

**L'IDÉE EN BREF****LE PROBLÈME**

Les managers intermédiaires recueillent de précieuses informations provenant de leurs contacts avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs confrères – mais ils ont du mal à vendre leurs idées aux décisionnaires placés au sommet de la hiérarchie. En conséquence, les entreprises auxquelles ils appartiennent laissent passer certaines opportunités ou ne parviennent pas à résoudre certains problèmes.

**LA SOLUTION**

Des recherches montrent que les managers qui parviennent à convaincre les cadres dirigeants utilisent sept tactiques plus fréquemment que les managers dont les idées n'aboutissent nulle part.

**LES BÉNÉFICES**

Ces tactiques fournissent un cadre de travail puissant pour mener le changement depuis les rangs intermédiaires. En les appliquant dans une campagne plus élargie qui vise à fédérer les soutiens, vous pouvez convaincre les dirigeants de passer à l'action et atteindre vos objectifs.

Un manager en ingénierie travaillant pour une entreprise du secteur de l'énergie – que nous appellerons John Healy – souhaitait convaincre son responsable d'adopter une technologie d'épuration des gaz moins coûteuse et plus sécurisée. L'affaire aurait pu être facile si son responsable, le directeur général, n'avait pas lui-même sélectionné, à peine un an auparavant, le système en place. Au lieu de cela, il s'agissait, pour reprendre les termes d'Healy, d'un «processus délicat». Par chance, les remarques des utilisateurs concernant cette nouvelle technologie n'avaient été rendues publiques que depuis quelques mois, ce que Healy évoqua avec diplomatie dans sa présentation au DG et à d'autres dirigeants. Il leur montra également

une comparaison détaillée des deux systèmes, en se basant sur leur mise en place dans des structures similaires, les données indiquant que ce nouveau système supprimerait les agents polluants plus efficacement tout en réduisant les coûts d'environ 700 000 dollars par an. Comme le DG restait malgré tout indécis, Healy fit intervenir un expert en biogaz que son responsable respectait et en qui il avait confiance pour présenter les mérites de cette nouvelle technologie. L'entreprise réalisa l'investissement et adopta le nouveau système.

Les entreprises ne prospèrent que si les managers intermédiaires comme Healy savent identifier et mettre en avant les besoins de changement. Les

personnes situées à ce niveau de la hiérarchie recueillent de précieuses informations provenant d'un contact direct avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs confrères. Ils sont bien placés pour repérer le moment où le marché est mûr pour un certain type d'offre, par exemple, ou pour détecter les signes avant-coueurs indiquant qu'un partenariat ne fonctionnera pas. Mais, pour diverses raisons – crainte de conséquences négatives, comportements formatés par une culture hiérarchique traditionnelle, etc. –, ils ne peuvent exprimer leurs idées et leurs préoccupations. Ainsi que nous l'ont montré nos travaux de recherche et ceux d'autres spécialistes de ce domaine, un tel silence peut avoir des conséquences terribles – comme le montrent les cas d'«entreprise réglementaire» (quand une institution publique sert des intérêts privés, NDLR) ou de manque de maîtrise des risques en matière de sécurité produits.

D'ailleurs, même lorsqu'ils choisissent de s'exprimer, la plupart des managers ont du mal à vendre leurs idées à leur hiérarchie. Il leur semble difficile de faire remonter ces idées jusqu'à un niveau «stratégique» suffisamment tôt dans le processus de décision – quand bien même ils arrivent à les faire remonter. Les études montrent, bien trop souvent, que les dirigeants écartent les bonnes idées venant d'échelons inférieurs de la hiérarchie, en général pour la raison suivante : s'ils n'ont pas déjà perçu eux-mêmes la pertinence d'une idée pour améliorer les performances de l'entreprise, ils ne la jugent pas assez importante pour mériter leur attention. Les managers intermédiaires doivent s'efforcer de changer cette perception.

