. Une écoute bilatérale efficace permet d'impliquer votre interlocuteur dans l'information que vous partagez avec lui : vous montrez que vous écoutez et que vous êtes intéressé, et vous lui fournissez le retour nécessaire afin qu'il se sente compris.

Ce livre vous fournira toutes les techniques et les astuces dont vous avez besoin dans les discussions importantes. D'ici à la fin de votre lecture, vous aurez acquis les informations et les moyens pour devenir convaincant : vous serez passé du bavardage à la discussion, vous aurez renforcé vos liens personnels et professionnels, et communiquerez avec l'autre de façon profonde et satisfaisante.

Maintenant, il est temps d'apprendre la pratique de la rhétorique. Au travail !





2

Connaître son auditoire

*Apprenez à connaître votre auditoire
et à déterminer la qualité de transmission de votre
message. Ensuite, taillez un discours sur mesure
à cet auditoire : clients, collègues, supérieurs,
employés ou membres de la famille.*

Il serait malvenu de parler à Brigitte Bardot des dernières techniques de chasse aux bébés phoques, ou de tricot au pied d'un ring de boxe. C'est évident, mais il est bien plus compliqué et subtil d'adapter son discours à ses interlocuteurs.

Il est très difficile de cerner rapidement son auditoire. Cela demande du temps, de la réflexion, des essais, des erreurs. Cela vous oblige à prendre du recul et à voir les choses d'un autre point de vue, et cela parfois

avant la rencontre. Chaque auditoire (individu ou groupe) est différent. Les personnalités, les attentes, les désirs et les besoins varient. Mais ils ont tous un point commun : le besoin d'être écouté. C'est pour cela qu'il est important de poser les bonnes questions et d'écouter avec attention. Une fois que vous aurez compris cela, vous comprendrez certaines règles de conduite à suivre lorsque l'on s'adresse à certaines personnes, dans certaines situations.

S'adresser à des clients

En général, on s'adresse à des clients pour construire une relation, renforcer des liens et vendre quelque chose. La communication avec la clientèle a toujours un objectif précis : mieux vous connaissez le client, plus vous avez de chances d'atteindre ce but.

La meilleure façon de conquérir un client est de vous montrer modeste, respectueux et curieux sans indiscretion. Vous en savez plus que lui sur vos affaires, donc mettez-le à l'aise en lui expliquant les choses de façon détaillée, de son point de vue. Guettez le moindre signe de doute chez lui, et demandez-lui s'il a besoin d'éclaircissements. Quand vous parlez de technique à un client qui ne s'y connaît pas, centrez votre propos sur les individus et les actions plus que sur les codes, le système et le jargon.

De quelles informations le client a-t-il besoin ? Et comment savoir qu'il les a effectivement obtenues et comprises ? Posez les bonnes questions. Pour cela, vous devez vous renseigner sur votre client et ses affaires : vous pourrez vous reposer sur ces informations lorsque vous lui parlerez des produits et des services que vous proposez. Vous fournirez ainsi des informations utiles pour lui, qui lui feront comprendre en quoi et pourquoi vous l'intéressez. Votre produit améliore-t-il l'efficacité et la productivité de son personnel ? Les services proposés par votre entreprise sont-ils plus fiables et moins chers que ceux de vos concurrents ? Plus vous en savez sur ses besoins exacts, mieux vous cibleriez vos arguments de vente.

Cibler ses ventes

Remémorez-vous la dernière fois que l'on a sonné à votre porte pour vous vendre un aspirateur que pour rien au monde vous n'achèteriez. Ou la dernière fois qu'un concessionnaire automobile a essayé de vous faire payer des options dont vous ne vouliez pas. Ne perdez pas votre temps ni celui de votre client avec des discours trop généraux. Construisez une relation saine en montrant que vous comprenez ce que veut votre client et ce dont il a besoin.

Votre clef est le service au client. Autrement dit, il faudra dire aux clients ce qu'ils veulent entendre sans mentir ni biaiser la vérité. Voici comment vous y prendre :

- Posez des questions ouvertes, telles que : « Que puis-je faire pour vous ? » pour engager la conversation de façon positive et laisser le client vous donner des indices sur l'approche que vous devez adopter.
- Les clients recherchent des produits et des services pour résoudre un problème : si vous trouvez cette solution, vous fidélisez un client.
- Montrez à vos clients que vous vous intéressez à eux en les tenant au courant de vos projets. Avertissez-les quand un nouveau produit peut les intéresser.
- Pour établir une vraie relation de confiance, demandez à vos clients s'ils ont des questions à poser.

Évitez d'être cassant. Au lieu de dire « Le produit ne sera pas réparé avant une semaine », dites plutôt « Le produit sera réparé dès la semaine prochaine ». Au lieu de « La livraison est retardée », dites « Nous vous livrerons dès que possible ». Lorsqu'un client se plaint et que vous abondez dans son sens en lui disant « Effectivement, ce délai est intolérable. Vos récriminations sont tout à fait légitimes », il est beaucoup plus difficile pour lui de dire « C'est intolérable. Je proteste ».

Apprenez-en un maximum sur les affaires de votre client. Vous pourrez ainsi vous créer des occasions de lui vendre votre produit ou vos services.

S'adresser à des associés

On parle bien sûr d'une discussion sérieuse lorsqu'une négociation a lieu avec des associés en affaires – de votre propre entreprise ou d'une autre. Comme avec un client, il faut en savoir le plus possible sur les personnes avec lesquelles vous négociez. Vous devez collecter deux types d'informations : de *premier plan* et d'*arrière-plan*.

Les informations de *premier plan* ne concernent que la négociation en elle-même. Si vous travaillez par exemple sur un projet de mise en vente d'un produit, il vous sera utile de connaître l'état du marché dans ce domaine précis.

Si vous avez peu de temps et que les enjeux ne sont pas primordiaux, ce type d'information peut être suffisant. Néanmoins, vous avez en général besoin des informations d'*arrière-plan* pour connaître les personnes qui travaillent avec vous, le cadre dans lequel elles travaillent, et leurs affaires précédentes. Sans ces informations sous la main, vous courez le risque d'être surpris et de voir vos arguments démontés. La négociation pourrait alors être ratée.

En fonction de l'enjeu, déterminez le temps que vous allez consacrer à vos recherches. Si vous jouez votre carrière, prenez votre temps et recueillez le maximum d'informations possible. Plusieurs techniques peuvent vous permettre d'acquérir ces informations d'arrière-plan :

- Lisez un journal connu et respecté ou son site Internet, comme *Le Monde* ou *Les Échos*.
- Lisez des magazines spécialisés dans le domaine concerné, pour en apprendre le plus possible sur ce que font vos partenaires.
- Interrogez des spécialistes du domaine.
- Étudiez les différents clients de leur entreprise et notez leurs points communs.
- Essayez de définir les objectifs de l'entreprise, à court et moyen terme.
- Lisez des articles ou des lettres d'information internes afin de comprendre quelles sont ses difficultés.
- S'il y a des informations essentielles que vous ne pouvez pas obtenir autrement, n'hésitez pas à *demander*.

Gérer une discussion difficile

Quel est le but d'une discussion ? Il doit être réaliste. Il peut être très noble, comme de conseiller un employé, ou votre enfant qui va bientôt entrer au lycée. Mais il faut être conscient du fait que vos propos peuvent être pris comme des critiques ou en

tout cas jugés trop paternalistes. En cherchant à prodiguer des encouragements, vous finissez par faire des reproches. Certains buts sont plus efficaces que d'autres. Entraînez-vous à commencer une conversation avec un objectif positif. Mesurez l'idée que vous vous faites des intentions de votre interlocuteur, et même si vous vous sentez déçu, abattu, ignoré ou maltraité, ce n'était pas forcément son intention.

Comment votre état d'esprit influence-t-il votre perception d'une discussion difficile ? Si vous êtes d'avance certain qu'elle va être totalement désastreuse, elle le sera probablement. A contrario, si vous croyez que de toute façon, vous en tirerez forcément quelque chose de positif, cela sera certainement le cas. Examinez votre attitude et modifiez-la pour être le plus efficace possible.

Observez votre interlocuteur. Comment voit-il la situation ? Comment pensez-vous qu'il perçoit le problème ? Quelles sont ses inquiétudes, ses doutes, ses peurs ? Quelle est sa solution au problème ? Ce sont les premières questions à se poser pour que, d'un adversaire, vous fassiez un allié.

Voici quelques façons de démarrer ces discussions délicates :

- « Je voulais te parler de quelque chose qui pourrait améliorer notre travail en commun. »

- « Je voudrais parler de... [le sujet que vous désirez aborder] avec toi, mais d'abord je voulais savoir ce que tu en penses, toi. »
- « Tu aurais quelques instants ? Il faut que tu m'aides sur ce qui vient d'être dit. »
- « Je voudrais discuter de... Nous avons peut-être des idées différentes sur la façon d'améliorer... »
- « Je voudrais arriver à un accord au sujet de... J'aimerais vraiment connaître tes sentiments sur la question et te donner mon point de vue. »

S'adresser à un partenaire ou à un collègue

Une bonne communication au travail demande un dialogue et non des monologues juxtaposés. Même au bureau, il faut être deux pour valser : votre collègue et vous-même êtes tous les deux responsables de la communication entre vous. En d'autres termes, cela signifie que s'il y a un malentendu, les torts sont partagés. Le but est de comprendre comment résoudre le problème par la communication au lieu de l'aggraver en s'accusant mutuellement.

Si vous avez à discuter d'un problème avec un collègue, parlez-en avec lui lorsque vous êtes tous les deux calmes. Lors de la discussion, choisissez soigneusement vos mots afin d'être certain que le

message est clair et éliminez les détails superflus. Dans cette situation, les différentes catégories de discours, dont il était question au premier chapitre, sont primordiales. Des discours précis, descriptifs, approuvateurs, spécifiques ou bilatéraux vous seront très précieux lors de communication au travail. À l'inverse, des propos vagues, rigides ou désapprouvateurs peuvent avoir un effet catastrophique.

Dites ce que vous avez à dire, ni plus ni moins. N'accusez pas. Admettez-le lorsque vous n'êtes pas d'accord, mais soulignez les avis que vous partagez. Évitez les propos trop chargés en émotion et partez d'un point d'entente : vous arriverez plus facilement à demander (et à obtenir !) ce que vous voulez.

Et surtout, faites en sorte que ces discussions soient privées, empreintes de respect et qu'elles ne tournent pas au drame. N'oubliez pas que vous travaillez avec cette personne tous les jours, et que votre collègue se souviendra probablement demain, la semaine prochaine et le mois prochain du scandale que vous lui aurez fait en public. Notez les points sensibles de votre interlocuteur et maniez-les avec précaution. Et bien sûr, c'est très important, n'aggravez pas la situation en en faisant des ragots. Laissez les tierces personnes à leur place : en dehors. Si vous avez besoin de vider votre sac, parlez-en à quelqu'un d'étranger à l'entreprise et non à un autre collègue. Centrez-vous sur vos objectifs (sur le court comme sur le long terme) et structurez votre propos en fonction de cela.

De la précision !

Chacun interprète à sa façon les termes vagues. Si vous dites à un collègue que vous aurez « bientôt » fini le rapport, peut-être l'attendra-t-il sur son bureau à la fin de la *journée*, alors que, pour vous, « bientôt » désigne la fin de la *semaine*. Soyez précis pour ne pas décevoir.

S'adresser à un supérieur hiérarchique

Il est toujours difficile d'avoir une discussion avec un supérieur hiérarchique au sujet d'importants problèmes professionnels. Aussi insurmontable que cela puisse paraître, vous avez grand intérêt à canaliser vos émotions, sous peine de desservir votre cause. Si vous haussez le ton ou que vous croisez les bras, cela peut être interprété comme des signes d'agressivité. Prenez donc le temps de respirer largement avant d'entrer dans son bureau.

Il est beaucoup plus facile de dire à votre supérieur que vous aimeriez avoir une discussion avec lui plutôt que de lui expliquer que vous en avez ras-le-bol de son autoritarisme. Même si vos reproches sont tout à fait légitimes, une critique frontale peut être interprétée par votre patron comme un acte de rébellion

caractérisé, surtout si vous le faites devant des collègues ou – à Dieu ne plaise ! – des clients.

Les discussions avec un supérieur doivent toujours avoir lieu en privé. Parlez du problème de façon assez générale, et répartissez bien les responsabilités de chacun, au lieu d'accuser directement votre patron ou vos collègues. Restez positif et comportez-vous comme un membre de l'équipe, même si cela n'est pas votre sentiment à ce moment précis.

Pour entamer la discussion, centrez-vous toujours sur la solution plus que sur le problème. Vous pouvez dire par exemple : « Apparemment, le standard n'est pas utilisé au maximum de ses capacités, et j'ai quelques idées sur la façon d'améliorer son efficacité. Pouvons-nous convenir d'une heure ou d'un moment pour en parler ? »

Si la critique vous est adressée, évitez de vous mettre sur la défensive : cela romprait immédiatement toute communication. Respirez et restez calme, continuez à écouter. Lorsque votre supérieur a fini, endossez vos responsabilités, puis essayez de proposer des solutions. Vous pouvez dire : « Oui, effectivement, je voulais éviter que les clients ne se fassent une fausse idée du produit, mais cela n'a pas marché comme j'espérais. » Si vous avez en tête des moyens de résoudre le problème, proposez-les à votre patron. Si vous ne savez pas comment améliorer la situation, demandez-lui de vous aider à trouver une solution

qui convienne à tout le monde. Dites par exemple : « J'aimerais vraiment améliorer tel ou tel procédé, mais je ne sais pas quelle solution choisir. Pouvons-nous y travailler ensemble ? » Montrez que vous souhaitez de tout votre cœur arriver au meilleur résultat.

Ne faites pas de promesses que vous ne pourrez pas tenir, même pour impressionner vos supérieurs. Cela finira toujours par se retourner contre vous. Soyez réaliste lorsque vous faites part à votre patron de votre planning et soyez sûr de ce que vous promettez.



En étant zen et en suivant quelques bons conseils, vous pourrez décrocher la lune...

Réagir à une déception

Il n'est pas facile d'assumer une décision qui vient de votre hiérarchie, surtout lorsqu'elle vous prive d'une promotion ou d'une augmentation. Prenez le temps qu'il vous faut pour rassembler vos idées, puis convenez d'un rendez-vous avec votre supérieur pour voir pourquoi vous n'avez pas eu cette promotion et pour lui dire combien elle était importante pour vous. Notez les compétences que vous avez à améliorer pour augmenter vos chances de l'obtenir à l'avenir. N'hésitez pas à demander à votre patron de vous conseiller.

Faites l'effort de bien écouter ce que l'on vous dit et d'accepter une critique qui vous fera avancer. Dites-vous qu'aussi difficile que cela soit, c'est quelque chose que vous avez besoin d'entendre.

Évitez l'autoflagellation inutile, avec des constats inefficaces tels que « Je suis désolé que vous voyez les choses ainsi » ou « Je suis désolé que vous ressentiez les choses de cette manière ». Des accusations comme « Vous ne m'avez jamais soutenu et cela se voit » ou « Vous critiquez constamment mon travail » appellent des réponses agressives. Essayez plutôt « J'ai l'impression que mon travail n'est pas reconnu » et préparez-vous à être votre meilleur avocat.

Dites par exemple : « D'après ce que vous me dites, vous n'en êtes apparemment pas arrivé à la conclusion que je suis un membre de l'équipe. Je me considère pourtant comme tel. Quand je participe à

→

un projet, je le considère sur le long terme. Malgré les apparences, je ne cherche pas à être négatif. Nous pourrions peut-être discuter de cela afin d'éviter des malentendus à l'avenir. » N'oubliez pas Mark Twain : « Le courage est la résistance à la peur : la maîtrise et non l'absence de la peur. »

S'adresser à des employés

Un employé est souvent extrêmement sensible aux marques de mépris de la part de ses supérieurs. Soyez donc très attentif à ne jamais parler à un employé avec condescendance, source par excellence des conflits et de la mauvaise volonté. Si vous leur tenez un *discours spécifique*, qui communique bien vos valeurs et vos attentes, vous leur donnez les moyens de prendre les bonnes décisions et d'éviter les erreurs. Tenez-les au courant de ce qui se passe dans l'entreprise et des décisions qui les concernent. Et même s'il est plus facile d'envoyer un e-mail que d'avoir une discussion *de visu*, certaines conversations doivent avoir lieu face à face. Soyez disponible. Faites une place dans votre emploi du temps à des discussions personnelles et à des conversations qui prouveront à vos employés la sincérité de votre intérêt.

Recevoir des plaintes

- Montrez-vous vraiment intéressé et écoutez ce que l'on vous dit avec une attention sincère et entière.
- Prenez des notes pour montrer que vous écoutez mais aussi pour vous resservir par la suite de ce qui vous a été dit.
- Identifiez les malentendus calmement et avec professionnalisme.
- Impliquez-vous personnellement pour trouver une solution ou proposez-en une lorsque c'est possible.
- Soyez précis en termes de temps et d'ordre.
- Remerciez vos interlocuteurs pour le temps et l'attention qu'ils vous ont consacrés.
- Tenez-vous-en à ce qui a été convenu.

L'une des attentions les plus importantes d'un patron pour ses employés est de leur dire régulièrement ce qu'il pense de leur travail. Vous ne pouvez attendre d'un employé qu'il continue à travailler avec acharnement ou qu'il améliore son comportement si vous ne lui communiquez pas vos attentes. Dites *exactement* à vos employés ce que vous attendez d'eux, quand et comment. Écoutez ensuite attentivement leurs réponses. Un employé a toujours tendance à mieux s'investir dans son travail lorsqu'il se sent écouté par sa hiérarchie.

Commencez et terminez vos conversations sur une note positive, avec le pronom « nous » plutôt que « vous ». Vos propos paraîtront moins accusateurs et cela renforcera le respect que la personne vous porte. Tenir un *discours approbateur* mettra votre employé plus à l'aise. Il sera moins intimidé. « J'apprécie beaucoup le travail que vous avez accompli dans le classement du courrier. Je sais que cela n'a pas été facile, mais j'ai l'impression qu'il faudrait repenser notre façon d'en garder la trace. Pourriez-vous à partir de maintenant les comptabiliser et me communiquer ceux-ci chaque semaine ? » Vous voyez le contraste avec : « Votre gestion du courrier est désastreuse. À partir de maintenant, tenez-en le compte exact. » Que ressentiriez-vous si l'on vous disait cela ? Non seulement on vous a dit que vous avez commis une erreur, mais on ne vous a de surcroît pas expliqué ni à qui, ni quand rendre les comptes.

Il n'est pas facile d'expliquer à un employé que ses performances sont déplorables. Faites-en le constat : « Votre productivité est en baisse et il y a un problème avec... », tout en étant aimable et compatissant : « Ce n'est probablement pas très agréable à entendre, mais il faut que cela soit amélioré en commençant par... » Soyez direct, sans être agressif. Ce n'est pas parce que l'on entend des phrases comme « Vous êtes viré ! » dans des milliers de films ou d'émissions que c'est une manière délicate de licencier quelqu'un. L'animatrice du « Maillon faible » reconnaît elle-même que, dans

la vraie vie, elle aurait tendance à dire : « Dites donc, ça ne marche pas fort, vous. »

La seule façon de réussir votre communication avec vos employés est de vous mettre à leur place, vulnérable, et de leur parler comme vous aimeriez que l'on vous parle.

La mémoire des noms

Il est excessivement difficile de faire bonne impression ou de construire une relation vraie lorsque vous êtes obligé de demander son nom à quelqu'un pour la deuxième, la troisième voire la dixième fois. Pour connaître ses interlocuteurs, il faut commencer par connaître leur nom. C'est le seul moyen de bien commencer une relation. Le nom participe de l'identité de chacun, et l'on aime généralement s'entendre appeler par son nom. Si vous ne savez pas comment prononcer le nom de quelqu'un, demandez-le-lui poliment et retenez-le, quitte à l'écrire phonétiquement quelque part. Il n'y a rien de pire que de répéter une erreur de prononciation sur le nom de quelqu'un. Lorsque vous saluez de nouveaux partenaires, clients ou employés par leur nom, cela renforce l'idée que vous vous intéressez à eux. Et quand vous appelez quelqu'un par son nom (qu'il s'agisse d'un employé ou l'un de vos enfants), cela indique que la discussion va être sérieuse.

Que ce soit avec un client, un supérieur, un employé ou un groupe, votre discours doit toujours s'adapter aux circonstances. Qui est en position de supériorité ? Cela influence énormément ce que vous dites et votre façon de le dire. Un client ou un supérieur est en position de supériorité. Ce n'est pas le cas d'un employé. Mettez-vous à la place de votre interlocuteur, qu'il soit ou non en position de supériorité, cela vous permettra de vous adapter à lui efficacement.

En groupe, notamment en réunion ou lors d'une conférence, demandez-vous à qui vous parlez, et ce que ces personnes attendent de vous. Vous pouvez ainsi préparer votre discours en fonction de ce que vous devez leur offrir.

3

Gérer la conversation

*Apprenez à maîtriser une conversation
et à respecter un ordre du jour.*

Vous avez certainement pris part à de nombreuses réunions totalement inutiles. Sans un ordre du jour précis et une personne chargée de veiller au temps que l'on passe sur chaque thème, la conversation passe d'un sujet à l'autre sans réellement aboutir. Sans même que l'on s'en rende compte, la réunion est terminée et rien, ou presque, n'a été établi. Un rendez-vous en tête à tête peut être beaucoup plus efficace qu'une conversation téléphonique ou un message électronique, mais s'ils n'ont pas de but précis, un rendez-vous, une réunion ne sont que perte de temps et d'argent. Même si les employés de l'entreprise restent dans leurs locaux pour assister à la

réunion, c'est autant de temps qu'ils passent à ne pas travailler : ces pertes peuvent devenir conséquentes si les réunions inutiles deviennent une habitude.

Il n'est pas facile de s'en tenir à un ordre du jour tout en autorisant une certaine créativité. Comment garder l'équilibre et atteindre les objectifs ?

Mener une réunion

L'élément essentiel d'une réunion réussie est *l'ordre du jour*, mais il ne suffit pas pour cela de faire état des questions à discuter. Pour que la réunion progresse, notez le but à atteindre en face de chaque sujet de l'ordre du jour, et marquez-le si une décision doit être prise. Cela aidera tous les participants à se centrer sur le travail en cours. Si vous ne le faites pas, les participants peuvent amener des sujets hors de propos, et la réunion peut se terminer sans que l'on ait abordé les questions principales. Distribuez à tous les participants l'ordre du jour avant la réunion pour que chacun sache en arrivant de quoi il va être question. Demandez aussi si quiconque souhaite ajouter un élément. Normalement, cela vous permettra d'éviter des hors sujets au cours de la réunion.

Gérer le déroulement d'une négociation

Ouvrez la négociation en exposant vos requêtes et vos conditions et essayez d'obtenir celles de l'autre partie. Cela vous permettra de savoir sur quelles bases vous partez.

Parfois, un élément de l'ordre du jour en recoupe un autre, qui apparaît plus tard sur la liste. Quelqu'un peut alors l'aborder trop tôt, auquel cas vous pouvez lui dire : « Oui, merci d'évoquer le sujet, n'oubliez pas ce que vous avez à dire. Nous en reparlerons lorsque nous aurons atteint l'élément n° 7. »

Faites une estimation approximative du temps que vous passerez sur chaque élément, puis ajoutez quelques dizaines de minutes pour les discussions inattendues mais nécessaires. Additionnez le tout pour déterminer la durée totale de la réunion. Vous n'êtes pas obligé de communiquer cette estimation aux autres participants, mais notez-la sur votre propre feuille pour garder le contrôle de la réunion. Si toutefois certaines personnes doivent prendre la parole, pour présenter un projet par exemple, dites-leur d'avance combien de temps leur est imparti.

Faites une pause

Fixez d'avance les moments de pause et prenez-les en compte dans votre ordre du jour. La plupart d'entre nous ne peuvent pas se concentrer plus de quarante-cinq minutes d'affilée. Prévoyez donc de petites pauses (de cinq minutes par exemple) suffisamment fréquentes pour que tout le monde reste concentré. Si la réunion s'annonce longue, prévoyez une ou deux pauses un peu plus longues avec au programme boissons fraîches ou café.

Pour mettre en valeur les questions importantes de votre ordre du jour, évitez de mettre à la suite deux questions longues et difficiles. Glissez entre les deux une question plus courte et moins épineuse qui satisfera tout le monde. Les éléments les moins importants doivent être à la fin de l'ordre du jour, mais s'ils sont oubliés, vous devrez en faire une priorité lors de réunions à venir.

Évitez de servir des repas lors d'une réunion autour de midi. Les participants risquent de sombrer les uns après les autres dans une sieste postprandiale. Gardez en tête que tout le monde attend de vous que vous gériez la réunion. C'est à vous d'en faire un moment fructueux pour tout le monde.

Avant la réunion, vérifiez bien que tout le matériel dont vous avez besoin est en place. Rien de pire pour la concentration qu'une interruption inopportune pour aller chercher du matériel. Si votre discussion est interrompue par un coup de fil ou quelque autre urgence, revenez aussi vite que possible.

Lorsque la réunion commence, écarter-vous de l'ordre du jour seulement si la discussion est très productive et rejoint vos objectifs. Si la conversation dévie, rappelez gentiment la question à l'ordre du jour, surtout si une décision doit être prise. Si quelqu'un aborde un thème non prévu, vous pouvez par exemple dire : « Nous sortons du sujet. Tenons-nous-en à l'ordre du jour afin d'atteindre nos objectifs. Cette discussion est nécessaire, mais pourra faire l'objet de la prochaine réunion. » Vous pouvez aussi demander à la personne de travailler sur ce problème en vue d'un rapport ou de créer un comité pour creuser le sujet d'une discussion à venir.

Après la réunion, assurez un suivi en envoyant un compte rendu à tous les participants. Si des tâches particulières avaient été assignées aux uns et aux autres, assurez-vous que chacun reçoit les ordres par écrit.

Rentabilisez les cocktails, soirées et autres pots de l'amitié

Il ne suffit pas d'investir du temps et de l'argent dans des événements et des réceptions pour gagner de nouveaux clients et se faire connaître. Plutôt que jouer péniblement des coudes, voyez ces événements comme autant d'occasions de remplir votre carnet d'adresses. Prenez exemple sur mon camarade de promotion, ingénieur et PDG d'une très grande entreprise de bâtiment et de travaux publics : « Étant un jeune homme relativement timide, j'aime mieux me promener dans un parc qu'assister à des cocktails. J'ai pris l'habitude de me préparer une liste de cinq personnes avec lesquelles il faut que je parle pendant la réception. Je leur dis ce que j'ai à leur dire et ensuite, je me fais plaisir : je pars. » Si vous avez du mal à aller vers les gens et si vous ne savez que dire pour entamer et nourrir une conversation, prenez le temps de lire mon livre *Le grand art de la petite conversation* (Leduc.s Éditions). Et empruntez à mon ami son entrée en matière préférée : « Vous semblez passionné par votre métier [ou votre nouveau poste, votre entreprise, etc.]. Qu'est-ce qui vous plaît le plus ? »

Gérer un élément perturbateur lors d'un exposé

Que faire si quelqu'un vous empêche de parler d'une manière ou d'une autre ? Le problème le plus répandu lorsque l'on prend la parole en public est que l'on croule sous les questions de l'assistance. Le meilleur moyen d'éviter ce souci est de dire dès le début que vous répondrez aux questions à la fin. Cela vous permet de vous assurer que vos auditeurs suivent le cours de vos propos, et cela vous évite de perdre du temps sur des questions auxquelles votre discours répond par la suite. Si quelqu'un vous interrompt ou lève la main avant la fin, rappelez-lui poliment qu'il est préférable pour tout le monde d'attendre que vous ayez fini pour poser des questions.

Bien sûr, même si les questions attendent la fin de l'exposé, il arrive que certaines soient absurdes. Lorsque c'est le cas, demandez gentiment à la personne d'expliquer en quoi sa question est liée à ce que vous avez dit. Si les liens avec votre propos restent douteux, répondez en une phrase. Si la personne ne cesse de poser des questions hors sujet, proposez-lui de la voir en tête à tête après la conférence pour continuer la discussion sans garder le monopole de la parole. Si vous laissez quelqu'un prendre le contrôle de votre conférence de cette façon, non seulement vous décevriez le reste de l'assistance, mais vous seriez de surcroît considéré comme faible.

Parfois, deux personnes se lancent dans une conversation soutenue pendant que vous parlez. La meilleure façon de réagir est de continuer votre exposé en vous déplaçant dans la salle jusqu'à ces personnes et de les regarder. Inutile de les fixer : inévitablement, tous les regards seront dirigés vers elles et elles s'arrêteront de parler. Ainsi, vous agissez d'une manière subtile. Le message est clair, sans être agressif.

Vous pouvez aussi faire exactement le contraire. Par exemple, lorsqu'un téléphone se met à sonner au cours de votre exposé, marchez dans la direction *opposée* au son pour garder l'attention centrée sur *vous*, non sur le téléphone. Si c'est possible, montrez une illustration derrière vous ou un diaporama. Vous vous assurez ainsi que l'on vous regarde et que l'on vous écoute.

En cas d'hostilité

Si un participant devient belliqueux, il est préférable d'accepter son avis et de dire : « Nous sommes tous libres de penser ce que nous voulons et je respecte votre opinion même si je ne suis pas d'accord. Je vous suis reconnaissant de nous faire profiter de ce nouveau point de vue, mais je veux être sûr que chacun se sente libre de poser des questions. » Si la personne persiste à se montrer hostile, vous pouvez en dernier

→

ressort demander sa sortie, mais essayez d'arranger la situation avant d'en arriver là. Si vous en êtes capable, dans ce genre de cas, l'humour peut être un excellent remède. Sinon, soyez ferme mais poli. Vous pouvez dire quelque chose comme : « Je regrette que ce sujet vous déplaie, mais il est à l'ordre du jour. »

Un entretien d'embauche bien mené

Que vous soyez recruteur ou recruté, il est de votre responsabilité que les questions restent dans le sujet. Si vous recevez un membre potentiel de votre entreprise, vous devez vous assurer que vous posez toutes les questions nécessaires pour avoir une bonne idée de la personnalité du candidat, de son caractère et de ses compétences. Préparez les questions à l'avance, en vous basant sur son CV. Les questions générales sont souvent ennuyeuses et, de surcroît, elles vous renseignent moins sur l'individu. Un rapide coup d'œil au CV vous permettra de poser des questions ciblées, et donnera l'impression au candidat que vous vous êtes intéressé à lui. Si vous voulez embaucher les meilleurs candidats, cela les encouragera à choisir votre entreprise plutôt qu'une autre.

Faites que le courant passe

Faites un effort de communication. Recherchez des informations originales : parlez de photos, de livres, de diplômes, de trophées, de tableaux ou d'autres aspects de la personne et de son bureau que vous reconnaissez ou qui vous intéressent. Une de mes très bonnes amies a trouvé son premier emploi grâce à cette astuce. Jeune diplômée en droit, elle passait l'entretien d'embauche pour le poste de ses rêves. Passionnée d'histoire de l'art, elle a remarqué une peinture de Kandinsky sur le fond d'écran de l'ordinateur de son futur patron. Quelques minutes furent passées à discuter de leur passion mutuelle pour l'art, et l'entretien est de suite devenu un moment plus agréable. Le courant est passé et elle a eu son poste.

Si vous passez un entretien d'embauche, vous devez vous assurer de délivrer les informations essentielles sur vous-même. Brodez autour de votre CV, montrez votre enthousiasme pour votre métier tout comme la chance que ce serait de travailler pour cette entreprise. Attention, si vous avez tendance à bavarder, l'entretien peut devenir complètement improductif. Préparez-vous autant que faire se peut, et notez les réponses des questions auxquelles vous vous attendez. Demandez à vos amis les questions qu'on leur a posées lors d'entretiens d'embauche et servez-vous de leurs réponses pour vous faire votre propre liste de questions potentielles.

Soyez de bon conseil

Assurez-vous d'avoir bien compris les besoins du poste auquel vous êtes candidat : vous mettez en valeur certaines de vos connaissances, compétences et expériences plus que d'autres. Vous ne pouvez pas attendre de vos interlocuteurs qu'ils adaptent votre CV à leurs attentes. Utilisez des formules telles que « Antérieurement, j'ai... », « Maintenant, je suis... », « J'ai appris à maîtriser le... ».

Les deux interlocuteurs doivent s'écouter avec attention afin que l'entretien soit fructueux. Parfois, la personne qui vous fait passer l'entretien d'embauche est dans un mauvais jour. Il lui est difficile de rester concentrée. Dans ce genre de situation, trouvez l'occasion de revenir à votre candidature en disant quelque chose comme : « Je voulais aussi vous parler de mon expérience dans l'entreprise XYZ. » Si vous faites passer un entretien d'embauche, il est de votre responsabilité de ramener un candidat un peu bavard à l'essentiel. Vous pouvez le faire avec gentillesse, en disant simplement : « C'est intéressant, comme anecdote, mais je veux m'assurer d'apprendre tout ce que j'ai à savoir sur vous durant le temps qui nous est imparti. Dites-m'en plus sur votre expérience de chef de projet. »

Il faut se donner la peine d'être concentré pour rester dans le sujet lors d'une conversation sérieuse, mais cela en vaut la peine. Non seulement vous atteindrez vos objectifs plus vite et de façon plus efficace, mais vous éviterez aussi des conflits inutiles. Lorsque l'on perd le contrôle d'une discussion, c'est la porte ouverte au désordre et aux malentendus. En bref, le désordre en affaires équivaut à une perte d'efficacité, qui peut devenir une perte financière. Pour garder des relations d'affaires saines et faire des profits, il est primordial d'être organisé et de cibler vos propos.

4

Du silence comme outil de communication

Vous apprendrez pourquoi le silence est d'or pour les négociations et les discours, et dans la construction d'une relation.

L'orateur est annoncé, il arrive à la tribune. Les applaudissements se calment, mais il ne parle pas – *pas encore*. Il se tient debout, calme, et il établit un contact visuel avec quelques membres de l'assistance. Tous les regards sont fixés sur lui. On attend ses premiers mots. C'est toute la force du silence.

En se servant de ce moment de calme, l'orateur s'est mis en position de force et de confiance. Il a pris le contrôle de la salle. Mais un discours n'est que l'une

des situations où l'on peut se servir du silence. Il peut être aussi efficace dans toutes sortes de conversations.

Le problème est que la plupart d'entre nous se sentent mal à l'aise lorsqu'une conversation semble plonger dans un silence abyssal. Comment réagissez-vous lorsque cela arrive ? Essayez-vous de remplir les blancs avec ce qui vous passe par la tête ? Peut-être vous tortillez-vous sur votre siège, en espérant de toutes vos forces que l'autre dise quelque chose... *n'importe quoi* ? Si un silence suit une de vos phrases, vous avez probablement l'impression d'avoir commis un impair.

Il est très intéressant d'analyser la nature de vos sentiments lorsque vous êtes confronté à un silence. Demandez à quelqu'un de se taire devant vous pendant environ vingt secondes. Est-ce une éternité ? Vous est-il difficile de résister à l'urgence de dire quelque chose pour remplir les blancs ? Si c'est le cas, *respirez !*

Il peut être utile de travailler la gestion des silences, surtout s'il vous semble que votre esprit a tendance à vagabonder et à se déconcentrer. Entraînez-vous, jusqu'à pouvoir gérer des silences de quarante secondes. Pour la plupart des gens, cela paraît très long. Mais comme la plupart des silences dans une conversation durent moins de quarante secondes, cet entraînement vous aura préparé à tout. Si vous savez

le gérer, votre ennemi – le silence – peut devenir un véritable allié.

