

Chapitre 6

Comment convaincre votre chef et vos collègues de votre vision ?

Ce chapitre, qui aurait aussi pu s'intituler « Comment vous débarrasser du singe si vous n'avez pas de pouvoir hiérarchique ? », vise à vous donner des clés pour réussir à « vendre » un changement en tant qu'expert.

En effet, lorsque vous devez vendre un problème à vos supérieurs et à vos pairs (collègues, clients internes et externes, fournisseurs), vous ne disposez pas du pouvoir hiérarchique. Votre stratégie de vente sera donc différente.

PASSEZ UN ACCORD BILATÉRAL

Un manager qui dispose du pouvoir hiérarchique peut démontrer unilatéralement un problème. Si un patron considère une situation comme inacceptable, sur la base de faits documentés, sa seule position dans la hiérarchie suffit pour l'autoriser à parler du problème en question à son équipe.

Mais la situation est totalement différente pour ceux non dotés du pouvoir hiérarchique. En effet, face à vos supérieurs (vers le haut) ou à vos collègues (horizontalement), vous disposez seulement du pouvoir de l'expert. Vous ne pouvez donc pas imposer le problème unilatéralement.

Par conséquent, un accord bilatéral au sujet de la situation inacceptable s'avère indispensable. Il faudra donc vérifier si tout le monde est d'accord sur trois niveaux : d'abord concernant le problème, puis au sujet de l'objectif et enfin sur les critères.

SOYEZ CONCRET ET PRÉCIS

Face à votre hiérarchie et à vos pairs, vous ne serez jamais trop concret ou précis lors de l'exposé du problème. Pour cela, surtout ne commencez pas votre démonstration par « nous devons évoluer de... à... », mais tout au plus dites : « *Je pense qu'il serait souhaitable que*

nous évoluions vers... ». En effet, l'emploi de « nous devons » pourrait passer pour de l'arrogance.

En revanche, n'hésitez pas à donner des exemples, à raconter des anecdotes ou à utiliser des chiffres pour démontrer la gravité de la situation et l'urgence d'une action.

Pour ce qui est des solutions, contentez-vous de rester au niveau des critères. En effet, alors qu'il est possible d'imposer des critères à vos subordonnés, vous ne pouvez que les suggérer à vos supérieurs et à vos collègues. Formulez ensuite les conditions (orientation client, produit vendable, etc.) auxquelles les solutions devront satisfaire et invitez votre auditoire à compléter cette liste.



Comme lorsque vous vendez un problème à vos subordonnés, vous devez disposer de plusieurs faits ou incidents indiscutables à exposer. Parfois un seul événement suffira à convaincre votre auditoire de la gravité de la situation. Un exemple unique concernant « l'ici et le maintenant » fait souvent des miracles. Voici un exemple.

Une démonstration sans appel

Le système informatique d'une entreprise ne permettait pas d'assurer la confidentialité des informations et des « fuites » étaient régulièrement constatées. La direction hésitait pourtant à investir dans la protection du système pour éviter ces quelques fuites occasionnelles.

Le responsable de l'informatique ne parvenant pas à convaincre la direction, il invita un informaticien externe à un comité de direction. Après les présentations d'usage, l'informaticien demanda au directeur général de lui épeler son nom et son prénom sans lui révéler son code d'accès à Internet. Quelques minutes après avoir tapé le nom du directeur sur son ordinateur portable, le consultant lui présenta la liste des e-mails professionnels et privés que ce directeur avait envoyés et reçus dans la matinée. Le débat était clos et le budget fut immédiatement débloqué !

Des données chiffrées indiscutables permettent de se débarrasser du singe. Les faits présentés doivent être tellement convaincants qu'ils compensent ainsi l'absence de pouvoir hiérarchique. Dans ce contexte, il convient de persuader par la compétence et l'expertise et non par le pouvoir.

Ici, les formulations utilisant l'adverbe « trop » sont inopérantes horizontalement et vers le haut, puisque l'on ne dispose pas du pouvoir hiérarchique. Ce sont donc les faits indiscutables qui remplacent le « trop » vertical.

Prenons l'exemple d'un collaborateur qui avertit sa hiérarchie : avec la méthode de travail actuelle, l'entreprise perd chaque année 3 % de parts de marché. On peut aisément penser que le directeur de cette société sera sensible à ce type d'argument. En revanche, ce collaborateur ne peut pas se permettre de lui dire que cette perte est « trop » élevée ou inacceptable. Il ne jouit ni du pouvoir ni de la position hiérarchique nécessaires pour cela.