La tâche est plus facile si certains facteurs contextuels sont établis, tels un bon dossier personnel de contributions tangibles – ce qui renforce la crédibilité d'un individu – ou une culture d'entreprise permettant de parler franchement. Que les astres soient favorablement alignés ou non, les managers peuvent augmenter leurs chances de réussir en utilisant les bonnes méthodes de persuasion. Considérons l'approche de John Healy : il a su présenter son idée avec une certaine intelligence émotionnelle (en s'assurant que le fait d'avoir choisi le système en place ne faisait pas perdre la face au DG), l'a étayée d'éléments concrets provenant d'entreprises semblables, et a fait intervenir un expert externe soigneusement choisi pour appuyer ses arguments.

Depuis que Jane Dutton et Susan Ashford (co-auteure de cet article) ont introduit le concept de «vendre une idée» dans le discours universitaire, il y a de cela plus de vingt ans, de nombreuses études ont proposé des tactiques visant à encourager les nouvelles idées. Dans une de nos récentes études, nous nous sommes penchés sur ce qui fonctionne réellement au sein des entreprises, pour tout un ensemble de rôles et de secteurs. Les participants à notre étude nous ont décrit leur expérience de vente de trois grands types d'idées : celles ayant trait à de nouveaux

marchés, produits ou processus ou à des clients à conquérir; celles relatives à des améliorations concernant des produits ou des processus existants; et celles concernant les manières de mieux répondre aux besoins des salariés.

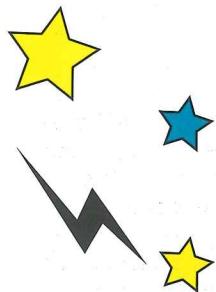
Les «vendeurs d'idées» qui atteignent leurs objectifs, avons-nous observé, cherchent la meilleure manière, le meilleur endroit et le meilleur moment pour faire entendre leurs idées et leurs préoccupations – utilisant leurs compétences rhétoriques, une

**Les «vendeurs d'idées» qui atteignent leurs objectifs cherchent la meilleure manière, le meilleur endroit et le meilleur moment pour faire entendre leurs idées.**

certaine sensibilité politique et leurs relations interpersonnelles pour inciter les bons leaders à l'action. Ils utilisent en particulier sept tactiques spécifiques plus fréquemment que ceux qui ne parviennent pas à convaincre. Dans cet article, nous organisons ces tactiques selon un cadre pratique que les managers peuvent utiliser afin de gagner en puissance dans la présentation de leurs idées, et nous les illustrons d'exemples provenant de nos travaux de recherche. Chacune de ces tactiques devrait s'inscrire dans une campagne plus large destinée à attirer l'attention et à obtenir des ressources.

**TACTIQUE ADAPTEZ VOTRE DISCOURS**

**1** Dans notre échantillon de recherche, plus que toute autre tactique, le fait d'adapter son discours à un auditoire de décideurs était associé au succès. Il est essentiel que les vendeurs d'idées se familiarisent avec le cocktail singulier d'ambitions, de valeurs et de connaissances du public auquel ils s'adressent et de faire en sorte que cela détermine la manière dont ils délivrent leur message.



## Un nouveau développement technologique peut avoir l'air d'un quiz pour geeks, jusqu'à ce que vous expliquiez comment il accompagne un objectif stratégique.

vente de ma division», nous a expliqué le responsable régional. Evidemment, quasiment tous les meilleurs étaient partis. Une structure commerciale aussi mauvaise et aussi éloignée des pratiques habituelles rendait ce genre d'érosion quasiment inévitable. Les cadres qui avaient créé cette structure étaient compétents, mais ils manquaient d'expérience en matière de vente. De même, le reste de l'équipe commerciale était techniquement qualifié, mais inexpérimenté. Enfin, la force de vente, dans son ensemble, n'était pas de taille à maintenir l'activité à flot, et encore moins à la développer.