La première rencontre

Il y a souvent un silence immédiatement après que vous avez été présenté à quelqu'un. Peut-être, par exemple, avez-vous à traverser un hall ensemble avant d'entrer dans la salle de réunion. La pause qu'il y a à ce moment-là est tout à fait naturelle : c'est une occasion en or de commencer à tisser un lien avec cette personne. Le bavardage est une excellente façon d'établir un rapport avant de se centrer sur le sujet de la réunion – la discussion sérieuse. Utilisez ce silence pour commenter l'architecture du lieu, le voisinage ou quelque chose d'intéressant (sans être polémique) que vous avez lu dans les journaux. Essayez d'inclure une question ouverte qui demande plus qu'une réponse par oui ou par non. Cela aidera à poursuivre la conversation.

Faites toujours une deuxième tentative si la première a échoué. Peut-être avez-vous simplement abordé un sujet qui n'intéresse pas votre interlocuteur. Ne soyez pas décontenancé s'il ne vous répond pas. Changez simplement de sujet.

Discuter avec quelqu'un d'antipathique

Peu importe la réponse de votre interlocuteur, vous ne devez pas vous montrer décontenancé. La plupart des gens se montrent amicaux et nourrissent les mêmes efforts que vous pour soutenir la conversation, mais si vous tombez sur quelqu'un qui persiste à se montrer caractériel, ne le prenez pas personnellement. Montrez-vous impassible et tirez le meilleur de la situation.

Des négociations dans le calme

Vous avez probablement déjà vu des films avec des acteurs tels qu'Al Pacino et Robert De Niro. Le personnage le plus imposant de la pièce est celui qui est capable de rester silencieux longtemps, alors que tout le monde se tortille. Bien sûr, gardez-vous de commencer un concours de silence si vous n'êtes pas sûr de le gagner. Mais vous devez être préparé à ce que l'on vous teste sur ce point.

Un concours de silence commence généralement lorsque vous posez une question à votre interlocuteur et que vous vous retrouvez face à un grand vide. Ce genre de concours n'est généralement pas uniquement pour le plaisir. Si quelqu'un décide de garder le silence quelques secondes en vous regardant vous

trémousser sur votre siège, vous savez que vous avez affaire à quelqu'un qui cherche à vous contrôler. Dans ce genre de situation, vous avez deux possibilités : briser le silence ou essayer de gagner le concours. Il peut être tentant d'essayer de battre votre interlocuteur à son propre jeu, mais cela n'est pas forcément de votre intérêt d'être le plus imposant. Il ne faut pas que votre désir de gagner vous fasse perdre de vue vos objectifs. Essayez plutôt de vous servir de ces moments pour réfléchir sérieusement à ce qui a été dit. Ensuite, vous pouvez lâcher un commentaire tel que : « À la réflexion, je pense vraiment qu'il serait à notre avantage à tous les deux de... » Cela devrait interrompre le jeu et ramener la conversation sur les rails.

Une autre tactique importante est simplement de *parler lentement*. Cela peut être difficile si l'enjeu est important, mais il est essentiel de laisser des silences entre vos phrases. Cela permet à la partie adverse de comprendre et d'accepter ce que vous dites, vous laissant l'avantage. Ces petits silences peuvent déstabiliser suffisamment votre interlocuteur pour qu'il accepte de négocier avant même que vous l'ayez demandé. Par exemple, un client potentiel peut interpréter la lenteur de votre diction comme une hésitation. Cela peut lui faire dire : « Bien sûr, si cela ne vous convient pas, nous pouvons passer au plan B. » Si vous marquez un temps après que l'on vous a posé une question, la personne peut se sentir si mal à l'aise qu'elle y répondra elle-même.

En acceptant de marquer des pauses lors d'une négociation, vous permettez une écoute productive. En observant et en écoutant attentivement vos interlocuteurs, vous pourrez adapter vos réponses à leurs réactions. Si vous vous précipitez, sans prendre le temps d'être calme, vous pouvez passer à côté d'indices verbaux et non verbaux qui auraient été très utiles. Si vous allez trop vite, vous parlerez pour vous-même. Prenez le temps de respirer et d'observer, et vous parlerez à votre interlocuteur et *avec* lui. Un ralentissement de la conversation vous permet de lire et d'interpréter les réactions des autres afin de mieux choisir les mots qui vous feront atteindre vos objectifs.

Le silence est-il le pire argument de vente qui soit ?

Vous pensez peut-être que des silences lors d'une vente sont la pire chose qui puisse vous arriver, mais les meilleurs vendeurs savent que *la parole est d'argent et le silence est d'or*. Ils savent tirer avantage des silences. Si vous vous emportez trop à vouloir vendre, vous pourrez rater les indices qui vous signalent que votre client est prêt à conclure. Si vous ratez ces occasions, la vente peut très facilement vous passer sous le nez.

Lorsque vous posez une question fermée à votre interlocuteur, arrêtez de parler ! Cela est particulièrement vrai lorsque vous proposez un prix ou un marché. Votre client va alors conclure ou poser une objection. C'est donc vraiment le moment d'écouter. Votre client marquera peut-être une longue pause pour rassembler ses pensées : abstenez-vous alors de renchérir avec de multiples arguments de vente qui pourraient soulever autant d'objections. Si vous êtes entraîné à gérer un silence de quarante secondes, il vous sera facile d'attendre sa décision.

Vous voulez certainement éviter de vous laisser faire au point de lui proposer un rabais inutile. Cette stratégie par le silence est parfois utilisée pour vous amener à offrir votre produit ou vos services pour moins que ce qu'ils valent. Vous pouvez essayer. Si, par exemple, on vous propose un poste pour un certain salaire, restez silencieux et voyez si le salaire proposé augmente.

Il est aussi très important d'écouter attentivement au début d'une vente. Imaginez votre sentiment lorsque quelqu'un continue à parler de sa propre vie, sans le moindre intérêt pour ce que vous venez de dire. Si votre client vous dit que ce n'est pas le bon moment, exposez *en une phrase* l'offre la plus marquante de votre produit ou de votre service et demandez-lui si vous pouvez prendre rendez-vous pour parler de cette offre. En vous montrant sensible à ses besoins, vous gagnez probablement un client.

Une fois que la vente est faite et que tout le monde a donné son consentement, vous avez une dernière occasion de vous servir du silence. Montrez-vous amical, mais pas d'un enthousiasme délirant. Remerciez et partez.

Prendre son temps lors d'un entretien d'embauche

Lors d'un entretien, cinq secondes de silence peuvent vous paraître une heure, mais plus vous serez à l'aise avec ces pauses, plus vous paraîtrez sûr de vous. Lorsqu'on vous pose une question, vous n'êtes pas obligé de répondre du tac au tac. Montrez que vous prenez le temps de la réflexion pour répondre avec précision en prenant quelques instants pour rassembler vos idées.

Lors d'un entretien, on peut se servir de silences pour tester votre gestion du stress. Si vous vous précipitez, vous risquez de bavarder jusqu'à ce que vous vous rendiez compte que ce que vous dites n'a aucun sens. Le pire des scénarios est celui où vous vous retrouvez à révéler l'un de vos défauts simplement parce que vous avez été déstabilisé par le silence.

Si vous passez un entretien, que l'on vous pose une question et que votre réponse est suivie d'un long silence, demandez simplement : « Désirez-vous en

savoir plus ? », cela brise la manœuvre de votre interlocuteur. Une bonne technique de conversation à retenir !

Si vous voulez être à l'aise lors de votre prochain entretien, assurez-vous d'être bien préparé. Que peut-on vous demander ? N'oubliez pas de noter toutes les questions qui vous viennent à l'esprit, et préparez d'avance vos réponses. Faites en sorte qu'elles ne soient ni trop longues ni trop courtes. Trop courtes, vous donnerez l'impression d'avoir quelque chose à cacher. Trop longues, vous paraîtrez nerveux. Chronométrez-vous pour que vos réponses ne durent pas plus d'une ou deux minutes.

Si vos nerfs commencent à lâcher lors d'un silence, n'oubliez pas de respirer et de sourire. Si vous retenez votre respiration, le silence vous paraîtra plus long et vos muscles seront plus tendus.

Une écoute active

N'oubliez pas qu'il faut que vous laissiez parler la personne qui vous fait passer l'entretien. Montrez que vous écoutez : cela vous calmera lorsque l'attention sera détournée de vous vers une autre personne. Si vous restez centré sur vous, peut-être raterez-vous certains indices qui orienteraient vos idées comme vos propos.

Une rhétorique époustouflante : tout est dans le silence

Il est très facile de voir que quelqu'un n'a pas l'habitude de parler en public. Débordé par son adrénaline, son débit est excessivement rapide. Il ne se laisse pas le temps de respirer. L'assistance suit péniblement, ou décroche complètement. Comme disait Wolfgang Mozart : « Les silences entre chaque note sont aussi importants que les notes elles-mêmes. » Sans silences en musique, il n'y aurait pas de rythme. Un homme éloquent sait s'en servir pour créer la même émotion que dans un concerto.

Quelques secondes de silence lors d'un discours sont très utiles pour toutes sortes de raisons :

- Lorsque vous voulez insister sur quelque chose, faites une pause. Quand, par exemple, vous vous apprêtez à lancer un chiffre impressionnant comme « 85 % des logements du quartier sont au-dessus des moyens de 75 % de la population », marquez une pause après cette phrase : l'assistance prend ainsi le temps de mesurer l'importance du chiffre.
- Si vous faites de l'humour, laissez à l'assistance le temps de rire !
- Lorsque vous délivrez une information particulièrement complexe, marquez quelques instants de silence pour qu'elle parvienne à tous les cerveaux de l'assistance.

- Lorsque vous changez de sujet, une petite pause avertira vos auditeurs que vous commencez quelque chose de nouveau. Cela leur laisse le temps de digérer ce que vous venez de dire avant d'absorber la suite.

Le silence efficace

Des « mmh » et des « euh » viennent souvent ponctuer ce qui est par ailleurs un bon discours, lors de négociations, d'entretiens, d'échanges relationnels ou de ventes. Apparemment, il nous est naturel de remplir les blancs et les vides d'une conversation. Nous avons chacun nos « remplisseurs » fétiches. On entend souvent, par exemple : « tu vois », « tu sais », « en fait », « finalement », « je veux dire... », « au fond », « en gros », « etc. ». Pour se débarrasser de ces tics de langage, le plus efficace est encore de marquer un silence. Celui-ci donne un propos bien cadencé et aide de surcroît à présenter une pensée construite. Ensuite, reste à l'appliquer. En marquant des pauses, vous paraîtrez plus sincère et décontracté.

Si vous commencez à être nerveux, profitez d'un silence pour établir un contact visuel avec l'assistance. Vous serez rassuré de voir que vous parlez à des individus et non à un énorme groupe. C'est aussi l'occasion de vous assurer que l'on vous écoute. Si

ce n'est pas le cas, vous pouvez attirer l'attention de votre public en montrant des photos ou en racontant une anecdote.

Le silence est un outil de communication très pointu. Observez des personnes qui savent s'en servir, vous apprendrez beaucoup. Entraînez-vous à garder votre calme lors des silences, pour vous sentir plus à l'aise. Bientôt, vous cesserez d'être gêné et vous sourirez tranquillement à vous-même, confiant.

5

Voir venir le danger

Vous apprendrez à identifier les signes de danger dans une discussion : le stress qui apparaît dans les expressions du visage et le langage du corps, les réactions à des sujets délicats. Apprenez à émettre des énergies positives et à éviter les négatives.

Dans le film *Les Joueurs*, le personnage de Matt Damon est confronté à un requin du poker, joué par John Malkovich. Matt observe John dans ses moindres mouvements, jusqu'à ce qu'il décèle son « langage ». Cette supériorité lui permet de gagner une somme d'argent incroyable. Comme les personnages du film, les champions du monde de poker ont fait de l'étude du langage du corps un art à part entière. C'est leur pain quotidien. Cela peut devenir le vôtre.

Selon les psychologues, ce que vous *dites* compte pour 7 % dans le message reçu par votre interlocuteur. Les 93 % restant passent par votre *façon* de le dire : le langage du corps, les expressions du visage, la gestuelle et la voix. En bref, peu importe la qualité de vos propos, si vous présentez mal, vous êtes mal parti.

Vous avez peut-être remarqué ce problème chez les autres. Cela vous est-il déjà arrivé de vous méfier de quelqu'un sans raison valable ? Son langage du corps y était probablement pour quelque chose. Si vous ne comprenez pas le message transmis par les expressions du visage et le langage du corps, vous courez le risque de commettre de gros impairs dans la discussion. De bonnes notions du langage du corps donnent un avantage conséquent dans tout échange. Vous pourrez décrypter les non-dits, les mensonges et vous pourrez de surcroît apprendre à vous mettre en valeur et à transmettre des énergies positives.

Gardez cependant en tête que le langage du corps n'est pas une science exacte. Certains gestes signifient *généralement* un certain état d'esprit chez la majorité des gens, mais servez-vous de différents paramètres pour décrypter chaque individu. On peut dire, par exemple, que quelqu'un est dans une posture que l'on qualifierait de fermée, les bras croisés. Mais c'est peut-être la seule façon confortable de s'asseoir dans tel fauteuil. Si le langage du reste du corps est positif (il se penche vers vous avec un sourire sincère), le fait qu'il croise les bras n'est pas forcément négatif.

Son meilleur profil

Vous ne vous rendez probablement pas compte du message que votre corps transmet. Ce que vous ignorez pourrait vous surprendre. Vous projetez peut-être une image qui va à l'encontre de ce que vous ressentez ou de ce que vous souhaitez faire passer. Si vous voulez paraître sûr de vous, honnête et digne de confiance (qui ne le voudrait pas ?), pratiquez ces exercices jusqu'à ce qu'ils vous deviennent naturels. Il pourrait vous être utile, dans ce but, de vous filmer, afin de remarquer les signaux inconscients de votre corps.

Le contact visuel

Même si cela vous gêne de regarder vos interlocuteurs dans les yeux, entraînez-vous à le faire. Attention, ne les fixez pas. Mais en regardant votre interlocuteur dans les yeux, vous paraissez sûr de vous et vous montrez que vous êtes attentif et intéressé par la conversation. Toutefois, en parlant, vous pouvez réduire vos contacts visuels. Si vous regardez trop vos auditeurs, vous donnerez l'impression de rechercher un assentiment. Les personnes de caractère dominant ont tendance à maintenir le contact visuel jusqu'à ce que l'autre personne le fuie.

La poignée de main

Il faut qu'elle soit ferme sans être agressive. Si elle est trop molle, vous donnerez une impression de passivité, de couardise même. Si elle est trop forte, elle transmet un désir de domination. Si vous souhaitez vous montrer particulièrement chaleureux, posez votre main gauche sur la poignée de main.

La tête haute

Hochez régulièrement la tête pour signifier votre approbation et modifier vos expressions en fonction de ce qui est dit. Lorsque vous penchez la tête de côté, cela signifie que vous êtes intéressé. Si vous la baissez, vous signifiez au contraire que vous doutez de ce que vous entendez. Si vous souhaitez garder une attitude neutre, gardez la tête droite.

Le jeu du miroir

Lors d'un rendez-vous en tête à tête, faites en sorte que votre position reflète celle de votre interlocuteur. On se sent généralement plus à l'aise avec quelqu'un qui nous ressemble : en imitant sans excès la pose, le ton et les expressions du visage de votre interlocuteur, vous le mettez à l'aise. Bien sûr, il faut que cela reste subtil. Ne changez pas de position dès que votre interlocuteur en change, et n'imitiez pas quelqu'un

d'agressif. À l'inverse, quand vous remarquez que quelqu'un imite votre position et votre gestuelle, c'est le feu vert pour signer la vente ou l'accord. Ne laissez pas passer ce moment sans demander ce que vous désirez. Bien sûr, soyez mesuré et surtout, prenez une position confortable. Si vous vous acharnez à reproduire la position de votre interlocuteur et que vous êtes mal assis, cela se verra. Bien entendu, si vous êtes un homme et que vous vous adressez à une femme, n'allez pas croiser les chevilles pour refléter sa position. Si vous êtes une femme en présence d'un homme, vous ne pourrez peut-être pas vous asseoir comme lui, surtout si vous portez une robe. On préfère en général les chevilles croisées pour les femmes, et, pour les hommes, un pied légèrement devant l'autre, genoux écartés, et la pointe d'un pied appuyée sur le sol sous la chaise : c'est la position obligée des danseurs de ballet.

Soyez calme

Si votre regard se promène, vos pieds dansent ou vos doigts tambourinent sur la table, vous donnerez l'impression de vous ennuyer ou, au moins, de n'être pas très intéressé par la conversation. Si vos mains ne cessent de s'agiter ou agrippent les accoudoirs, vous paraîtrez tendu, voire effrayé. Ne gigotez pas, mais ne soyez pas non plus raide. Il faut avoir une certaine gestuelle, mais minimale.

Articulez !

Assurez-vous de parler suffisamment fort et de bien prononcer les mots. Attention à ne pas parler trop vite. Si vous n'êtes pas sûr de votre débit, enregistrez-vous ou demandez à des collègues et amis de vous donner un avis honnête.

Tenez-vous droit

Votre dos doit être droit, vos épaules aussi. Ne vous avachissez pas. Quelqu'un qui se tient bien a l'air sûr de lui. Ou formé à la danse, là aussi.

Un langage du corps ouvert

N'hésitez pas à croiser les jambes, mais si vous croisez les bras ou mettez les mains dans les poches, cela donne l'impression que vous cherchez à vous protéger. Gardez vos mains le long du corps et détendues, ou sur la table. Pour paraître sûr de vous, prenez la position « du clocher », le bout des doigts de chaque main se joignant. Si vous souhaitez paraître ouvert pour une négociation, déboutonnez et/ou ôtez votre veste en présence de vos interlocuteurs. Exposez régulièrement vos paumes lorsque vous parlez, penchez-vous en avant pour montrer votre intérêt, et touchez-vous la poitrine de la main lorsque vous voulez insister sur votre sincérité. Attention toutefois à ne

pas paraître trop désinvolte. Vous pourriez être taxé d'arrogance si vous vous adossez nonchalamment à votre chaise en croisant les mains derrière la tête.

D'une culture à l'autre

Le langage du corps n'est pas universel. Aucun problème à ce que vous croisiez les jambes en Occident, mais en Thaïlande, il est mal élevé de pointer ses orteils vers quelqu'un. Si vous avez à mettre votre rhétorique en pratique dans différentes cultures, prenez le temps d'apprendre leurs coutumes et leur gestuelle. On pourra bien sûr vous pardonner quelques faux pas, par exemple la première fois que vous serrerez la main d'une Indienne en sari, mais vous serez accepté plus facilement si vous apprenez à l'avance les règles de politesse des pays que vous visitez. Au Japon par exemple, vous n'exprimez aucune approbation en hochant la tête. En voyage d'affaires, cela vous sera certainement très utile de vous donner cette peine, notamment en Asie, où l'on tient grand compte du langage du corps.

Tenir son assistance éveillée

Lorsque vous faites un exposé, que ce soit à la tribune, en salle de réunion ou dans le bureau d'un client potentiel, prêtez une grande attention à vos auditeurs. Leur langage du corps vous apprendra beaucoup

sur votre propre performance et les ajustements que vous avez à faire pour qu'ils restent intéressés. Voici quelques indices qui indiquent que votre assistance ou votre client s'ennuient ou ne comprennent rien :

- On ne vous regarde pas.
- Des auditeurs ont les bras et les jambes croisés, dans une position de défense ou de protection.
- Les lèvres sont étroitement serrées.
- Les sourcils sont froncés ou les yeux plissés.
- Les doigts caressent les cheveux.

Si vous remarquez certains de ces signaux, ce n'est pas en exagérant votre propre langage du corps que vous arrangerez les choses. Vous pouvez bien sûr vous déplacer sur la scène, ce qui oblige l'assistance à vous suivre du regard. Vous pouvez aussi faire des effets de manches, varier le ton et le débit, à bon escient de préférence. Cela peut aussi être le moment de mentionner avec passion un chiffre, ou une statistique, surprenant qui concerne l'assistance, comme par exemple : « 65 % des consommateurs déclarent détester la publicité par courrier. Mais il y a d'autres méthodes, mesdames et messieurs, pour lutter ! » Surtout, assurez-vous que votre voix et vos expressions transmettent une certaine passion. Ainsi, vous impliquez l'assistance dans votre exposé et vous fixez son attention sur vous.



Savoir communiquer... Tout un art !

Si, par exemple, vous parlez de stratégie marketing par Internet, demandez si des personnes dans la salle ont essayé. Demandez ensuite lesquelles ont trouvé cette démarche utile, peut-être en demandant à certains de raconter leur anecdote. L'un des moyens les plus efficaces de réveiller votre auditoire est de leur poser une question qui suscite une émotion. On peut demander, par exemple, « N'avez-vous jamais souhaité être plus enthousiaste en vous levant le matin pour aller au travail ? », suivi de votre solution au problème.

Essayez de nourrir votre exposé avec des images, par exemple des diaporamas, des graphiques ou des photographies, quelque chose d'interactif qui implique vos auditeurs et les concentre sur vos propos. Il peut être utile d'avoir ce genre de tour dans son sac si par malheur vous commencez à perdre votre assistance. Vous serez ainsi préparé au pire scénario et capable de sauver votre exposé en toutes circonstances.

Lors d'une réunion, quand la concentration faiblit, sollicitez l'avis des autres membres. Il peut être question par exemple de décider du lieu d'une conférence à venir. Au lieu de pointer un doigt vengeur sur la personne qui s'endort, déambulez dans la pièce pour demander à chacun de proposer une idée ou un lieu.

Lors d'un argumentaire à un client, vos questions doivent être très précises pour maintenir l'attention de votre interlocuteur. Si vous vendez des services de télécommunication, demandez par exemple quelles sont les difficultés de l'entreprise lorsqu'il s'agit de garder le contact avec des employés sur la route. Cela vous permettra d'introduire votre discours sur le sans-fil. Si vous sentez que ce n'est pas le moment de poser une question, insistez sur une qualité majeure de votre produit ou de votre service, comme le fait que l'antibiotique que vous produisez est plus rentable que ceux de vos concurrents.

Gérer les tabous de chacun

Tout le monde a ses « tabous » : telle ou telle question qui éveille plus ou moins de ressentiment ou de colère. Toutefois, en étant un peu attentif, vous pouvez arrêter une dispute avant qu'elle ne commence.

Quels sont les signaux d'alerte montrant que vous avez touché à un tabou ? Vous avez peut-être fait l'expérience vous-même de ces signaux, ou peut-être les avez-vous vous-même observés chez quelqu'un d'autre : mâchoires serrées, sourcils froncés, un ton cassant, des gouttes de transpiration sur le front, les yeux humides, ou des rougeurs (une certaine sensation de chaleur, donc). Si vous sentez vous-même la moutarde vous monter au nez, prenez quelques instants pour respirer avant de prendre la parole. Il est excessivement facile de détruire ou d'abîmer une relation d'affaires ou personnelle lorsque les émotions prennent le dessus.

Lorsque vous êtes confronté à quelqu'un de très agressif, qui se montre hostile, consciemment ou non, essayez au maximum de rester calme. Si vous montrez votre énervement, que ce soit par les mots ou par le langage du corps, la tension ne fera qu'augmenter et la situation s'envenimera, sans solution au bout. C'est la meilleure recette pour courir au désastre, et il faut beaucoup de sang-froid pour ne pas se laisser entraîner par la colère de l'autre. On a naturellement tendance à répondre pour chercher à se protéger.

Respirez et souvenez-vous que votre meilleure protection est de rester calme.

Néanmoins, ce n'est pas non plus une solution d'éviter le sujet. En général, les deux interlocuteurs restent tendus, et marchent sur des œufs. Ayez une attitude calme mais active. Vous aurez besoin de vous tenir à carreau pour éviter de réagir sur le vif à ce que dit l'autre. Surveillez votre propre langage du corps et essayez de détendre votre visage. Évitez de garder les lèvres serrées ou les bras croisés. Cela ne fera qu'entretenir l'attitude agressive de votre interlocuteur. Prenez du recul et observez ce qui se passe d'un œil objectif et critique plutôt qu'avec vos émotions. Écoutez attentivement ce que vous dit l'autre sans laisser vos émotions vous mettre sur la défensive.

Désamorcez la situation en restant calme, en hochant la tête pour signifier votre approbation et en la penchant pour montrer que vous écoutez. Ayez un langage du corps réceptif, les paumes ouvertes. Tournez légèrement le buste dans une position non menaçante, en évitant de faire face directement à votre interlocuteur. Résistez à l'envie de hausser le ton ou de le pointer du doigt. Souvenez-vous que vous serez d'autant mieux écouté que la situation sera apaisée.

Mettre les choses à plat

Lorsque la tension retombe, c'est le moment de rediriger la conversation vers une voie plus productive et plus positive. Dites par exemple : « Ce serait vraiment bien si on pouvait s'asseoir et travailler ceci ensemble. » Si votre interlocuteur semble réceptif, ayez des gestes apaisants, comme une poignée de main ou votre main sur son épaule pour montrer votre bonne volonté. Vous pouvez aussi, si nécessaire, proposer un autre rendez-vous, plus tard, lorsque vous serez tous les deux plus calmes.

Déchiffrer les expressions d'un joueur de poker

Rares sont les personnes qui ont autant de talent qu'un joueur de poker lorsqu'il s'agit de tromper son interlocuteur. Quand on ment, on a immédiatement peur d'être percé à jour. Cette tension se manifeste physiquement. Vous trouverez ci-dessous quelques indices de mensonge, mais attention, ils peuvent aussi signaler d'autres émotions. Ne faites pas de conclusions hâtives. Accumulez d'abord les preuves.

- La personne suit votre regard et cligne des yeux très souvent, ou fixe un autre endroit de la pièce. Quelqu'un qui vous parle en regardant

à droite est peut-être malhonnête. Vous pouvez plus lui faire confiance s'il regarde à gauche.

- Sa respiration est difficile, parfois même il transpire.
- Sa voix devient plus aiguë et/ou monotone. Un menteur bute parfois sur ses mots.
- Le corps et/ou le visage sont tendus, notamment le front et les lèvres.
- Les mains s'agitent, en se frottant l'une contre l'autre, en grattant le nez ou en masquant la bouche. Souvent, les paumes sont cachées.
- Le langage du corps est fermé. Les bras sont croisés ou les mains dans les poches.
- Le menteur place des piles de papier, des verres ou d'autres objets entre lui et son interlocuteur dans la pièce, comme une barrière inconsciente.
- Il s'arrête brusquement de parler, attendant de voir si vous le croyez.

Que faire si vous soupçonnez un mensonge ? Changez de sujet brutalement et voyez quelle est la réaction de la personne. Se détend-elle ou cherche-t-elle à revenir au sujet ? Un menteur est en général soulagé lorsque l'on se met à parler d'autre chose, alors que quelqu'un de sincère cherchera à revenir à la conversation précédente. Que l'on cherche à démasquer un menteur ou à conclure une grosse vente, le langage du corps est un des outils les plus efficaces de la rhétorique. Vous pouvez vous en servir tous les jours, qu'il s'agisse de parler à votre boulangère ou de conclure la plus grosse affaire de votre vie.

6

Identifier la présence de tensions

Vous apprendrez à identifier des sources potentielles de conflit, et à montrer votre bonne volonté pour les résoudre.

Les tensions sont inévitables, mais une chose est certaine : mieux vous maîtrisez la rhétorique et le langage du corps, plus vous aurez de chances d'étouffer un conflit dans l'œuf. Si vous restez vigilant et guettez les signaux d'alerte, il est plus facile de ramener sur les rails une conversation qui dévie.

Quoi qu'il en soit, n'ignorez jamais un conflit. Si l'on se contente de rincer la douche en guise de nettoyage, il faudra un jour ou l'autre constater le calcaire et un simple jet d'eau ne résoudra pas l'affaire ! Un conflit a cette fâcheuse tendance à devenir beaucoup plus

dangereux quand on ne s'en préoccupe pas. Encore une fois, la communication est une clef. C'est aussi vrai dans le couple qu'en entreprise. Après tout, une rupture de communication est la cause la plus fréquente de conflit.

Sans chercher à ignorer complètement un problème, on peut prendre certaines précautions pour éviter d'en créer. Assurez-vous que chacun fait ce qu'il y a à faire pour les projets que vous gérez. Ne tenez pas pour acquis ce qu'ils sont censés savoir. Un médecin, par exemple, ne doit pas compter sur le pharmacien pour expliquer la posologie du médicament au patient. L'unique moyen de prévenir les tensions est d'être explicite dans vos instructions et dans vos projets.

Lire dans les pensées

Soyez attentif au langage du corps et aux indices non verbaux, mais attention, ce jeu est risqué. On se trompe souvent lorsque l'on tente de lire dans les pensées de quelqu'un. Vous pouvez, par exemple, prendre pour une attaque personnelle l'énervement d'un collègue alors qu'il a simplement eu une journée difficile. Si vous avez un doute quant à ce que quelqu'un ressent ou pense, *demandez-le-lui*.

Vous trouverez ci-dessous quelques grandes lignes de conduite pour éviter toute rupture de communication, trop souvent source de conflit.

- Assurez-vous que toutes les personnes concernées par un projet sont bien informées de ce qu'elles ont à faire.
- Identifiez clairement tous les buts des projets et programmes en route, et mettez au clair le rôle de chaque personne.
- Réfléchissez bien aux différentes personnalités présentes dans le groupe que vous gérez. Leurs caractères sont-ils adaptés à leurs rôles ? Quels caractères sont le mieux susceptibles de s'entendre ?
- Trouvez à l'avance des solutions aux problèmes qui risquent de surgir.
- Trouvez des solutions adaptées. Demandez à toutes les personnes concernées d'essayer une nouvelle stratégie pour trouver ce qui fonctionne. Donnez à chacun une période d'essai et demandez à tout le monde de participer à l'expérience. Cela sera d'autant plus facile de les convaincre qu'elles auront une période d'essai. Puis, demandez à tout le monde de participer à un bilan. Les personnes qui ont eu un conflit peuvent alors commencer à travailler ensemble vers un but commun.

Les conflits au travail

Lorsque deux employés ne s'entendent pas, vous pouvez être amené à jouer le rôle du médiateur. Ce genre de situation est souvent fort en émotion : plus vous resterez calme et objectif, mieux vous pourrez calmer leurs colères respectives.

D'abord, interrogez chaque personne séparément, afin de comprendre les détails du conflit. Écoutez-les avec respect, compassion et surtout sans les interrompre, pour leur permettre de vider leur sac si nécessaire. Ils se sentiront écoutés : cela les calmera. Demandez à chacun de vous dire quelles sont ses attentes et pourquoi, à son avis, la situation est injuste. Vous pouvez même aller jusqu'à leur demander leur définition de la justice. Elle varie énormément d'un individu à l'autre. Admettez que les deux individus ont perçu différemment la même situation, et que ni l'un ni l'autre ne sont objectifs.

Lorsque vous les voyez en tête à tête, encouragez-les à exprimer leurs sentiments. Parfois, ils ont mutuellement heurté leurs points sensibles, et cela ramène à la surface des questions qui ont en réalité peu de rapport avec la situation présente. Si vous arrivez à voir leur vulnérabilité ou leur inquiétude derrière la colère, vous parviendrez peut-être à aller au-delà de leurs défenses, au cœur du sujet. Attention toutefois à ne pas les gêner ni les forcer. Il peut y avoir anguille sous roche, des traumatismes très anciens

qui remontent à leur enfance. Ce genre de problème n'a pas sa solution sur le lieu de travail.

Lorsqu'il devient nécessaire d'organiser une rencontre entre deux personnes, exposez avec objectivité les positions de chacun, sans accuser personne. Vous pouvez dire par exemple : « Mathieu, apparemment, vous avez le sentiment de n'avoir pas été soutenu dans votre travail. Ai-je raison ? » Dans ce cas, dites à l'autre personne : « Amélie, pour vous, il aurait été déplacé d'offrir votre soutien à Mathieu sans qu'il vous le demande. Ai-je bien compris ? » Souvent, en faisant le constat des positions de chacun de façon calme, simple et sans accusations, vous êtes sur la bonne voie. Vous êtes alors le lien qui rétablit la communication là où elle a été rompue. Lorsque l'on ne se sent pas écouté, il est difficile de parler, parce que l'on souffre et que l'on est sur la défensive. Une tierce personne objective peut suffire à rétablir la communication.

Demandez à chaque personne de réfléchir à des solutions pour améliorer la situation, même si elle rejette l'entière responsabilité sur l'autre. Cherchez-leur des intérêts communs et des buts partagés, centrez-vous sur le problème et non sur les personnes qu'il concerne. Encore une fois, orientez vos propos vers le *problème* et non vers les *personnes*. Essayez de faire en sorte que les deux personnes travaillent ensemble à chercher une solution.

Lorsque deux employés ne peuvent pas s'entendre mais sont obligés de travailler ensemble, consacrez-leur du temps pour essayer de voir comment chacun peut se centrer sur leur but commun et non sur le conflit de personnalités qui les oppose. Demandez à chacun de trouver un moyen de travailler ensemble au-delà de leur problème. Ils peuvent peut-être « accepter de ne pas s'entendre » et éviter au maximum les sujets sensibles l'un par rapport à l'autre.

Les conflits entre un employé et vous-même

Lorsque vous pressentez des tensions entre un employé et vous, mettez les choses au clair avant que le conflit ne prenne de l'ampleur. Plus vous laisserez la situation dégénérer, plus elle sera difficile à résoudre. Appliquez-vous à comprendre les sentiments et le point de vue de votre employé. Avant de vous faire une opinion sur son travail, vous devez entendre sa version. Par exemple : « Mme Lassalle, de la chambre 401, s'est plainte à moi de votre conduite. Je n'étais pas là, j'aimerais avoir votre version. On trouvera ensuite une solution. » Restez calme, et ayez un *discours approbateur*. Répétez ce que vous pensez avoir compris pour que votre employé sente que vous faites le nécessaire pour bien apprécier la situation : « Si je comprends bien, vous avez le sentiment que votre salaire n'est

→

pas à la mesure de votre travail. Est-ce bien cela ? » Soyez ferme mais aussi positif que possible. Bien sûr, vous ne souhaitez surtout pas vous coucher et laisser un employé vous rabaisser, mais plus vous écouterez, plus vous aurez de chances d'éviter un conflit à venir, même si vous devez refuser ce qu'il vous demande : « Malheureusement, les finances de l'entreprise ne nous permettent pas d'offrir des augmentations pour le moment. » Si l'on vous demande quand cela sera possible et que vous n'en savez rien, dites : « Je ne peux rien vous dire de certain. Il faut voir comment les choses évoluent. » Si vous ne voulez pas être bousculé mais que la personne tient à une réponse immédiate, dites : « Si vous avez besoin d'une réponse tout de suite, c'est non. » Si vous n'êtes sûr de rien, utilisez des expressions comme « pas maintenant » ou « pas pour l'instant ». Il est beaucoup plus facile de passer d'un « pas maintenant » à un « non » que d'un « oui » à un « non ». Lorsque c'est dit avec sincérité, « pas maintenant » est plus facile à avaler que « non ».

Une négociation exige une rhétorique parfaite

Avant de commencer des négociations – avec un associé d'affaires ou un membre de la famille –, vous devez vous poser une question très importante : quel est l'enjeu ? Si, de toute façon, vous ne travaillerez plus jamais avec cette personne, vous pouvez refuser

d'abandonner et mettre le paquet jusqu'à ce que vous gagniez. Si, à l'inverse, il s'agit de clients réguliers, la négociation devient un art très subtil qui demande beaucoup de finesse.

