

ZOE CHANCE

LE
SUPERPOUVOIR
DE
L'INFLUENCE

**Comment gagner les cœurs,
rallier les points de vue
et changer les choses pour le mieux**

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Louise Sasseville

CHAPITRE UN

Devenir une personne à laquelle les gens veulent dire « oui »

Par une journée favorable dans l'histoire, vous êtes né, doté d'influence. En fait, l'influence était votre seul moyen de survie. Vous ne disposiez pas de dents acérées ou de griffes pour vous défendre. Vous ne pouviez pas fuir, ni vous camoufler. Vous ne sembliez pas encore assez rusé pour le faire, mais vous aviez la capacité innée d'exprimer vos désirs, d'établir un lien avec les autres êtres humains et de les persuader de prendre soin de vous. Ce qu'ils ont fait, jour et nuit (sans sommeil), pendant des années.

Quand vous avez appris à parler, vous vous êtes exprimé avec plus de précision, en utilisant les mots pour augmenter encore votre influence. Vous disiez aux gens ce que vous vouliez et ce que vous ne vouliez absolument pas. **NON!** Vous avez appris rapidement que la vie pouvait être négociable ; vous avez commencé à demander de vous coucher plus tard, de regarder davantage de télé et d'obtenir plus de vos gâteries préférées. Vous étiez comme un petit marchand de tapis dans un bazar marocain. Exercer votre influence était aussi naturel que respirer. Et vous gagniez aussi en force physique, mais votre plus grande force était votre pouvoir de persuader les gens de donner suite à vos bonnes idées.

L'influence interpersonnelle est notre atout humain, qui nous est transmis dans notre ADN. C'est ce qui a permis aux membres de notre espèce de se regrouper, de travailler ensemble et de s'étendre sur toute la planète. Et cela demeurera notre atout, dans un monde de plus en plus numérisé, aussi longtemps que les humains en auront la responsabilité. Cela vous a permis de remporter le succès que vous avez déjà, et c'est le chemin vers ce que vous espérez.

Mais les choses ne sont pas aussi simples, n'est-ce pas ? Même si vous savez que tout cela est vrai, l'influence s'est complexifiée au fil de votre croissance. Alors que la sphère d'influence de votre enfance s'étendait, on vous apprenait par ailleurs à obéir et à faire preuve de gentillesse. À vous soumettre aux normes, aux règles, aux parents et aux professeurs. On vous dissuadait d'être autoritaire ou exigeant. On vous enseignait à travailler dur afin d'être méritant, à attendre votre tour, à ne pas faire de vagues, à ne pas prendre trop de place. Il était acceptable de faire valoir les autres, mais si c'était en votre faveur, c'était prétentieux. L'influence dont vous aviez déjà profité ne vous semblait plus aussi naturelle, et vous avez commencé à éprouver des sentiments contradictoires à ce sujet.

Lorsqu'on demande aux gens s'ils aimeraient avoir plus d'influence, ils répondent par l'affirmative, parce que l'influence, c'est le pouvoir. Avoir de l'influence nous procure la capacité de créer le changement, d'orienter les ressources, et de toucher les cœurs et les esprits. L'influence agit comme la gravité, qui nous rassemble dans des relations. C'est un chemin vers le bonheur, vers une prospérité constructive, durable et contagieuse.

Mais lorsqu'on interroge les gens sur les stratégies et les tactiques en matière d'influence, ils les décrivent comme « manipulatrices », « insidieuses » et « coercitives ». L'idée de

l'influence a été corrompue par des gens vulgaires, cupides, qui recourent à des tactiques vulgaires et cupides pour vendre des véhicules d'occasion, pour promouvoir les produits d'un commanditaire dans les médias sociaux et pour nous inciter à les acheter dès maintenant, avant que les stocks ne soient épuisés ! Même certains de mes gourous préférés en matière d'influence, comme Robert Cialdini et Chris Voss, nous incitent à utiliser des « armes d'influence » pour « l'emporter sur nos concurrents ». Les spécialistes en marketing (dont je fais partie) désignent les clients comme des « cibles », ainsi que le feraient des experts de la séduction ou des escrocs. Les chercheurs universitaires (j'en fais aussi partie) ont appelé les participants à une étude les « sujets », et leurs expériences, des « manipulations ». L'influence transactionnelle traite les gens comme des objets.