Lorsque le responsable régional fit pour la première fois part de ses inquiétudes à son responsable et à quelques autres cadres, ils manifestèrent leur désaccord, en expliquant que la solution consistait simplement à exercer un peu plus de pression sur les in-

dividus. «Cela me semblait personnellement très risqué, étant donné que la division venait de perdre plus de la moitié de ses effectifs commerciaux», nous a-t-il confié. Il n'avancait guère, jusqu'à ce qu'il demande à d'autres leaders au sein de la division (avec un pouvoir de décision plus important) ce qu'ils attendaient des ventes. Il rencontra le nouveau vice-président du marketing et des ventes pour le Canada, entre autres, qui souhaitait pour sa part éviter que les équipes travaillent les unes contre les autres, ce qui entamait sérieusement la crédibilité de l'entreprise aux yeux de ses clients.

A la lumière des retours qu'il avait recueillis, le manager régional élabora des recommandations et expliqua en quoi elles aideraient la division à doubler son chiffre d'affaires en quatre ans (un objectif que le P-DG avait récemment annoncé aux actionnaires). Affecter les équipes commerciales à des clients plutôt qu'à des régions, fit-il remarquer, empêcherait que les commerciaux se marchent dessus – ce qui répondait aux préoccupations du vice-président du Canada. Il avança en outre que savoir attirer et retenir des commerciaux aguerris était essentiel pour augmenter le chiffre d'affaires dans les délais souhaités par le P-DG.

Il souligna le fort taux de turnover parmi les commerciaux – près de 40% s'en allaient chaque année – et décrivit la manière dont cela pourrait être résolu en suivant les bonnes pratiques du secteur en matière de recrutement et de gestion des talents. Des rémunérations basées sur des commissions permettraient d'attirer des personnes chevronnées et de leur donner des raisons de rester. Des formations aideraient les moins expérimentés à acquérir diverses compétences importantes dans la gestion des relations clients.

Le vice-président du Canada approuva ce plan d'action et, plus important encore, dégagea les ressources permettant de le mettre en œuvre. «La structure des ventes s'est ainsi trouvée renforcée d'une douzaine de personnes expérimentées, nous rapporta le responsable régional. Et après application des nouvelles mesures, nous n'avons eu qu'un seul départ en quatre ans.» Ceci ramena les coûts de turnover, assez importants à une époque, à un niveau quasi nul. La division investit également 75 000 dollars dans un plan de formation, somme qui fut très largement amortie grâce à l'organisation d'un concours pour découvrir celui qui vendrait le plus en utilisant les méthodes apprises (cela rapporta plus de 2,7 millions de dollars de chiffre d'affaires de nouveaux contrats en une semaine). Même si la division ne parvint pas à remplir son objectif sur quatre ans, elle doubla son chiffre d'affaires en cinq ans.

Au vu de ces résultats, les dirigeants n'attribuèrent plus à la paresse les problèmes que la force de vente avait rencontrés. Les personnes de valeur cessèrent de partir en masse, en partie grâce à l'évolution de l'état d'esprit de la hiérarchie, et en partie

grâce à une amélioration de la structure et des pratiques managériales.

Le responsable régional attribua les avancées réalisées au fait d'avoir soigneusement adapté son discours. Outre le soutien aux objectifs du vice-président pour le Canada et à ceux d'autres dirigeants, dit-il, «il me fallait montrer en quoi mes idées aideraient à remplir les attentes du P-DG en termes de résultats». Cela le fit passer de réunions individuelles ou en comités restreints à une proposition écrite et à une présentation qu'il put exposer auprès d'échelons plus élevés, où les initiatives obtinrent le soutien nécessaire.