Bien sûr, lorsque l'on parle de finesse, il ne s'agit pas d'essayer de manipuler ou de tromper vos interlocuteurs afin qu'ils perdent au maximum. Soyez honnête et juste, c'est encore ce qu'il y a de plus efficace, pendant ou après la discussion. En d'autres termes, il s'agit de rhétorique. Les deux parties doivent gagner sur quelques points et perdre sur quelques autres pour maintenir l'équilibre de la relation. Les compromis sont nécessaires de chaque côté, sinon, cela finira par une rupture de la confiance et, à terme, de la relation. (Attention à ne pas en venir à un ergotage mesquin, cela établira une relation d'opposition plus qu'un compromis.)

Idéalement, les deux parties doivent se quitter en ayant le sentiment d'avoir obtenu *le plus gros* de ce qu'elles désiraient. Lorsque l'on parvient à un accord, cela renforce la relation au lieu de la mettre en péril. Bien sûr, il s'agit de rhétorique, mais ce n'est pas aussi difficile que ce que vous pensez. Vous devez simplement avoir les idées claires avant de commencer la discussion. Si vous prenez le temps d'examiner la situation sous tous ses angles, vous aurez d'avance quelques arguments en tête et serez capable d'anticiper certains problèmes avant qu'ils n'arrivent.

Si vous êtes face à un désaccord majeur, vous devez vous préparer sérieusement à la réunion. Cela permettra de clarifier votre propre position et de vous mettre à la place de votre adversaire. Servez-vous de la trame proposée ici pour vous poser les bonnes questions.

Feuilles de négociation

1. Quel est l'enjeu ? Dans quelle mesure est-il important que les deux parties arrivent à un accord ?
2. Sur quels points êtes-vous déjà d'accord ? Pensez, en commençant la réunion, à rappeler ces points communs, pour bien commencer.
3. Que cherchez-vous à obtenir ?
4. Que pensez-vous que l'autre partie cherche à obtenir ?
5. Que pourrez-vous céder à l'autre partie pour qu'elle vous donne plus de ce que vous voulez vraiment ?
6. Qu'allez-vous demander à l'autre partie en échange de ce qu'elle souhaite ?
7. Quels points êtes-vous prêt à abandonner ? Sur quelles questions êtes-vous prêt à faire un compromis ?
8. Dans vos attentes, quels sont les éléments totalement indiscutables ?

→

9. Qui a le pouvoir dans cette relation ? Qui contrôle quoi ?
10. La relation que vous avez entretenue avec cette personne jusqu'à ce jour affecte-t-elle vos capacités à tomber d'accord ? Y a-t-il des problèmes passés ou personnels qui entrent en jeu ?
11. Si c'est le cas, par quel moyen allez-vous calmer ces problèmes et les tenir hors de la négociation ?
12. Si vous ne trouvez pas d'accord, quelles en seront, pour vous, les conséquences personnelles et professionnelles ?
13. Si vous ne trouvez pas d'accord, y a-t-il des solutions alternatives ?
14. Y a-t-il d'autres personnes pour qui l'aboutissement de cette négociation compte ? Si c'est le cas, lesquelles et pourquoi ? Si vous ne trouvez pas d'accord, quelles en seront les conséquences pour elles ?

Gardez-vous bien de prendre les choses personnellement dans une négociation, et évitez que l'autre partie ne le fasse. Lorsque des attaques personnelles s'ajoutent à un désaccord professionnel, la discussion se charge de trop d'émotions. Évitez toute critique, même si l'autre partie a tendance à vous critiquer. Vous devez vous montrer d'autant plus maître de votre rhétorique que l'autre partie l'est moins de la sienne. Lorsque l'autre ou les autres parties ont recours à la manipulation ou tentent de vous obliger à un accord, faites-en gentiment la remarque. Dites

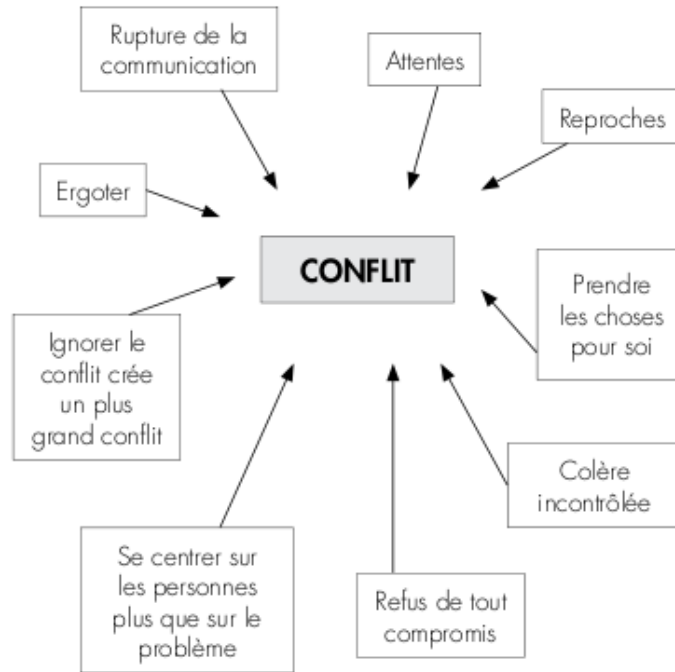
par exemple tout simplement : « Il est contre-productif d'éviter tout compromis. » Étudiez ensuite votre terrain d'entente. Essayez de voir sur quels points vos intérêts sont les mêmes, afin de créer une certaine camaraderie et de désamorcer le conflit. Dans tous les cas, étudiez le problème et non les personnes concernées. Plus vous vous concentrerez sur la résolution de ce problème, plus les personnes concernées seront capables de travailler ensemble, avec vous.

Bien sûr, lorsqu'un compromis ne fonctionne pas, et qu'une partie doit perdre pour que l'autre gagne, il faut que la première ait des compensations, afin de ne pas rompre la relation. D'une situation gagnant/perdant, vous pouvez ainsi faire une situation gagnant/gagnant.

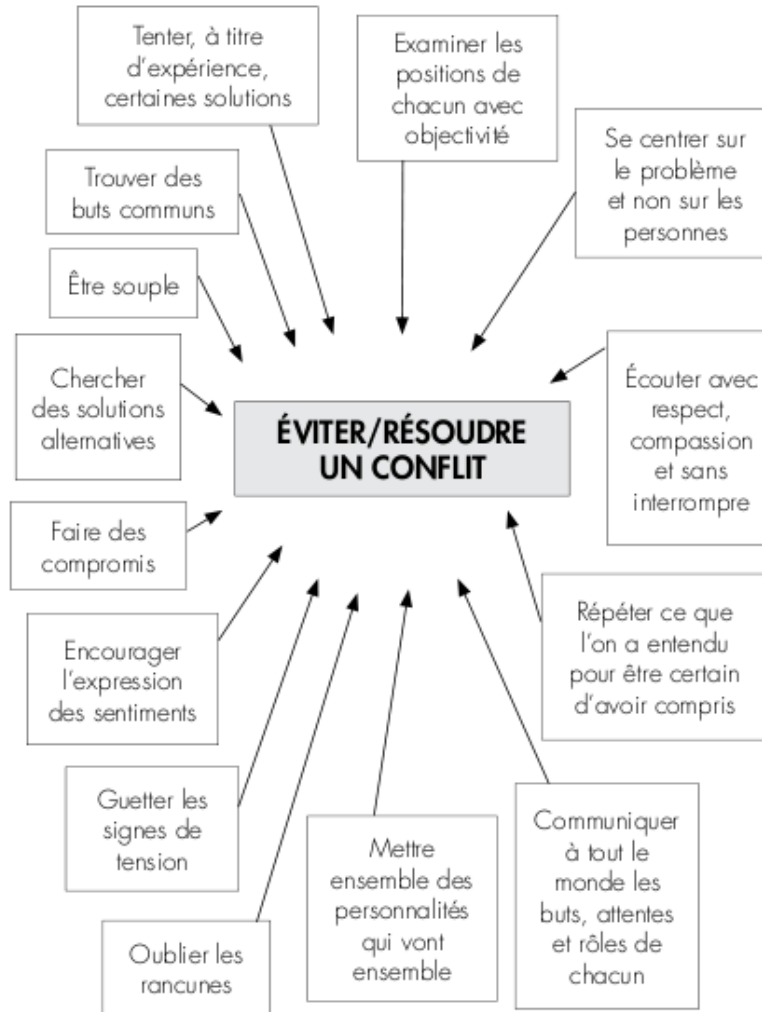


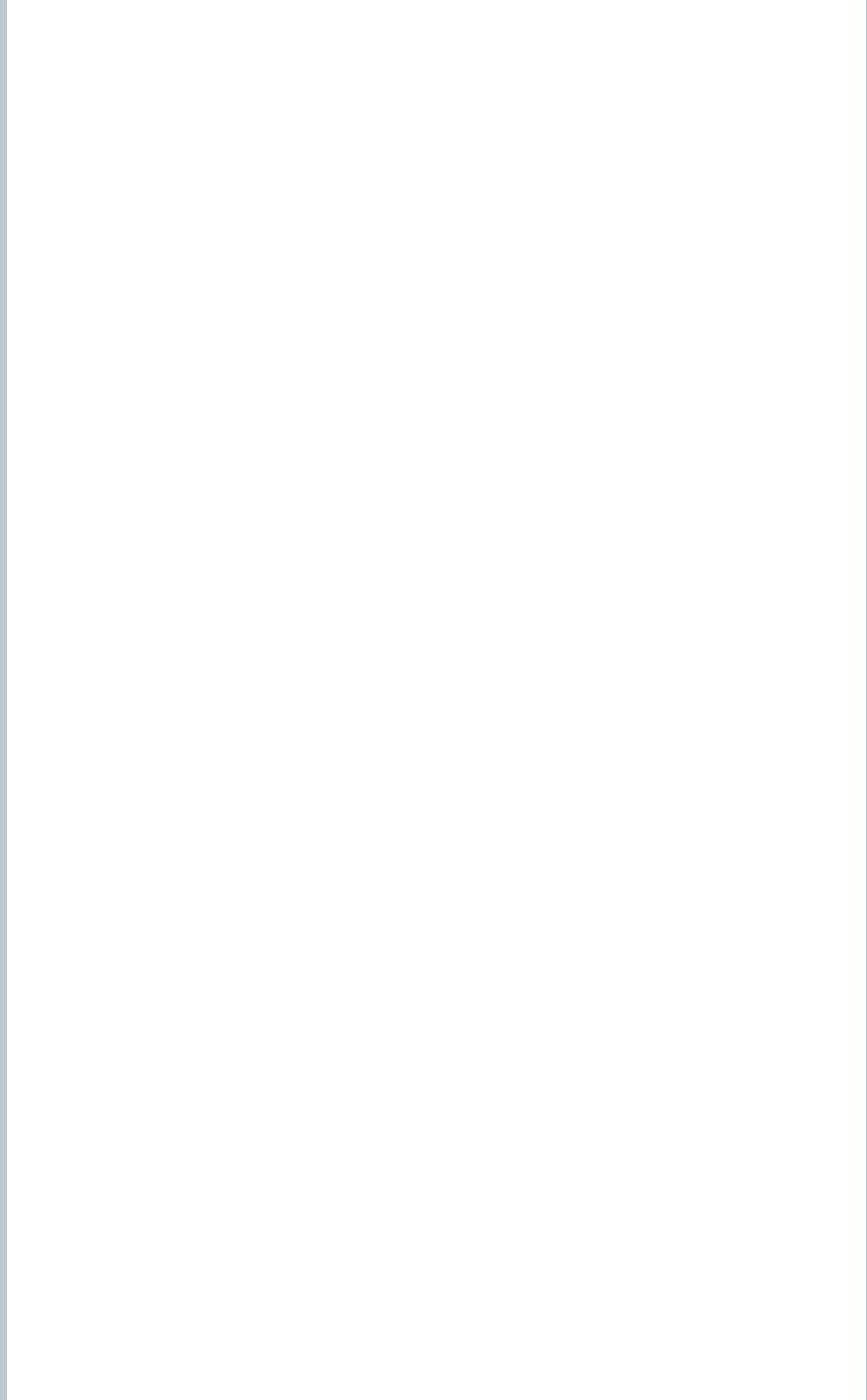
De l'écoute, du bon sens et **beaucoup** de patience sont souvent indispensables !

CHARTE DU CONFLIT



CHARTRE D'UN CONFLIT BIEN GÉRÉ





7

Améliorer sa gestion du temps

Vous comprendrez à quel point le rôle du temps est important dans tous les échanges professionnels, dès le premier contact et jusqu'aux cas de conflit.

Le lendemain d'une vente, vous n'appelez pas votre client pour savoir s'il souhaite faire une autre commande. Lors d'un premier rendez-vous amoureux, vous n'abordez pas la personne en lui demandant combien d'enfants elle veut. « Le temps, c'est de l'argent » est peut-être un cliché, mais il est tellement vrai que l'on peut l'appliquer à tous les domaines de la vie. J'ai déjà expliqué l'importance du bavardage en début de conversation, mais la rhétorique ne s'arrête pas là. Elle décide parfois de l'avenir de vos relations d'affaires.

Le temps dans les stratégies marketing

Si vous assommez vos clients de publicité, vous risquez de ne jamais les revoir. Mais si votre entreprise ne les marque pas suffisamment, ils iront faire des affaires ailleurs. Il faut donc danser d'un pied sur l'autre pour trouver un équilibre, mais plus vous y travaillerez, mieux vous rentabiliserez vos efforts de commercialisation.

Si vous avez une boutique de cadeaux, par exemple, vos clients apprécieront certainement que vous vous rappeliez à eux lors de la fête des Mères ou de la Saint-Valentin, et leur donniez des idées pour faire plaisir à ceux qu'ils aiment. Il est pertinent d'envoyer ce genre de messages : ils sont utiles aux clients. Alors ne commencez pas à leur proposer des idées de cadeaux de Noël dès le mois de mars. Vous détestez probablement recevoir ces publicités de magazines qui vous proposent de vous réabonner deux mois après la prise d'effet de votre abonnement. Mettez-vous à la place de votre client : imaginez-vous recevant vos propres publicités.

Pour des services permanents tels que l'assurance, informez-vous au maximum sur le marché que vous visez, afin de voir à quel moment vos clients potentiels seraient susceptibles d'acheter. Votre affaire entretient peut-être un calendrier saisonnier ou fiscal

auquel les clients seront plus réceptifs à certaines périodes de l'année. Vous pouvez aussi découvrir qu'un client en particulier a un calendrier différent : vos messages pourraient donc mal tomber certains mois.

Pour décider du moment et de la fréquence à laquelle vous devez envoyer vos publicités, cessez un instant de penser à votre but à court terme. Cherchez-vous à écouler un maximum de produits *dans l'immédiat*, ou essayez-vous de développer un marché sur le long terme ? Pour les ventes immédiates, les tracts, les e-mails et les cartes font très bien l'affaire. Si vous souhaitez réellement construire une relation, faites auprès de votre client un geste de poids qui accompagnera votre publicité. Il peut s'agir d'une vente réservée aux clients fidèles ou un rabais sur une courte période. Lorsque vous travaillez avec une personne, pensez aux anniversaires et n'hésitez pas à envoyer une carte, pour établir de bons rapports.

Quel que soit votre domaine, si votre publicité est accompagnée d'informations utiles à votre clientèle, elle sera mieux reçue. En envoyant de simples lettres qui ne contiennent rien de valeur, vous risquez fort d'agacer vos clients, surtout si ces courriers sont trop fréquents. Il ne faudrait surtout pas que l'on vous classe comme « spam » ! Joignez à vos courriers des articles ou des conseils qui les rendront intéressants. Le client appréciera et s'en servira. Les lettres d'information, par exemple, sont un excellent moyen de ne pas vous faire oublier. Cela prouvera votre bonne

volonté et montrera que vous vous intéressez sincèrement à votre clientèle. Assurez-vous simplement que vos articles sont réellement utiles.

Le temps au téléphone

Lorsque vous appelez un client à l'improviste, gardez en tête qu'il est peut-être trop occupé pour vous parler. Demandez-lui quel est le meilleur moment pour poursuivre la discussion et finissez avant que l'on ne vous raccroche au nez. Surtout, n'essayez pas de conclure une vente trop tôt. Certaines entreprises ont des procédures lourdes et bien en place et, souvent, la décision finale est prise en comité. Respectez le protocole et les cycles de votre marché. Sans cela, vous pourriez facilement rebuter vos clients et rater des ventes.

Il est aussi impératif de bien connaître les différentes personnalités afin de leur adapter votre communication. Certaines personnes apprécient un long bavardage avant de passer aux choses sérieuses. D'autres préfèrent aller droit au but et connaître immédiatement votre offre. Ces derniers sont vite agacés par trop de bavardages. Mieux vous saurez distinguer les types de personnalité, mieux vous choisirez votre moment pour passer du bavardage aux choses sérieuses.

Si vous avez l'impression que votre client est réticent, posez des questions « ouvertes » qui demandent plus

qu'une réponse par oui ou par non. Vous pouvez dire, par exemple, « que pensez-vous de cette option ? ». En connaissant les réticences de votre client, vous lui fournirez des informations plus pertinentes.

Si, au contraire, le client semble sur le point d'acheter, posez une question qui appelle une réponse par oui ou par non, comme « voyez-vous comment ce produit vous fera gagner de l'argent ? ». S'il vous répond « oui », vous savez qu'il est temps de proposer la vente. Si vous vous entendez répondre « non », vous savez que vous devez trouver des arguments plus convaincants.

Lorsque vous parlez avec un client, surveillez l'heure, et posez un minimum de questions. Si vos efforts semblent fructueux mais qu'il n'est pas encore prêt à acheter, demandez-lui s'il désire que vous lui envoyiez de la documentation ou que vous conveniez d'un autre rendez-vous pour en reparler.

Si vous êtes directeur des ventes, vous aurez peut-être l'occasion d'aider un de vos vendeurs au téléphone. Dans ce genre de cas, n'oubliez jamais que vous n'êtes pas sur votre propre terrain. Vous êtes là pour observer, pas pour contrôler. Laissez votre vendeur faire son travail et résistez à l'envie irrésistible de faire les choses vous-même. C'est non seulement plus courtois, mais cela vous permettra aussi d'évaluer le travail de votre personnel. Ce n'est qu'ainsi que vous serez capable de vous faire une opinion sur lui. Bien

évidemment, si l'appel touche à sa fin et semble mal se terminer, vous pouvez prendre les choses en main pour redresser la barre. Ce sera l'occasion de faire un cours à votre employé et de l'aider à conclure une vente.

Questions d'étiquette

Lors d'un petit déjeuner, une discussion d'affaires peut commencer lorsque le café est servi. Au déjeuner, bavardez lorsque vous passez commande puis parlez affaires au cours du repas. Lors d'un dîner, c'est à celui qui reçoit d'introduire les questions professionnelles.

Le temps dans un discours

Souvenez-vous de la force que vous donne un silence lors d'un discours – faites une pause pour mettre l'emphase sur tel propos. C'est ainsi que l'on fait du temps son allié dans un discours ou un exposé. La durée de votre discours détermine de manière décisive la façon dont il sera reçu. Si vous parlez trop longtemps, vous vous retrouverez bientôt devant une assistance en train de vagabonder dans ses pensées, faire ses listes de courses ou discuter de problèmes conjugaux...

Évitez de faire un discours trop dense. Réfléchissez bien à la quantité d'informations que votre public est capable d'ingérer, et à ses attentes. Vous avez beau être le meilleur orateur du monde, personne ne vous écouterait toute une journée. Entraînez-vous en vous chronométrant pour vous assurer que vous ne dépassez pas le temps imparti, mais n'oubliez pas que les répétitions sont généralement plus courtes de 25 % que le grand jour. Entraînez-vous donc en parlant lentement. Des études montrent que l'on ne peut pas absorber plus de 120 mots par minute. Tenez compte de ce facteur lorsque vous vous chronométrez.

Chronométrez chaque partie de votre discours pour être sûr que vous ne vous étendez pas trop sur un aspect donné du sujet. Donnez les informations pertinentes puis passez aux points suivants afin de pouvoir tout dire dans le temps imparti. Prévoyez de solliciter votre public tous les quarts d'heure environ, en leur posant une question ou en leur montrant un diaporama PowerPoint avec des images ou des graphiques. Si vous posez une question, elle peut être purement rhétorique et ne pas demander de réponse verbalisée. Le simple fait d'introduire un point d'interrogation ramènera à vous les esprits vagabonds : chacun songera à sa propre réponse et s'impliquera ainsi dans votre discours.

Il est quasiment inévitable que vous manquiez de temps sur la fin. C'est pourquoi il ne faut jamais garder ses meilleurs arguments pour la fin d'un discours.

Préparez bien sûr une belle conclusion, mais commencez avec vos informations les plus frappantes. Vous risqueriez sinon de ne pas avoir le temps de les placer. Si vous êtes obligé d'annoncer que, faute de temps, vous ne pouvez pas leur montrer les diaporamas promis, l'assistance perd confiance en vous. La meilleure façon de vous assurer que chaque partie vous prend bien le temps prévu est de consulter régulièrement l'heure, discrètement surtout. Vous éviterez ainsi de bâcler la fin et d'omettre la moitié de vos arguments. Évitez de tirer toutes les cinq minutes votre montre de votre gousset, ou de consulter l'horloge comtoise à côté de vous. L'assistance sera distraite à chaque fois qu'elle vous verra la regarder.

Le temps des réunions

Le temps de tout le monde est précieux. Si vous organisez trop de réunions qui s'avèrent improductives, on vous en voudra. Non seulement vous devez organiser soigneusement vos réunions, mais vous devez aussi demander à tout le monde d'être ponctuel. S'il faut toujours attendre les retardataires, les personnes présentes à l'heure se sentent méprisées. Lorsque les retardataires chroniques auront raté le début de quelques réunions, ils finiront par apprendre la ponctualité. Restez attentif à l'heure à laquelle la réunion prend fin. C'est la seule façon de ménager l'emploi du temps

→

7. Améliorer sa gestion du temps

de chacun. On vous en sera reconnaissant. Si c'est nécessaire, lorsque l'heure de fin est venue, renvoyez à une autre réunion la fin de l'ordre du jour.



Soyez à l'heure et gardez votre calme, ce sera déjà ça !

Le temps avec son supérieur hiérarchique

Si vous gérez mal votre temps lorsque vous demandez une augmentation ou que vous proposez un projet à votre supérieur, vous gaspillez purement et simplement votre salive. Avant d'aller lui parler, consultez son agenda et les circonstances du moment. Le lundi matin et le vendredi après-midi sont généralement déconseillés pour ce genre de discussion. Si votre patron a plusieurs réunions prévues, un gros projet sur le feu ou qu'il semble irrité, rongez votre frein. Bien sûr, si vous n'avez pas accès à l'emploi du temps de votre patron, demandez-lui simplement : « J'aimerais vous parler d'une idée qui m'est venue. Est-ce possible maintenant ou préférez-vous que nous prenions rendez-vous pour plus tard ? »

Lorsque vous demandez une augmentation, prenez en compte le calendrier de vos derniers travaux. Si vous venez de finir un projet brillant ou que l'on vient de vous confier de nouvelles responsabilités, n'attendez pas six mois avant de parler à votre supérieur. Votre succès est encore frais dans son esprit. C'est un avantage, profitez-en. Bien sûr, ne demandez jamais une augmentation lorsque vous savez que l'entreprise se trouve en plein marasme financier. Vous avez peu de chances d'être écouté et cela risque de miner votre avenir. Reportez-vous au chapitre 12 pour plus de

détails sur les demandes d'augmentation ou de promotion.

Lorsque vous changez de fonction, négociez un meilleur salaire après que l'on vous a offert le poste, mais avant de l'avoir formellement accepté. C'est là que vous avez le plus de marge de manœuvre. Si c'est le cas, vous pouvez faire comprendre à votre futur supérieur hiérarchique que l'on vous a fait une autre offre, ou lui dire que vous allez y réfléchir. L'entreprise améliorera peut-être le salaire proposé, pour vous convaincre de prendre une décision immédiate. Inutile pour autant de les faire patienter trop longtemps. Si votre première demande est rejetée, essayez de négocier la garantie d'une augmentation après quelques mois à votre nouveau poste. Ne les laissez jamais vous convaincre qu'ils vous augmenteront en fonction de vos performances. Si vous demandez à être jugé, cela peut se retourner contre vous.

Gérer un supérieur difficile

Si votre supérieur hiérarchique est quelqu'un de difficile, il appartient probablement à l'une des catégories suivantes : il est brutal, incompetent, tyrannique, indécis, bêtement méchant ou tout ça à la fois. Rassurez-vous, il y a des tactiques pour chaque cas de figure. Ne présentez pas vos idées en disant « c'est ce que

→

je veux » mais plutôt « voici comment je pourrais vous aider ». Votre approche doit être diplomatique. Dites par exemple à votre supérieur : « Je me demandais si l'on pouvait réfléchir à une façon d'améliorer notre travail ensemble. » Ce genre d'approche diplomatique donne une direction à la conversation tout en laissant votre supérieur prendre le taureau par les cornes. Il est très difficile à votre patron de répondre à un argument comme celui-ci : « Lorsque vous me demandez de vous livrer des prototypes à la dernière minute, il est très difficile pour moi de donner le meilleur... J'aimerais consacrer plus de temps à la recherche, pour vous donner quelque chose de plus complet. En me prévenant un tout petit peu plus à l'avance, je pense que je pourrais réellement améliorer ce que nous livrons au client. » Si votre patron est du genre impatient et désorganisé, demandez-lui « quelle est l'affaire suivante ? » plutôt que « que dois-je commencer maintenant ? ».

Demandez à voir votre supérieur. Dites-lui : « J'aimerais vous voir dans la semaine pour discuter de quelques idées qui me sont venues pour améliorer l'efficacité de notre travail. Mardi prochain vous conviendrait-il ? » Qui peut répondre à cela par la négative ? Évitez d'être accusateur, avec des tournures de phrases telles que « vous n'avez pas vu... » ou « vous ne savez probablement pas... » ou « vous ne voulez certainement pas... ». Méfiez-vous de l'e-mail écrit à la hâte, sur le vif. Cela peut conduire à un désastre, parce qu'on ne peut pas réparer le mal fait.

Le temps dans un conflit

Le problème majeur lors d'un conflit est que l'on cherche souvent à le résoudre à chaud, quand tout le monde est encore sous le coup de ses émotions. En cherchant à brusquer les choses avant que vous ne soyez tous les deux calmés, vous ne ferez que les aggraver. Si une tierce personne insiste pour que vous lui parliez avant que vous ne vous sentiez prêt à communiquer de sang-froid, soyez ferme : demandez plus de temps. Connaissez vos propres limites et ne vous laissez jamais entraîner dans une discussion avant d'être prêt à parler calmement.

Si vous perdez le contrôle d'une discussion un peu vive, essayez de demander une « pause » mais ne vous en servez pas comme d'une *fuite*. Vous devez vous en servir pour réellement essayer de vous calmer, pour reprendre la discussion dès que possible. Si vous attendez trop pour résoudre un problème, il restera telle l'épée de Damoclès au-dessus de votre tête. Vous pouvez peut-être l'ignorer, mais elle sera là. Et si vous laissez trop de problèmes en suspens, elle finira par vous tomber dessus.

Bien sûr, on ne résout pas forcément un problème en tombant d'accord. Le minimum est simplement d'arriver à plus ou moins se comprendre mutuellement, ce qui peut vouloir dire que vous acceptez que vos opinions divergent. Le but essentiel pour chacun est de se sentir bien en présence de l'autre – qu'il s'agisse

d'une relation personnelle ou d'affaires. Si chacun essaye de respecter le point de vue de l'autre, votre relation restera harmonieuse.

Il faut beaucoup de finesse et de sensibilité pour bien gérer le temps. Plus vous développerez votre capacité à cerner les personnalités, lire le langage du corps et vous mettre à la place de l'autre, mieux vous gèrerez votre temps. Jamais vous ne lirez en l'autre à cent pour cent, mais, avec quelques connaissances et un petit effort, vous pouvez réduire sérieusement votre marge d'erreur.

8

Émettre des ondes positives

Découvrez comment on peut émettre des ondes positives dans une discussion, et apprenez à ne pas en envoyer de négatives.

Vous entrez dans une pièce bondée, et vous ne reconnaissez personne. Vous scrutez tous les visages, à la recherche de quelqu'un qui vous semble sympathique. Certains visages vous sont radicalement antipathiques, tandis que d'autres vous attirent irrésistiblement et vous donnent envie de discuter. Ces personnes-là émettent des énergies positives. Il manque quelque chose aux personnes qui vous mettent mal à l'aise.

Quelle forme d'énergie émettez-vous ? Vous êtes peut-être très beau parleur, mais si vous émettez des ondes

négatives ou simplement étranges, vos propos tomberont à plat. Alors, comment devenir une de ces personnes irrésistibles, et attirer les autres à vous ? Il suffit d'être un peu attentif pour être certain de paraître optimiste, confiant. En prenant le temps d'observer votre attitude lors de discussions sérieuses, vous serez plus apte à influencer la perception que l'on a de vous. Plus vous vous montrerez positif, plus vite vous établirez de liens, en société ou en affaires. Souvenez-vous que chaque personne en connaît en moyenne deux cents. On n'imagine pas les rencontres que l'on peut faire en étant attirant.

Allumez votre lumière intérieure

L'un des moyens les plus sûrs d'apprendre à émettre des ondes positives et à devenir attirant est de prêter attention au langage du corps et à l'attitude des personnes qui vous plaisent instinctivement. En les observant bien, vous remarquerez à coup sûr que leur langage du corps est toujours ouvert. Ils ne croisent ni les bras ni les jambes. Ils se tiennent droits et entrent dans une pièce avec le sourire, en donnant l'impression qu'ils sont ravis d'être là. Ils savent écouter, et maintiennent le contact visuel, montrant qu'ils s'intéressent à leur interlocuteur. Dans un groupe, ils incluent tout le monde par le regard et un langage du corps ouvert. Si quelqu'un approche lorsqu'ils parlent avec une autre personne, ils trouvent le moyen d'inviter cette nouvelle personne dans la conversation. Ils

paraissent chaleureux et toujours intéressés, parce qu'ils sourient fréquemment et ont une gestuelle développée.

C'est évident, les personnes qui paraissent les plus attirantes dans une pièce sont celles qui paraissent sensibles, ouvertes, passionnées et *sympathiques*. Elles donnent à chacun l'impression de le trouver intéressant et le font participer activement à la conversation. Elles font des compliments sincères, et lorsque vous mentionnez un succès, elles n'hésitent pas à se dire impressionnées. Elles attachent souvent une attention particulière aux personnes timides, en essayant de les inviter dans leurs activités. Elles posent des questions qui induisent des réponses positives, comme par exemple : « Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre métier ? » Elles cherchent à aider toutes les personnes présentes, avec la ferme conviction que, quoi qu'elles fassent, cela leur sera un jour rendu au centuple.

Les personnes positives ont souvent le sens de l'humour. Elles prennent le temps de raconter des anecdotes pittoresques. Elles suivent l'actualité, pour avoir toujours quelque chose à dire. Elles ne sont jamais à la recherche d'un sujet de conversation, parce qu'elles ont une vie intéressante, et des tas d'histoires à raconter. Vous pouvez cultiver toutes ces caractéristiques. Souvenez-vous des histoires drôles, parcourez les unes de journaux et profitez de la vie, en courant les musées, les théâtres et les restaurants à la mode.

Mais qu'en est-il des personnes qui vous mettent mal à l'aise ? Si vous étudiez ce type d'individus, vous découvrirez probablement un ou plusieurs signaux inconscients. Ces personnes hésitent généralement à croiser le regard de quelqu'un. Leurs yeux errent sur la pièce au lieu de se centrer sur la personne qui parle. Cela peut être de la timidité, ou un manque d'intérêt. Un homme strict, par exemple, garde sa veste boutonnée. Un langage du corps tendu et rigide peut être lié à une certaine nervosité, mais cela donne l'impression que la personne est distraite, qu'elle s'ennuie. Les tics nerveux, comme le fait de se ronger les ongles ou se mordre les lèvres, mettent mal à l'aise.

Si vous êtes timide et que vous avez du mal à regarder quelqu'un dans les yeux, il suffit de vous forcer à regarder les personnes auxquelles vous parlez. Vous constaterez que petit à petit, vous vous sentirez plus à l'aise. Essayez d'articuler clairement et de ne pas avoir d'hésitations, pour montrer que vous êtes sûr de ce que vous dites. Si vous êtes d'un naturel distrait, entraînez-vous à vous concentrer. C'est un problème courant, puisque votre cerveau enregistre les mots plus vite qu'ils ne sont dits. Mais si votre esprit vagabonde, c'est la fin assurée de la discussion. Regardez des documentaires, des émissions ou écoutez la radio et entraînez-vous à être attentif à chaque mot. On peut apprendre à écouter : cet entraînement vous aidera à vous concentrer dans une conversation.

Cela peut être réellement handicapant si vous êtes complexé, mais le meilleur moyen de se détendre reste de se concentrer sur l'autre plus que sur soi-même. S'il se vante de quelque chose de positif, allez dans son sens. Dites par exemple : « Apparemment, vous avez fait un travail magnifique sur ce projet » ou encore « Votre entreprise vous doit tout ».

Quelqu'un qui n'émet pas d'énergie positive n'a jamais l'air intéressé par l'autre. Il coupe régulièrement la parole à son interlocuteur et essaie de dominer la conversation. Il semble distrait, et cherche plus à parler qu'à écouter, allant jusqu'à se détourner de la personne qui parle. Certaines fois, ses jambes sont même prises d'un léger tremblement. Ce comportement donne l'impression d'une personne méprisante, alors que c'est souvent l'expression d'un malaise. Ce type de personne « déambule », se déplace d'un groupe à l'autre comme pour chercher quelqu'un d'intéressant. En d'autres termes, il cherche à prendre plus qu'à donner. Même s'il est normal de vouloir tirer profit de nouvelles connaissances, il faut, pour émettre des énergies positives, se centrer sur ce que l'on a à offrir. Cela sera beaucoup plus payant.

Si vous êtes quelqu'un de passionné, une conversation peut vous intéresser au point que vous la dominez involontairement. Gardez-vous de monopoliser la parole. Vous n'avez peut-être aucun fantasme de domination, mais si vous y allez trop fort ou que vous semblez avoir désespérément besoin d'avoir raison,

votre interlocuteur va décrocher. Quelqu'un de passionné est toujours intéressant. Mais veillez à être modéré, pour ne pas donner l'impression que vous forcez votre interlocuteur à vous suivre.

Si vous ne savez pas quel type d'énergie vous émettez, *demandez-le*. Vos amis ou les personnes en qui vous avez confiance peuvent réellement vous aider à vous améliorer. Si vous forcez le jeu, vous paraîtrez hypocrite. Mais un ami peut vous dire lorsqu'il convient de baisser d'un ton. Vous pouvez même demander à un collègue de vous observer avec d'autres, pour vous dire ce qu'il en pense. Toutefois, si quelqu'un semble réagir négativement vis-à-vis de vous, ne le prenez pas personnellement. Cette personne n'est peut-être pas dans un bon jour, ou vous ressemblez tout bonnement à quelqu'un qu'elle n'apprécie pas.

Se souvient-on de vous ?

Une autre façon d'émettre des énergies positives est de s'assurer que l'on se souviendra de vous. Voici trois « trucs » pour marquer les personnes qui croisent votre chemin :

1. Même si vous ne voulez pas porter de vêtements trop extravagants pour des rendez-vous d'affaires, vous pouvez être original. Choisissez soigneusement vos vêtements pour vous démarquer plutôt →

que de vous fondre dans la masse. Vous pouvez par exemple porter une cravate, ou un bijou, qui est en soi un objet de conversation.