Il est donc essentiel d'obtenir l'accord de la hiérarchie concernant le problème. Sans cela, le collaborateur n'a aucun impact. Il peut en revanche dire que personnellement, il considère cette situation comme problématique. Si le directeur partage son opinion, une brèche sera ouverte.

Suite à l'accord obtenu sur le problème, le collaborateur peut formuler l'objectif et vérifier l'accord de sa hiérarchie à ce sujet. Puis il traitera la question des critères.

LES PROBLÈMES POTENTIELS

Que faire en cas d'absence d'accord sur le problème ?

Si vous ne réussissez pas à convaincre votre auditoire, réitérez votre démarche ! Répétez les faits et demandez de nouveau à vos interlocuteurs s'ils refusent eux aussi cette situation.

Si vous n'obtenez toujours pas leur accord, demandez-leur simplement les raisons pour cela, puis interrompez la réunion et demandez du temps pour collecter d'autres faits indiscutables.

Vous obtiendrez parfois une réponse du style : « *Je suis personnellement d'accord avec vous, mais je ne pourrai pas convaincre mon patron de la situation.* » Vous pouvez alors proposer d'accompagner votre supérieur chez son patron pour lui vendre le problème.

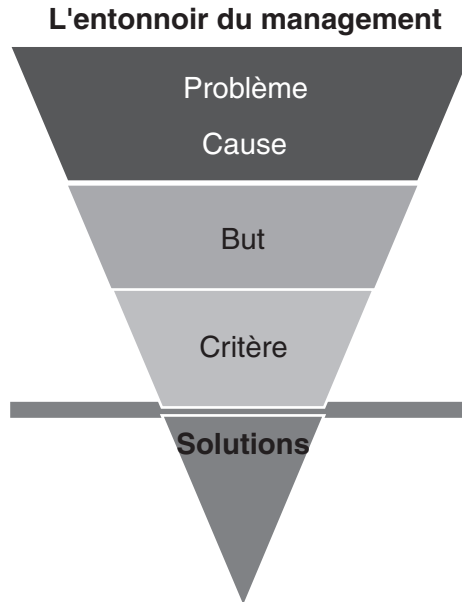
Dès l'obtention d'un accord sur le problème, vous aurez parcouru la majeure partie du chemin. L'un de nos collègues exprime cette réalité ainsi : « *Dès que le client a accepté le problème, j'envoie ma facture.* »

Un accord sur le problème général ne suffit pas toujours

Sans un accord sur la cause précise du problème, vous ne pouvez pas vous débarrasser du singe. En effet, un accord concernant le problème général est parfois insuffisant parce que la raison précise du problème n'a pas été identifiée. La résolution d'un problème non défini constitue une contradiction en soi. Les chiffres seuls ne suffisent généralement pas à vendre le problème. En effet, ils ne donnent pas d'informations sur les causes du problème. Or, tant que l'on n'a pas pu établir de lien entre les causes et les effets, il est impossible d'intervenir ou chaque intervention s'avère aléatoire.

Un jour, un ministère nous a présenté les résultats catastrophiques d'une enquête de satisfaction du personnel. Nous n'avons pu proposer de plan d'action qu'après avoir effectué des entretiens de groupe pour comprendre les faits cachés derrière les chiffres. La direction avait obtenu un score de 3/10 aux questions de confiance. Les interviews de groupe révélèrent que le personnel considérait que toute critique formulée au sujet de la direction entraînait un licenciement. Certains membres du comité de direction ayant refusé le diagnostic et les faits exprimés par le personnel, un conflit important éclata au sein de cet organe et avec le personnel.

Ainsi, le diagnostic conditionne les solutions possibles. Tant qu'il n'est pas « vendu », aucune solution ne peut être avancée. Par conséquent, nous pouvons redessiner l'entonnoir du management sous la forme suivante.



Voici deux remarques en guise de conclusion. Dans le cadre d'une stratégie de type « laisser acheter », il est essentiel d'informer et non d'argumenter. Les données que vous utilisez doivent parler d'elles-mêmes. Des chiffres indiquant des moyennes, des évolutions ou des comparaisons avec la concurrence vous aideront énormément. Si vous ne disposez pas de ces données, reportez la date de votre intervention.