### TACTIQUE

#### CADREZ LA PROBLÉMATIQUE

La place qu'occupe une problématique dans votre entreprise dépend grandement de la manière dont vous ficelez l'idée. Un nouveau développement technologique peut ressembler à un quiz pour geeks jusqu'à ce que vous expliquiez comment il accompagne un objectif stratégique, par exemple une amélioration de la réactivité vis-à-vis des clients. Alors il devient important. Une fois que vos interlocuteurs saisissent la manière dont votre initiative s'inscrit dans une vue d'ensemble, ils seront plus disposés à y consacrer des ressources. De même, si vous êtes à la tête d'une division et que vous présentez un de vos directeurs aux dirigeants pour qu'il bénéficie d'une promotion, il sera utile de préciser qu'il a dépassé ses objectifs et de détailler la façon dont il peut participer à la réalisation d'objectifs clés. Vous pouvez expliquer en quoi lui attribuer un rôle plus stratégique aiderait à redresser un service en difficulté, par exemple, ou à apporter une énergie et une créativité nouvelles à une partie de l'activité aux performances modestes. En le présentant comme un leader dont l'entreprise a besoin plutôt qu'en laissant ses excellents résultats parler d'eux-mêmes, vous provoquez un sentiment d'urgence chez les décideurs. Il ne s'agit pas seulement d'une personne qui a beaucoup accompli et qui mérite donc de l'avancement, quel que soit le moment. Il importe que ce soit une personne dotée de compétences et de capacités à conduire le changement.

Comme le montrent de telles histoires, il est souvent efficace de mettre en lumière les bénéfices d'une idée pour l'activité elle-même. Les bons vendeurs d'idées de notre étude optaient pour cette méthode bien plus souvent que ceux qui avaient échoué. Par exemple, le directeur des placements d'une société financière décrivit comment il avait progressivement construit l'argument selon lequel souscrire à une base de données immobilières propriétaire constituait «un besoin et non un souhait». A peu près tous les six mois, sur une période d'environ cinq ans, il avait lancé cette suggestion à un moment où l'accès à une telle

#### LES MANAGERS INTERMÉDIAIRES ONT PLUS DE CHANCES DE FAIRE ENTENDRE LEUR VOIX LORSQU'ILS :

- S'identifient à l'entreprise.
- Ont une relation positive avec leurs interlocuteurs.
- Se sentent psychologiquement en sécurité dans l'entreprise.
- Estiment qu'un supérieur hiérarchique mettra leur idée en œuvre.
- Prennent une problématique suffisamment à cœur pour investir de l'énergie à la promouvoir.

base de données aurait été utile, et un allié calé en informatique au sein du service de gestion des actifs avait approuvé de vive voix. Mais ils avaient besoin d'un soutien plus large, car beaucoup voyaient cela comme un luxe. «Nous sommes une entreprise dont la gestion est rationalisée et qui a toujours résisté à l'adoption de nouvelles technologies», nous a expliqué le directeur des placements. Il finit cependant par identifier un besoin pertinent dans une autre partie de l'activité : cette base de données pourrait aider le service comptabilité à remplir ses obligations en termes d'audit et de publication des comptes. Ce fut l'argument décisif. Il en avait démontré les avantages pour plusieurs services. La société décida d'y souscrire.

Se positionner dans un contexte moral semble moins performant que dans un contexte business. Dans notre étude, les quelques circonstances de contexte moral étaient associées à des tentatives ratées ou à des résultats variables. Lorsque les vendeurs d'idées insistent sur leurs principes de manière un peu trop agressive, leurs interlocuteurs risquent de réagir négativement à ce qu'ils perçoivent comme une mise en cause personnelle.

Si se concentrer sur les bénéfices apportés par les idées constitue souvent une approche plus sûre, les vendeurs peuvent néanmoins avoir besoin d'en souligner l'urgence. On peut ainsi envisager de présenter l'idée en question comme une opportunité à ne pas manquer. Nos vendeurs d'idées les plus performants étaient plus à même que les autres d'arriver à expliquer ce que l'entreprise avait à gagner de leurs idées. Accentuer l'aspect positif peut donner à votre auditoire le sentiment de contrôler la situation et susciter optimisme et soutien.