Ces tactiques sont peut-être monnaie courante en vente et en marketing, mais elles ne fonctionnent tout simplement pas dans les situations quotidiennes. Elles ne fonctionnent pas avec votre patron, vos amis ou votre famille. Si vous voulez établir une relation, et en cultiver une, vous ne pouvez pas utiliser les trucs auxquels vous auriez recours pour vendre une voiture. Même le succès en affaires repose ultimement sur les relations à long terme sous forme de recommandations, de bouche à oreille, de fidélisation des clients et de conservation des employés. Vous voulez que les gens soient heureux de vous dire « oui » aujourd'hui et plus tard.

Lorsque vous devenez une personne à laquelle les gens veulent dire « oui », vous obtenez une forte récompense. L'argent n'est peut-être pas votre priorité, mais cela vous aide à accomplir autre chose, et ce peut être un outil de mesure de votre influence. Ce n'est pas une coïncidence si les emplois qui reposent sur l'influence interpersonnelle sont si bien rémunérés. Les meilleurs vendeurs gagnent plus que le chef de la direction

de leur entreprise ; les lobbyistes gagnent plus que les politiciens qu'ils influencent. Acquérir de l'influence porte aussi des fruits plus tangibles : les médecins qui communiquent mieux risquent beaucoup moins d'être poursuivis pour faute professionnelle, quel que soit l'état de santé de leurs patients, et les dirigeants qui ont reçu de la formation en communication sont considérés comme de meilleurs leaders.

Les gens qui passent de l'influence transactionnelle « gagnant-perdant » à l'influence personnelle et réciproque que vous redécouvrirez dans ce livre peuvent récolter des gratifications intangibles, comme le fait de devenir un meilleur ami, un conseiller à qui l'on fait plus confiance, et un conjoint ou un parent plus engagé. Nous pouvons rallumer l'étincelle de notre enfance qui nous faisait rêver, demander, plaider des causes, négocier et persister sans nous remettre en question. Nous pouvons voir les visages s'illuminer lorsque nous faisons part d'une bonne idée ou que nous proposons quelque chose de fou qui pourrait fonctionner ; nous pouvons nous serrer la main pour des accords auxquels nous étions gênés de rêver ; nous pouvons profiter du confort et de la liberté que procure le succès ; et nous pouvons pousser un soupir de soulagement lorsque notre patron, notre employé, notre enfant, notre conjoint ou notre ami qui était réfractaire finit par nous dire : « D'accord, faisons-le. »

Peut-être sentez-vous déjà que vous avez de l'influence, disons, auprès des clients. Mais même ceux d'entre nous qui se sentent à l'aise d'influencer les gens dans certains domaines peuvent se retrouver démunis dans d'autres domaines. J'ai travaillé avec des chefs d'entreprise qui craignaient de demander à leurs filles adolescentes de faire le ménage de leur chambre, avec des courtiers de Wall Street qui étaient mal à l'aise d'attirer l'attention d'un barman débordé, avec des collecteurs de fonds pour des politiciens tellement embarrassés de téléphoner

aux gens pour solliciter leurs dons qu'ils ont dû changer de carrière, et avec de célèbres militants prêts à se faire emprisonner pour défendre les droits des autres, mais dont la gorge se nouait lorsqu'ils essayaient de se défendre eux-mêmes.

Je constate que ces personnes sont particulièrement réticentes à tenter d'influencer les autres parce qu'elles ne veulent pas manipuler qui que ce soit. Et les gens brillants ont plus tendance à mal comprendre le mécanisme de l'influence. Alors, si vous êtes une personne brillante et bienveillante, vous avez une double responsabilité qui vous empêche d'avoir autant d'influence que vous le pourriez. Mais à mesure que vous changerez votre point de vue et que vous ferez l'essai de nouveaux outils, certains de ces obstacles disparaîtront.