2. Répétez votre nom, celui de votre entreprise et/ou celui de votre produit lorsque c'est approprié. Ces informations sont les mots-clés de votre conversation. Ils aideront ceux que vous rencontrez à vous placer en évidence dans les petites cases de leur cerveau. Cependant, attention, si vous manquez de subtilité, le résultat peut être désastreux : choisissez bien votre moment. Si vous répétez sans cesse votre nom ou celui de votre entreprise, vous passerez pour un insupportable opportuniste, ce qui n'a rien de positif !
3. Ayez toujours une petite histoire à raconter sur vous ou votre entreprise. On se souviendra beaucoup plus facilement de vous si l'on vous associe à une histoire inhabituelle. Si vous n'êtes pas sûr que votre anecdote soit particulièrement remarquable, essayez-la sur un ami ou un collègue, en ne la racontant que lorsqu'elle est dans le propos. Elle ne doit pas tomber comme un cheveu sur la soupe.

Une approche active des ondes positives

Ne sous-estimez jamais l'importance de votre carnet d'adresses : cultivez vos relations. Émettre des ondes positives est plus complexe que faire simplement

bonne impression lors d'un cocktail ou d'une réunion. Vous pouvez créer une énergie positive en y travaillant vous-même. Ne ratez jamais une occasion de féliciter quelqu'un lorsque vous avez appris un de ses succès. N'hésitez pas à lui faire part d'une information dont vous pensez qu'elle l'intéresse (tant que ce n'est pas tous les jours, sans quoi vous paraîtrez lourd). Si vous n'avez pas grand-chose à dire à quelqu'un mais que vous voulez faire plus ample connaissance, vous pouvez lui dire tout simplement : « Je suis vraiment content de vous rencontrer et j'aimerais en savoir plus sur vos affaires. Peut-on déjeuner ensemble la semaine prochaine ? » Si la personne vous répond qu'elle manque de temps, vous pouvez le prendre comme un refus, à moins qu'elle ne vous ait proposé une autre date : « Cela m'arrangerait mieux la semaine suivante. »

Faites le suivi de chaque rencontre qui vous semble intéressante, mais ne vous comportez pas tout de suite comme si vous aviez gardé les cochons ensemble. Rien de pire que quelqu'un qui vous traite comme un ami d'enfance alors que vous venez de faire connaissance. Cela donne l'impression d'être forcé, comme si la personne cherchait à obtenir quelque chose de vous. Au contraire, *proposez* quelque chose : un tuyau, un article, un contact ou une information. Veillez simplement à bien choisir. L'article ou l'information doit réellement intéresser la personne. Si ce n'est pas le cas, on croira que vous cherchez simplement à vous faire bien voir.

Présentez des personnes l'une à l'autre si vous pensez que cela peut les aider, ou bien recevez-les. Plutôt que leur donner les coordonnées l'une de l'autre, cela renforcera vos relations avec elles de les mettre en contact vous-même. On vous en sera reconnaissant si la présentation a été fructueuse.

Si vous avez des clients et des partenaires qui s'intéressent à vos affaires, songez à créer une lettre d'information intéressante. Embauche un journaliste pour écrire les articles si nécessaire, et assurez-vous que l'information est vraiment intéressante. Une lettre d'information qui ne contient que de la publicité ou des articles sans intérêt devient rapidement agaçante.

Lettre d'information ou non, envoyez quelques lettres personnelles pour vous démarquer du lot. La Poste dit qu'en effet aujourd'hui la majorité du courrier est faite de catalogues et de publicités. On remarquera votre attention et l'on vous sera reconnaissant pour cet effort.

En toute circonstance, travaillez votre mémoire des noms. Si vous voulez à coup sûr détruire un début de relation, le meilleur moyen est d'oublier le nom d'une personne que vous avez déjà rencontrée. Pour éviter cela, demandez toujours une carte de visite, et ajoutez-y quelques notes, avec une description physique qui vous aidera à vous souvenir de qui est qui. La prochaine fois que vous croiserez cette personne, non seulement vous pourrez lui dire : « Content de

vous revoir, Paul », mais vous pourrez aussi ajouter : « Alors, où en est cette fusion dans votre entreprise, dont vous me parliez l'autre jour ? » ou encore « Et ce voyage en Grèce ? » Songez comme c'est gratifiant lorsque quelqu'un se souvient de vous de la sorte, en vous posant des questions détaillées et personnelles. Vous pouvez aussi adopter la façon asiatique de recevoir une carte de visite. Lors d'une tournée de conférences à Singapour et en Thaïlande, j'ai appris à recevoir une carte à deux mains, en prenant un moment pour l'observer, enregistrer les informations qu'elle contient et faire une remarque positive. « Quel joli logo ! » ou « D'où vient le nom de votre entreprise ? » : ce genre de phrases montre un intérêt sincère et émet donc des énergies positives.

Un compliment est toujours une bonne chose à offrir. Comme tout bon directeur le sait, le compliment doit être ciblé, sinon il n'a aucun sens : « Magnifique ! Vous avez bouclé à trois heures près ! »

Ni se survaloriser, ni se dévaloriser

Rares sont ceux qui savent réellement se mettre en valeur. Non seulement on apprend, enfant, à ne pas se vanter, mais en plus, on se fait parfois rabrouer : il n'est pas si facile de dire du bien de soi. Même si cela vous met mal à l'aise, vous devez admettre que

le succès en affaires dépend pour beaucoup de la capacité à savoir parler de soi. Mais il est difficile de trouver un équilibre. Si vous ne vantez pas assez vos forces et vos compétences, cela vous dévalorise. Si vous en faites trop, vous passez pour quelqu'un d'arrogant ou l'on croira que vous compensez un complexe d'infériorité.

Pour éviter d'être trop modeste, demandez à vos amis et à vos associés de dresser une liste de vos talents et de vos forces. Cela vous aidera à mieux vous cerner et vous rassurera quant à vos performances. Vous pourrez même avoir quelques surprises ! S'il vous est excessivement difficile de parler de vos qualités, vous pouvez toujours attribuer l'information à vos collègues. Vous pouvez dire par exemple : « Mes collègues me disent que je suis minutieux et perfectionniste » ou : « Mon patron m'a souvent dit qu'il appréciait ma force de caractère et ma volonté de me dépasser. »

La meilleure façon de ne pas trop vous vanter est de narrer un épisode passionnant qui vous met en valeur, indirectement si possible. Racontez les défis que vous avez eu à relever et comment vous y êtes parvenu. Expliquez ensuite en quoi votre action a profité à l'entreprise. Si vous avez travaillé en équipe, vantez les performances de vos collaborateurs autant que les vôtres. Veillez à ne pas vous attribuer tout le mérite de quelque chose que vous n'avez pas entièrement accompli par vous-même, sans aide. Ne dites que ce qui est nécessaire sur le projet : soyez bref. Si vous

monopolisez la conversation pendant des heures, cela paraîtra louche et l'on pourra croire que vous déformez la vérité.

Voici un exemple de succès : « J'ai passé deux ans à ouvrir quinze centres de distribution dans plusieurs pays d'Europe et d'Asie. C'était très gratifiant mais prenant. Il m'a fallu apprendre beaucoup, très vite, sur la comptabilité locale, la valeur des différentes entreprises concernées, la stratégie en affaires et les techniques de réalisation. Il était difficile de communiquer avec des personnalités et des cultures si différentes. La route était jalonnée d'embûches, d'autant que les employés refusaient d'admettre les changements que l'on me demandait de réaliser. Mais j'ai découvert qu'en écoutant attentivement leurs doléances, j'étais capable de leur proposer des solutions et de les aider à gérer ces changements. Bilan : mon entreprise a maintenant dans six pays quinze nouveaux centres, qui marchent bien et rapportent beaucoup. »

Comment éviter que son CV passe systématiquement à la poubelle ?

Pour réussir un contact, il faut simplement savoir bien se vendre, mais si l'on se survalorise ou se dévalorise lors d'un entretien d'embauche, on se fait virer avant même d'être embauché ! Suivez les conseils des

→

chapitres précédents pour préparer vos réponses et gérer votre langage du corps, mais il est également primordial de suivre les conseils de ce chapitre pour projeter des énergies positives. Si vous émettez des ondes négatives, que vous êtes trop timide ou que vous paraissiez dominateur, autant rester chez vous. Pas d'inquiétude cependant, vous avez seulement besoin d'un petit effort pour maîtriser ce type d'entretien. Si vous prenez le temps d'identifier vos points faibles et de vous entraîner à ne plus les faire (en vous filmant ou en demandant l'avis d'un ami), vous augmentez vos chances de décrocher le poste du siècle.

N'oubliez pas, toutefois, que ce n'est pas parce que quelqu'un vous fait passer cet entretien que cette personne aime son travail et qu'elle émet des énergies positives. Peu importe ce que vous percevez de la personne qui vous interroge (bras croisés, rigidité, regard distrait), restez positif et gardez un langage du corps ouvert. Ici, inutile de reproduire le langage du corps de votre interlocuteur. Vous serez surpris lorsque ce sera lui qui se détendra et commencera à imiter le vôtre.

En société, lorsqu'on vous demande « Comment ça va ? » ou « Comment vont les affaires ? », sautez sur l'occasion pour donner de bonnes nouvelles. En effet, on répond trop souvent à un « Tu vas bien ? » par un simple « Ça va » ou un « Rien de neuf ». Préparez-vous à offrir une réponse plus stimulante, qui ne gâche pas la conversation : « Ça ne va pas mal. Nous avons eu

l'occasion récemment de travailler sur un nouveau projet très intéressant » ou « Je suis allé à Chicago la semaine dernière pour une réunion très intéressante ». Deux choses se passent quand vous arrivez à répondre de façon positive : d'abord, vous ne tombez pas dans le piège du cliché et ensuite, vous lancez un sujet de conversation, qui vous épargne un silence embarrassant. Mais évitez à tout prix les « conversations d'ascenseur », où l'on parle du beau temps ou de la machine à café en panne simplement pour éviter le silence. Évitez aussi de donner une réponse interminable à une question simple comme « Comment ça va ? ». Répondez d'une phrase et ce sera peut-être le début d'une conversation constructive.

Attirer les meilleurs candidats dans votre entreprise

Lorsque l'on a l'habitude de faire passer des entretiens d'embauche, on oublie souvent que c'est aussi le candidat qui vous fait passer un entretien. Vous représentez votre entreprise et si vous émettez des énergies négatives, vous n'obtiendrez certainement pas les meilleurs. Évitez les questions désagréables comme « Quel est votre pire défaut ? » ou encore « Qu'aimeriez-vous faire dans cinq ans ? ». Posez plutôt des questions adaptées à chaque candidat. Cela ne vous prendra que quelques minutes de relire rapide-

→

ment son CV avant l'entretien. Vous commencerez ainsi avec des questions qui le mettront à l'aise. Écoutez attentivement les réponses que l'on vous donne et ne répondez jamais au téléphone, à moins que ce ne soit urgent. Même si l'on peut être tenté d'avoir une attitude méprisante qui déstabilise le candidat, cela risque de pousser les meilleurs à aller voir ailleurs. N'oubliez jamais que votre entreprise ne devancera ses concurrents que si elle est capable d'attirer les plus doués.

Restez dans l'ambiance

Lorsque vous ressentez des énergies positives, assurez-vous qu'elles sont vraies. Si vous vous forcez ou que vous en faites trop, on le remarquera. Alors que faire lorsque vous êtes dans un moment difficile et que vous n'avez plus d'énergie à donner ? Vous ne voulez pas faire semblant d'être de bonne humeur, ce qui d'ailleurs ne vous ferait paraître que plus tendu, mais vous pouvez apprendre à changer cela ! Il y a de multiples façons d'y arriver, et vous pouvez toutes les essayer afin de trouver celle qui vous convient le mieux.

Faites par exemple une liste des meilleurs moments de votre vie. Lorsque vous devez être bien, avant de rencontrer un client ou d'assister à une réunion, cela vous aidera peut-être de vous souvenir de ces moments. Si vous vous sentez *vraiment* déprimé, prenez

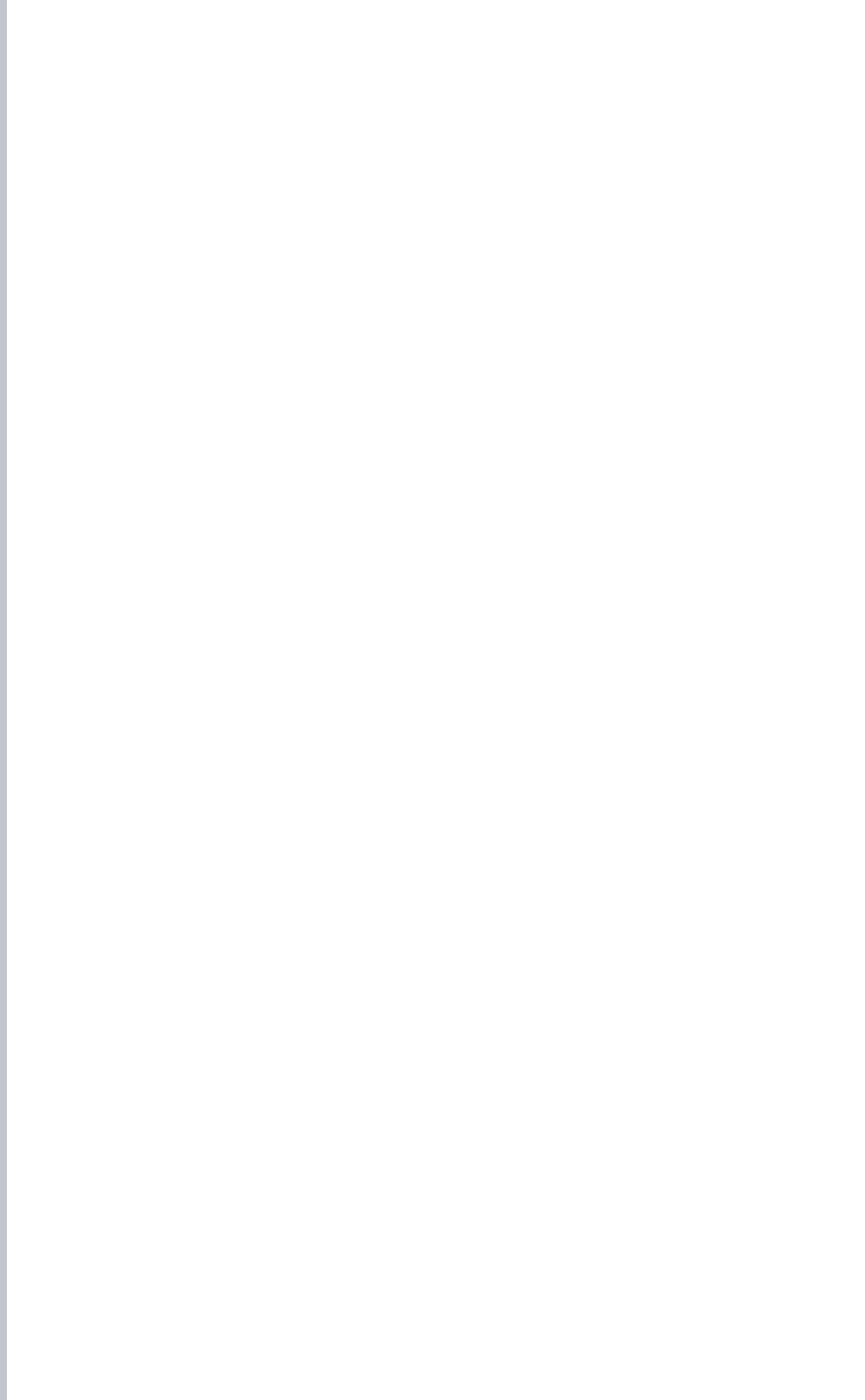
le temps de vous les remémorer en détail. Vous pouvez vous souvenir de vos meilleures vacances, de votre mariage, de la naissance de votre enfant ou du jour où vous avez été décoré. Souvenez-vous des images, des sons, des odeurs, des goûts et, surtout, de ce que vous avez ressenti. Présentateur à la retraite et ex-président de la National Speakers Association, Scott Friedman est connu pour laisser des billets de deux dollars partout où il va. Dans les livres, sous les oreillers, derrière un siège d'avion pour le personnel qui fera le nettoyage : il sait qu'il a éclairé la journée de quelqu'un. Scott aime aussi surprendre et faire rire ses amis lorsqu'il se sert de sa fourchette télescopique pour aller piquer une carotte dans l'assiette de quelqu'un de l'autre côté de la table.

Faire rire : c'est une excellente façon de détendre l'atmosphère, où que l'on soit. Et cela commence par une attitude avenante. Lorsque j'entre dans une pièce, que ce soit pour une réunion, un brunch, un cocktail ou un discours, je me plaque sur le visage un « vrai » sourire et prends une position confortable. Je m'assure ainsi une apparence fraîche et positive, et je laisse mes soucis à la porte. Quand vous souriez à qui que ce soit, vous pouvez être quasiment sûr que l'on vous sourira en retour.

Une autre façon de modifier votre humeur est de mettre une musique qui vous plaise. Choisissez ce qui vous convient le mieux entre une musique qui vous donne envie de danser et la sérénité d'un morceau

classique. Si cela ne marche pas avec la musique, regardez le DVD de votre comédie préférée. Le rire est la meilleure des distractions.

Ce n'est qu'en essayant, en vous trompant et en réessayant que vous apprendrez à modifier votre propre humeur. Chacun est différent. Considérez-vous comme un acteur. Ne faites pas semblant : manipulez votre esprit comme un instrument de musique pour projeter une énergie la plus positive possible. Ainsi, cette énergie ne sera pas factice mais authentique. Si rien ne marche, appliquez-vous à mettre vos compagnons de bonne humeur. Cela finira par vous réjouir !



9

Prendre du poids... dans une décision

*Apprenez à influencer vos interlocuteurs
et à atteindre vos buts par des techniques
oratoires particulières.*

Vous savez maintenant l'importance qu'ont les énergies que vous émettez, mais qu'en est-il des mots que vous utilisez ? Si votre langage est passif, vous paraîtrez hésitant et peu sûr de vous. Mais à l'inverse, si votre langage est agressif, on risque de vous trouver orgueilleux et arrogant. Aucune de ces deux formes de langage n'améliore votre communication. Heureusement, il y en a une troisième, qui n'est ni agressive ni passive. On parle alors de langage *assuré*. On dit de propos qu'ils sont assurés lorsqu'ils dégagent une impression de confiance et de certitude, sans pour autant forcer l'interlocuteur à quoi que ce

soit. Dans le chapitre précédent, j'ai décrit les personnes les plus sympathiques comme les plus sensibles et attentives à l'autre. Ça ne veut pas dire qu'il faut se montrer émotif ou fleur bleue. Le langage assuré est direct sans être dominateur. Il est neutre, honnête et ouvert.

Que voulez-vous dire ?

De quel type de langage vous servez-vous lors de discussions sérieuses ? Si vous ne le savez pas, peut-être vos interlocuteurs perçoivent-ils autre chose que ce que vous voulez dire. Écoutez attentivement les autres comme vous-même et vous remarquerez que certains mots induisent systématiquement des doutes dans une discussion. Par politesse, on a quelquefois tendance à cacher ou renier ce que l'on pense, et l'on donne alors une impression de mollesse et d'incertitude. Ce n'est pas parce que l'on est direct qu'il faut omettre d'être poli. Mais si vos mots sont vagues, votre communication sera fumeuse. Le langage assuré est un juste milieu.

Questions et constats vagues

Lorsque vous ne dites pas à quelqu'un ce que vous voulez exactement, il est difficile que vous l'obteniez. Ne demandez pas à votre collègue : « Quand pourras-tu me donner le rapport ? », mais dites : « Tu pourrais

me donner le rapport vendredi ? » Ne dites pas : « Il faut arranger une réunion au plus vite pour discuter des délais », dites : « Pouvez-vous venir à une réunion mardi prochain pour fixer les délais ? »

Avec des si...

En général, on commence par « si » lorsqu'on hésite. Le problème, c'est que cela minimise la portée de vos propos et vous fait de surcroît passer pour timide. Ne dites pas : « si je pouvais te prendre trois minutes... », dites : « puis-je te parler quelques instants ? ». Ne dites pas : « si j'arrive à trouver ces chiffres... », vous paraissez douter de vous-même. Dites plutôt : « Je regarde et je te dirai ce que j'ai trouvé. »

Dites ce que vous pensez

On oublie souvent qu'en tempérant à l'excès ses opinions, on paraît trop prudent. Ne dites pas : « On peut dire que les dernières statistiques sont étonnantes », dites : « Les dernières statistiques sont étonnantes. » Ne dites pas : « J'imagine qu'il est peut-être un peu tôt pour s'adresser à l'entreprise XYZ », dites : « À mon avis, il est trop tôt pour s'adresser à l'entreprise XYZ. » Permettez-vous d'affirmer vos avis et vos opinions sans vous excuser.

Les questions bêtes

Cessez de poser des questions stupides que l'on entend souvent et qui n'ont aucun sens. Ne demandez pas : « Puis-je te poser une question ? » Vous avez déjà posé une question en demandant la permission d'en poser une. Dites : « Excuse-moi de t'interrompre, mais j'aimerais fixer un rendez-vous pour demain, au sujet du rapport annuel. À quel moment seras-tu libre ? » Ne demandez pas : « Pouvez-vous m'épeler votre nom ? » Bien sûr qu'il peut épeler son nom ! Demandez plutôt : « Puis-je vous demander d'épeler votre nom, s'il vous plaît ? » Ne dites pas : « Puis-je vous demander si vous avez lu les journaux ? » Demandez : « Avez-vous lu les journaux ? »

Les lapalissades

Les truismes et les clichés ne font pas avancer les problèmes. Ne dites pas : « Si la réunion commence en retard et finit à l'heure dite, elle durera moins longtemps. » Dites : « Si la réunion est deux fois moins longue que prévu, il sera difficile de traiter tous les points de l'ordre du jour. » Ne dites pas : « Je vais être très franc avec vous » qui équivaut à « Depuis le début, je vous mens comme un arracheur de dents ». Dites plutôt : « Pardonnez-moi d'être aussi direct, mais il faut que je vous dise telle chose. » Ne demandez pas : « Vous êtes monsieur... ? » qui équivaut à

« Vous êtes sûr que vous n'êtes pas mademoiselle ? ».
Dites : « Qui dois-je annoncer, Monsieur ? »

Les jugements personnels

Il faut que vos jugements restent neutres. Ne dites pas « votre rapport est nul », c'est insultant et ça n'avance à rien. Dites : « Le rapport n'était pas évident. S'il vous plaît, préparez un autre papier et veillez à être clair même pour quelqu'un qui ne sait pas ce que vous faites. »

Ne vous dévalorisez pas

Évitez les petites phrases qui vous rabaisent. Si vous dites : « Je ne sais pas, je ne m'occupe que du service clientèle », vous minimisez votre place dans l'entreprise. Dites plutôt : « Ce n'est pas mon domaine, mais je peux vous diriger vers Océane, qui s'occupe des ressources humaines. » Pour vous épargner une corvée, vous pouvez en arriver à rabaisser votre poste : « Je ne dirige qu'un minuscule département d'une branche insignifiante de l'entreprise, et je ne connais fichtre rien à ce que vous me demandez. » Dites plutôt : « Vous n'êtes pas dans le bon service, la réceptionniste vous dirigera vers les personnes concernées. »

C'est pas moi, c'est lui

Il n'est pas rare que l'on utilise « je dois » dans une phrase, mais cela sous-entend une obligation, de votre part ou de la part de quelqu'un d'autre. Lorsque vous dites : « Je dois voir ça avec mon patron », cela signifie que vous êtes complètement contrôlé par votre patron. Dites plutôt : « Je verrai avec mon patron si cette date convient. » Lorsque vous dites à quelqu'un que « vous devez » faire quelque chose, on a l'impression que vous essayez de contrôler la situation sans y arriver. Ne dites pas : « Tu dois revenir plus tard, je n'ai pas un instant à moi pour le moment. » Dites plutôt : « Je serais plus disponible demain. Quelle heure te convient le mieux ? »

pourrais-je vous poser la question de savoir s'il vous serait possible d'envisager de répondre à ma question ?



Prendre du poids n'est pas une mince affaire !

Parler à la première personne

Lorsque vous voulez prendre part à une conversation et poser des questions sur quelqu'un, le langage assuré nécessite des phrases à la première personne. Vous endossez ainsi la responsabilité de ce que vous pensez, ressentez et faites. Vous ne rejetez pas de faute sur qui que ce soit et vous ne faites pas semblant de ne pas savoir. Les phrases à la première personne vous permettent d'éviter les critiques en restant ferme. Si par exemple vous dites : « Quand on ne livre pas à temps, on crée d'énormes problèmes », vous mettez immédiatement votre interlocuteur sur la défensive. Dites plutôt : « Je ne peux pas rendre mon papier si tu livres en retard. Il faut absolument que j'aie tout avant 15 heures chaque vendredi. » Vous êtes ferme, tout en montrant que le comportement de votre interlocuteur vous affecte.

Prenez le temps de réfléchir aux mots qui sont réellement efficaces en communication. Le langage familier n'est pas forcément bien perçu. Ne dites pas : « Putain, c'est quoi, ce bordel ? », dites : « Stéphanie, pouvez-vous m'expliquer ce qui se passe ? » Les gros mots ont un double sens que l'on a tendance à oublier, mais qui ont un effet subliminaire négatif dans la conversation. Si votre secrétaire n'est pas une fille de joie ni votre service une maison de débauche, parlez poliment et vos phrases auront plus de poids.

Un langage du corps assuré

Quelqu'un d'assuré est capable de soutenir le regard de son interlocuteur, c'est une marque de sincérité. Son langage du corps reflète le vôtre, et ses gestes sont mesurés. La personne se tient droite et ferme sur ses deux pieds, elle est directement tournée vers la personne à laquelle elle parle. Le ton de sa voix est posé, calme et modéré. Elle prouve qu'elle sait ce qu'elle dit, alors qu'une voix trop forte ou trop aiguë indique le doute, voire le mensonge.

La rhétorique de l'assurance

Il y a toutes sortes de façons de ramener un sujet sur le tapis, même quand votre interlocuteur essaie de vous détourner de votre but. Ces techniques vous demandent d'être assuré sans être agressif ni arrogant. Elles permettent souvent d'éviter des disputes.

Aller dans son sens

Quand quelqu'un émet une critique, vous pouvez éviter un accrochage en allant partiellement dans son sens. Lorsque, par exemple, un collègue vous dit : « Tu ne trouves pas que ton ordre du jour est un peu long ? », ne répondez pas : « Non, je ne pense pas et en

plus, si on ne parle pas de tout ça, on ne sera jamais prêts pour la réunion annuelle. » C'est une réponse inutilement agressive, et vous n'avez pas besoin de vous expliquer. Neutralisez sa remarque en allant dans son sens : « Tu as raison, nous avons beaucoup de travail aujourd'hui. »

Pas d'excuses

Pour gérer des critiques, vous pouvez aussi en endosser la responsabilité sans pour autant vous excuser. Cela désarme votre interlocuteur et le laisse ainsi démuni, puisque vous êtes d'accord avec lui. Si un collègue vous dit : « Tu n'as jamais le temps d'écouter mes idées », vous pouvez répondre en disant : « Tu as raison. Je n'ai pas toujours pris le temps de réfléchir à tes idées. »

Le compromis

Lorsque cela a un sens, n'hésitez pas à faire des compromis. Dans l'exemple ci-dessus, il y va peut-être de votre intérêt de proposer à votre collègue un rendez-vous pour parler de ses idées. Vous pouvez dire : « Tu as raison. Je n'ai pas toujours pris le temps de réfléchir à tes idées. Peut-on se voir demain après-midi pour en parler un peu ? » Mais ne faites de compromis que s'il respecte votre dignité.

L'art de la répétition

Dans une conversation, qu'elle soit personnelle ou professionnelle, votre interlocuteur peut essayer de vous manipuler pour vous mettre en colère, ou ignore simplement ce que vous dites pour caser ce que lui a à dire. Vous devez alors répéter votre point de vue calmement, quoi qu'il en dise.

Mettons par exemple que l'entreprise qui vous fournit la télévision vous accuse de n'avoir jamais renvoyé un décodeur et vous demande pour cela de payer trois cents dollars. Voici comment utiliser la technique de répétition :

Vous : « J'ai un reçu signé par le technicien qui a emporté le décodeur, et je ne paierai pas pour un objet que j'ai rendu. »

L'employé du service clientèle : « Nous n'avons pas enregistré cet envoi, vous nous devez trois cents dollars. »

Vous : « J'ai un reçu signé par le technicien qui a emporté le décodeur, et je ne paierai pas pour un objet que j'ai rendu. »

L'employé du service clientèle : « Si vous ne payez pas les trois cents dollars, votre télévision va être coupée. »

Vous : « J'ai un reçu signé par le technicien qui a emporté le décodeur, et je ne paierai pas pour un objet que j'ai rendu. »

Si cela ne marche pas, procurez-vous le nom du chef du service clientèle et ne perdez plus de temps avec la personne chargée de votre cas.

Cette technique est aussi utile dans un jeu de pouvoir lors d'une conversation. Vous commencez par répéter en disant : « Je viens de dire... » Si votre interlocuteur insiste, vous pouvez insister à votre tour en allant dans son sens, puis en répétant votre point de vue. Vous pouvez dire par exemple : « Je comprends que tu veuilles que je te laisse plus de temps pour finir, mais le projet doit être bouclé le 1^{er} avril. » Si cela ne fonctionne pas, vous pouvez dire : « Je t'ai dit plusieurs fois que le projet devait être fini le 1^{er} avril, mais apparemment tu l'as ignoré. » Pour éviter une dispute, vous pouvez proposer de l'aider : « Je suis désolé que tu manques de temps pour finir le projet. Parlons-en pour voir comment tu peux tenir les délais. »

Soufflez !

Si la tension commence à monter, la façon la plus sûre de garder le contrôle de la situation est de s'arrêter avant que la dispute ne commence. Dites simplement : « Si nous prenions le temps de nous détendre,

nous serions peut-être plus à même d'avoir une discussion productive. » Si votre interlocuteur refuse complètement, vous pouvez dire : « Nous en parlerons plus tard, lorsque nous serons un peu calmés. » Puis partez, tout simplement.

Interrompre une interruption

Lorsque quelqu'un vous coupe ou vous distrait, vous pouvez attirer son attention sur ce que vous dites en vous arrêtant et en parlant directement du problème. Dans ce cas, il est préférable de parler à la première personne pour éviter une dispute. Vous pouvez dire par exemple : « Revenons-en à nos moutons. Je serais frustré si l'on parlait dans des digressions qui nous éloignent de notre but. »

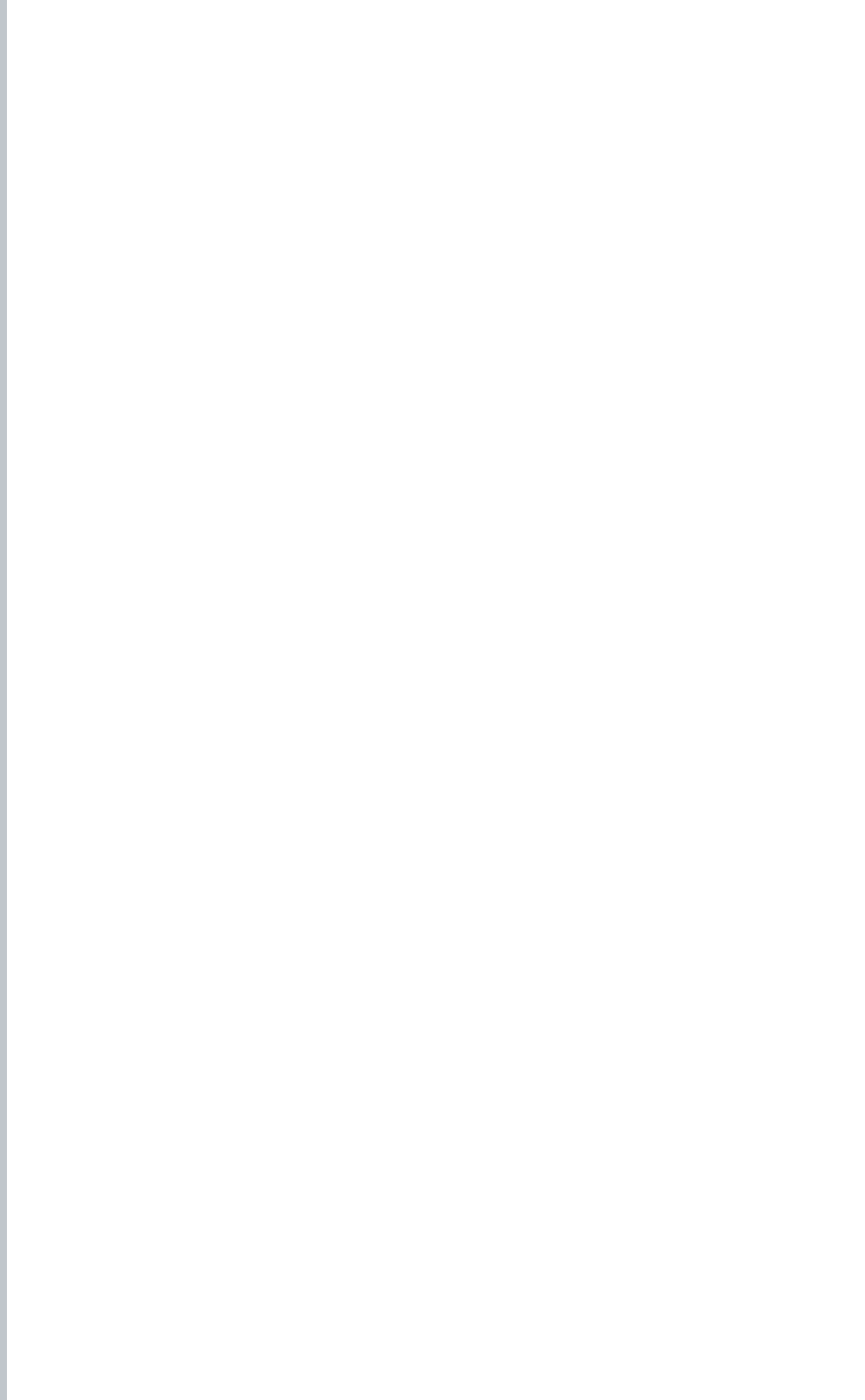
Couper court à une dispute

Il arrive parfois que vous perdiez le contrôle d'une conversation avant même de vous en rendre compte. Lorsque c'est le cas, vous pouvez interrompre l'escalade en disant tout simplement : « Faisons une pause. Comment avons-nous pu en arriver là ? » L'humour peut être très utile dans ce genre de situation, s'il est bien placé : « Holà, j'ai dû boire trop de café ! » Essayez de revenir au cœur du problème et de trouver un compromis. Vous pouvez dire : « Dis-moi si je comprends bien ton point de vue. Tu essaies de

me dire que... ? » ou « Je sais que c'est désagréable à entendre, donc allons prendre l'air et voyons-nous demain ».

Si vous constatez que votre interlocuteur tient absolument à se fâcher malgré tous vos efforts, soyez plus ferme : « Cette dispute est totalement contre-productive. Nous sommes en train de devenir agressifs et cela ne sert à rien. S'il te plaît, revenons-en à ce que nous disions, et nous ferons de notre mieux pour trouver un compromis. »

L'association de la fermeté, d'un habile langage du corps, de l'énergie et de l'écoute, vous donnera une finesse que peu de personnes possèdent. Cela peut vous paraître compliqué, mais en réalité, cela ne demande qu'un peu de réflexion et d'entraînement. Vous verrez que vos efforts seront largement récompensés et vous donneront la maîtrise de toute situation, professionnelle ou personnelle.



10

L'art de la confidentialité

Sachez distinguer quelle information doit rester confidentielle et laquelle doit être divulguée.