Par ailleurs, mieux vaut minimiser qu'exagérer le problème. Vous souhaitez en effet que vos interlocuteurs prennent conscience du problème sans pour autant les mettre personnellement en cause. Pour cela, définissez le problème le plus précisément possible à l'aide d'expressions du type : « *Ce que je trouve problématique, c'est...* » Utilisez des chiffres, des exemples et des anecdotes.

Les solutions non demandées restent invendues

Proposer une solution à quelqu'un qui n'a pas de problème n'aboutit jamais à rien et sera plutôt ressenti comme une intrusion...

Nous avons déjà trouvé la solution, pas encore le problème !

Parfois nous sommes confrontés à une situation paradoxale où nous disposons déjà d'une solution avant même d'avoir un problème ! De nombreuses entreprises lancent des programmes à grande échelle comme JIT (Just in time), TQC (Total quality control), cercles de qualité, etc., à l'aide d'un plan d'application très précis (formation, groupes de projets, évaluation). Ces programmes peuvent s'avérer très utiles et justifiés. Le hic, c'est qu'ils sont proposés comme une solution à un problème non encore défini !

Ainsi, lorsque British Airways lança le programme « Qualité totale », la direction de la compagnie aérienne constata au bout de trois ans l'amélioration d'un seul élément : la ponctualité des vols. Pourquoi ? Ce problème était déjà connu depuis des années ! Rappelez-vous : « no pain, no change »...

Au secours ! Mon patron ne veut pas prendre de décision...

Nous nous trouvons souvent confrontés lors de nos séminaires à des managers qui refusent de faire des choix et prétendent que tout doit être possible : à la fois la solution la moins chère, la plus rapide et la meilleure, c'est-à-dire « et + et + et... » Nous rencontrons également des managers qui acceptent que le client ajoute des spécifications supplémentaires, sans modification de budget ou de délai.

Comment réagir face à un chef autoritaire qui veut tout et ne choisit pas ? Trois possibilités existent.

Expliciter le but

Invitez votre supérieur à expliciter son but avec des questions telles que : « *Que voulez-vous réaliser ? Quel est votre objectif ?* » Si votre n + 1 accepte de s'exprimer au sujet de son objectif, d'autres scénarios deviennent alors possibles. Vous avez en effet poussé votre patron au-dessus de la ligne de l'entonnoir.

Prédire les conséquences de son refus

Vous pouvez également le confronter avec les conséquences de son refus de choisir, en les prédisant.

Par exemple : « *Si vous souhaitez avoir “et + et + et...”, alors selon moi, nous avons besoin de...* »

Ou : « *Si vous me demandez de réaliser “et + et + et...” avec les moyens actuels, je prédis les conséquences suivantes pour...* » (le marché, les clients, la qualité, la rentabilité, le long terme, le personnel, la motivation, etc.).

Aller vers le « comment »

La troisième voie consiste à emmener votre patron vers le niveau opérationnel, c'est-à-dire le « comment ». En effet, celui qui questionne dirige.

Voici un exemple de formulation : « *Je suis considéré comme le spécialiste en la matière, mais je ne vois absolument pas comment réaliser ce “et + et + et...” avec les moyens actuels. Pouvez-vous m'indiquer comment procéder ? Si vous me fournissez la solution, je la réaliserai exactement comme vous me le direz.* »

Vous pouvez aussi dire : « *Je n'arrive pas à vendre cela à mes collaborateurs. Si vous me demandez de vendre la réalisation de ce “et + et + et...” avec les ressources actuelles, je ne vois pas comment y arriver sans mettre en danger votre crédibilité et la mienne. Pouvez-vous m'indiquer comment faire ? Personnellement, je l'ignore. Je suis prêt à exécuter précisément ce que vous m'indiquerez...* »

Avec cette stratégie, vous guidez votre chef vers le niveau opérationnel (*input*) : « *J'ignore comment faire... Expliquez-moi comment vous feriez !* »

Celui qui questionne dirige !

LA STRATÉGIE DE « VENTE SANS POUVOIR » N'EST PAS TOUJOURS CONSEILLÉE

Dans des pays comme la Suède, la Finlande, le Danemark ou les Pays-Bas, où la tradition consiste à maintenir une faible distance hiérarchique entre un supérieur et son subordonné, les managers hésitent à utiliser la stratégie de « vente avec pouvoir » d'un problème

avec leurs collaborateurs. Ils se demandent pourquoi il ne serait pas judicieux de n'employer que la stratégie de « vente sans pouvoir », car ils estiment prendre un risque en avançant certaines choses inacceptables.

