John Daly

Savoir défendre ses idées... et influencer les autres !

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Michel Le Séac'h

NOUVEAUX HORIZONS

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par Yale University Press, sous le titre *Advocacy. Championing Ideas and Influencing Others*. © 2011 by John A. Daly.
Originally published by Yale University Press

Mise en pages : APS-Chromostyle, Tours
© 2014, Pearson France pour l'édition française

Nouveaux Horizons est la branche édition des services culturels du département d'État américain. Notre but est de rendre accessibles les livres d'auteurs américains en Afrique francophone et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : http://ars-paris.state.gov.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris,
pour l'Afrique francophone et Haïti.

ISBN : 978-2-35745-243-5
2e tirage, 2016

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

Sommaire

1. **La politique des idées** 1
   La matrice idée/plaider 5
   Qu'est-ce que persuader ? 18
   Tous persuadeurs 20
   Les inconvénients de la persuasion 24
   Un schéma pour la persuasion 26
2. **Communiquez votre idée avec force** 29
   Sachez ce que vous voulez que les gens sachent 30
   Collez au message grâce à la répétition et à la redondance 30
   Organisez une présentation mémorable 46
   Persuadez en tête-à-tête 49
   Attention au jargon 51
   Recherchez les questions 53
3. **Cadrez votre message** 57
   Les schémas façonnent la compréhension 58
   Les définitions façonnent les problèmes 62
   Le vainqueur est celui qui définit le problème 65
   De nouveaux schémas pour de nouvelles solutions 66
   Redéfinir les problèmes pour créer des solutions 69
   Générer de la demande permet de créer des solutions 77
4. **Construisez votre réputation, créez une marque** 83
   Vous êtes une marque, votre nom compte 85
   Le continuum des marques 92
   Qu'est-ce qui fait une réputation ? 93

5. Formez des alliances 111
Bâtissez des coalitions avec des gens influents 111
Trouvez des soutiens chez vos pairs et chez les gardiens du temple 116
Entreprenez les neutres 117
Découvrez les leaders d'opinion 118
Les ennemis de vos ennemis peuvent être vos amis 120
Constituez des alliances surprises avec des personnes extérieures à l'organisation 121
Comprenez les besoins élémentaires des gens 122
6. Votre idée ne vaut que la manière dont elle est racontée 147
Pourquoi les histoires influencent les gens 149
Comment raconter une histoire 154
Les factoïdes à la rescousse 164
7. Qui prend la décision ? 167
Comprendre les décideurs 167
Gérer les soucis essentiels des décideurs 177
Travailler dans le contexte d'une organisation 192
8. Réseautez ! 197
Votre réseau aujourd'hui 200
Devenir un entrepreneur en réseau 202
Le commerce du réseau 214
9. L'important, c'est le moment 221
Créez un sentiment d'urgence 221
Faites que votre solution soit faisable 235
Saisissez le bon moment 248
Profitez des changements de direction et d'organisation 254
10. Comment créer des messages persuasifs 255
Validez l'idée par des preuves satisfaisantes 256
Faites peur aux décideurs à bon escient 264
Organisez le message pour lui donner un effet optimal 269
11. Faites que l'idée compte 281
Découvrez leur « Qu'ont-ils à y gagner » 281

Rendez l'idée facile à adopter 289
Rattachez-vous à ce que les décideurs apprécient 291
12. Présentez un argumentaire mémorable 305
Donnez de la vie à vos idées 305
Ancrez vos arguments 310
Accrochez des étiquettes inoubliables 312
Utilisez des images frappantes 321
Employez des figures de rhétorique convaincantes 324
13. Montrez-vous confiant 333
Langage 336
Voix 347
Comportement 351
14. Orientez les réunions dans votre sens 355
Vendre un à un 356
Avant la réunion 359
Pendant la réunion 367
Après la réunion 382

Index 385

Chapitre 1

La politique des idées

Faire accepter une bonne idée est plus difficile que d'avoir une bonne idée.

Stephen Friedman

Au tableau d'honneur des innovateurs, s'il en existait un, figureraient Tim Berners-Lee, William Campbell, Mohammed Aziz et Roy Vagelos, David Warren, Clair Patterson et Jim Delligatti. Vous ne les connaissez peut-être pas, mais nous leur devons des innovations extraordinaires qui nous concernent quotidiennement. Ils ont aussi autre chose en commun : tous ont dû affronter de fortes oppositions. Supérieurs, collègues ou autres décideurs ont bruyamment rejeté leur idée, contesté publiquement sa valeur, tenté de la saboter parfois. Ces innovateurs intrépides, comme tant d'autres chercheurs, savants, ingénieurs et chefs d'entreprise créatifs, ont fini par apprendre qu'il ne suffit pas d'apporter une idée brillante. Il faut aussi galvaniser ses partisans.

Tim Berners-Lee n'a pas seulement imaginé ce que nous appelons aujourd'hui le World Wide Web : il a dû aussi convaincre son employeur, l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire (CERN), de soutenir ses travaux. Après d'inlassables efforts, il a finalement obtenu l'aide de sa direction. Un second problème s'est alors posé : comment décider le CERN à mettre le fruit de ses réflexions à la libre disposition du public ? « Il a fallu dix-huit mois pour convaincre les administrateurs du CERN de ne pas soumettre l'utilisation du Web au versement d'une

redevance, raconte Berners-Lee. Si nous avions échoué, le Web n'existerait pas aujourd'hui[1]. »

William Campbell, chercheur en pharmacie, avait découvert un remède contre l'onchocercose, ou cécité des rivières, une maladie qui chaque année faisait perdre la vue à des millions de personnes dans les régions tropicales. Avec son collègue Mohammed Aziz, il a persuadé Roy Vagelos, directeur de la recherche et du développement chez Merck, de développer ce médicament, appelé aujourd'hui Mectizan. Le trio a dû relever ensuite un défi redoutable : arracher à la direction de Merck des budgets énormes en faveur d'une pilule qui ne rapporterait pas un sou à l'entreprise, car les gens qui en avaient besoin étaient parmi les plus pauvres du monde. Ils y sont parvenus. Depuis lors, Merck a fait don de plus de 2,5 milliards de comprimés, représentant en valeur pas loin de 4 milliards de dollars (environ 3 milliards d'euros). Plus de 25 millions de personnes sont traitées chaque année – et ont la vue sauve – parce que Campbell, Aziz et Vagelos ont été persuasifs. La cécité des rivières pourrait bientôt être éradiquée en Afrique, a récemment annoncé l'Organisation mondiale de la santé.

Chaque fois que vous montez à bord d'un avion, ayez une pensée émue pour David Warren. Ce chercheur de l'Aeronautical Research Laboratory de Melbourne a imaginé dans les années 1950 l'enregistreur phonique du poste de pilotage, l'une des deux « boîtes noires » qui équipent aujourd'hui les avions. Placer un magnétophone dans les avions paraît peut-être évident pour une industrie attachée à la sécurité. Mais quand Warren a présenté son idée, il a essuyé un refus sans appel. Un tel appareil recueillerait « plus de jurons que d'explications » a estimé l'armée de l'air australienne. « Aucun avion ne décollera d'Australie sous la surveillance de Big Brother » s'est insurgée la fédération des pilotes australiens. Warren a fini par persuader les experts en aéronautique britanniques de tester son idée. Aujourd'hui, chaque

1. Hiawatha Bray, « Creation of the World Wide Web: World-Changing Web Was Born 20 Years Ago », *Austin American Statesman*, 23 mars 2009.