Sur le marché d'aujourd'hui, la valeur d'une entreprise ne tient plus à ses produits et à son équipement industriel. Les cadres les plus haut placés eux-mêmes sont secondaires à côté du facteur déterminant qu'est *l'information*. Lorsque vous savez ce qu'il ne faut pas dire, ce qu'il faut dire, et à quel moment il faut le dire, vous maîtrisez l'usage de la parole. À tous points de vue, c'est l'outil rhétorique le plus utile que vous puissiez travailler. J'ai donc fait une liste de ces astuces, avec l'aide de ma sœur, Naomi Fine, présidente et représentante de Pro-Tec Data, entreprise mondialement connue dans le domaine de la confidentialité.

Quel type d'informations a de la valeur pour les entreprises ? Celles qui leur donnent un avantage concurrentiel, c'est-à-dire quasiment toutes : elles concernent le marketing, les produits, le recrutement, les sous-traitants et les salaires. Bien sûr, le budget d'une entreprise est une chose très importante, dont il ne faut pas parler trop tôt. D'ailleurs, il existe des lois pour protéger ces informations de l'espionnage industriel. Si par exemple vous connaissez à l'avance le contenu du rapport annuel, vous pourriez être tenté de vous abstenir de vendre jusqu'à la publication du rapport. C'est un exemple de ce que, d'après la loi, vous pouvez ou ne pouvez pas divulguer. Mais vous devez aussi vous conformer à la politique de votre entreprise, garder une éthique et éviter de commettre des crimes tels que l'espionnage économique.

La confidentialité, pourquoi ?

Vous souvenez-vous de la saison 2007 de Formule 1 ? L'écurie McLaren termina largement en tête du championnat des constructeurs... en partie grâce à des secrets techniques volés à Ferrari. Tant qu'à faire de l'espionnage industriel, il aurait mieux valu rester discret : McLaren a été disqualifié et c'est Ferrari qui a été proclamé champion du monde des constructeurs 2007. L'employé de McLaren sur l'ordinateur duquel se trouvaient les données volées a été licencié mais
→

on n'a jamais su qui, chez Ferrari, lui avait procuré ces fichiers ultra-protégés.

Secret par-ci, secret par-là

On oublie trop facilement qu'en affaires, il est important de savoir tenir sa langue. Nous avons tous en effet le désir bien naturel de faire bonne impression, de paraître aussi positif, ouvert et sympathique que possible. Mais si vous ne triez pas sur le volet les informations que vous divulguez, vous pourriez vous retrouver dans une position délicate, voire dramatique.

Les entretiens d'embauche

Lors d'un entretien d'embauche, vous voulez absolument obtenir le poste, donc vous tenez à en dire le plus possible sur votre travail et vos succès. Mais si vous en dites trop, vous risquez de donner des informations qui feraient du tort à vos employeurs actuels ou passés. Si la personne qui vous fait passer l'entretien se rend compte que vous avez laissé échapper quelque chose d'important, cela ne vous aidera pas du tout à obtenir le poste. Cela pourrait même l'inciter à ne pas vous faire confiance.

La meilleure façon de manier des informations sensibles lors d'un entretien d'embauche est d'en dire le plus possible sans pour autant compromettre un employeur, un client, un fournisseur ou une autre entreprise. Vous pourriez dire par exemple : « Dans l'entreprise XYZ, j'ai fait partie d'une équipe qui a travaillé sur un concept tout à fait nouveau de logiciels, qui fera date sur le marché de l'informatique. Ce sont des informations confidentielles, donc je ne peux pas vous en dire plus. Mais c'était un projet passionnant et vous en entendrez parler très bientôt dans la presse. » Il est important que vous pensiez à trier les informations que vous donnez lors d'un entretien d'embauche.

Votre CV

Avant même que vous vous rendiez à l'entretien d'embauche, votre CV a décrit vos expériences, dans votre travail actuel et dans le passé. Des informations générales sont anodines, mais certains projets précis, tels que la découverte d'un vaccin potentiel contre le cancer, doivent être tenus secrets pour votre employeur. Songez à préparer votre CV en fonction de ces informations qui doivent rester confidentielles. Si vous avez des doutes sur la confidentialité de certains projets, soyez prudent, et n'en parlez pas, ou en termes très vagues.

Faire des connaissances

À titre professionnel comme à titre personnel, il est intéressant et avantageux de rencontrer des personnes lors de réunions d'industriels. C'est là qu'ont lieu des discussions très importantes, là que vous faites des rencontres qui peuvent vous ouvrir nombre de portes. Vous désirez certainement offrir des informations intéressantes et en recevoir en retour, mais tournez sept fois la langue dans votre bouche avant de parler.

Imaginons que vous assistez à une conférence de recherche informatique. Un employé d'une autre entreprise vous demande quelle version d'UNIX est utilisée chez vous, et vous détaillez les différents vendeurs que vous avez essayés. Vous révélez fièrement que, pour telle et telle raisons, vous avez finalement opté pour tel vendeur, le moins cher et le plus efficace du marché. Votre entreprise a dépensé dans cette quête du temps et de l'argent, que vous venez d'épargner à l'entreprise de votre interlocuteur. Ce n'est peut-être pas un concurrent direct mais l'information peut circuler.

De nombreuses entreprises emploient des « professionnels de la concurrence », qui sont en réalité des espions. Ils sont payés pour cueillir çà et là de petites informations sur des entreprises concurrentes. Ils ne les volent pas, mais ils les cherchent sur Internet, examinent les CV des employés, discutent avec les clients et écoutent les discussions lors de cocktails. Une fois

les informations rassemblées, elles en disent long sur ce que fait chaque entreprise. Ce type de professionnels de la concurrence peut aussi être au service d'une entreprise qui veut faire des affaires avec la vôtre. La personne peut alors vous demander si quelqu'un de votre entreprise se rend à telle conférence sur tel produit. Innocemment, vous répondez : « Oui, il me semble que le vice-président des ventes va y aller. » Un vendeur peut alors se servir de cette information pour accéder au vice-président. Ce type d'information apparemment sans conséquence peut prendre une importance que l'on n'imaginait pas.

Il peut aussi arriver que vous mettiez la main sur une information confidentielle au sujet d'un concurrent. Même si ces données peuvent vous servir, il n'est peut-être pas très éthique de le faire. Si une personne vous dit quelque chose qui aurait dû rester secret, vous savez que vous ne pouvez pas faire confiance à cette personne. On cite le cas d'une entreprise délocalisée dans un pays émergent qui avait des difficultés avec son banquier quant aux factures qu'elle émettait. Le banquier, pour étayer ses explications, a sorti les factures du principal concurrent local de l'entreprise : nom des principaux clients, services offerts et surtout tarifs. Évidemment, ces informations n'avaient pas de prix, mais l'entreprise a immédiatement changé de banquier. Après tout, que divulguait-il à la ronde sur elle ?

En négociation

L'information est une monnaie d'échange. Elle a de la valeur. Lorsque vous négociez, vous devez savoir que, tant sur les prix que sur les conditions générales, vous ne devez pas en dire plus que ce que dit votre interlocuteur. Pour que la partie adverse reste intéressée, vous devez délivrer quelques informations, mais si vous en dites trop, vous leur donnez l'avantage. Si par exemple vous en dites *trop* long sur votre logiciel et que la négociation échoue, vous aurez commis une grave erreur.

Tout cela reste vrai si vous avez signé un accord de non-divulgence ou un contrat de confidentialité, qui stipule que les deux parties doivent garder l'information secrète. Vous ne pourrez peut-être pas revendiquer des droits d'auteur ni déposer une marque sur votre idée, donc ce type de contrat ne vous protège que partiellement. Si quelqu'un vous vole votre idée, votre seul recours est d'entamer une procédure pénale, qui peut coûter très cher. Si vous ne faites pas le maximum pour protéger votre information, et pleinement respecter les termes du contrat, l'essentiel de votre idée se divulgue, et permet à un tiers de créer à bon compte le même produit, la même stratégie de marketing, etc.

Les ventes

Non seulement vous devez veiller à la confidentialité des informations de votre propre entreprise, mais vous devez aussi veiller à celle de vos clients. Imaginons que vous enregistrez une commande et que vous gardez sur votre ordinateur portable le numéro de carte de crédit du client. Si l'ordinateur est perdu ou volé, vous pouvez être poursuivi pour violation de la vie privée.

Les informations de vos clients doivent être soigneusement protégées. Certaines compagnies de services, comme les grands cabinets d'avocats, qui manient plus d'une affaire à la fois pour le même client et pour des clients concurrents, installent parfois des pare-feu internes. Cela permet d'éviter que des employés, dans ce cas les avocats, qui travaillent sur une affaire, en apprennent sur une autre. Sans ces pare-feu, on pourrait voir se développer des conflits d'intérêts et cela ferait perdre son client au cabinet.

Les secrets dans l'entreprise

Même si l'éthique de votre entreprise est basée sur la confiance, vous devez être prudent lorsque vous parlez d'un collègue à un autre. Il est évident que c'est une très mauvaise idée de se plaindre de votre travail à vos collègues ou de faire circuler des ragots sur certains employés. En général, l'information ne

tombe pas dans l'oreille de sourds, donc si vous devez vous plaindre ou rapporter des potins sur votre lieu de travail, parlez-en avec votre épouse ou des amis proches qui n'ont aucun lien avec votre emploi. Bien sûr, les informations de haute importance ne doivent pas non plus parvenir à votre famille. Plus il y a de gens qui savent, plus il y a de chances que l'information tombe entre de mauvaises mains.

Il y a enfin des secrets qui ne doivent pas circuler d'un département à l'autre de l'entreprise. Il existe peut-être des informations en votre possession et que votre supérieur direct ne connaît pas. Si vous n'êtes pas sûr de ce qui doit rester secret, demandez à la personne appropriée. On vous sera reconnaissant d'être aussi attaché à la confidentialité des données de votre entreprise.

Quand c'est à vous de dire à vos collègues ce qui est secret et ce qui ne l'est pas, définissez un outil de référence pour que toutes les personnes concernées sachent exactement ce qu'elles ne doivent pas dire. Vous pouvez aussi créer des degrés de confidentialité, avec une charte ou un code de couleurs pour indiquer quel département ou quelles personnes peuvent être mis au courant.

La messagerie électronique

À propos de confidentialité interne, ne succombez pas à l'illusion que les e-mails sont privés. Ce que vous écrivez dans un e-mail peut toujours être lu par la mauvaise personne ou être transmis accidentellement par une autre. Cela est particulièrement vrai pour les e-mails internes, sur lesquels l'administrateur du courrier a tous les droits. Même s'il n'est pas dans les règles de votre entreprise de lire votre courrier électronique, le logiciel peut avoir un dysfonctionnement ou quelqu'un peut hacker votre ordinateur. Même les meilleurs antivirus ne garantissent pas le risque zéro. Abstenez-vous donc d'envoyer par e-mail quoi que ce soit d'excessivement confidentiel et évitez de recevoir des e-mails personnels sur votre adresse professionnelle.

Rhétorique et confidentialité

Vous avez peut-être parfois l'impression de marcher sur une corde raide, entre la tentation d'être sympathique et celle d'être discret. C'est un élément de la rhétorique que vous devez apprendre à manier pour protéger votre emploi comme votre réputation. Si vous n'êtes pas prudent, vos propos peuvent, par une simple maladresse, délivrer des informations importantes qui mettraient votre emploi comme votre entreprise dans une position délicate. Mais qu'est-ce qu'être « prudent » ? On ne peut certainement pas

parler de conversation sérieuse si vous ne donnez pas de temps en temps une information qui a de la valeur. Cela peut être quelques informations délicates au sujet de votre employeur, d'un client, d'un vendeur ou d'un associé. Alors, comment aller et venir sur cette corde raide au cours de la discussion sans faire litière de l'éthique ni de la légalité ?

D'abord, il est important que vous compreniez quelle information est confidentielle et vis-à-vis de qui. Si une information vous est parvenue par votre entreprise, vous pouvez demander à un supérieur ou voir dans la charte de l'entreprise dans quelle mesure cette information est confidentielle. Si vous avez appris quelque chose sur un client, un fournisseur ou un associé, demandez à quelqu'un de l'entreprise en question si l'information est confidentielle. Renseignez-vous pour savoir si un accord de confidentialité a été signé par votre entreprise. Après vérification, vous découvrirez peut-être que l'information a été publiée et que l'on peut en parler librement. Dans ce cas, elle perdra peut-être de la valeur, mais au moins, vous serez couvert.

Lorsque vous brûlez de révéler une information, demandez-vous d'abord à qui celle-ci profitera. Si une donnée est confidentielle, n'en parlez qu'à des personnes qui s'en serviront au bénéfice du détenteur de l'information. Un employeur potentiel peut vous demander, lors d'un entretien d'embauche, la teneur de votre projet en cours dans votre entreprise

actuelle. Or ce n'est pas le type d'informations dont il a absolument besoin pour évaluer vos compétences, surtout si elles compromettent votre employeur actuel. À l'inverse, si vous êtes en négociation avec un client qui n'achètera que s'il connaît les options bientôt ajoutées au produit, il peut être dans l'intérêt de votre entreprise que vous révéliez cette information.

Une fois que vous savez que ce dont vous voulez parler est bien confidentiel, et que votre interlocuteur a réellement besoin de cette information, posez-vous une dernière question : comment protéger cette information ? Les accords de non-divulgateion ont certes une efficacité limitée, mais ils restent des outils très précieux. Ces accords sont la promesse écrite que les autres parties ne divulgueront pas sans votre autorisation les informations que vous leur avez données.

Au sein de votre entreprise, un accord verbal peut suffire. Si par exemple vous parlez avec un collègue d'un autre département qui a besoin d'une information sur votre projet, vous pouvez commencer la discussion en lui rappelant que c'est un secret. Dites par exemple : « Je serais ravi de parler de ces recherches avec toi pour que tu travailles ta stratégie de marketing, mais j'insiste sur la confidentialité de ces informations. Il est très important pour le succès de notre entreprise que ces recherches restent secrètes. »

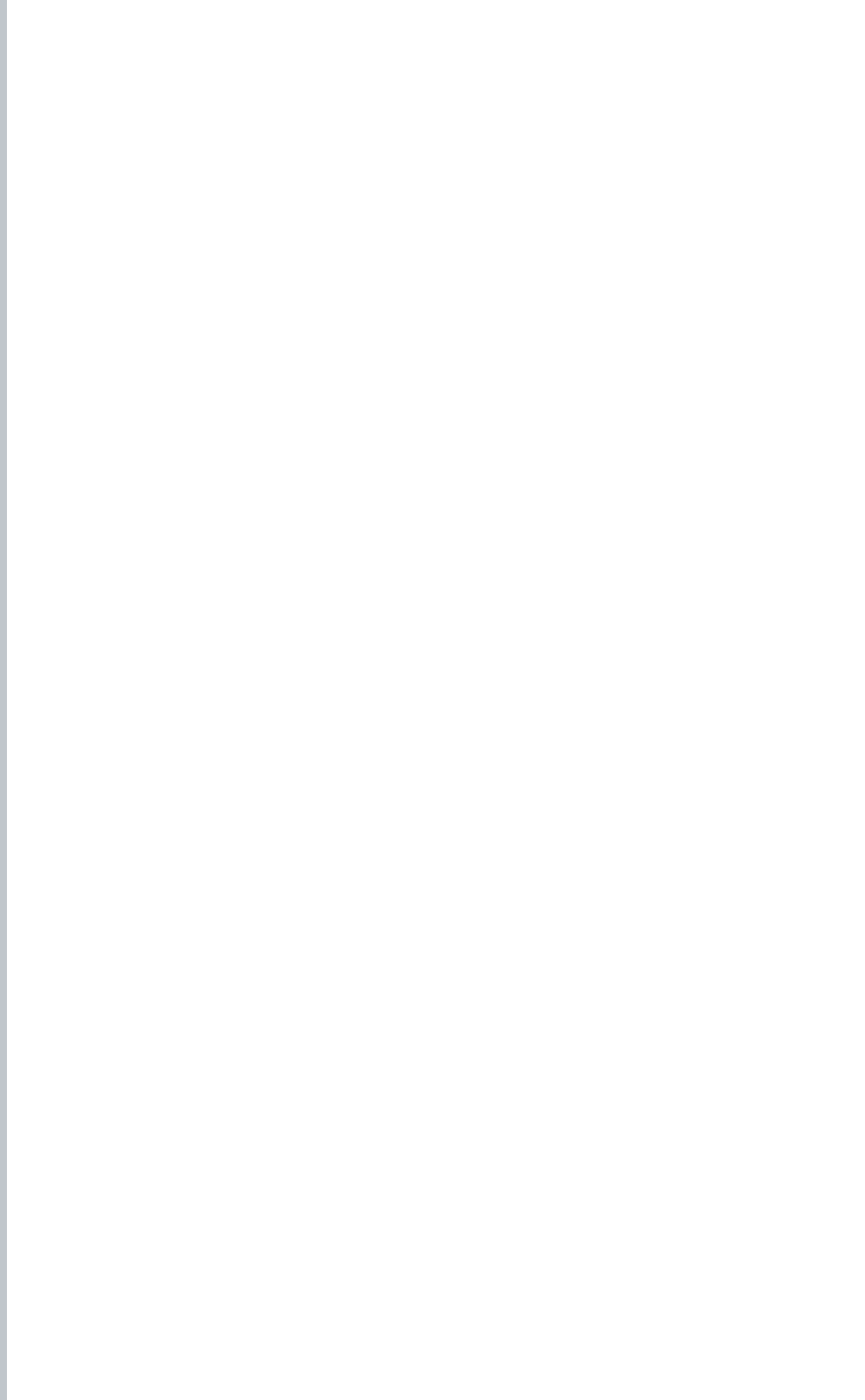
Lorsque vous décidez qu'il est nécessaire que vous révéliez un secret à quelqu'un, assurez-vous que

personne d'autre ne peut vous entendre. On ne sait jamais, les murs ont des oreilles. Dans la plupart des cas, mieux vaut tenir sa langue si on ne vous demande rien.

À dire vrai, toute votre rhétorique vous est inutile si vous ne savez pas garder un secret. Veillez attentivement à savoir de quoi vous pouvez parler, même sérieusement, et ce que vous devez garder pour vous.

Trop d'informations

Quand vous expliquez à vos collègues que vous partez plus tôt pour « aller chez le coiffeur » ou « aller chercher mon fils à l'école », peut-être en dites-vous trop. Au travail, que faut-il dire et quand ? Et jusqu'à quel point peut-on parler de soi ? La frontière est très mince. Vos collègues se fichent peut-être éperdument de votre dernière opération chirurgicale ou du fabuleux coup de raquette de votre petite dernière. Votre lieu de travail ne doit pas non plus être un cabinet de psychiatre. Vous ne pouvez parler de vos soucis amoureux ou de vos problèmes d'argent que dans le cadre d'une vraie relation, au bon moment. La discrétion est le meilleur moyen d'éviter les ragots entre collègues.



11

Savoir conclure

Vous constaterez qu'il est gratifiant et utile de parvenir à une conclusion avant de changer de sujet ou de finir une discussion.

Pour gâcher un bon film, rien ne vaut une fin en queue de poisson. Si chaque scène est un chef-d'œuvre et que la fin vous laisse perplexe ou indifférent, vous sortez déçu. Il en va exactement de même pour les discussions. Une excellente première impression est parfois anéantie lorsque l'on est déçu par la conclusion. On se souviendra peut-être de la première impression, mais la dernière chose dite ou faite est celle qui marque le plus.

Nous avons tous fait un jour l'expérience de ce genre de discussion formidable qui tourne court ou dont

on sort déçu. Cela ne vous est-il jamais arrivé de raconter une anecdote après laquelle votre interlocuteur tourne les talons sans vous saluer ? Cela vous laisse perplexe, vous vous demandez si vous êtes si ennuyeux que cela. Ou n'avez-vous jamais bloqué en pleine conversation sans savoir comment poursuivre ? Il existe pourtant des techniques qui servent à clore une conversation sur une excellente note et à laisser vos interlocuteurs avides d'en savoir plus.

La porte de sortie

Pour conclure au mieux une conversation, il faut y travailler. Si vous avez tendance à être nerveux en société, préparez quelques phrases qui vous serviront en situation de stress. D'abord et surtout, montrez-vous amical et sincère. Que vous soyez obligé de partir pour une raison particulière ou que vous vouliez simplement aller saluer d'autres personnes, regardez votre interlocuteur droit dans les yeux et serrez-lui la main, si c'est opportun.

Si vous devez partir lorsque quelqu'un termine de raconter une histoire, veillez à avoir une excuse valable et essayez de montrer que vous avez été intéressé. Vous pouvez dire : « Je dois voir un collègue, mais votre travail à La Nouvelle-Orléans a l'air vraiment formidable ! » Si vous tenez réellement à revoir la personne, soyez direct : « Merci beaucoup pour ce moment. Peut-on déjeuner ensemble la semaine

prochaine ? J'aimerais organiser quelque chose si votre emploi du temps le permet. » Ou bien : « Peut-on échanger nos cartes de visite ? Il serait dommage de se perdre de vue. » Vous pouvez aussi saisir l'occasion de la fin de la conversation pour lui promettre : « Je vous envoie cet article par e-mail demain, en espérant avoir votre opinion. »

On dispose de différentes techniques adaptées à des situations diverses pour clore une conversation et passer à autre chose. Guettez tout indice qui vous indiquerait que vos interlocuteurs sont prêts à changer de sujet. Peut-être ne savent-ils pas comment clore la conversation. Quand vous voyez leurs regards errer dans la pièce et les silences se multiplier, ne vous contentez pas de vous dandiner sur place en mordillant le bâtonnet de votre dernier petit-four, en vous raclant la gorge et en adressant des clins d'œil à vos collègues en meilleure posture. Dites sans ambages : « Ma foi, j'ai été ravi de vous rencontrer et j'espère que l'on aura d'autres occasions de discuter. » Un autre indice peut vous signaler que votre interlocuteur est prêt à vous quitter : c'est la répétition de « mmm mmm » qui dénote un manque certain d'intérêt. Ne vous rangez pas au nombre des raseurs collants et niais que tout le monde essaie d'éviter à chaque cocktail. Si vous tenez absolument à continuer la conversation, proposez un rendez-vous pour revenir sur la question plus tard.

Après un certain temps, lorsque les plateaux se font rares dans un cocktail par exemple, essayez de faire le tour de la salle pour saluer un maximum de personnes et leur dire à quel point vous avez été heureux de les rencontrer. Appelez chaque personne par son nom et dites-lui quelque chose de bref et de gentil : « Merci encore, Alex, pour ces informations sur les revendeurs de logiciels. Je vous tiendrai au courant de la suite des événements. » Ou bien : « C'était un vrai plaisir de vous rencontrer, Géraldine, et j'espère vous revoir à la réunion le mois prochain. »



Une carte de visite pour conclure et pour se souvenir de l'autre la prochaine fois !

Des conversations interminables

Nous avons tous connu cela : une conversation avec quelqu'un qui tourne autour du pot sans jamais en venir au fait. Pour gérer ce genre de difficultés, vous devez tirer au clair ce que la personne attend de vous. Vous pouvez demander par exemple : « Bon, cela vous aiderait-il si j'appelais pour vous M. Martin ? » Ou, plus simplement : « Comment puis-je vous aider à régler cela ? » Ou encore vous coupez court : « J'y réfléchirai et vous tiendrai au courant le plus vite possible » ou : « J'ai en tête une petite brochure, que je puis vous faire parvenir. Je pense qu'elle répondra à toutes vos questions. » Si votre interlocuteur est en colère, résumez le problème pour le calmer : « Je comprends bien que vous attendiez le rapport pour ce matin et que sans cela, votre emploi du temps soit complètement chamboulé. Je fais le maximum pour qu'il vous parvienne cet après-midi. » Souvent, on a juste besoin de se sentir écouté. Si vous n'êtes pas compétent pour régler le problème, dirigez rapidement le bavard vers quelqu'un qui s'en occupera mieux que vous : « Je serais ravi de vous mettre en contact avec notre comité de membres. »

Dans une soirée plus ou moins mondaine, vous pouvez, pour vous échapper, présenter une personne à une autre et vous excuser auprès des deux avant de vous esquiver discrètement. Toutefois, si vous n'avez personne à présenter, dites simplement : « Je dois saluer d'autres participants avant le déjeuner. J'ai été

ravi de parler avec vous. » Vous pouvez dire aussi : « Il y a plusieurs personnes ce soir que je n'ai pas vues depuis longtemps et que je voudrais saluer. Voulez-vous bien m'excuser ? » Si vous êtes tombé sur quelqu'un de particulièrement bavard ou collant, vous pouvez vous en sortir en lui proposant de se joindre à vous pour aller vous sustenter au buffet. Le buffet, le bar ou la table d'exposition sont parfaits pour croiser d'autres personnes et éviter d'être pris en otage par une seule.

Certaines personnes parlent si vite qu'elles ne reprennent jamais leur souffle. Ne vous sentez pas obligé de justifier votre départ, mais choisissez le bon moment pour l'interrompre. Vous pouvez la couper avec une phrase comme : « Oui, je vois très bien ce que vous voulez dire. Il faut malheureusement que je parte. Peut-être peut-on en reparler un peu plus tard ? » Surtout, assurez-vous de rester courtois. Cette personne connaît peut-être quelqu'un d'intéressant pour vous. Néanmoins, plus vous lui consacrez de temps, plus vous serez agacé et courez le risque que cela se voie. N'oubliez jamais que votre temps a la même valeur que celui des autres.

Quelquefois, vous vous retrouvez en conversation avec des collègues qui vous déballetent des informations plus personnelles que vous ne le souhaiteriez. Trouvez le bon moment pour intervenir et dire : « Je suis vraiment désolé d'apprendre cela, mais je ne veux pas rentrer dans ta vie privée. J'espère que

tout ira bien. » Si cela se répète, cessez de demander : « Comment vas-tu ? » Dites simplement : « Salut, Zoé. Content de te voir. » Bien sûr, vous pouvez aussi vous excuser de devoir couper court pour passer un important coup de fil. Ne vous laissez pas piéger par le mensonge et évitez de heurter qui que ce soit. Si vous dites que vous avez un client à appeler en urgence, rejoignez immédiatement votre bureau et non la cafétéria.

Des fins heureuses

Certaines conversations méritent que vous terminiez en beauté. Vous devez faire une dernière impression excellente pour compléter votre excellente première impression. Voici quelques idées à adapter à toute circonstance.

En entretien d'embauche

N'oubliez pas l'importance d'une fin mémorable lors d'un entretien d'embauche. La personne qui vous interroge doit vous regarder partir avec un grand sourire. Profitez de ce moment pour lui redire votre enthousiasme et les points essentiels. Cela doit être court et agréable, mais dynamique. Vous pouvez dire par exemple : « Un grand merci, Mme Du Breuil. Je suis ravi à l'idée de travailler pour XYZ, et je crois vraiment pouvoir vous apporter quelques

innovations. Je suis enchanté de cette rencontre et j'attends votre appel. »

Conclure un entretien d'embauche

Beaucoup de demandeurs d'emploi posent une question importante : « Que dois-je dire ou demander à la fin d'un entretien d'embauche ? »

La question qui vous aidera le mieux est : « Pouvez-vous m'expliquer comment se déroulera la suite de la sélection ? » C'est ce que j'appelle une question « calé-dans-son-fauteuil », et non une question « debout-dans-l'entrée ». La personne avec laquelle vous avez passé l'entretien peut parfois prendre quelques instants afin de vous donner une bonne réponse.

Celle-ci comprend normalement les éléments suivants :

- LE DEGRÉ D'AVANCEMENT de l'entreprise dans le processus de sélection. Les extrêmes sont en général « Vous êtes le premier candidat que nous voyons » et « Nous avons déjà vu une douzaine de candidats ».
- LE NOMBRE d'entretiens qu'il vous reste encore à passer.
- LES PERSONNES IMPORTANTES qu'il vous reste à rencontrer.
- LE TEMPS qu'il leur faudra pour vous donner une réponse définitive.

→

Si l'on vous répond que le processus débute à peine, vous devez en tenir compte si vous avez posé d'autres candidatures. Si l'on vous répond : « Nous vous avons convoqué parce que vous avez des références intéressantes, même si nous avons déjà rencontré sept autres candidats », répondez du tac au tac : « Êtes-vous content d'avoir fait ce choix ? »

Lorsqu'un entretien d'embauche tire à sa fin, lancez-vous et demandez : « Alors, que pensez-vous de ma candidature pour l'instant ? » Cette question pousse la personne à se faire une opinion et à l'exprimer immédiatement. Elle ne signifie pas forcément que vous êtes inquiet. Bien au contraire, elle lui fait comprendre que vous prenez votre recherche d'emploi au sérieux, et que vous désirez savoir comment l'entreprise vous perçoit (« un bon candidat », « on verra », « on laisse tomber ») pour pouvoir vous améliorer.

Dans une exposition ou un salon

Il peut vous arriver de participer à une foire-exposition ou un salon professionnel. Dans ce genre de cas, vous devez rencontrer le plus de personnes possible, ce qui vous oblige à conclure certaines conversations avec tact et rapidité. Si votre stand est désert et que quelqu'un vous aborde, vous pouvez vous offrir le luxe d'une longue discussion. Mais s'il est plein à craquer, vous devez être disponible pour tout le monde. Vous pouvez dire simplement : « J'aimerais beaucoup continuer à parler de cela avec vous, mais je dois voir

aussi les autres visiteurs. Peut-on convenir d'un rendez-vous pour continuer la discussion ? » Si vous souhaitez avant tout éviter de recroiser l'individu, vous pouvez aussi lui proposer des brochures de marketing et de vous appeler s'il a des questions.

Si votre stand est désert mais que vous désirez désespérément vous débarrasser d'une personne, vous pouvez dire :

« M. Gomez, j'ai été ravi de vous rencontrer et j'espère que l'on se reverra pour discuter de ce que nous pouvons faire ensemble. Je ne veux pas vous retenir, il y a nombre de stands intéressants. Merci de vous être arrêté et bon salon. » Si ça ne marche pas, vous pouvez essayer de lui dire : « Allez voir notre site Web, vous me direz ce que vous en pensez. » Ou encore : « Laissez-moi vous donner notre brochure. Prenez-la et distribuez-la, vous me direz ce que vous en avez pensé. »

En réunion

Vous vous ferez une réputation de leader si vous parvenez à bien finir une réunion. Inutile d'être grandiloquent, mais une réunion qui se délite sans vraiment s'achever est démotivante pour le personnel. Quand une réunion touche à sa fin, demandez d'abord si tout le monde a les informations qu'il désirait. Ensuite, remerciez tout le monde d'avoir participé et dressez

un bilan positif de cette réunion. Dites par exemple : « Cette réunion a été très productive. Je vous remercie tous de votre contribution. Nous avons quelques plans très intéressants et j'ai hâte de travailler sur ces projets avec vous. »

Lors d'un discours ou d'un exposé

La fin d'un exposé est presque aussi importante que le début. Il n'y a rien de mal à résumer vos arguments, mais si vous dites : « Je vais maintenant vous résumer tout cela », votre auditoire décroche sur-le-champ. Ils se disent qu'effectivement ils ont déjà écouté et commencent immédiatement à parler entre eux. Vous pouvez, pour éviter cela, vous servir d'un support visuel, comme une photo ou un montage audiovisuel. Une autre technique est de choisir une phrase, une citation, une anecdote ou une question qui reviennent sur votre thème central. Vous devez être suffisamment théâtral pour marquer votre auditoire bien après avoir quitté la tribune. Cela doit les faire réfléchir : lancez-leur un défi ou proposez-leur une action. Si par exemple vous devez les motiver pour vendre plus, vous pouvez finir en disant : « Quel défi allez-vous vous lancer ce mois-ci ? Combien de clients en plus : dix, vingt, trente ? Si vous essayez les techniques que je vous ai décrites aujourd'hui, je suis sûr que vous en gagnerez au moins dix. Pari tenu ? »

Qui ne demande rien n'a rien

Vous ne devez absolument pas attendre de vos clients qu'ils vous disent qu'ils sont prêts à acheter. Car vous pouvez attendre longtemps. Lorsque vous voulez conclure une vente, vous devez le demander. Si l'idée d'un refus vous donne des sueurs froides, cela n'empêche qu'il faille en passer par là. Les échecs font partie de la vie, notamment en affaires et plus particulièrement en matière de vente. Concevez la plupart des refus comme provisoires. Peut-être le client ne vous fait-il pas encore suffisamment confiance. Montrez votre bonne volonté et votre intégrité, et vous passerez d'un « non » provisoire à un « oui » définitif.

Comment repérer le bon moment pour proposer la vente ? Chaque situation est différente. Pour identifier le bon moment, faites preuve d'intuition. En vous servant de toutes les techniques de ce livre, si vous observez le langage du corps de votre client, les indices verbaux et non verbaux, vous trouverez le bon moment. Bien sûr, vous n'obtiendrez pas forcément un « oui » immédiat, mais vous découvrirez quelles sont les informations dont votre client a besoin pour enfin vous dire « oui ».

Le moment le plus évident pour suggérer une vente suit celui où vous avez vanté les avantages de votre produit ou de votre service. Cela doit faire partie de votre exposé de vente, mais vous devez vous assurer que celui-ci a été taillé sur mesure pour votre client.

Quel problème particulier votre produit résout-il aux yeux de votre client ? Dans quelle mesure est-il meilleur que les autres produits sur le marché et est-il réellement rentable ? Si votre client semble convaincu qu'il a besoin de votre produit, c'est le moment de lui suggérer de l'acheter. Anticipez des objections possibles et soyez prêt à y répondre. Si toutefois il émet une objection à laquelle vous n'aviez pas pensé, ne mentez pas. Si nécessaire, dites-lui que vous allez vérifier cela et revenez dès que possible. Ce genre de preuve d'intégrité vous aide plus que vous ne le croyez à obtenir votre vente.

Demandez, et vous recevrez

Voici différentes façons de proposer une vente :

- « Il semble que notre produit est exactement celui dont vous avez besoin pour régler vos problèmes de logiciel. Je serais ravi de travailler avec vous pour l'installer dans votre entreprise. On remplit le formulaire ? »
- « Pourquoi ne vous installerais-je pas ceci aujourd'hui ? »
- « Je peux voir tout de suite les détails avec vous si cela vous convient. On s'y met ? »
- « Si j'ai répondu à toutes vos questions, nous pouvons peut-être conclure ? »
- « Cela serait formidable de travailler ensemble. Marché conclu ? »

Lorsque vous proposez la vente, votre client n'est peut-être pas prêt à donner son consentement, mais c'est en tout cas le moment de lui demander de passer à l'étape suivante. Proposez par exemple : « Puis-je voir quelqu'un de votre équipe dans le courant de la semaine pour lui parler de notre produit ? » Ou : « Voulez-vous approfondir ceci ? » Veillez à ne pas poser de question qui prêterait à croire que vous perdez patience. Évitez par exemple : « Que puis-je ajouter pour que vous compreniez que notre produit est le meilleur du marché ? » Vous pouvez néanmoins lui demander de vous expliquer ses réticences : « Mais, dites-moi, avez-vous des réticences à travailler avec notre entreprise ? » ou, une de mes favorites : « Alors, comment vous séduire ? »

Lorsque c'est possible, faites le grand seigneur et faites-leur une offre qu'ils ne peuvent pas refuser. Vous n'en avez pas forcément les moyens, mais vous êtes sûr de gagner leur confiance en leur proposant un essai ou un échantillon de votre produit ou encore une garantie satisfait/remboursé. Vous pouvez dire par exemple : « Pourquoi n'utilisez-vous pas notre produit pour deux semaines d'essai ? Ce sera l'occasion de constater que c'est bien le meilleur sur le marché. »



Il suffit parfois d'un rien pour conclure un accord !