Pourtant, si vous ne souhaitez utiliser que la méthode « douce » vous prenez le risque de vivre le scénario suivant. Imaginez que vous présentiez des faits selon vous inacceptables et que vous demandiez ensuite à vos collaborateurs s'ils les considèrent eux aussi comme tels. Si ces derniers répondent « *non, pour nous c'est tout à fait acceptable* », vous serez confronté à un problème et le singe sera toujours confortablement installé sur votre épaule !

Vous pouvez cependant vérifier s'ils reconnaissent les faits. Procéder à cette vérification ne constitue pas un problème, mais plutôt souvent une étape importante. Cependant, reconnaître des faits et les considérer comme un problème sont deux choses bien distinctes. En vérifiant les faits, vous risquez de vous trouver face à des collaborateurs qui certes les reconnaissent, mais les considèrent comme acceptables et non problématiques. Vous êtes alors confronté à une divergence d'opinion importante.

Décider si ces faits représentent ou non un problème constitue une question de priorité. En consultant vos collaborateurs, vous renoncez à votre autorité et à votre pouvoir. Si vos subordonnés parviennent à vous convaincre de leur point de vue, vous devrez rendre les armes !

Utilisez votre pouvoir ou vous le perdrez !

MÉMO

Pour conclure, voici un résumé en quatre phases de la méthode expliquant comment vendre un changement en tant qu'expert. Puis nous terminerons ce chapitre par un tableau simplifié comparant les deux approches présentées ici et dans le chapitre précédent.

Tableau récapitulatif

Première phase : démontrer le problème et formuler la vision

Donnez plusieurs exemples de faits indiscutables (les faits et leurs conséquences) démontrant la nécessité d'un changement.

Formulez le problème ainsi : « *Personnellement, je considère comme un problème que...* »

Puis procédez à la vérification du problème : « *Partagez-vous mon point de vue ?* »

Deuxième phase : formuler l'objectif « de... à... »

À cette étape, dites que vous pensez qu'il est « *souhaitable que nous évoluions de... à...* »

Puis vérifiez que cet objectif a bien été accepté : « *Êtes-vous d'accord avec moi ?* »

Troisième phase : formuler les critères

Pour cela, donnez la liste des critères nécessaires : « *Pour moi, les solutions devraient satisfaire aux critères suivants.* »

Là encore, assurez-vous que ces critères sont bien acceptés en demandant : « *À quels autres critères pensez-vous ?* »

Quatrième phase : proposer des solutions

Concluez en vous assurant de l'acceptation de votre supérieur : « *Si je comprends bien, vous accepterez toutes les solutions qui respecteront les critères définis ?* »

Tableau comparatif

Voici un résumé des deux approches proposées sous forme de tableau comparatif.

Vendre un changement avec le pouvoir hiérarchique	Vendre un changement avec le pouvoir de l'expertise
1. Démontrer le problème Donnez plusieurs exemples non discutables (pain facts) et leurs conséquences : « Nous devons aller de... à... »	1. Démontrer le problème Donnez plusieurs exemples non discutables (pain facts) et leurs conséquences : « Je pense qu'il est souhaitable que nous évoluions de... à... »
2. Formulation du problème « Ceci est inacceptable. »	2. Formulation du problème « Personnellement je considère comme un problème... »
3. Reconnaissance des faits « Reconnaissez-vous ces faits ? »	3. Acceptation du problème « Partagez-vous mon analyse ? »
4. Formulation de l'objectif « Nous devons atteindre... »	4. Formulation de l'objectif « Je pense personnellement que nous devrions évoluer de... à... » Vérification de l'objectif : « Êtes-vous d'accord avec cet objectif ? »
5. Formulation des critères « Toutes les solutions doivent répondre aux critères suivants. »	5. Formulation des critères « Personnellement, je pense aux critères suivants. » Vérification des critères : « À quels autres critères pensez-vous ? »
6. Demande de solutions « Comment pouvons-nous réaliser cela ? »	6. Contrôle des solutions « Si je comprends bien, vous acceptez toutes les solutions qui respectent les critères suivants... »