Voici dix idées fausses que nous allons explorer.

1. Être arrogant = avoir de l'influence.

En fait, c'est le contraire qui est vrai. Avoir de l'influence exige d'être *influençable*. Et rendre les gens à l'aise de pouvoir dire « non » les rend enclins à dire « oui ».

2. S'ils comprennent les faits, ils prendront la bonne décision.

Étant donné que l'esprit ne fonctionne pas comme nous le croyons, les faits sont beaucoup moins convaincants que nous le pensons. Nous allons explorer la façon dont les décisions se prennent et vous apprendrez des moyens plus efficaces d'inciter les autres à faire les bons choix.

3. Les gens agissent en fonction de leurs valeurs et de leurs décisions conscientes.

Nous *voulons* tous agir en fonction de nos valeurs et de nos décisions conscientes, mais l'écart entre nos intentions et nos comportements constitue un vaste abîme. Faire changer

quelqu'un d'avis ne signifie pas nécessairement que l'on influence son comportement (ce qui est l'objectif).

4. Acquérir de l'influence implique de persuader les incrédules et de faire plier les récalcitrants à votre volonté.

Non. La réussite de votre excellente idée dépend d'alliés enthousiastes. Vos efforts pour les trouver, les responsabiliser et les motiver ne se résumeront pas aux efforts que vous déployez pour vaincre la résistance des gens.

5. Une négociation est une bataille.

Peut-être supposez-vous que les négociations impliquent une confrontation, mais la plupart des gens essaient simplement de ne pas se faire avoir. Plus un négociateur est expérimenté, plus il est susceptible de collaborer, ce qui lui assure davantage de succès.

6. Demander plus fera que les gens vous aimeront moins.

Ce qu'ils ressentent à votre égard dépend plus de la *façon* dont vous faites votre demande que de *combien* vous demandez. Et lorsque les deux parties (vous y compris) sont satisfaites de l'évolution des choses, elles sont plus enclines à donner suite.

7. Les gens les plus influents peuvent faire faire n'importe quoi à n'importe qui.

Cela ne fonctionne pas ainsi, ce qui est une bonne chose, tant pour eux que pour vous.

8. Vous êtes habile à juger les gens et vous repérez de loin les escrocs.

Malheureusement, nous ne sommes pas doués pour déceler les mensonges. Mais, je vais vous indiquer quelques

signaux d'alarme à surveiller de façon à pouvoir vous protéger et à protéger les autres contre les gens qui pourraient user de leur influence pour vous faire du mal.

9. Les gens n'écoutent pas les personnes comme vous.

Peut-être une voix vous dit-elle que pour obtenir l'attention des autres, vous devriez être plus extraverti, ou plus âgé, ou plus jeune, ou plus séduisant, ou plus instruit, ou plus expérimenté, de la race appropriée, ou être un locuteur né. Dans ce livre, vous apprendrez à parler de façon que les autres vous écoutent, et à écouter de façon qu'ils parlent.

10. Vous ne méritez pas d'avoir du pouvoir, de l'argent ou de l'amour, ou tout ce que vous désirez secrètement.

Je ne vais pas tenter de vous persuader du fait que vous méritez d'avoir de l'influence ; j'ignore même ce que cela voudrait dire. Ce que je sais, c'est que l'influence n'échoit pas à ceux qui la méritent, mais à ceux qui la comprennent et l'exercent. Et ce sera bientôt votre cas.

Être médiocre dans quelque chose qui vous tient à cœur, et avoir à étudier et à vous exercer en déployant de grands efforts peut être difficile pour vous. Mais lorsque vos compétences s'accroîtront, vous saurez exactement comment vous les avez acquises, et vous pourrez répéter le processus et même l'enseigner à d'autres. Je le sais d'expérience.

Je n'ai pas traversé mon enfance et mon adolescence en misant sur mon charme irrésistible. J'ai grandi dans une famille pauvre et bohème ; je partageais l'unique chambre de l'appartement avec ma sœur, alors que notre mère dormait sur le canapé.