Parfois, un client a du mal à se décider. Il pose des questions très générales comme : « Pourquoi choisirais-je votre entreprise plutôt qu'un de vos concurrents ? » Vous pourrez essayer de répondre par une litanie des qualités de votre entreprise, mais sans trop savoir si ces arguments sont valides aux yeux de votre client. En fait, certaines qualités peuvent même être des défauts à ses yeux. En lui retournant la question, vous parviendrez mieux à déterminer les informations dont il a besoin pour accepter la vente. Dites par exemple : « Je serais bien sûr ravi de vous expliquer pourquoi vous devez choisir mon

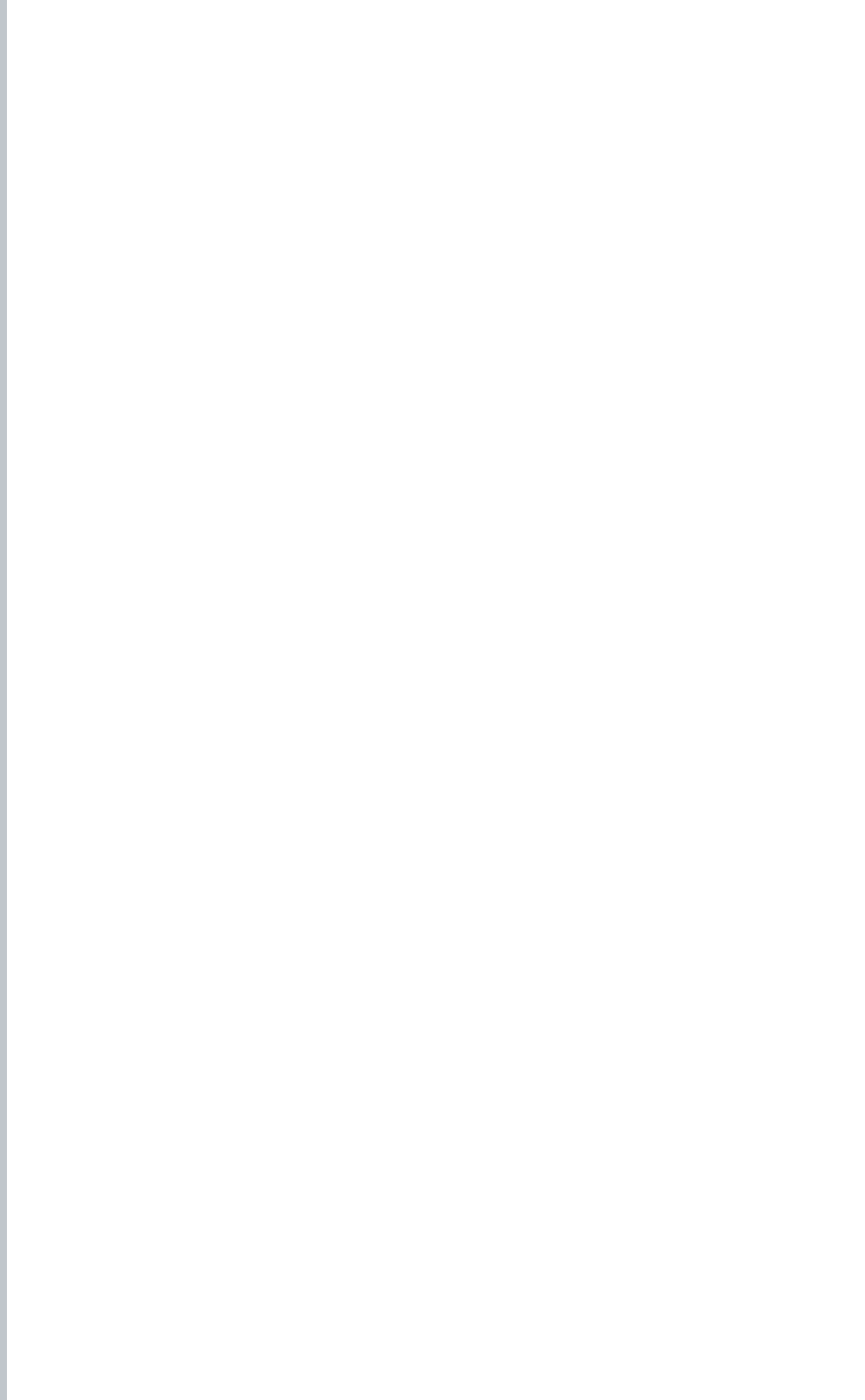
entreprise, mais je ne vous ai même pas demandé quels sont vos besoins. Si vous m'expliquez vos soucis, je peux vous dire dans quelle mesure mon entreprise est capable de les résoudre. »

L'essentiel est, lorsque vous proposez un marché, de continuer à demander. Ne soyez pas trop insistant mais au fur et à mesure que se construit une relation de confiance avec le client, vous pouvez périodiquement renouveler votre proposition. Ne craignez pas de faire preuve d'humour, à bon escient bien sûr. Lorsque j'avais du mal à faire démarrer mes histoires de communication, je tendais souvent une vieille tennis ou une chaussure de sport usée en demandant : « J'ai déjà un pied dans la porte, je peux entrer ? » La même facétie en Asie serait considérée comme un outrage sanglant et déclencherait instantanément des voies de fait. N'attendez pas que les agents de sécurité vous jettent inanimé sur le trottoir pour vous assurer que votre humour est apprécié.

Vous avez plus de chances de commettre des erreurs au milieu d'une conversation qu'au début et à la fin. Finir une vente, une réunion, un discours ou une conversation, c'est un peu comme conclure un rendez-vous. Si un baiser d'adieu est amer, vous ne reverrez pas la personne. De même, une conclusion demande de la finesse et des compétences. C'est cela, la rhétorique.



PARTIE 2
POUR ALLER PLUS
LOIN...



12

Se voir avec le regard des autres

Apprenez à vous voir d'un regard extérieur : cela vous aidera à construire des relations plus solides avec vos clients, associés, collègues, supérieurs, employés et proches.

Vous avez travaillé vos ondes positives, amélioré votre langage du corps et pratiqué vos nouveaux talents d'orateur dans toutes sortes de situations. Et pourtant, vous avez encore l'impression que vous ne faites pas toutes les connaissances que vous voudriez faire. Peut-être avez-vous raté un important entretien d'embauche ou une vente. Un cocktail vous a paru sans intérêt. Alors, que faire de plus ? En vous regardant avec les yeux des autres, vous allez peaufiner ces talents. Pour savoir ce que l'on pense de vous, il suffit parfois de le deman-

der. Lorsqu'il est impossible de poser une question directe, le langage du corps comme les indices verbaux peuvent vous donner une idée de l'impression que vous faites. Peu importe votre façon de découvrir ce que les autres pensent de vous. Mieux vous évalueriez l'impact que vous avez, plus vous serez en mesure d'améliorer vos talents et de construire des relations intéressantes. En vous voyant de l'extérieur et en analysant votre comportement d'une autre perspective, vous détecterez vos faiblesses et les éléments à retravailler. Vous pouvez même vous imaginer en train de discuter avec quelqu'un avant la rencontre. Imaginez que vous êtes l'autre et que vous vous rencontrez. Le plus objectivement possible, quelles sont vos impressions ?

Prêtez autant attention à vos résultats positifs qu'à vos échecs. Quelles sont les techniques dont vous vous êtes servi dans ces différentes occasions ? Songez à garder trace de vos échanges, pour observer avec le recul ce qui a fonctionné et ce qui a raté. Prenez par exemple des notes après chaque rendez-vous, pour voir si un schéma particulier se dessine. Si c'est le cas, vous vous faites ainsi une idée précise des éléments à améliorer. Si par exemple plusieurs employés ont mal compris vos instructions, c'est que vous devez vous appliquer à être plus clair. Toutefois, ne prenez pas chaque situation trop à cœur. Parfois, vous n'avez pas d'atomes crochus avec la personne et cela n'a rien à voir avec vous en particulier.

Lit-on en vous comme dans un livre ?

Si, lorsqu'ils vous écoutent, vos interlocuteurs plissent les yeux ou penchent la tête, c'est peut-être que vous avez du mal à exprimer clairement vos idées. Si votre discours est confus, les personnes avec lesquelles vous travaillez peuvent difficilement vous dire ce qu'elles pensent. Travaillez votre clarté à l'écrit comme à l'oral avec ces quelques astuces :

- **Soyez concis.** Même si cela vous paraît naturel de bavarder pour être mieux compris, c'est loin d'être le cas. La répétition affaiblit le message. Relisez vos instructions plusieurs fois, comme si vous les lisiez pour la première fois. Corrigez-les jusqu'à ce qu'il n'y ait rien en trop.
- **Ne réunissez pas plusieurs idées ou plusieurs ordres en une seule phrase.** Gardez un concept par phrase. Les phrases courtes, comme les plaisanteries, sont les meilleures.
- **Visualisez les employés en train d'accomplir vos ordres,** pour vous assurer que vous avez bien tout dit. Pensez aux feuilles d'instruction qui vous sont livrées avec un jouet ou un meuble à monter soi-même. Nous sommes d'accord : elles ne sont jamais claires ! Si la personne qui les avait écrites avait pris le temps de visualiser quelqu'un en train de monter l'objet, elle n'aurait pas omis d'étapes importantes.

→

- Lorsque vous donnez des instructions à quelqu'un, parlez lentement et vérifiez que vous avez été compris. Ne soyez ni condescendant ni méprisant, mais essayez de voir si le message est passé. Lorsque c'est possible, demandez à la personne de vous redire les étapes principales pour vérifier qu'elle a bien compris.
- Utilisez des mots précis et évitez d'être vague. Des pronoms tels que « il », « elle », « ils » ou « eux » embrouillent votre interlocuteur. Évitez les mots qui n'expriment pas un moment précis tels que « alors » et « de temps en temps ». Au lieu de dire : « Nous vérifierons ceci bientôt », dites : « Mon équipe ira au département des ressources humaines vendredi pour vérifier l'horaire des entretiens. »

Gérer les émotions fortes

En vous voyant dans le regard des autres, vous prenez conscience de vous-même. Mieux vous connaissez vos propres réactions et réflexes inconscients, mieux vous serez à même d'évaluer votre performance et de faire les ajustements nécessaires. Si vous refoulez systématiquement vos émotions, vous verrez qu'il sera beaucoup plus difficile d'entretenir des relations professionnelles et personnelles positives. Vous ne pouvez quasiment pas être honnête si vous n'êtes pas conscient de vos propres émotions.

Tout le monde a des faiblesses affectives qui réveillent de vieux traumatismes. Lorsque l'on touche à ces points sensibles, cela peut éveiller des comportements irrationnels nuisibles à vos objectifs. Si une nouvelle expérience ressemble de près ou de loin à un événement qui vous a cruellement blessé dans le passé, vous ne pouvez vous empêcher de pressentir que cette nouvelle expérience va vous causer les mêmes souffrances. Vos mécanismes de défense sont alors activés et déforment votre comportement. Si vous ne vous arrêtez pas à temps, ce comportement peut devenir destructeur. Lorsque vous sentez les émotions affluer, prenez le temps de vous arrêter avant de réagir. Cela calmera le flot d'adrénaline. Si vous prenez le temps d'attendre avant de parler à quelqu'un, vous désamorcez le processus.

Plus vous êtes capable de vous mettre à la place de quelqu'un, mieux vous pouvez vous voir avec ses yeux. En regardant les choses du point de vue d'autrui, vous compatissez mieux avec vos collègues, employés et clients. L'attention aux autres est un élément essentiel pour maintenir des relations harmonieuses. Même si vous devez licencier quelqu'un, vous devez le faire en respectant sa dignité et sa valeur.

Voici quelques questions qui vous aideront peut-être à découvrir des motivations cachées et des faiblesses émotionnelles :

- *Comment gérez-vous la critique ? Vous mettez-vous en colère ou ravalez-vous cette colère ? Vous morfondrez-vous en vous disant que vous ne valez rien ?*
- *Avez-vous l'habitude de juger les personnes avec lesquelles vous travaillez ? Ce type de comportement est en général lié à la peur, voire à un complexe d'infériorité. Si vous observez chez quelqu'un une faiblesse que vous craignez d'avoir, cela déclenche un réflexe de peur. Vos relations avec vos collègues seront d'autant meilleures que vous comprenez qu'ils font de leur mieux. Si vous avez à évaluer des employés, essayez de mettre votre jugement personnel de côté et de faire une critique compréhensive et constructive. Essayez d'aider vos employés à s'améliorer. Encore une fois, l'attention aux autres vous aidera à tempérer vos décisions.*
- *Jugez-vous les personnes que vous n'appréciez pas plus durement que vos amis ? Voyez si vous avez tendance à passer à vos amis des comportements que vous critiquez chez les autres. Vous devez tendre à éviter l'hypocrisie en ayant les mêmes critères pour tout le monde. Si vous vous faites connaître par l'équanimité de votre jugement, cela suscitera la confiance de vos supérieurs, mais aussi de vos collègues, employés et clients.*
- *Lorsque vous faites une erreur, cela vous arrive-t-il de rejeter la responsabilité sur quelqu'un d'autre ? La meilleure façon de gérer une erreur*

est de l'assumer, de s'excuser et d'essayer de la réparer. Ce n'est jamais agréable, mais pour être honnête, vous devez assumer et prendre vos responsabilités. Cela vous servira sur le long terme : vous serez considéré comme quelqu'un d'honnête et une personne de confiance.

- *Passez-vous beaucoup de temps à vous plaindre de votre employeur, de votre travail, de vos collègues et de votre entreprise ?* Lorsque l'on se plaint, on crée des énergies négatives pour soi-même comme pour les autres. Tout le monde cherche à éviter les personnes négatives. Même certains de vos amis qui ont tendance à être négatifs s'éloigneront de vous s'ils ne sont pas d'humeur à vous plaindre. On fait difficilement confiance à quelqu'un qui a l'habitude de juger et de se lamenter, car chacun se demande ce que cette personne dit derrière son dos.
- *Cela vous arrive-t-il de détester quelqu'un d'emblée ?* Si vous prenez le temps de vous demander pourquoi, vous comprendrez peut-être que c'est plus lié à une faiblesse affective qu'à une chose que la personne a dite ou faite. Vous pouvez être jugé durement par d'autres pour la même raison et c'est naturel, mais c'est injuste. Peut-être qu'une personne vous rappelle quelqu'un que vous n'aimez pas et se sert de phrases qui réveillent de mauvais souvenirs. Cessez de vous miner et faites un effort pour donner une nouvelle chance à la personne au lieu de la juger trop vite.

- *Avez-vous des préjugés ?* Les jugements proviennent souvent de préjugés que l'on a toujours eus. De même, les personnes que l'on rencontre ont elles aussi des préjugés qui font qu'elles vous jugent sans vous laisser la moindre chance. Si, par exemple, vous travaillez dans la vente, vous avez peut-être déjà rencontré un client qui ne fait confiance à aucun vendeur. Il est immédiatement persuadé que vous mentez simplement parce que vous êtes vendeur. Même s'il a eu une mauvaise expérience avec quelqu'un d'autre, ce préjugé ne peut certainement pas s'appliquer à tous. Peut-être avez-vous aussi de faux préjugés sur vous-même. Si par exemple, un professeur de dessin vous a vivement critiqué, vous pensez peut-être à tort que vous n'avez aucun talent. Avez-vous ce type de préjugés qui obscurcissent vos jugements ? Pour voir les choses objectivement, demandez à des amis de confiance de vous dire si vous en avez, et lesquels. Quelques exemples :
 - On ne peut pas faire confiance aux cadres.
 - Mon chef est plus important que moi.
 - Si ce n'est pas moi qui contrôle, tout va rater.
 - Mon travail ne me valorise jamais.
 - Si je ne fais pas tout ce que l'on me demande, je vais perdre mon travail.
 - Si je demande quoi que ce soit, on me détestera.
 - Mes opinions sont toujours fausses.

- Les riches sont égoïstes et superficiels.
- Les grosses entreprises n'ont que faire de leurs employés.
- Les employés se débrouillent toujours pour en faire le moins possible.

Une fois que vous connaissez vos mauvaises habitudes, comment vous libérer de l'esclavage de vos émotions et créer de nouvelles habitudes ? Par le discours intérieur positif. Des recherches ont montré que vous pouvez dissiper les énergies négatives par l'auto persuasion. Quand vous vous surprenez à critiquer quelqu'un et à vous plaindre, *arrêtez-vous*. Si vous vous donnez la peine d'y prêter attention, vous vous surprendrez de plus en plus souvent. Si les émotions sont très fortes et qu'elles vous submergent, vous éprouverez peut-être le besoin de vous asseoir pour prendre le temps de vous persuader de choisir une voie plus constructive. Si une critique déclenche dans votre tête une tirade contre vous-même, souvenez-vous de vos succès et des services que vous avez rendus. Rappelez-vous les compliments que l'on vous a faits et les encouragements que vous avez reçus. Cela équilibrera votre autocritique. Rappelez-vous qu'une critique ne nie pas tous vos succès.

Demandez des avis

La façon la plus simple et la plus directe de savoir ce que l'on pense de vous est encore de le demander à vos

supérieurs, employés, clients et même collègues. Et là, vous devez prêter une attention particulière au choix du moment. Si, par exemple, vous venez de lancer un nouveau produit, un site Web ou une campagne de publicité, laissez passer un peu de temps avant de demander leur avis aux gens. Ils doivent avoir le temps de se faire une opinion. Sinon, leurs réponses seront oiseuses, car mal informés.

Demandez leur opinion aux gens en termes positifs. Ne dites jamais : « Je crains que mon rapport ne soit pas aussi bon qu'il aurait pu l'être. Dites-moi ce qui ne va pas. » Vous aurez ainsi mis dans la tête de votre interlocuteur que votre rapport est mauvais, même si ce n'est pas le cas. Dites plutôt : « J'aimerais vraiment que vous me disiez ce que vous pensez de mon rapport. Je voudrais connaître les points positifs comme les points négatifs, pour améliorer mes travaux. » Cette phrase permet que l'on vous réponde : « Pour tout vous dire, je n'ai pas vraiment vu de points négatifs. Je pense que votre rapport est excellent. »

Lorsque l'on vous donne une opinion, taisez-vous et attendez attentivement que votre interlocuteur ait fini. Vous pouvez ensuite poser des questions pour clarifier certains points. Évitez de défendre votre position, même si vous pensez que la critique est infondée. Si vous vous mettez sur la défensive, on pensera que vous ne pouvez assumer la critique. Remerciez les personnes de vous avoir donné leur opinion, et si elle vous est utile, dites-leur de quelle façon.

Quels sont les meilleurs moments pour demander son avis à quelqu'un ?

- *Après un entretien d'embauche qui n'a pas abouti.* Certaines personnes refuseront de vous répondre, mais si vous leur faites comprendre que vous savez que vous n'avez pas été choisi et désirez simplement vous améliorer en entretien, beaucoup apprécieront votre désir de grandir.
- *Après un discours ou un exposé.* Utilisez un questionnaire détaillé pour demander son avis à l'assistance. Si personne ne veut le remplir, proposez quelque chose en échange, comme un CD gratuit, un livre, une brochure. Quelle que soit votre expérience, vous pouvez toujours vous améliorer.
- *Lorsque vous avez un projet en tête* et que vous désirez savoir s'il intéresse réellement l'entreprise.
- *À la fin d'un projet.* Si votre patron ne vient pas vous voir pour vous féliciter, n'hésitez pas à aller lui demander ce qu'il en a pensé. Soyez prêt à accueillir toute critique constructive, et prenez-la avec l'enthousiasme de quelqu'un qui veut réellement apprendre. Si vous avez travaillé en équipe sur ce projet, demandez à chacun de ses membres ce qu'il en a pensé. Posez des questions précises pour être sûr que leurs opinions vous soient utiles.
- *Lors du bilan annuel ou semestriel.* Relisez vos bilans passés et parlez ouvertement avec votre hiérarchie de vos qualités et de vos défauts.

Demandez que l'on vous aide à améliorer votre performance. Vos supérieurs seront impressionnés par votre désir d'amélioration. Parfois, ces bilans vous sont simplement expédiés par courrier. Si c'est le cas, arrangez un rendez-vous avec votre patron pour en parler. En prenant cette initiative, non seulement, vous vous donnez la chance de vous améliorer, mais en plus votre enthousiasme vous démarquera des autres.

Connaître ses clients

Vous devez absolument connaître l'opinion de vos clients, pour les garder, apprendre à en conquérir d'autres et augmenter vos profits. Mettez en place des études en ligne ou des questionnaires qui vous mettront au courant des avis de vos clients sur vos produits et services. Vous saurez ainsi ce que vous devez améliorer. Un questionnaire prend du temps à votre client : proposez-lui une compensation, un cadeau ou une réduction. Quelles questions devez-vous poser à des clients ? Voici quelques exemples :

L'entreprise XYZ répond immédiatement à mes besoins et mes questions.

- Oui, complètement
- Oui
- Je ne sais pas

→

- Pas vraiment
- Pas du tout

Je suis client de l'entreprise XYZ pour les raisons suivantes :

- Le prix
- La qualité
- Le service après-vente
- Les options des produits

Êtes-vous satisfait des services de l'entreprise XYZ ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Je ne sais pas
- Pas vraiment
- Pas du tout

Quelle est votre impression d'ensemble de l'entreprise XYZ ?

- Très positive
- Positive
- Je ne sais pas
- Négative
- Très négative

Quelles informations voudriez-vous recevoir de l'entreprise XYZ ?

.....
.....
.....

De l'autre côté du miroir

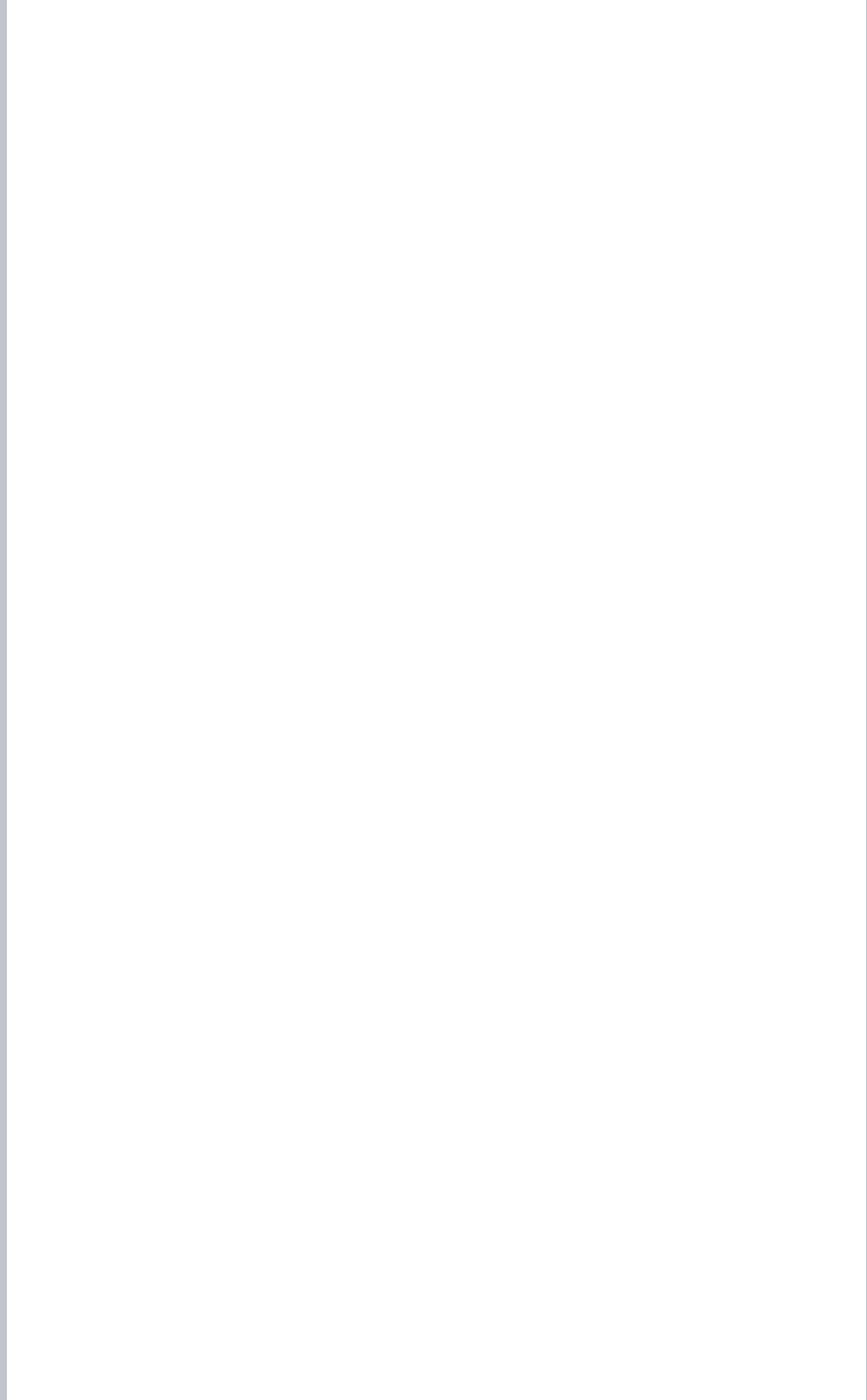
Lorsque c'est à vous que l'on demande son avis, c'est le moment de faire preuve d'attention aux autres. La Grande Catherine de Russie disait : « Louez haut et fort. Blâmez discrètement. » Plus vous serez positif au début, mieux les commentaires négatifs passeront par la suite. Parlez plus des façons de s'améliorer que des défauts. Évitez le plus possible de mettre votre interlocuteur sur la défensive. Si la personne qui reçoit vos critiques commence à se défendre, rattrapez la situation le plus vite possible en l'encourageant : « Mais inutile de vous justifier. Tout le monde a des éléments à améliorer. Ce sont simplement des traits grâce auxquels vous deviendrez encore meilleur. Nous voulons simplement que vous soyez au maximum de votre potentiel, pour votre propre épanouissement comme pour votre succès ici, dans l'entreprise XYZ. »

À moins d'être obligé de dire ce que vous pensez à quelqu'un, attendez qu'on vous le demande. Donner votre avis à un collègue ou un employé lorsque c'est inutile ne fera que le décourager. Si quelqu'un commet une erreur qui doit être relevée, signalez-le immédiatement. Soyez précis et positif. Ne dites pas : « Ton rapport était mal préparé. » Dites plutôt : « L'introduction du rapport était excellente, et je vois comment améliorer la qualité de ces rapports à l'avenir. Trouvons un moment pour mettre des idées en commun. » Surtout, il ne faut pas que la personne ait l'impression d'avoir « toujours tort ». Ne dites pas :

« Vous oubliez toujours de vérifier avec Paula votre emploi du temps hebdomadaire. » Dites plutôt : « J'ai remarqué que vous avez oublié trois fois de vérifier avec Paula votre emploi du temps hebdomadaire. Vous régleriez peut-être le problème en vous mettant un simple Post-it. »

Résistez à l'envie d'éviter le regard de votre interlocuteur. Le contact visuel l'aidera en effet à se sentir plus à l'aise et vous paraîtrez plus chaleureux en émettant une critique constructive. Entraînez-vous à refléter son langage du corps lorsque c'est approprié et serrez-lui la main à la fin de votre rendez-vous pour montrer que vous êtes de bonne volonté. Si la personne semble soucieuse, continuez à l'encourager. Vous pouvez dire par exemple : « Ne vous inquiétez pas de votre bilan, Maurice. En vous appliquant, il sera largement meilleur la prochaine fois. »

Pour se voir avec les yeux des autres, il faut beaucoup de sensibilité. En améliorant votre attention aux autres et votre sensibilité aux énergies et au langage du corps, vous capterez les nuances et les émotions sous-jacentes chez vous comme chez vos interlocuteurs. Vous parviendrez à identifier vos faiblesses émotionnelles et vous verrez les mêmes dans le comportement de vos collègues, employés et clients. Votre appréhension de la psychologie n'en sera que meilleure et vous serez ainsi plus à même de manier toutes sortes de situations avec finesse et doigté.



13

Prendre une longueur d'avance

Comment appréhender ce que l'on attend de vous et obtenir ainsi une promotion, une augmentation ou tout simplement un succès d'estime.

Tout le monde a des sueurs froides quand approche l'heure de demander une augmentation ou une promotion car un refus est toujours dur à digérer. C'est peut-être une situation difficile, mais vos efforts doivent être récompensés à leur juste valeur. Si vous attendez sans jamais recevoir la reconnaissance que vous méritez, vous finirez par en vouloir à votre employeur et à perdre tout intérêt pour votre travail. Ce n'est pas une vie ! Pire encore, vous pourrez attendre jusqu'à aller voir, furieux, votre employeur, pour lui demander de vous augmenter. Et

ce n'est *certainement pas* la meilleure façon d'obtenir ce que vous voulez.

Alors, comment améliorer vos chances d'obtenir une augmentation, une promotion ou l'estime que vous désirez, sans mettre en jeu tous les efforts que vous avez faits jusque-là ? Vous pouvez cultiver la rhétorique qui vous aidera à négocier avec votre patron et vous mettra en position de force.

Avant tout, n'oubliez pas la question du temps soulevée au chapitre 7. Pensez à l'emploi du temps de votre supérieur comme à celui de l'entreprise pour choisir le meilleur moment. Si votre bilan annuel approche, attendez la dernière minute pour énumérer à votre patron les raisons pour lesquelles vous devriez être augmenté. Ce bilan ne doit pas s'arrêter à vos défauts. Si toutefois vous avez remporté une vente difficile et importante deux mois avant votre bilan annuel, profitez-en pour demander immédiatement votre augmentation. Si vous savez que votre entreprise a des difficultés financières, attendez des jours meilleurs.

L'importance du temps n'est pas la même s'il s'agit d'une promotion ou d'une simple reconnaissance, mais soyez sensible à la position de votre supérieur. Ne lui demandez pas un rendez-vous pendant la période la plus chargée de la journée, de la semaine ou du mois. Il faut savoir *quand* demander, aussi bien que *comment* le demander.

L'argent facile n'existe pas

Lorsque vous voulez demander une augmentation, commencez par penser à votre rôle au sein de l'entreprise du point de vue de vos supérieurs. À leurs yeux, votre valeur est fonction des bénéfices que vous avez rapportés à l'entreprise. En bref, que leur avez-vous apporté dernièrement ? Vous avez peut-être le sentiment que l'argent que vous recevez ne dépend que de la qualité de votre travail, mais ce n'est pas ainsi que votre employeur voit les choses. Vous devez avoir une longueur d'avance afin de vous démarquer du groupe et obtenir votre augmentation. C'est peut-être injuste mais dans la plupart des cas, c'est la réalité du monde des affaires aujourd'hui. Si vous voulez avoir une discussion sérieuse, il faut parler de choses *sérieuses*.

La meilleure façon de s'assurer une augmentation ou une promotion est de trouver un moyen de briller et de vous valoriser. Si vous vous faites la réputation d'un coéquipier toujours prêt à rendre service, vous serez certainement dans les premiers de la liste quand l'heure sera venue de distribuer les promotions. Cela demande certainement du temps et de l'organisation, mais ils vous seront profitables. N'envisagez pas cela comme un cadeau que vous faites à votre employeur mais bien plutôt comme un investissement sur l'avenir. Néanmoins, ne prenez pas de responsabilités nouvelles sans en informer votre supérieur. Vous avez peut-être besoin de son autorisation pour commencer ou vous joindre à un projet. En outre, si

vos employeurs n'en sont pas avertis, vos efforts ne risquent pas d'être récompensés.

Alors, comment gagner de la valeur au sein de votre entreprise ? La première chose à faire est simplement de *demande plus de responsabilités*. Demandez à votre supérieur direct un rendez-vous. Voici comment vous pourriez aborder le sujet :

- « Je voudrais un rendez-vous pour discuter de ma carrière dans l'entreprise. Je voudrais voir comment je pourrais aider l'équipe. Quel moment vous conviendrait pour que nous en parlions ? »
- « Que puis-je faire pour vous faciliter la tâche ? »
- « Donnez-moi, s'il vous plaît, des responsabilités supérieures à celles que j'ai maintenant. Je serais content de relever le défi et je m'en sens capable. »

Au cours de votre entretien, dites à votre supérieur que vous êtes à l'affût d'occasions de vous dépasser. C'est un signal subtil pour lui dire que non seulement vous êtes plein de bonne volonté, mais que vous avez aussi le désir de faire votre chemin dans l'entreprise, pas seulement pour des raisons financières. Si vous souhaitez être plus clair quant à vos intentions, dites simplement : « Je voudrais prendre du grade dans l'entreprise. Que pensez-vous que je doive faire pour mériter une augmentation ou une promotion ? » ou : « J'ai l'impression de faire du bon travail, mais je sais

que mon salaire est inférieur à celui du marché. Que dois-je faire pour obtenir une augmentation dans l'année ? »

Demandez si vous pouvez participer à certains projets ou si vous pouvez en lancer un vous-même. Si votre patron ne vous trouve rien à faire, demandez-lui de penser à vous dès qu'il aura besoin de quelqu'un, mais n'en restez pas là. Si vous n'en faites pas plus, vous pourrez attendre longtemps. Parfois, il faut avoir le sens de l'initiative et chercher ses propres occasions de prouver sa valeur. Parlez avec vos collègues des projets sur lesquels ils travaillent et cherchez un moyen d'y participer. Mieux encore, réfléchissez à des projets auxquels personne n'a encore pensé et proposez à vos supérieurs de les lancer vous-même ou avec votre propre équipe.

Comment prendre une longueur d'avance ?

- Faites un dossier montrant comment améliorer l'efficacité de l'entreprise, traduit en termes de temps et d'argent économisés. Inscrivez votre nom sur la couverture pour que l'identité de l'auteur ne fasse aucun doute.
- Donnez-vous toujours des délais un peu larges et promettez de livrer plus tard que vous ne pensez.

→

Cela vous permettra de les rendre plus tôt que prévus. Produisez des documents les plus professionnels et les plus attirants possible et trouvez le moyen d'en faire plus que ce qu'on vous demande.

- Si possible, cherchez de nouveaux clients et des réseaux qui profiteront à votre entreprise.
- Essayez d'acquérir des compétences importantes au sein de l'entreprise. Faites quelque chose qu'aucun ou peu d'employés ne savent faire.
- Renseignez-vous précisément sur vos clients pour vous démarquer à leurs yeux. Renseignez-vous sur leurs enfants, souhaitez-leur leur anniversaire ou faites-les parler de leurs vacances et de leurs restaurants préférés. Faites-y référence lorsque vous leur parlez, en veillant bien sûr à ne pas devenir trop curieux. Lorsqu'un client prononce votre nom devant votre patron, il vous met à la première place pour la prochaine promotion, augmentation ou bonus – même si vous ne l'avez pas demandé. Si des clients parlent de vous autour d'eux, cela peut vous amener d'autres contrats.
- Faites preuve d'initiative et jetez-vous à l'eau en cas de crise. Si l'entreprise peut vous faire confiance, vos supérieurs n'hésiteront pas lors de la prochaine tournée d'augmentations.
- Si vous commettez une erreur, ayez l'honnêteté de l'admettre. Vous en serez plus récompensé que si vous essayez de la cacher ou de la rejeter sur quelqu'un d'autre.
- Peu importent les bénéfices que vous rapportez →

à l'entreprise si vous passez votre temps à vous plaindre ou à vous chamailler avec vos collègues. Rappelez-vous que votre attitude est plus importante que vos compétences, parce que ces dernières peuvent s'apprendre.

- Considérez-vous comme étant à votre compte, ou comme un vendeur qui doit constamment s'améliorer pour se faire à nouveau embaucher. Mieux encore, faites votre travail comme s'il s'agissait de votre propre entreprise, et soyez fier de tout ce que vous faites.

Lorsque vous endossez de nouvelles responsabilités, essayez de trouver des tâches qui peuvent être comptabilisées en euros et en centimes. Soyez constamment à la recherche de projets qui paient bien. Et si vos nouvelles responsabilités méritent une augmentation, vous devez être en mesure de prouver que votre travail a amélioré le chiffre de l'entreprise. Si l'on vous demande d'exécuter une tâche qui vous semble peu intéressante, demandez si vous ne pouvez pas avoir un défi plus alléchant. Cela peut vous permettre d'esquiver une tâche moins lucrative sans passer pour un fainéant.