Mettre en évidence une menace – à savoir une conséquence susceptible de se produire si votre idée n'est pas adoptée – peut pousser à agir. Mais cela peut aussi avoir l'effet inverse : lorsque les décideurs se focalisent sur les pertes éventuelles, ils préfèrent parfois faire l'autruche et éviter le sujet. La proportion de contextes de menace était la même dans les tentatives réussies et dans les tentatives ayant échoué, peut-être parce que l'idée de menace entraîne une foule de pensées : il est difficile de prévoir si cela va impulser l'action – la classique réaction de combat («fight») – ou inciter à la fuite («flight»).

Enfin, les vendeurs d'idées rencontrent souvent le succès en associant leurs idées à d'autres idées apparentées. Par exemple, une personne qui fait campagne pour une augmentation des congés permettant aux employés de s'occuper d'un membre de la famille malade ou âgé peut établir un lien avec la lutte pour obtenir des congés parentaux plus longs. Lorsqu'elle se rattache à une initiative de plus grande ampleur, une petite idée peut gagner en importance. Il ne s'agit plus seulement d'accompagnement des personnes âgées, mais d'une question d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

## 7 TACTIQUES POUR VENDRE VOS IDÉES

Les questions suivantes vous aideront à utiliser les sept tactiques de manière efficace.

### 1- Adaptez votre discours

Quelle est la position de mon auditoire sur ce problème? Qu'est-ce qui est le plus convaincant ou indiscutables pour mon auditoire?

### 2- Cadrez la problématique

En quoi puis-je relier ma problématique aux priorités de l'entreprise? Comment puis-je en décrire les bénéfices le mieux possible? Comment puis-je établir un lien avec d'autres idées ayant retenu l'attention?

Comment puis-je mettre en lumière une opportunité pour l'entreprise?

### 3- Gérez les émotions des deux côtés

Comment puis-je utiliser mes émotions pour générer des réactions positives plutôt que négatives?

Comment puis-je gérer les réactions émotionnelles de mon auditoire?

### 4- Soyez attentif au timing

Quel est le meilleur moment pour se faire entendre? Puis-je «surfer sur la vague» d'une tendance, par exemple, ou exploiter ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise?

Quel est le bon moment, dans le processus de prise de décision, pour soulever mon problème?

### 5- Impliquez d'autres personnes

Quels sont les alliés susceptibles de promouvoir mon idée au sein de mon réseau, et comment puis-je effectivement les impliquer?

Qui sont mes opposants potentiels, et comment puis-je les persuader de me soutenir?

Qui sont les indécis, et comment puis-je les convaincre de l'importance de mon idée?

### 6- Adhérez aux normes de l'entreprise

Devais-je utiliser une approche formelle et publique pour promouvoir mon idée (par exemple, une présentation aux cadres dirigeants)?

Ou une approche informelle, de nature plus privée (des conversations décontractées en face-à-face)? Ou associer les deux?

### 7- Suggérez des solutions

La solution que je suggère est-elle viable?

Sinon, suis-je en mesure de proposer une manière d'en trouver une au lieu de me contenter de mettre un problème en lumière?

## TACTIQUE GÉREZ LES ÉMOTIONS DES DEUX CÔTÉS

**3** Parce que c'est une activité de communication qui comporte souvent des enjeux considérables, vendre une idée remue inévitablement un certain nombre d'émotions. La passion, si elle est exprimée à propos, améliore les chances d'attirer l'attention et de déclencher l'action. Mais il n'y a cependant qu'une mince ligne entre la passion et la colère. Il arrive parfois que des personnes proposent des initiatives parce qu'elles en ont assez des conditions ou des comportements existants. Et, lorsqu'elles

rencontrent des obstacles alors qu'elles s'efforcent de convaincre, leur frustration risque de s'intensifier.