Ma mère, une artiste, était la personne la plus imaginative et la plus amusante que je connaisse. Pas d'argent pour la crème glacée? Nous parcourions la piste cyclable à la recherche de la monnaie que l'Univers y avait laissée pour nous. Quand ma mère a dirigé une colonie de vacances, elle nous a bandé les yeux et nous a laissées au fond des bois avec seulement une boussole et une carte topographique pour retrouver notre chemin. Lorsque ma sœur ou moi avions besoin d'une pause pour notre santé mentale, ma mère s'absentait de son travail et entreprenait un projet artistique avec nous: une machine à prédire l'avenir faite d'aliments, ou un dinosaure grandeur nature fabriqué à partir de grillage à basse-cour. Ma mère nous emmenait dans des bars où ses amis jouaient dans des groupes punks et dans des fêtes où les invités jouaient avec des planches de *Ouija*.

À la maison, c'était l'aventure, mais à l'école, c'était la solitude. Les gens s'exprimaient plus fort que moi quand je prenais la parole. Tout le temps. La seule explication que j'aie pu trouver, c'est que le timbre de ma voix doit être de la même fréquence que les sons ambiants de l'atmosphère terrestre. Me faire des amis ne me venait pas naturellement.

Mon cheminement vers l'acquisition d'influence a commencé avec le théâtre. Ayant constaté que les gens doivent nous écouter lorsque nous sommes sur une scène, j'ai passé une audition pour une production d'*Aladin*, dans laquelle un rôle parlant avait été promis à tous. Mon rôle était celui du savetier n° 3, arborant une moustache et un fez. Ma réplique était: « Chaussures à vendre! » Je ne me suis pas illustrée, mais j'ai tenu bon. Bien des années plus tard, ma carrière de comédienne a pris fin d'une façon aussi inusitée qu'elle avait débuté, par un rôle principal dans un obscur film de karaté, tellement ennuyeux que mes deux parents se sont endormis en le regardant. Mais mes années de formation et d'exercice de la

comédie m'avaient enseigné quelque chose à propos de l'établissement de liens et du charisme.

Ces compétences d'actrice m'ont servi dans la vente. Il ne s'agissait pas, non plus, de numéros des plus raffinés. Je frappais à la porte des gens et je leur téléphonais, interrompant ainsi leur repas, pour leur vendre des abonnements au *Golf Digest*. Mais j'ai appris à demander quelque chose et à survivre lorsqu'on m'opposait un refus. J'ai appris à devenir curieuse à propos de la résistance, au lieu de battre en retraite. J'ai obtenu un MBA de l'University of Southern California et je me suis dirigée en marketing, d'abord dans le domaine des appareils médicaux, puis dans celui des jouets. J'ai appris à négocier des ententes et à faire des études de marché. J'ai appris à influencer les enfants (si vous êtes un parent, vous savez que c'est là du niveau de la ceinture noire). J'ai dirigé un secteur de 200 millions de dollars de la marque Barbie; j'ai voyagé, dotée d'un compte de frais, et j'ai eu beaucoup de plaisir. Mais j'étais également frustrée.

C'était mon rôle d'influencer les clients, mais je passais la moitié de mon temps à tenter de persuader les gens pour qui je travaillais de prendre des décisions éclairées. Je travaillais sur une gamme de jouets pendant des mois, effectuant des analyses poussées visant à prouver qu'il valait la peine de les commercialiser, pour voir finalement le président faire la grimace en nous demandant de recommencer parce qu'il avait un mauvais pressentiment. Comment les gens qui dirigeaient de grandes entreprises pouvaient-ils prendre des décisions aussi improvisées? Comment pouvaient-ils balayer du revers de la main mes tentatives d'influencer ces décisions? Vraiment, comment?