Aux armes !

Lorsque le moment est venu de demander une augmentation, une promotion ou une prime, demandez

un rendez-vous avec votre supérieur pour lui parler de votre rôle au sein de l'entreprise. Demandez-lui conseil, et faites le maximum pour que le rendez-vous lui soit agréable. Ne dites pas : « Je veux plus d'argent » ou « J'ai besoin d'une augmentation à cause de celle du pouvoir d'achat ». Aux yeux de l'entreprise, ce n'est pas une bonne raison de vous augmenter. Encore une fois, mettez-vous à la place de votre employeur. On ne vous augmentera que si vous avez fait quelque chose pour le mériter. Parlez de ce que vous avez donné et de ce que vous pouvez offrir à l'entreprise et non de ce que l'entreprise peut vous offrir. Discutez de la situation comme si vous étiez un observateur extérieur et non une victime au bord de la crise de nerfs.

Tenez un journal où vous notez chaque jour ou chaque semaine ce que vous avez fait pour l'entreprise. Cela vous aidera à rester confiant et professionnel au cours du rendez-vous. Si c'est possible, préparez des graphiques, pour illustrer vos efforts en euros. Vous pouvez aussi écrire le récit de vos succès, et y joindre des témoignages de clients ou de vendeurs. (Vous pouvez demander ces témoignages dans la mesure où ils n'affectent pas les relations de votre entreprise avec les fournisseurs et les clients.)

Installez-vous avec votre journal, dressez la liste des services essentiels que vous avez rendus à l'entreprise, et gardez-la sous la main au cours de l'entretien. Cette liste ne doit comprendre que vos travaux des deux

dernières années, et les témoignages. Armez-vous d'anecdotes à raconter. En présentant cette liste à votre patron, dites quelque chose comme : « Je suis vraiment content de ma place à XYZ et je souhaite profondément en apprendre et en faire plus. Je me suis permis de préparer une liste de mes dernières réussites car je pense qu'elles méritent une augmentation salariale. Je préférerais que vous preniez le temps de regarder cette liste pour me dire si vous êtes d'accord avec moi. » Donnez une impression de confiance, comme si vous étiez certain d'obtenir cette augmentation, mais restez amical et chaleureux pour ne pas paraître arrogant. N'attendez pas non plus une réponse immédiate. Votre patron doit prendre le temps de regarder la liste et votre augmentation doit peut-être être discutée en réunion ou approuvée par la hiérarchie.

Lister vos réussites

Pour faire cette liste, posez-vous les questions suivantes :

- Avez-vous contribué à faire diminuer les coûts ?
- Avez-vous contribué à augmenter les ventes et les profits ?
- Avez-vous attiré ou fidélisé certains clients ?
- Avez-vous contribué à améliorer l'efficacité ?
- Avez-vous résolu des problèmes que connaissait l'entreprise ?

→

- Avez-vous formé de nouveaux collègues ?
- Avez-vous fait gagner du temps, et donc de l'argent, à l'entreprise ?
- Qu'avez-vous fait depuis votre dernière augmentation ?
- Qu'avez-vous fait ou que faites-vous régulièrement qui dépasse les bornes de votre contrat ?
- Faites-vous des heures supplémentaires ?
- Avez-vous reçu des formations ou appris de nouvelles compétences qui enrichissent votre CV ?

Travaillez autant que nécessaire pour répondre à la question : quelle somme vous pouvez espérer ou demander ? Quel était le pourcentage moyen des dernières augmentations au sein de votre entreprise ? Renseignez-vous pour connaître les salaires de postes similaires. Regardez les publicités sur Internet, dans les journaux et dans les publications, mais n'espérez pas non plus un salaire parisien si vous travaillez dans la Creuse. Si, dans votre région, votre salaire est inférieur à la moyenne, c'est un argument. Prenez aussi en compte le taux d'inflation, mais souvenez-vous que ce n'est pas un argument qui vous est propre. Si tout le monde est augmenté à cause de l'inflation, votre augmentation doit être supérieure grâce à vos efforts supplémentaires. Ajoutez-y aussi tous les avantages annexes que vous avez reçus, notamment les formations, les enseignements, les conférences, etc. Tout cela a un coût pour l'entreprise.

Ne menacez jamais de quitter l'entreprise si vous ne recevez pas une promotion ou une augmentation. Cela ruinera tous vos efforts. Si vous présentez votre démission parce que l'on vous a refusé une augmentation salariale, vous faites erreur. Votre employeur vous rappellera peut-être, mais si ce n'est pas le cas, vous serez fort ennuyé.

N'oubliez pas que toute entreprise a un budget, et les augmentations ne sont une priorité que dans un marché de l'emploi très tendu. Cela ne signifie pas que les employés n'ont aucune valeur pour l'entreprise, mais aucun DRH ne souhaite que ses employés aient l'impression qu'il suffit de demander pour obtenir une augmentation. Certaines entreprises clament qu'elles gèlent les salaires, mais ce n'est pas forcément le cas dans la vôtre. Si l'on vous refuse une augmentation pour des raisons budgétaires, essayez de voir si elles ne peuvent pas être temporaires. Si l'on vous demande d'endosser des responsabilités nouvelles, vous pouvez vous porter candidat à une augmentation ou un bonus au bout de quelques mois. Assurez-vous simplement que ces accords sont écrits.

Si votre employeur refuse simplement de vous donner les responsabilités supplémentaires qui vous permettraient d'évoluer au sein de l'entreprise en termes de statut ou de salaire, le moment est peut-être venu de chercher un nouvel employeur. Vous seul êtes en mesure de décider si vous souhaitez rester dans

une situation dans laquelle vous n'avez aucun espoir d'avancement.

Peut-être n'aurez-vous plus jamais à vendre

Que vous soyez employé au sein d'une entreprise ou que vous ayez votre propre affaire, l'initiative est la clef de la croissance. Une expérience de travail avec vous doit être originale et inoubliable. Concevez votre rapport avec vos clients en termes de service plus qu'en termes d'argent, et si vous ne savez pas ce que vos clients considèrent comme un service, demandez-le-leur ! L'avis de vos clients est la meilleure façon d'améliorer vos offres. Construisez vos relations sur le long terme, comme en amitié, et surtout, tenez toujours vos promesses. Encore une fois, il s'agit d'avoir une longueur d'avance. À force d'être injoignable, on ne vous appellera plus.

Lorsqu'un client vous complimente, c'est le moment de lui demander de vous servir de référence. Vous pouvez dire par exemple : « Je suis vraiment content que vous soyez satisfait de nos services. Connaissez-vous d'autres personnes qui souhaiteraient bénéficier de nos offres ? »

Vous pouvez aussi demander à certains fournisseurs de vous envoyer des clients. Ces fournisseurs

deviennent de véritables partenaires. Les experts-comptables envoient souvent leurs clients vers les avocats, par exemple, et vice versa. Renvoyez-leur l'ascenseur, bien sûr, aussi vite que possible. Renseignez-vous sur leur entreprise afin de leur trouver les bons clients potentiels. Si nécessaire, demandez-leur de la documentation pour expliquer leurs affaires. Cherchez des partenaires qui seront en mesure de vous présenter des personnes intéressantes et des clients potentiellement importants.

Toutefois, ne tenez pas de comptes débit/crédit dans ce type d'échange de bons procédés. Soyez confiant, et dites-vous qu'un jour ou l'autre, on vous renverra l'ascenseur, directement ou pas.

Remerciez toujours les personnes qui vous ont présenté un client. Ils seront d'autant plus enclins à vous présenter d'autres personnes et à poursuivre leur travail avec vous si vous leur dites à quel point vous avez apprécié leur aide. Vous pouvez même organiser un dîner ou une réception pour vos meilleurs clients, en leur proposant d'amener un ami.

Bien sûr, il est nerveusement éprouvant de demander une augmentation, une promotion ou une lettre de recommandation. Aussi pénible que soit un refus, la crainte d'une mauvaise réaction de la part de votre patron, de votre client ou de votre entreprise ne doit pas vous empêcher de demander ce que vous méritez. Si vous trouvez le moyen de vous démarquer de la

foule et de vous rendre indispensable, non seulement vous serez plus à l'aise pour demander ce que vous souhaitez, mais vous augmenterez aussi largement vos chances d'obtenir ce que vous désirez.

14

Gérer le trac

Vous constaterez que vos connaissances en rhétorique vous permettent de dépasser la peur de la scène.

Mark Twain disait : « Il y a deux types d'orateurs. Les nerveux et les menteurs. » Si vous souffrez du trac, c'est très bon signe. Les plus grands orateurs, journalistes, acteurs et musiciens sont terrorisés à chaque fois qu'ils se retrouvent devant leur public. Après tout, un discours est la plus *sérieuse* des conversations.

Heureusement, les personnes de votre auditoire ne voient pas directement vos nerfs. Elles ne peuvent pas voir votre cœur qui tambourine dans votre poitrine, ni les nœuds dans votre estomac. En outre, elles désirent autant que vous que vous réussissiez, parce

qu'elles ont aussi peur que vous de parler en public et elles admirent votre courage.

Les chapitres précédents sur le langage du corps et les énergies positives peuvent vous être d'une grande aide lorsque vous avez le trac. Armé de ces connaissances, vous serez automatiquement plus à l'aise car vous saurez comment paraître sûr de vous et positif. Les angoisses les plus irrépessibles peuvent être combattues par certaines astuces. En tant qu'oratrice professionnelle, j'ai donné presque mille conférences : j'ai appris à gérer le trac. Je me souviens de la première fois où j'ai dû parler devant un groupe. J'étais au milieu de cent candidats professeurs, qui désiraient enseigner à l'université libre du Colorado, à l'institut de formation de Denver. Chacun de nous devait se lever, se présenter et proposer un projet au groupe. C'était en 1992. Je m'en souviens comme si c'était hier. Mon cœur battait si fort que j'avais l'impression qu'il couvrait le son de ma voix. Je tremblais, je bafouillais. En me rasseyant, j'étais persuadée que j'avais été lamentable et que je n'avais aucune chance d'être reçue. Quatorze ans plus tard, je suis conférencière professionnelle, connue dans le monde entier, avec plus de mille discours à mon actif. Mais j'ai mis des années à apprendre à surmonter mon trac. Et je travaille encore à m'améliorer.

Lorsque vous avez peur de parler en public, il ne s'agit que de votre *perception* d'une situation à venir. Ce n'est pas une question de vie ou de mort que de

donner un discours, mais si vous imaginez que vous pouvez vous tromper et vous ridiculiser, votre esprit le perçoit comme une expérience menaçante. Plus vous êtes effrayé, moins vous avez l'impression de vous contrôler : c'est à cela qu'est liée votre anxiété. Si vous parvenez à modifier votre perception d'un discours public, vous parviendrez à éliminer la peur. C'est peut-être plus facile à dire qu'à faire, mais c'est possible ! Avec cela et cela seulement, vous apprendrez à gérer vos angoisses et à réduire votre trac.

La première chose à faire est de reconnaître que le trac est un mécanisme naturel de survie, qui libère de l'adrénaline et de la cortisone. Ce sont des stimulants chimiques qui augmentent votre rythme cardiaque et votre température. Si vous deviez fuir en courant, votre corps est prêt à bondir. Le sang quitte l'estomac : cela cause parfois quelques douleurs au ventre et des nausées.

Lorsque vous êtes très excité par quelque chose, vous expérimentez parfois les mêmes sensations physiques : lorsque vous avez le trac, vivez-le comme de l'excitation. Encore une fois, ce n'est qu'une question de perception. Certains orateurs s'inquiètent si l'adrénaline ne monte pas, parce qu'ils savent qu'ils n'émettent alors pas assez d'énergie pour capter l'attention de l'assistance. Imaginez que ce que vous ressentez n'est que le démarrage de votre propre machine, prête à emporter l'assistance dans un tourbillon.

Soyez prêt !

La meilleure et unique façon d'empêcher le trac de vous déborder est d'être tellement préparé que vous connaissez votre thème sur le bout des doigts. Entraînez-vous jusqu'à être capable d'improviser sur votre sujet sans bafouiller. Vous pouvez apprendre votre texte mais ne le récitez jamais mot à mot. Votre discours doit sonner comme une conversation et non comme un texte lu. Vous devez connaître votre sujet à fond, afin de pouvoir lever les yeux de vos papiers sans perdre le fil de vos idées. Toutefois, *APPRENEZ PAR CŒUR* les deux premières lignes : le fait de les réciter vous servira de tremplin. Cela vous aidera à casser le trac. Entraînez-vous devant un miroir, des amis ou une caméra si nécessaire pour être plus à l'aise. Faites de ces exercices quelque chose d'amusant pour que vous associiez le discours à un moment agréable. Si possible, inscrivez-vous à un cours de communication, ou obtenez les services d'un coach. Rien ne vous rendra plus sûr de vous qu'un entraînement professionnel.

Affrontez vos peurs

Il y a toutes sortes de façons de combattre le trac. Certaines détendent votre corps tandis que d'autres travaillent les blocages psychologiques. En d'autres

termes, votre trac est entièrement « dans la tête », mais se manifeste physiquement. Si vous modifiez ces réactions physiques, vous parviendrez à calmer votre esprit, et si vous modifiez vos perceptions, cela détendra votre corps. Essayez ces différentes techniques pour choisir celle qui vous convient le mieux.

Le soliloque

La meilleure façon de devenir fou avant un discours est de jouer au jeu des « et si ». « Et si j'oublie ce que je voulais dire au milieu de ma phrase ? », « et si quelqu'un me pose une question dont je ne connais pas la réponse ? », « et si quelqu'un se moque de moi ? ». Bien sûr, tout le monde a ses inquiétudes, mais vous pouvez les équilibrer par des « et si » positifs. Par exemple : « et s'ils sont impressionnés par mes connaissances ? », « et si mon patron me félicite pour ce merveilleux travail ? », « et si je prends du plaisir à donner ces informations à mon auditoire ? », « et si je leur parlais comme si c'étaient de vieux amis ? ».

Le pire scénario possible

Si vous ne pensez qu'à tout ce qui peut mal tourner, dissipez ces angoisses en imaginant les pires conséquences. Suivez vos « et si » négatifs jusqu'au bout. Si tout le monde se moque de vous, qu'allez-vous faire ? Allez-vous rire avec eux et faire de l'autodérision ? Si

vous bafouillez, vous pouvez dire : « Zut ! J'ai oublié de dérouler ma langue, ce matin. » Si vous imaginez votre façon de gérer le pire des scénarios, vous vous rendrez compte qu'il n'y aura pas mort d'homme et cela vous détendra. Et la meilleure, c'est que ces scénarios n'arrivent que très rarement.

Éliminez les inconnues

Plus vous en savez sur votre auditoire, l'organisation, le lieu, moins vous aurez peur. À qui parlerez-vous ? Que cherchent-ils à savoir en venant vous écouter ? Quelle est la taille de la salle ? Serez-vous sur une estrade ? Y aura-t-il une tribune ? Aurez-vous à utiliser un micro ? Assurez-vous de connaître les réponses à toutes ces questions. Visitez les lieux avant le jour J, si possible, prenez possession de l'espace scénique et vérifiez avec l'organisation s'ils ont bien compris votre sujet. Si vous parlez de techniques de marketing, votre discours ne sera pas le même si vous avez en face de vous des membres d'une grosse entreprise de publicité ou un groupe de chefs d'entreprises familiales.

Visualisez

Prenez tout le temps qu'il vous faut pour vous imaginer en train de donner un discours parfait. Visualisez-vous plein d'assurance et chaleureux, répondant

intelligemment aux questions, en interaction avec l'assistance. Imaginez un auditoire qui vous paraît favorable. Plus vous imaginez un succès, plus vous serez détendu. En fait, lorsque le jour J arrivera, vous aurez l'impression qu'il est déjà passé.

C'est à eux que vous parlez

Lorsque l'on est nerveux, l'une des meilleures façons de se calmer est de concentrer ses pensées ailleurs. Dirigez votre attention vers l'extérieur et loin de vous-même. Concentrez-vous sur ce que l'on attend de vous et faites le maximum pour le donner.

Dans la joie et la bonne humeur

Lorsque la peur vous prend à la gorge, pensez à des choses réjouissantes. Cela peut paraître stupide, mais ça marche. Gardez à l'esprit les meilleurs moments de votre vie : vos succès professionnels, les moments de bonheur en famille. Faites-en une liste que vous relirez si le trac augmente. Vous pouvez aussi appeler un ami pour qu'il vous redonne de l'énergie, écouter une musique qui vous calme, regarder votre comédie préférée. Le rire détend l'esprit comme le corps. Vous avez peut-être d'autres loisirs à pratiquer qui vous calmeront avant un discours, comme le jardinage, la construction de maquettes, la peinture ou le chant.

Vivez l'instant présent

Ne laissez pas les distractions prendre le dessus. Si vous avez commis une erreur, passez dessus ou faites-en une plaisanterie. Ensuite, avancez. Si vous la gardez en tête, vous serez nerveux pour le reste de votre discours. Souvenez-vous, votre assistance ne connaît pas votre texte par cœur. Elle ne sait pas que vous avez raté une ligne ou oublié un chiffre. Un orateur expérimenté sait que, si l'on sait les erreurs que l'on a faites, l'assistance, elle, n'en sait rien. Si vous surprenez des soupirs ou des bâillements, ne paniquez pas. N' imaginez jamais que vous pouvez deviner ce que pense votre auditoire. Vous constaterez que les personnes qui semblent les plus réceptives sont celles qui quittent la salle et que celles qui ont eu l'air de s'ennuyer viennent vous voir par la suite pour vous remercier chaleureusement.

Établissez le contact avant de prendre la parole

Si c'est possible, arrivez en avance et discutez avec des membres de l'assistance. Vous serez beaucoup plus à l'aise si vous avez un contact amical avec quelques personnes et vous ferez très bonne impression. Vous pourrez vous servir au cours de votre discours des informations personnelles que vous collectez à ce moment-là, ce qui touchera tout le monde.

Souriez à tous, même si vous n'en avez aucune envie. Votre sourire peut devenir naturel lorsque l'on vous sourira en retour, et vous en oublierez votre trac.

Un esprit sain dans un corps sain

Même si votre angoisse semble apaisée, votre corps est peut-être encore tendu, votre bouche sèche et votre estomac est plein de nœuds. Vous pouvez être tenté de prendre des calmants, mais des substances telles que l'alcool, le Valium et les bêtabloquants ne feront qu'amoinrir votre performance. Peut-être serez-vous moins anxieux, mais vous serez aussi moins à même de faire quelque chose de bien. Voici quelques moyens de se détendre naturellement.

Détendre les muscles

Tendez les jambes et penchez-vous en avant pour étirer votre dos. Secouez et faites tourner vos bras. Faites rouler vos épaules et votre cou. Haussez les épaules et laissez-les tomber. Serrez les poings et détendez-les. Ces gestes aideront vos muscles à se détendre. Si vous avez l'impression que votre visage est tendu, ouvrez largement la bouche, haussez les sourcils, louchez et serrez les dents pour détendre vos muscles faciaux.

Respirez profondément

Si votre respiration devient saccadée quand la tension monte, vous devez apprendre à respirer avec le diaphragme. Vous pouvez le faire en vous allongeant et en posant votre main sur votre abdomen. Vous sentez alors votre ventre se soulever lorsque vous inspirez et s'abaisser lorsque vous expirez. Concentrez-vous jusqu'à pouvoir le faire debout.

Lorsque le trac vous prend, commencez par ralentir votre respiration, puis faites-la descendre dans le diaphragme. C'est la façon la plus rapide de se calmer en situation de stress. On se sert du même procédé en méditation, et si vous vous entraînez, vous pouvez apprendre à vous calmer très rapidement. Cela peut vous être utile en toutes circonstances. En respirant plus profondément, vous apportez à votre corps plus d'oxygène et d'oxyde de carbone : cela lui signale que tout va bien. Essayez même de visualiser votre respiration dans les zones les plus tendues de votre corps. Par exemple, si vos genoux tremblent, imaginez un espace pour respirer dans vos genoux, jusqu'à ce qu'ils se détendent. Vous pouvez faire le même exercice pour le cou et les épaules.

Soyez beau

Le jour du discours, portez des vêtements dans lesquels vous êtes bien. Prenez le temps de vous préparer. Plus vous serez beau, plus vous serez à l'aise.

Faites de l'exercice

Vous découvrirez peut-être que faire un petit peu d'exercice juste avant un discours vous aide à vous détendre. Cela libère des endorphines dans votre corps et vous rend plus positif.

Nourrissez-vous !

Vous resterez calme plus facilement avec un régime équilibré et quelques vitamines. En bonne santé, on se sent mieux. Les vitamines B et C, le calcium et le magnésium aident à diminuer le stress, tandis que certaines nourritures chimiques contribuent à l'accroître. Avant le discours, soyez attentif à ce que vous mangez, et ne faites pas de gros repas. Les sucres rapides peuvent vous donner un coup de pouce, mais cela risque de retomber avant la fin du discours. La caféine vous tient éveillé mais augmente aussi votre trac. Évitez les aliments qui donnent des glaires dans la gorge, comme les produits laitiers. Veillez à la réaction de votre système digestif à certains aliments, et ne mangez que ceux qui vous conviennent. Le pire

serait une indigestion ou des gargouillis au cours de votre discours. Il m'arrive parfois d'être invitée à un repas avant la conférence. Je préfère éviter de manger avant de prendre la parole pour deux raisons. D'abord, cela peut jouer sur mon énergie et ensuite, je ne voudrais pas risquer de faire une tache sur mes vêtements ou d'avoir un morceau de salade entre les dents. Cela me distrairait complètement de mon propos. J'ai donc appris à faire semblant de manger les aliments posés devant moi. Je coupe un morceau, le déplace et recommence. Avant, je refusais pour ne pas faire de gâchis, mais on en profitait pour se moquer de moi, imaginer que j'étais au régime ou que je faisais ma princesse. En plus, on me regardait avec de gros yeux, alors que je n'étais pas encore sur scène !

Pendant le discours

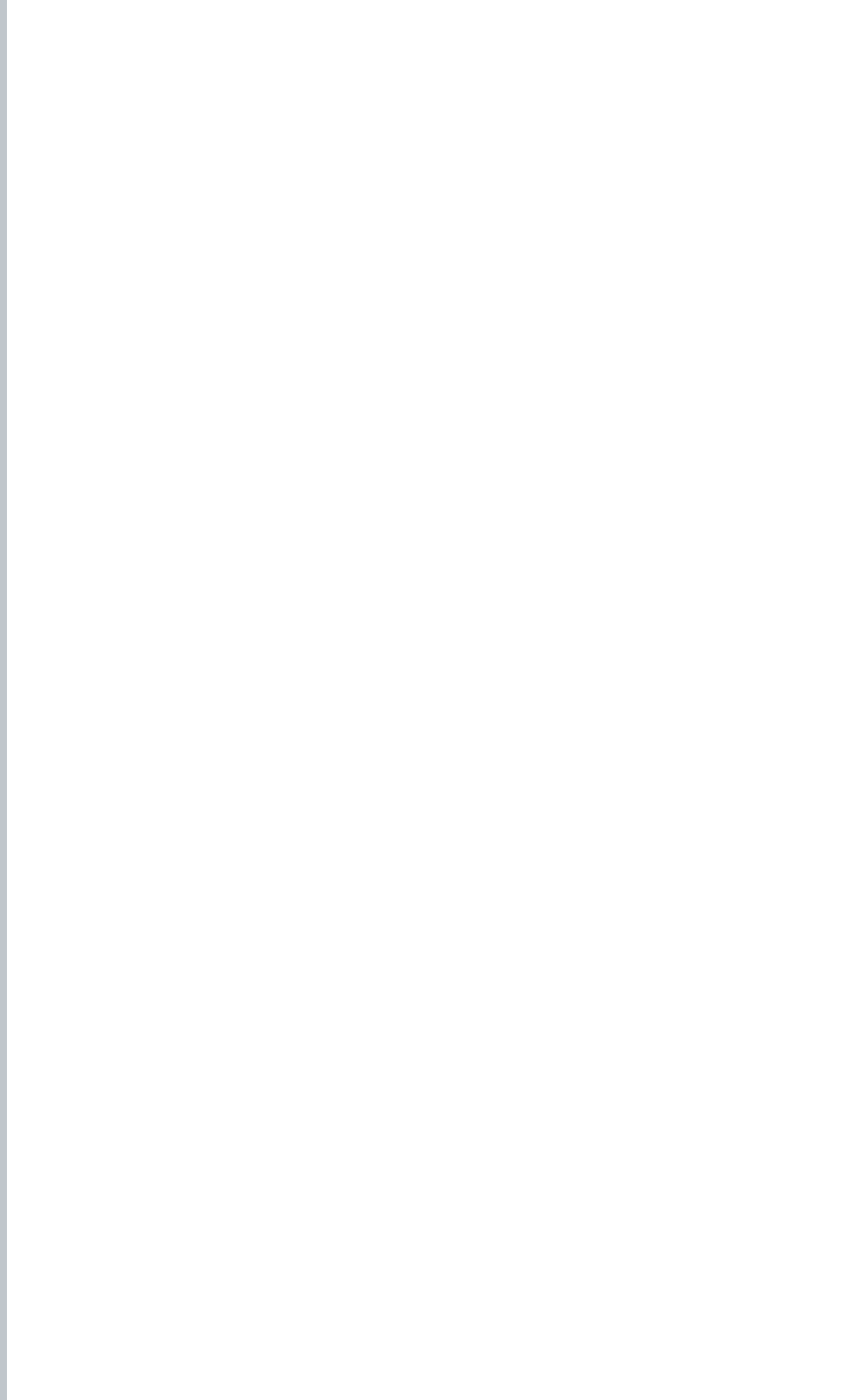
Si vous êtes de ces personnes calmes qui craquent à l'ultime seconde, quand elles posent le pied sur le podium, voici quelques astuces pour détendre vos nerfs pendant votre conférence. Si vos mains ont tendance à trembler, posez vos notes sur le lutrin. S'il n'y en a pas, utilisez des bostons, qui tremblent moins que le papier. Cherchez les visages les plus amicaux de l'assistance et regardez-les. Si vous tentez le grand classique d'imaginer l'assistance en sous-vêtements,

→

vous finirez par être encore plus mal à l'aise. Imaginez plutôt que la salle est pleine de fans en délire.

Gardez une petite bouteille d'eau à proximité au cas où vous auriez la bouche sèche. Sur vos notes, les points les plus importants doivent être en lettres majuscules, en gras. Ainsi, vous n'aurez qu'à jeter un coup d'œil à vos papiers.

Peu importe l'angoisse que vous ressentez à l'idée de donner un discours ou une conférence, vous pouvez apprendre à la gérer, et à prendre du plaisir. Si vous utilisez toutes les connaissances acquises dans ce livre, depuis la connaissance de votre auditoire à la gestion du temps, en passant par l'utilisation du silence, vous serez suffisamment armé pour combattre vos peurs et faire de vous quelqu'un que l'on aimera et admirera.



15

S'adresser à des machines

Laissez des messages clairs et convaincants sur les répondeurs, envoyez des messages électroniques ou instantanés qui seront bien compris : apprenez à bien gérer les nouvelles techniques de communication.

À l'heure des communications électroniques instantanées, il est facile de se laisser aller. Évitez de vous montrer trop informel et désinvolte dans vos messages. Ne vous laissez pas avoir : en vérité, les messages laissés par téléphone ou Internet relèvent aussi de la *rhétorique*. Vous devez faire preuve d'encore plus de finesse dans vos communications par Internet, car sans le ton de la voix et l'expression du visage, un malentendu est plus vite arrivé. Et ces malentendus peuvent vous conduire à perdre une vente ou, pire, un client, et créer de terribles conflits.

Percevez chaque communication d'affaires comme l'occasion de construire une relation. À chaque fois que vous communiquez avec quelqu'un, que ce soit *de visu*, par téléphone, e-mail ou chat, vous représentez non seulement votre propre personne mais aussi votre entreprise, votre produit, vos services. D'où la nécessité de se montrer aussi pointilleux que d'ordinaire.

Automate ou automatisme ?

Il vous est certainement déjà arrivé d'appeler le service après-vente d'une entreprise, pour en arriver à la simple conclusion qu'il est impossible de parler à un être humain. On vous demande d'appuyer sur un numéro pour telle information, mais aucune des options que l'on vous propose ne répond à votre question. Si vous voulez que votre entreprise se démarque des autres dans votre domaine, assurez-vous que vos clients obtiennent l'aide dont ils ont besoin : rapide et efficace. Cela signifie non seulement que vous devez embaucher du personnel pour répondre au téléphone et en ligne, mais aussi que vous devez leur donner une formation suffisamment efficace pour qu'ils parviennent à résoudre effectivement les problèmes des clients. En fait, les employés du service clientèle doivent être formés à répondre à toutes sortes de questions, et non être spécialisés uniquement dans un ou deux domaines.

→

Même si cela coûte cher d'embaucher et de former du personnel pour le service clientèle, vous y gagnerez la fidélisation de vos clients. En retour, ils vanteront la qualité de vos services à leur entourage. Or, les statistiques montrent qu'il est cinq fois plus coûteux d'acquérir de nouveaux clients que de garder ceux que l'on a déjà. Sur le long terme, les investissements dans le service clientèle sont les plus rentables, car ce sont eux qui vous aident à garder vos clients.

L'étiquette dans un e-mail

Il est beaucoup plus difficile d'être clair dans un e-mail que dans des lettres manuscrites (si tant est que l'on en écrive encore). Lorsque l'on écrit une lettre à la main, le temps que l'on y passe laisse celui de réfléchir à ce que l'on dit. À l'inverse, les e-mails, écrits à toute allure, sont parfois envoyés sans même une relecture. Résultat : ils sont truffés d'erreurs, de fautes d'orthographe et de phrases banales et confuses. Vous trouverez ci-dessous une liste de ce que vous devez faire et ne pas faire pour améliorer vos e-mails.

Vous devez :

- ✓ Relire vos e-mails. Les fautes d'orthographe vous déconsidèrent, quant aux fautes de

français, elles peuvent rendre votre message inintelligible.

- ✓ Utiliser lorsque vous écrivez vos e-mails tout ce que vous avez appris dans les chapitres précédents sur la clarté.
- ✓ Répondre aux e-mails qui demandent accusé réception. Confirmez les réunions et les rendez-vous, et informez les personnes de la date à laquelle vous comptez leur répondre.
- ✓ Éviter d'être sarcastique et manier l'humour avec précaution, surtout si vous visez quelqu'un en particulier. Sans les expressions du visage et les inflexions de la voix, cela peut tomber à plat. Sans le vouloir, vous pouvez offenser quelqu'un, et vos excuses ne suffiront pas à réparer complètement les dégâts.
- ✓ Inclure une signature électronique à la fin de votre e-mail. Elle devient votre marque de fabrique et informe tout le monde de l'identité de l'expéditeur. Mettez-y votre titre, le nom de votre entreprise et vos coordonnées. Il faut toutefois qu'elle reste courte, sans trop d'informations. Évitez les longues publicités et les citations de personnages célèbres.
- ✓ Donner de l'importance aux titres de vos e-mails. Si votre message répond à celui de quelqu'un et reste dans le sujet, vous pouvez laisser le même. Mais si vous changez de sujet, changez aussi de titre. Cela permet à vos destinataires d'organiser leurs courriers électroniques.

- ✓ Être aussi concis que possible. N'oubliez pas que certaines personnes vont recevoir votre message sur ordinateur mobile ou téléphone portable. Si votre message est trop long, peut-être ne sera-t-il même pas lu.
- ✓ Créer différents dossiers dans votre boîte e-mail pour organiser et garder trace des messages les plus importants.

Vous ne devez pas :

- ✗ Oublier les majuscules et la ponctuation. Évitez aussi les abréviations telles que càd (c'est-à-dire) ou LOL (Laughing Out Loud, c'est-à-dire rire aux éclats). Ce langage de SMS n'a pas sa place sur les autres supports.
- ✗ Inclure des émoticônes comme les smileys dans les e-mails professionnels. Idem.
- ✗ Inclure des couleurs excentriques ou des fonds d'écran dans les e-mails professionnels.
- ✗ Désigner les personnes par leur prénom, à moins que vous ne les connaissiez bien.
- ✗ Ajouter des pièces jointes, à moins qu'elles ne soient attendues et que vous soyez sûr de ne pas avoir de virus.
- ✗ Faire suivre des e-mails politiques ou comiques, à moins qu'ils ne soient attendus.
- ✗ Utiliser la touche « répondre à tous » lorsque vous répondez à un e-mail, à moins que vous ne connaissiez tout le monde sur la liste et

que vous soyez absolument certain que tout le monde souhaite recevoir ce message.

- ✗ Dire quelque chose dans un e-mail que vous ne diriez pas en face à la personne.
- ✗ Dire dans un e-mail ce que des membres de l'entreprise ne doivent pas savoir. Souvenez-vous du chapitre « Garder un secret ». La confidentialité des échanges par Internet n'est pas assurée, malgré toutes les mesures de sécurité possibles.
- ✗ Envoyer une copie à quelqu'un qui n'a pas absolument besoin de votre message. Les boîtes de tout le monde sont suffisamment saturées !
- ✗ Envoyer des e-mails communs avec l'adresse de tout le monde dans la ligne « à ». Vous donnez ainsi les e-mails des uns aux autres, et cela peut leur occasionner des spams. Entrez votre propre adresse dans la ligne « à » et mettez toutes les autres adresses dans la ligne « Cc » (copie carbone).
- ✗ Copier l'intégralité d'un e-mail avant d'ajouter vos commentaires. Ne copiez et collez que la partie pertinente du message, suivie de votre réponse. Assurez-vous que le destinataire sait différencier l'e-mail d'origine de votre réponse. Pour cela, vous pouvez ajouter des guillemets ou changer la couleur de la police pour les distinguer.
- ✗ Penser que quelqu'un pourra répondre immédiatement à votre e-mail. J'ai reçu récemment un e-mail d'une collègue dont je n'avais pas eu

de nouvelles depuis vingt ans. Moins de vingt-quatre heures après, elle m'en a envoyé un autre pour me dire à quel point elle était déçue que je refuse aussi catégoriquement de lui répondre. Pour ma part, j'avais simplement prévu de lui répondre quelques heures plus tard, quand j'aurais eu le temps de m'asseoir et de lui répondre de façon détaillée. Parfois, les gens sont en réunion, en conférence ou en voyage. Peut-être ont-ils un membre de leur famille à l'hôpital, ou votre e-mail ne leur est tout simplement pas parvenu. Même si les réponses sont souvent rapides, ne vous faites pas de film si la réponse n'est pas aussi rapide que vous l'espérez. Si un temps conséquent s'écoule sans que l'on vous réponde, envoyez un autre e-mail ou téléphonez pour vérifier que votre message est parvenu à destination.

- ✘ Vous énerver sur un e-mail avant de clarifier l'intention de l'expéditeur. Peut-être y a-t-il un malentendu.

Construire un rapport virtuel

Sans même s'en rendre compte, on rate souvent des occasions de construire une relation avec des collègues et des clients par e-mail. Si vous avez l'initiative de l'échange, commencez avec quelque chose de

→

gentil comme vous le feriez dans une conversation.
« Cher Jean-Jacques, j'espère que vos vacances ont été agréables » ou « Chère Mme O'Brien, cela fait longtemps que nous ne nous sommes pas vus, j'espère que tout va bien » ou encore « Comment allez-vous Sarah ? J'espérais que vous pourriez m'aider à localiser un problème sur la chaîne de transport... ». Si vous en avez l'occasion en répondant à un e-mail, mentionnez le message auquel vous répondez : « Apparemment, vous avez beaucoup de travail... » ou « Quel plaisir d'avoir de vos nouvelles ! »

Réseau en ligne

Les sites Web tels que Facebook et MySpace permettent d'échanger, à titre personnel ou professionnel. Les blogueurs créent des profils sur Facebook, et lorsque l'on demande à quelqu'un de rejoindre son réseau sur le site, on se trouve en lien avec toutes les personnes de son propre réseau, comme les branches d'un arbre. Le nombre de relations que vous pouvez créer est donc infini.