Des sentiments forts peuvent être canalisés afin de mobiliser autrui par un appel enthousiaste à agir, mais, s'ils ne sont pas maîtrisés, ils risquent surtout d'amoindrir l'influence du vendeur d'idées. Les décideurs qui détectent des sentiments négatifs chez les subordonnés qui apportent leur contribution ont tendance à voir ceux-ci comme des râleurs, non comme des agents du changement. De plus, les travaux de recherche effectués récemment par Adam Grant, professeur à Wharton, montrent que les personnes qui contrôlent leurs émotions - ou contrôlent du moins ce qu'ils montrent aux autres - sont plus à l'aise pour soulever un problème et ont de meilleurs résultats lors de l'évaluation de leurs performances.

Notre étude va dans le même sens que les conclusions d'Adam Grant : les vendeurs d'idées qui savent convaincre font bien plus attention à la maîtrise de leurs émotions que ceux qui échouent. D'ailleurs, ces derniers sentaient parfois que leurs débordements étaient en partie responsables de leurs échecs.

Aussi important que puisse être le self-control, il est également crucial de comprendre et de gérer les émotions du décideur, car celles-ci peuvent soutenir ou détruire votre cause. John Healy, le manager cité au début de notre article, a bien maîtrisé ce point. Anticipant ce que son responsable risquait de ressentir quand il allait être évident qu'il avait choisi un système d'épuration des gaz plus dangereux et plus coûteux, il fit prudemment remarquer que les critiques des utilisateurs concernant la nouvelle technologie n'étaient pas disponibles au moment où cette décision avait été prise. Ceux qui espéraient se faire entendre devraient chercher à inspirer aux décideurs des sentiments positifs, en se focalisant sur les avantages, par exemple, ou en montrant comment on peut agir. Les vendeurs d'idées qui réussissent disent qu'ils agissent ainsi bien souvent que les autres.

## TACTIQUE SOYEZ ATTENTIF AU TIMING

**4** Il est essentiel de trouver le bon moment pour aborder un sujet. Il peut se présenter lorsque les priorités organisationnelles sont remaniées, lorsque certaines personnes quittent ou rejoignent l'entreprise ou lorsque les préoccupations d'un dirigeant évoluent. Les vendeurs d'idées efficaces de notre étude ont démontré une sensibilité beaucoup plus prononcée que les autres au timing. Les meilleurs d'entre eux remarquent le moment où de plus en plus de personnes commencent à s'intéresser à un sujet ou à une tendance en lien avec leur problématique, et ils positionnent alors leur idée de sorte qu'elle puisse «surfer sur cette vague».

Par exemple, le directeur général de la division luxe d'une holding équatorienne a su choisir exacte-

ment le bon moment pour convaincre son directeur financier et son conseil d'administration de se lancer sur un marché encore inexploité au Pérou. Il en avait eu l'idée en 2007. Même s'il s'agissait déjà d'une option viable à l'époque, il s'abstint de la proposer à cause de troubles civils ayant alors secoué le Pérou et parce que sa division avait encore de la marge pour continuer de croître sur son marché national. En 2009, après la récession, «le marché boursier péruvien était le plus dynamique du monde», nous fit remarquer le directeur. Son équipe se rendit donc sur place pour évaluer le potentiel. «Nous avons pu observer de nouveaux chantiers de construction, d'un minimalisme moderne qui contrastait de manière frappante avec les constructions aux murs élevés de l'époque des terroristes et de la guérilla.»

Le Pérou semblait non seulement bien se porter mais aussi être prêt pour la croissance. «Il n'y avait qu'un seul centre commercial important, et les accessoires de luxe tels que les sacs, les montres et les lunettes de soleil de marques de créateurs étaient rares ou vendus de manière informelle», ajouta-t-il. «Pourtant, les cafés de la chaîne Starbucks ne désemplissaient pas et se développaient.» Le directeur et son équipe décidèrent qu'une boutique de luxe distribuant différents produits, en mettant cependant l'accent sur les montres, était le meilleur projet à envisager. Ils savaient que les grands magasins ne couvriraient pas la demande, car les clients souhaiteraient aussi profiter du service associé au luxe. «Nous avons considéré que le Pérou était prêt», nous a-t-il raconté. De plus, le timing était excellent pour une autre raison : le marché équatorien avait alors atteint son niveau de saturation.