J'ai fait ce que font les calés quand ils veulent comprendre quelque chose: je me suis inscrite à un programme de doctorat. D'abord au MIT, puis à Harvard. J'ai collaboré avec certains

des behavioristes les plus créatifs du domaine pour comprendre comment les gens prennent *vraiment* des décisions et ce qui influence *vraiment* leur comportement. Une partie de ma recherche consistait à inciter les gens à manger plus sainement, à rembourser leurs dettes de cartes de crédit, à faire du bénévolat et à faire des dons de charité. J'ai aussi étudié le côté plus obscur de la psychologie, qui explore les raisons pour lesquelles les gens se mentent entre eux et à eux-mêmes. Google a utilisé mon cadre de l'économie comportementale comme base de ses recommandations en matière d'alimentation, ce qui a aidé des dizaines de milliers d'employés dans le monde à faire des choix plus sains. J'ai été attirée par l'économie comportementale en raison de sa philosophie morale sous-jacente : tout en encourageant les gens en vue d'influencer leur comportement, on les traite comme des êtres humains et on respecte leur liberté de choix.

J'ai commencé à travailler à la Yale School of Management, et dans le cours de MBA que j'enseignais (et que j'enseigne encore), j'ai réuni tout ce que je savais à propos de l'influence, de la science et de la pratique : l'économie comportementale, le charisme, la négociation, et la gestion de la résistance et du rejet. Tout cela. Les gens étaient si désireux d'acquérir ces compétences qu'il ne restait que des places debout, dès le premier jour, et le cours *Maîtriser l'influence et la persuasion* est rapidement devenu le plus populaire de l'école de commerce, attirant même des étudiants de toutes les facultés. Ce cours évolue depuis une décennie, car j'ai mis à l'épreuve de nouvelles idées, j'ai découvert une nouvelle science et j'ai appris, depuis les journaux dans lesquels mes étudiants notent leurs réflexions sur leurs succès et leurs échecs jusque dans les discussions avec les cadres supérieurs auxquels j'enseigne lors de tables rondes à l'échelle mondiale. C'est ce cours qui est l'origine du présent livre.

Au fil des ans, mes étudiants m'ont appris que le fait de s'engager à l'égard de ce matériel fournit l'occasion de transformer sa vie, un peu ou beaucoup. Que vous négociiez de meilleurs accords pour vous-même ou les autres, ce qui procure des avantages et des occasions pour toutes les personnes impliquées, ou que vous apportiez d'importants changements dans votre famille, votre collectivité, ou même dans le monde entier, l'influence est votre superpouvoir.

Plutôt que d'essayer de vous enseigner tout ce qui concerne l'influence (ce qui serait impossible), je vais me concentrer sur les cibles les plus faciles : des connaissances étonnantes, de petits changements et des actes gérables qui ont d'importantes répercussions. Quand vous commencerez à vous exercer, cela pourrait vous paraître étrange, comme apprendre une langue seconde ou tierce. Au début, il faut faire un grand effort conscient, ce qui n'est pas élégant. Mais, avec le temps, la nouvelle langue devient une habitude, fermement enracinée dans le subconscient. À mesure que votre aptitude à influencer les autres grandit, vous créez vos propres stratégies et vous finissez par pouvoir les déployer sans y penser. Pour y parvenir, vous aurez besoin d'une bonne maîtrise de la psychologie de l'influence ; je vais donc vous faire part de certaines études clés en psychologie sociale, en économie comportementale, en droit, en santé publique, en marketing et en neuroscience, qui explique la façon dont les décisions sont vraiment prises et les forces invisibles qui sont véritablement à l'origine du comportement.

Je vais vous fournir des outils aux noms ridicules comme « la question magique » et « le gentil brontosauve » qui ont inspiré des transformations en milieu de travail, sauvé des femmes du trafic sexuel et changé le cours de l'histoire. Je vais vous montrer à « briller » sur scène, à négocier tout à votre aise une

offre d'emploi ou une augmentation de salaire, et à détecter, avant qu'il ne soit trop tard, les menteurs et les manipulateurs qui essaient de vous influencer. Je vais vous montrer à gérer le pétillant enfant de deux ans en vous, et vous présenter des personnages incroyables : chefs d'entreprise, militants et étudiants. Oh ! et aussi des requins, des parachutistes, des magouilleurs, Jennifer Lawrence, Gengis Khan, un liseur de pensées dans un costume de gorille et l'homme qui a sauvé le monde. En cours de route, vous découvrirez des dispersions temporelles, les anneaux olympiques en beignets, l'encre invisible et une révolution.