Les groupes de discussion en ligne, ou forums, sont une autre façon de se créer un réseau de contacts. Assurez-vous de vous conformer au sujet du groupe, et communiquez sur le forum comme par e-mail ou de vive voix. Gardez un comportement positif et

professionnel en toutes circonstances. N'oubliez pas que votre réputation est en jeu.

Suivez la même étiquette que pour les e-mails dans un groupe en ligne. Vous trouverez ci-dessous d'autres « À faire » et « À éviter » pour ce type particulier de communication.

Vous devez :

- ✓ Être attentif à votre premier post sur le forum. En réalité, vous aurez peut-être besoin de plusieurs semaines pour connaître le groupe et vous y faire connaître.
- ✓ Lire la rubrique « questions » du groupe ainsi que ses archives pour connaître l'ambiance et les personnes qui postent le plus.
- ✓ Relire soigneusement vos posts pour corriger les fautes d'orthographe et éviter les malentendus.
- ✓ Rédiger des messages toujours concis et pertinents.
- ✓ Faire mention de vos connaissances, produits et services lorsque c'est approprié, mais ne faites pas de publicité pour vous-même ou votre entreprise.
- ✓ Rester respectueux des idées et opinions des autres.

- ✓ Construire des relations avec les individus du groupe. Prenez le temps de les cultiver dans vos intérêts mutuels.
- ✓ Garder en tête que n'importe quel forum peut vous amener un client même s'il est question de jardinage ou d'éducation. On n'imagine jamais le client qui se cache derrière de nouvelles connaissances.
- ✓ Demander de l'aide aux autres membres du forum. Les participants sont en général désireux de vous prêter main-forte. Ne leur en demandez pas trop, toutefois. Vous pouvez par exemple leur demander les endroits qu'il faut visiter dans une ville, mais n'allez pas jusqu'à exiger de quelqu'un que vous n'avez jamais rencontré une lettre de recommandation. Cela lui demanderait de mettre en jeu sa propre réputation.

Vous ne devez pas :

- ✗ Envoyer une longue présentation personnelle ou une biographie en arrivant sur un forum. Présentez-vous simplement et plaisamment pour éviter que l'on vous prenne pour un orgueilleux.
- ✗ Écrire des messages TOUT EN MAJUSCULES. C'est comme si vous criiez... Les majuscules ne doivent servir qu'à insister sur quelque chose d'extrêmement important.

- ✖ Rédiger des messages avec des mises en page exotiques, tels le gras, l'italique ou le soulignement. Certains membres n'ont peut-être pas de logiciels appropriés à l'affichage de ce type de mise en page. Vos messages doivent rester simples, avec un texte lisse.
- ✖ Entrer dans une discussion tendue avant d'être un membre accepté du groupe.
- ✖ Être poseur ou trop demandeur. Établissez graduellement votre crédibilité sur le forum.
- ✖ Prendre la mouche si quelqu'un vous « descend » sur un forum. Résistez à la tentation de poster une réponse violente. Décidez d'être meilleur et de rester au-dessus de cela. Vous préserverez ainsi votre réputation.
- ✖ N'être qu'en demande de service : offrez-en en retour et proposez-en lorsque c'est possible. On vous retournera peut-être votre générosité. Toutefois, ne mettez jamais votre réputation en jeu pour quelqu'un d'autre. Tout comme vous ne pouvez pas demander une lettre de recommandation sur un forum, apprenez à gentiment refuser lorsque quelqu'un vous demande quelque chose de risqué.

Le Cicéron des téléréunions

Bien sûr, il est toujours préférable de rencontrer clients et collègues en personne, mais à l'heure actuelle, cela n'est pas toujours possible. La meilleure alternative est la communication par des logiciels tels que Skype ou par téléréunion, qu'elle soit audio ou vidéo. Voici quelques astuces afin d'être sûr de faire la meilleure impression possible en téléconférence.

- Assurez-vous que vous maîtrisez les aspects techniques de la téléconférence. Que se passe-t-il si vous appuyez sur le bouton « silence » ? Si vous pressez le bouton « attente », est-ce que tout le monde entendra de la musique ? Si vous mettez l'appel sur haut-parleur et que vous froissez des papiers, est-ce que tout le monde l'entend ?
- Demandez à chacun de s'identifier au début de l'appel et chaque fois qu'il prend la parole. Ce n'est pas toujours facile de reconnaître les voix des uns et des autres au téléphone.
- Préparez une téléréunion avec autant de soin qu'une réunion tout court et gérez le temps de la même manière.
- Éteignez les téléphones portables et ne faites pas plusieurs choses à la fois lorsque vous êtes en télé-réunion. Assurez-vous que les aboiements, les bruits de circulation et tous les sons indépendants de votre volonté sont inaudibles.
- Vous ne pouvez peut-être pas lire le langage du
→

corps lors d'une téléconférence audio, mais il vous reste les indices verbaux qui vous aideront à vous adapter et à donner les bonnes réponses.

- Si possible, imitez le ton et les inflexions de votre participant : vos rapports seront nettement plus faciles.
- Remerciez tout le monde à la fin de la téléconférence, et servez-vous des techniques du chapitre 11 pour finir en beauté.

Un meilleur répondeur

Votre répondeur est souvent la première impression que vous faites à un collègue ou à un client. Cela veut donc dire que vous devez veiller à ce que vous dites et à votre façon de le dire. Enregistrez toujours votre propre message sur le répondeur. Parlez lentement et articulez bien. Essayez de paraître aussi amical et positif que possible. Si vous avez du mal à paraître de bonne humeur, souriez en vous enregistrant et pensez à quelque chose que vous aimez ou qui vous plaît.

Pour commencer, identifiez-vous. Dites par exemple : « Bonjour, vous êtes bien sur le répondeur de Paul Renard, journaliste à *Sport Hebdo*. Merci de me laisser un message après le bip sonore ou de me joindre par e-mail à l'adresse paulrenard@renard.com ». Vous pouvez aussi donner l'adresse de votre site Web. Choisissez l'adresse la plus courte et la

plus compréhensible. Si votre message est long, offrez à votre correspondant le moyen de passer l'annonce du répondeur pour vous laisser un message immédiatement.

Lorsque vous laissez un message à quelqu'un, allez droit au but, précisez la date et l'heure de votre appel et soyez clair dans ce que vous voulez. Évitez de dire : « C'est Sarah. Rappelez-moi. » Dites plutôt : « Bonjour, M. Doublet, c'est Paul Renard. Il est 14 heures, nous sommes le 4 avril. J'aimerais discuter avec vous du calendrier dont nous avons parlé la semaine dernière. Rappelez-moi au 88 88 88 88 entre 9 heures et 17 heures ou bien en soirée sur mon portable, au 99 99 99 99. » Cela réduira le jeu du simple « Rappelle-moi ».

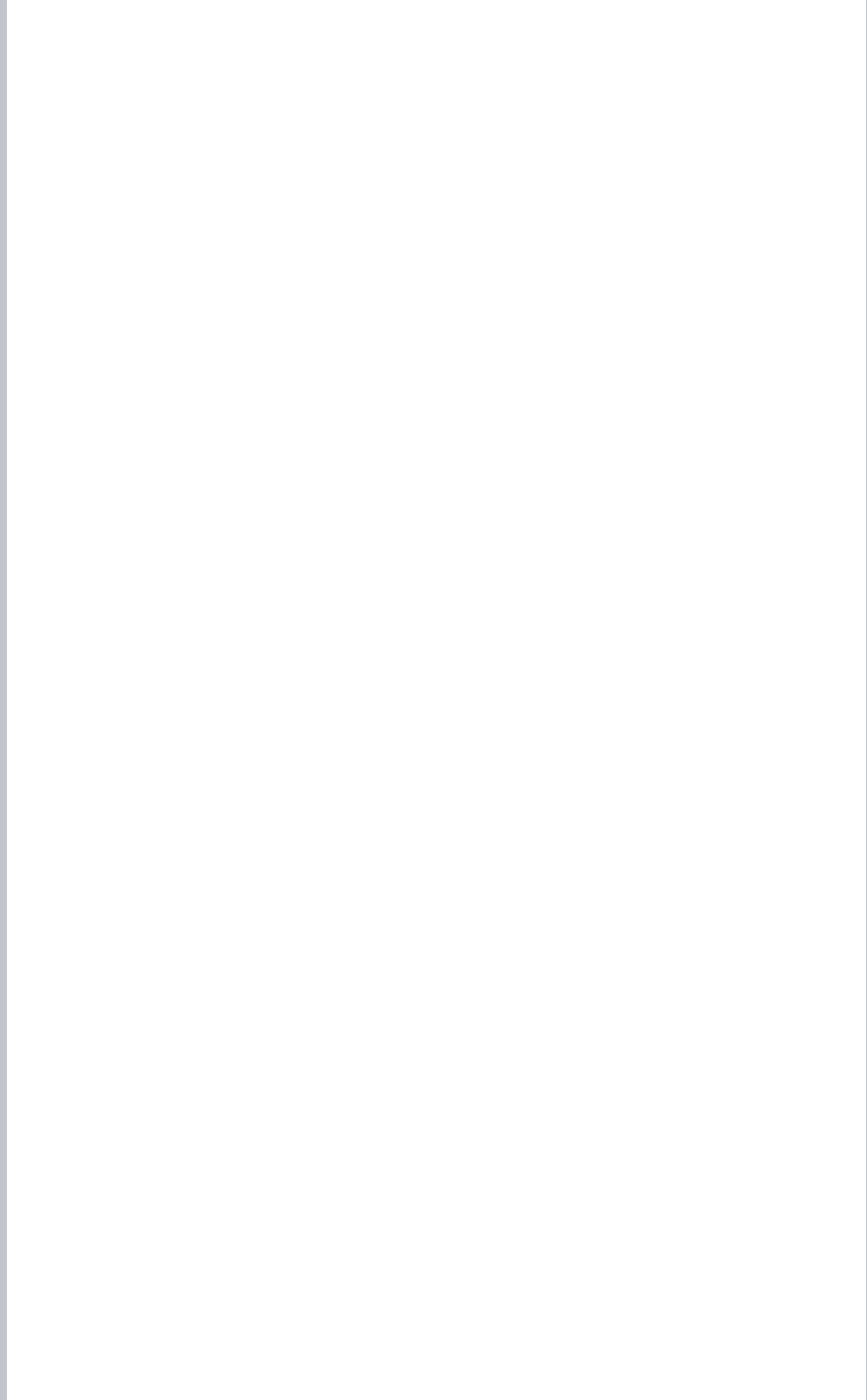
Attention aux méprises possibles sur votre nom. Si vous vous appelez Agnès, ne dites pas « c'est Agnès » : votre correspondant perplexe risque de se demander ce que sa nièce vient faire dans l'histoire (« c'est ta nièce »). Tournez votre phrase autrement (« Agnès Molinier à l'appareil », par exemple) et articulez.

Si vous avez besoin immédiatement d'une information, dites dans votre message : « Bonjour, M. Martin. La secrétaire de Mme Rampard à l'appareil, Flora, il est 14 heures, nous sommes mercredi. J'ai fait les réservations pour Londres mardi prochain, nous avons besoin de votre confirmation avant vendredi 16 heures. Rappelez-moi au numéro suivant. »

Gardez en tête que la personne que vous appelez ne se souviendra peut-être pas de vous. Dans ce cas, présentez-vous en lui rappelant votre rencontre. Évitez de dire : « Bonjour, M. Chaumon. Je vous appelle au sujet de notre nouveau logiciel de sécurité. » Dites plutôt : « Bonjour, M. Chaumon. Suzanne Cohen à l'appareil. Nous sommes le 4 avril, il est 14 heures. Nous nous sommes rencontrés jeudi dernier lors de ce dîner organisé par votre entreprise, et je voulais donner suite à notre discussion sur le nouveau logiciel de sécurité. »

Même si vous savez que le destinataire de votre message a votre numéro de téléphone, laissez-le-lui à nouveau. Il lui sera beaucoup plus facile de le noter de nouveau rapidement plutôt que de le chercher dans son répertoire.

Que vous communiquiez par téléphone ou par Internet, vous devez rassembler toutes vos connaissances en rhétorique. Si vous traitez vos messages électroniques et téléphoniques avec autant de sérieux que des réunions normales, vous pouvez créer une bonne volonté et une ambiance positive qui vous suivront en affaires. On vous admirera et on cherchera à suivre votre exemple de professionnalisme et d'excellence.



CONCLUSION LA VIE DEVANT VOUS

La rhétorique couvre nombre de domaines. Comme nous l'avons dit au dernier chapitre, les façons de communiquer sont en constante évolution. Alors comment y incorporer ce que vous avez appris ? Considérez cela comme un régime, ou comme l'apprentissage d'un instrument de musique, pourquoi pas la trompette. Digérez l'information, adaptez-la et appliquez-la à vos propres circonstances.

Mais n'oubliez pas que vous avez à mettre ces nouvelles techniques réellement en pratique ! En tant qu'adepte de toutes sortes de régimes, je puis vous assurer qu'il ne suffit pas d'acheter des livres ni des DVD. Vous devez vous-même vous servir de ces informations au quotidien, de façon à ce que cela modifie réellement votre vie. Intégrez de façon active vos nouveaux talents de rhétorique à votre vie. Commencez doucement, mais sûrement. Quand je me suis mise à la course à pied, j'étais essoufflée au bout de trois pâtés de maisons. Maintenant, il faut 5 kilomètres. N'espérez pas pouvoir tout mettre en pratique immédiatement. Laissez-vous le temps de

tester les techniques et de choisir celles qui vous conviennent. Faites-vous votre propre formation. Soyez patient et positif. Considérez cette expérience avec curiosité, comme une découverte, et trouvez le moyen de rendre cela ludique, même quand vos nerfs menacent de lâcher.

Il est certes difficile de conclure une vente alors que la peur d'un refus vous tient à la gorge. Mais c'est comme pour la course : à chaque fois que vous faites une offre directe, vous vous renforcez. Comptabilisez le nombre de refus que vous avez dû essayer avant d'avoir droit à un « oui ». Notez les réponses, positives comme négatives, pendant quelques mois. Mettons que vous avez reçu un « oui » pour neuf « non ». Dorénavant, à chaque fois qu'un client dit « non », vous pouvez le remercier du fond du cœur, parce qu'il vous rapproche de votre prochain « oui » !

Si vous êtes terrorisé à l'idée de parler en public, commencez lors d'un toast au pot de départ d'un employé. Entraînez-vous devant un miroir, en respirant profondément. Si vous êtes étudiant, levez la main et posez des questions aux enseignants, essayez de vous démarquer un peu.

N'organisez plus jamais une réunion sans relire le chapitre sur la conversation, et guettez les signes de danger qui pourraient annoncer des conflits liés à des personnalités opposées et à des points de vue divergents. Notez les nouvelles astuces que vous essaierez

de citer pendant la réunion et souvenez-vous des points à surveiller. Prenez le temps ensuite de dresser des bilans et de vous fixer des buts pour la fois suivante. Demandez l'opinion d'un supérieur, d'un collègue sur telle technique que vous avez travaillée.

Guettez tout signe négatif du langage du corps, chez vous comme chez les autres. Peut-être vos enfants vous taquent-ils car vos narines enflent lorsque vous êtes en colère. Si c'est le cas à la maison, vous pouvez être sûr que c'est la même chose au bureau. Mieux vous connaîtrez le langage de votre propre corps, mieux vous maîtriserez votre rhétorique. En développant vos capacités à relever chez les autres des indices non verbaux, amusez-vous à essayer différentes techniques pour modifier leur comportement : vous apprendrez ce qui marche et ce qui ne marche pas.

Maîtrisez l'art du silence. Restez impavide quand un ange passe, et vous serez de plus en plus à l'aise à chaque effort. N'oubliez pas non plus de garder secret ce qui doit le rester.

Lorsque vos angoisses vous bloquent, concentrez-vous sur les autres pour ne plus penser à vous-même. Ainsi, vous émettrez plus d'énergies positives et développerez votre capacité d'écoute. Et, à propos d'énergies positives, n'oubliez pas d'écrire des e-mails aussi précis et professionnels que vos échanges verbaux directs.

Le paysage international d'aujourd'hui demande que l'on prenne le temps de bien connaître son auditoire. On doit apprendre à s'adapter aux autres cultures et à prêter attention à d'autres points de vue sur nos actions. Même au sein de la francophonie, des personnes peuvent avoir des sensibilités, des points de vue divergents, sources d'inutiles conflits. Bien sûr, on ne peut pas attendre de vous que vous anticipiez tous les imprévus possibles, mais si vous faites l'effort sincère de travailler vos talents de rhétorique, vous aurez plus d'un tour dans votre sac pour gérer toutes sortes de situations. Ces talents ne consistent finalement qu'à vous simplifier la vie. Ils vous proposent différentes façons d'améliorer vos relations avec les autres. Cela se traduit en termes de réussite en affaires comme dans votre vie privée.

Et surtout, surtout, ayez confiance en vos capacités. Pratiquez le discours intérieur positif pour rester motivé dans vos exercices rhétoriques. Comme une balance que vous surveillez pour connaître le nombre de kilos perdus, gardez trace de vos progrès dans l'application de vos techniques de rhétorique, dans votre vie privée et au travail. Vous verrez alors combien vos efforts paient. Vous deviendrez capable de diagnostiquer rapidement une situation et de prescrire les remèdes nécessaires pour que vos échanges deviennent une vraie communication.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	5
Avant-propos	7
PARTIE 1 : L'ART DE LA RHÉTORIQUE	11
Chapitre 1 - En route pour la discussion	13
Discuter sérieusement, mais pour quoi faire ? ...	15
Que gagne-t-on à devenir éloquent ?	18
Du respect	19
De l'influence	19
De la gestion des conflits	19
De la sérénité.....	20
Des échanges source de satisfaction.....	20
Une vie plus saine.....	21
L'art de la rhétorique efficace.....	21
Chapitre 2 - Connaître son auditoire	29
S'adresser à des clients.....	30
S'adresser à des associés.....	33
Gérer une discussion difficile.....	34
S'adresser à un partenaire ou à un collègue.....	36

S'adresser à un supérieur hiérarchique.....	38
S'adresser à des employés.....	42
Chapitre 3 - Gérer la conversation.....	47
Mener une réunion.....	48
Gérer un élément perturbateur lors d'un exposé.....	53
Un entretien d'embauche bien mené.....	55
Chapitre 4 - Du silence comme outil de communication.....	59
La première rencontre.....	61
Des négociations dans le calme.....	62
Le silence est-il le pire argument de vente qui soit ?.....	64
Prendre son temps lors d'un entretien d'embauche.....	66
Une rhétorique époustouflante : tout est dans le silence.....	68
Chapitre 5 - Voir venir le danger.....	71
Son meilleur profil.....	73
Le contact visuel.....	73
La poignée de main.....	74
La tête haute.....	74
Le jeu du miroir.....	74
Soyez calme.....	75
Articulez !.....	76
Tenez-vous droit.....	76
Un langage du corps ouvert.....	76

D'une culture à l'autre.....	77
Tenir son assistance éveillée.....	77
Gérer les tabous de chacun.....	81
Déchiffrer les expressions d'un joueur de poker.....	83
Chapitre 6 - Identifier la présence de tensions.....	85
Les conflits au travail.....	88
Une négociation exige une rhétorique parfaite.....	91
Chapitre 7 - Améliorer sa gestion du temps.....	99
Le temps dans les stratégies marketing.....	100
Le temps au téléphone.....	102
Le temps dans un discours.....	104
Le temps avec son supérieur hiérarchique.....	108
Le temps dans un conflit.....	111
Chapitre 8 - Émettre des ondes positives.....	113
Allumez votre lumière intérieure.....	114
Une approche active des ondes positives.....	119
Ni se survaloriser, ni se dévaloriser.....	122
Restez dans l'ambiance.....	127
Chapitre 9 - Prendre du poids... dans une décision.....	131
Que voulez-vous dire ?.....	132
Questions et constats vagues.....	132
Avec des si.....	133
Dites ce que vous pensez.....	133
Les questions bêtes.....	134
Les lapalissades.....	134

Les jugements personnels	135
Ne vous dévalorisez pas	135
C'est pas moi, c'est lui	136
Parler à la première personne	137
La rhétorique de l'assurance	138
Aller dans son sens	138
Pas d'excuses	139
Le compromis	139
L'art de la répétition	140
Soufflez !	141
Interrompre une interruption	142
Couper court à une dispute	142
Chapitre 10 - L'art de la confidentialité	145
Secret par-ci, secret par-là	147
Les entretiens d'embauche	147
Votre CV	148
Faire des connaissances	149
En négociation	151
Les ventes	152
Les secrets dans l'entreprise	152
La messagerie électronique	154
Rhétorique et confidentialité	154
Chapitre 11 - Savoir conclure	159
La porte de sortie	160
Des conversations interminables	163
Des fins heureuses	165
En entretien d'embauche	165
Dans une exposition ou un salon	167
En réunion	168

Lors d'un discours ou d'un exposé.....	169
Qui ne demande rien n'a rien.....	170
PARTIE 2 : POUR ALLER PLUS LOIN.....	175
Chapitre 12 - Se voir avec le regard des autres.....	177
Gérer les émotions fortes.....	180
Demandez des avis.....	185
De l'autre côté du miroir.....	190
Chapitre 13 - Prendre une longueur d'avance.....	193
L'argent facile n'existe pas.....	195
Aux armes !.....	199
Peut-être n'aurez-vous plus jamais à vendre.....	204
Chapitre 14 - Gérer le trac.....	207
Affrontez vos peurs.....	210
Le soliloque.....	211
Le pire scénario possible.....	211
Éliminez les inconnues.....	212
Visualisez.....	212
C'est à eux que vous parlez.....	213
Dans la joie et la bonne humeur.....	213
Vivez l'instant présent.....	214
Établissez le contact avant de prendre la parole.....	214
Un esprit sain dans un corps sain.....	215
Détendre les muscles.....	215
Respirez profondément.....	216
Soyez beau.....	217
Faites de l'exercice.....	217

Nourrissez-vous !.....	217
Chapitre 15 - S'adresser à des machines	221
L'étiquette dans un e-mail	223
Réseau en ligne	228
Un meilleur répondeur.....	233
Conclusion - La vie devant vous	237

DÉCOUVREZ AUSSI, AUX ÉDITIONS LEDUC.S

Comment obtenir la vérité en moins de 5 minutes

David J. Lieberman



Dans ce livre, découvrez :

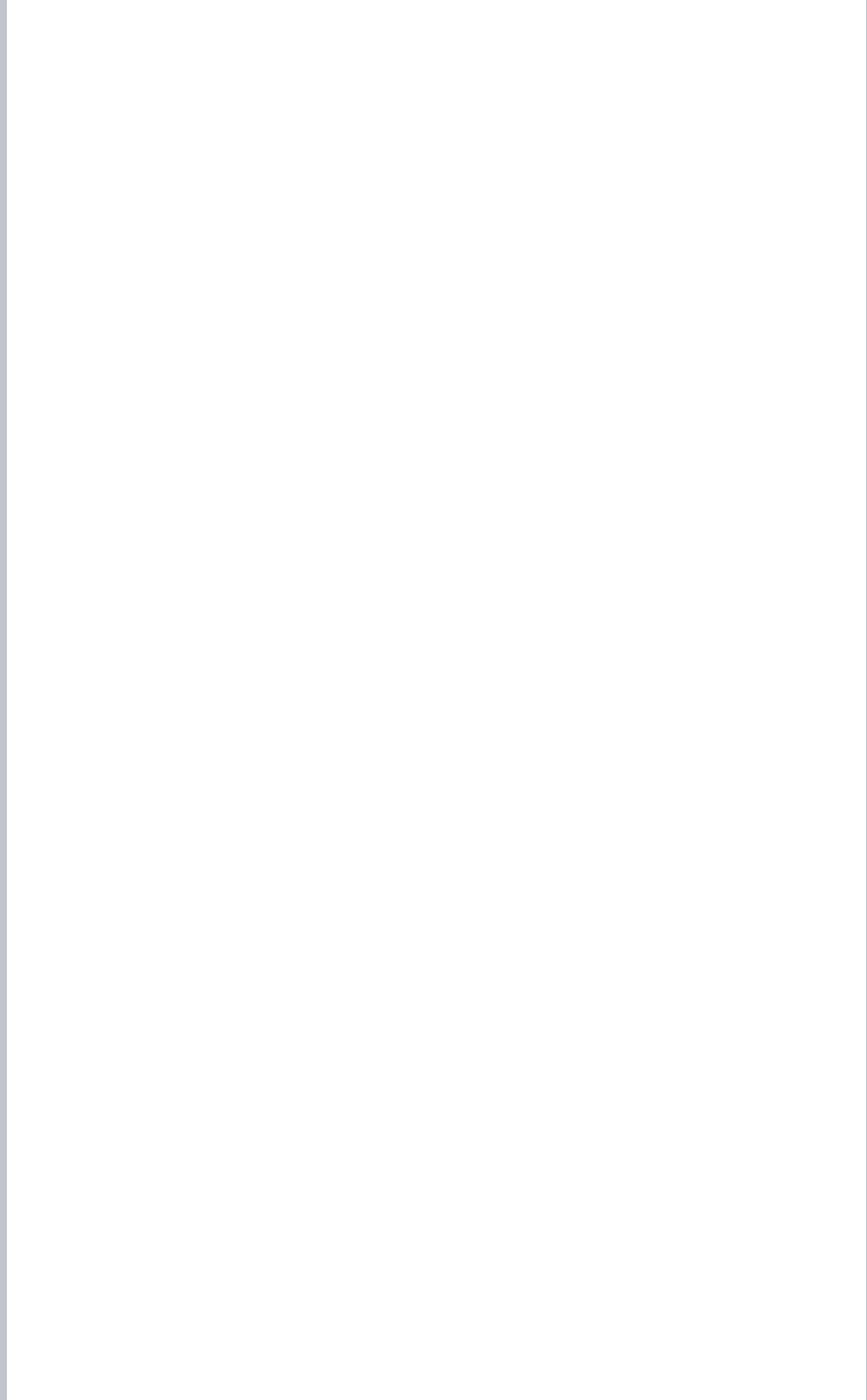
- Les **46 indices** pour savoir si votre interlocuteur vous ment : langage du corps, tournures de phrases, intonations...
- Les **scénarios** à suivre pour connaître la vérité à coup sûr, quelle que soit la situation.
- Les **techniques** pour obtenir des informations dans une conversation ordinaire.
- Les **10 lois fondamentales du comportement humain** : maîtrisez-les pour exercer un ascendant sur votre interlocuteur et prédire ses réponses.

11 x 17,8 cm

256 pages

6,90 euros

ISBN : 978-2-84899-456-7



Toutes les clés du savoir-vivre en entreprise

Yves Maire du Poset et Olivier de Clermont-Tonnerre



En maîtrisant les secrets du savoir-vivre en entreprise, vous pourrez créer un climat relationnel serein et durable, propice à l'efficacité professionnelle. Vos collègues, supérieurs, clients... auront plaisir à travailler avec vous.

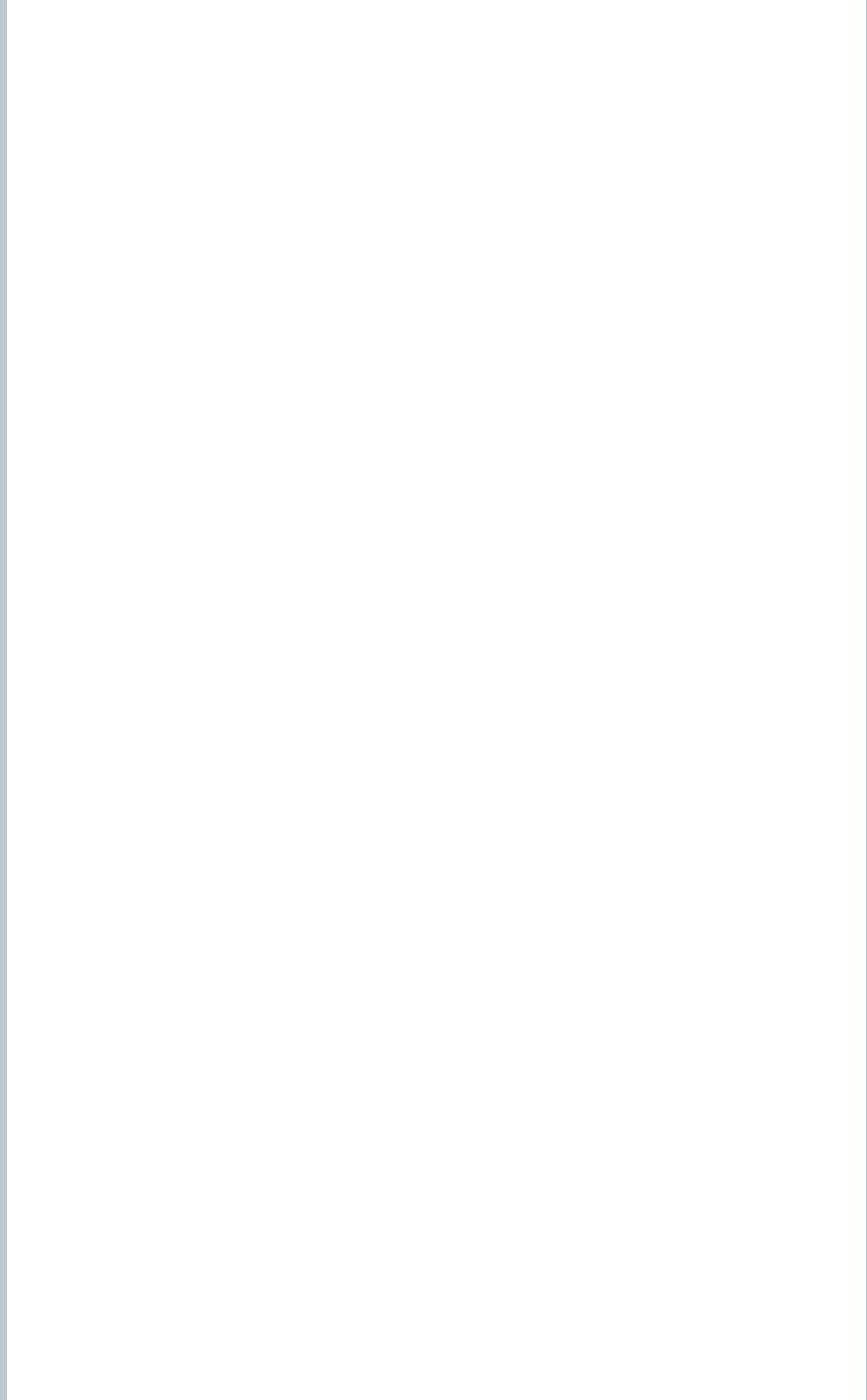
**Toutes les clés du savoir-vivre pour grimper
les échelons en étant apprécié de tous !**

14,5 x 22,5 cm

208 pages

16,90 euros

ISBN : 978-2-84899-418-5





Pour recevoir notre catalogue, merci de bien vouloir photocopier, recopier ou découper ce formulaire et nous le retourner complété à :

Éditions Leduc.s
17 rue du Regard
75006 Paris

Vous pouvez aussi répondre au formulaire disponible sur Internet :

www.editionsleduc.com

NOM :

PRÉNOM :

ADRESSE :

CODE POSTAL :

VILLE :

PAYS :

ADRESSE@MAIL :

ÂGE :

PROFESSION :

Titre de l'ouvrage dans lequel est insérée cette page :

L'art de mener les conversations difficiles

Lieu d'achat :

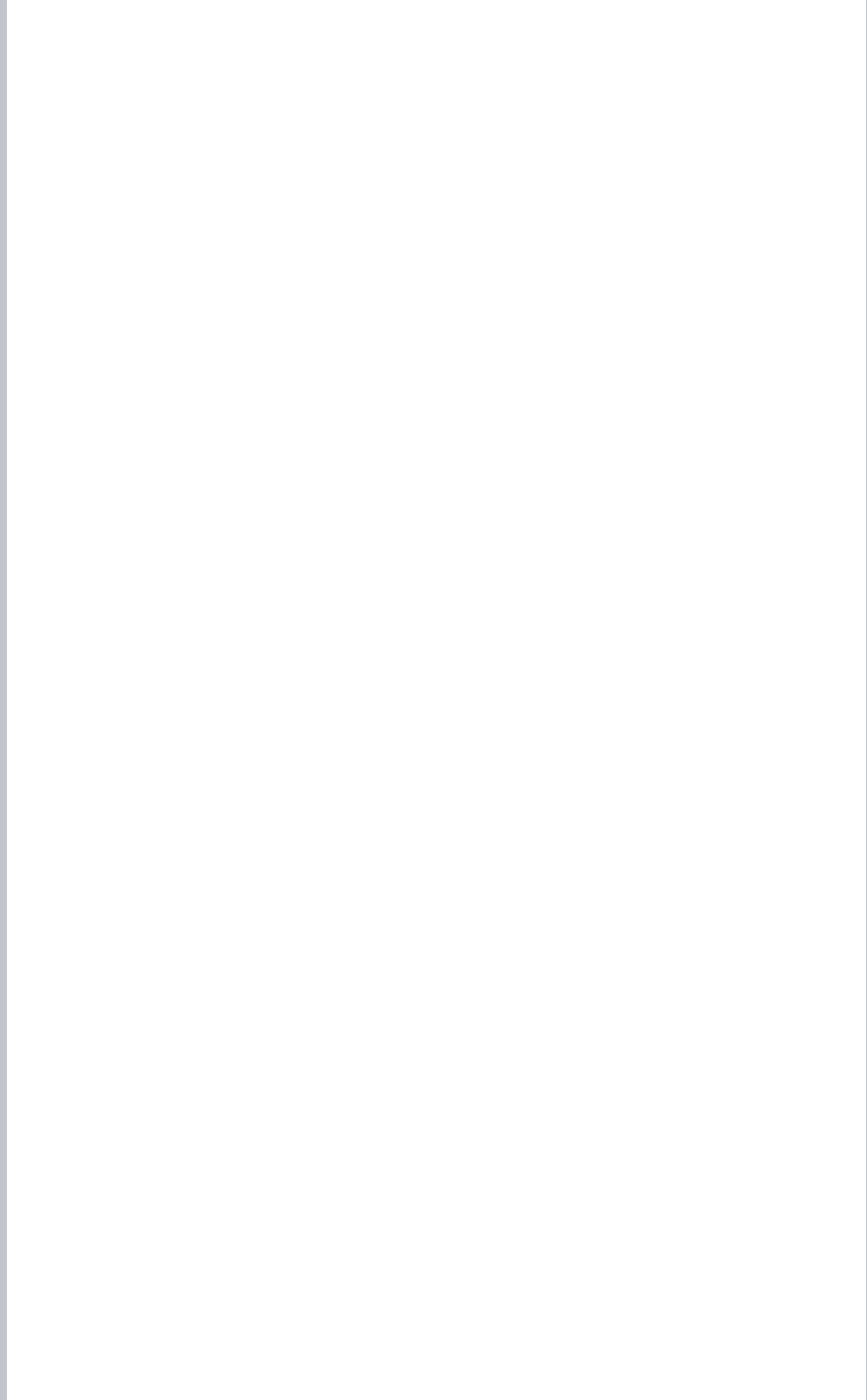
Avez-vous une suggestion à nous faire ?

.....
.....
.....

À

LE

Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données personnelles vous concernant.



Achevé d'imprimer par EDIPRO GROUPE
Dépôt légal : novembre 2011