Dans chacun des chapitres au nombre entier, nous allons plonger dans les stratégies, la science et les histoires sur les sujets ayant une grande influence, comme le charisme, la résistance ou les négociations. Par contre, les demi-chapitres explorent une seule idée. Et si vous tombez sur quelque chose qui ne vous interpelle pas, sautez cette section.

La lecture de ce livre augmentera vos connaissances sur l'influence, mais c'est vraiment la sagesse que nous visons. Les gens bien informés remportent la victoire dans des jeux-questionnaires. Les sages tirent des connaissances pratiques de ce qu'ils apprennent et de leur propre expérience. Ils écoutent, l'esprit ouvert, dotés d'un sain scepticisme, en se demandant : « Comment puis-je améliorer cette idée ? » Et : « Y a-t-il quelqu'un avec qui je pourrais partager cela ? » C'est dans cet esprit que je vous invite à plonger dans ce livre.

Cette approche de l'influence consiste à vous relier au pouvoir de persuasion que vous avez reçu à votre naissance, et à le renforcer en vue d'améliorer la vie de chacun, en commençant par vous. Ce n'est pas sorcier, mais c'est une science. C'est aussi une histoire d'amour.

CHAPITRE UN ET DEMI

À la recherche du *temul*

L'exercice de l'influence est alimenté par le désir. Alors, la première question est : « Savez-vous ce que vous voulez ? »

Le terme mongol *temul* décrit la passion créatrice, et a été traduit poétiquement par « la lueur dans l'œil du cheval qui galope vers l'endroit où il veut aller, peu importe ce que désire le cavalier ». Le *temul* est aussi la racine du nom *Temüjin*, que vous connaissez comme « Gengis Khan ».

À l'école, tout ce qu'on m'a enseigné à propos de Temüjin, c'est que c'était un chef de guerre sanguinaire. Et non que son empire mongol était la première grande civilisation à pratiquer la tolérance religieuse, ou à promouvoir la littérature universelle, ou qu'il avait institué le premier système postal international. Et non qu'il était le deuxième empire en importance dans l'histoire du monde, dépassé uniquement par l'empire britannique. Les Britanniques avaient pris des siècles pour conquérir et coloniser des territoires. En une seule vie, Temüjin était passé d'enfant sans abri au règne sur de vastes contrées comprenant ce que nous connaissons maintenant comme l'Iran, le Pakistan, l'Afghanistan, le Kirghizistan, le Turkménistan, l'Ouzbékistan, l'Azerbaïdjan, l'Arménie, la Géorgie, la Chine septentrionale et

Table des matières

Chapitre un	
Devenir une personne à laquelle les gens veulent dire « oui »	7
Chapitre un et demi	
À la recherche du <i>temul</i>	19
Chapitre deux	
L'influence ne fonctionne pas comme vous le croyez	23
Chapitre deux et demi	
Le chemin de la moindre résistance	49
Chapitre trois	
Le « non » qui a sauvé le monde	59
Chapitre trois et demi	
Demander, tout simplement	79
Chapitre quatre	
Les curieuses propriétés du charisme	85
Chapitre quatre et demi	
Moments de vérité	109
Chapitre cinq	
La magie bouleversante d'un simple cadre	115
Chapitre cinq et demi	
Dans quel domaine évoluez-vous ?	137
Chapitre six	
L'enfant intérieur de deux ans	141

Chapitre six et demi	
L'écoute profonde	165
Chapitre sept	
Les négociations créatives	175
Chapitre sept et demi	
Négociier en tant que femme	207
Chapitre huit	
La défense contre la magie noire	217
Chapitre huit et demi	
Ange et démons	241
Chapitre neuf	
Rêver mieux et plus grand	247
Chapitre neuf et trois quarts	
Vous, moi, nous	261
Soyons amis	265
Index des outils et des techniques	267
Questions de discussion	269
Messages d'amour	271
Mentions de sources	276
Notes de fin d'ouvrage	277
Index	307