Le directeur obtint les accords dont il avait besoin et l'entreprise ouvrit deux magasins de luxe en novembre 2010. «Le jour de l'ouverture de notre première boutique, nous avons vendu l'intégralité du stock de parfums que nous avions acheté, nous a-t-il expliqué. Un client est entré dans le magasin et a acheté toute notre réserve d'encre pour son stylo-plume de luxe, car il craignait de ne pas en retrouver.» Cette boutique compta pour 40% des bénéfices de la division sur les trois années qui suivirent. En 2011, toutes les marques de luxe les plus prestigieuses avaient fait leur entrée sur le marché péruvien - mais cette entreprise était arrivée la première.

En plus de garder un œil attentif sur les grands événements et les tendances générales, il est également important de garder à l'esprit une notion de délai. Si l'idée à défendre est directement liée à un lancement de produit imminent ou à la sortie très prochaine d'un logiciel, alors allez-y, c'est le moment de se faire entendre. Mais, comme le montrent de récents travaux de recherche, lorsque l'échéance est plus éloignée et que les décideurs sont en mode exploratoire, poser des questions ouvertes peut s'avérer plus efficace que proposer des solutions spé-

cifiques. De toute évidence, les vendeurs d'idées ne peuvent pas toujours connaître les échéances de leur auditoire. Mais si vous découvrez un enjeu immédiat, vous pouvez tenter de l'aborder dans votre proposition, en mettant d'autres idées de côté jusqu'à ce que les personnes à qui vous vous adressez soient disponibles pour y réfléchir de manière plus approfondie.

## TACTIQUE IMPLIQUEZ D'AUTRES PERSONNES

**5** Il vaut mieux impliquer les autres dans ses efforts que faire cavalier seul. Construire une coalition permet d'obtenir l'adhésion de l'entreprise plus rapidement et à plus grande échelle à mesure que plus de personnes apportent leur énergie et leurs ressources au mouvement. Une personne peut, par exemple, avoir accès à d'importantes données, tandis qu'une autre est peut-être proche d'un des dirigeants que vous cherchez à convaincre. Peut-être parce qu'ils savaient reconnaître de tels avantages, les participants à notre étude qui savaient convaincre se montraient plus aptes que les autres à impliquer leurs collègues dans la promotion de leurs idées.

Les experts en négociation vous conseilleront de mobiliser vos alliés, de convaincre vos opposants de soutenir la question ou, du moins, de se mettre en retrait, et de démontrer aux indécis pourquoi ils devraient adhérer à votre idée. Lorsque vous construisez une coalition, vous pouvez vous adresser à des experts dans des domaines en rapport avec le vôtre afin de gagner en crédibilité, même si une récente étude des réactions face aux vendeurs d'idées semble indiquer qu'il est tout aussi important d'impliquer des individus en qui le public que vous ciblez a confiance. Utilisez, bien sûr, les membres de votre réseau, mais incluez aussi les personnes dont le réseau ne recoupe pas le vôtre, cela élargira d'autant le groupe de personnes susceptibles de soutenir votre idée ou d'y apporter leur expertise.

## TACTIQUE ADHÉREZ AUX NORMES DE L'ENTREPRISE

**6** Les tactiques que nous avons vues jusqu'ici font appel à deux types de compétences indispensables pour les vendeurs d'idées qui réussissent : la première compétence est stratégique (comprendre les objectifs de l'entreprise, les plans d'action mis en œuvre pour les accomplir et le rôle des décideurs dans ces démarches), la seconde est relationnelle (arriver à saisir qui sera affecté par la problématique que vous soulevez, qui s'y intéresse, qui pourrait s'y opposer, etc.). Nous allons ici aborder une troisième compétence : la connaissance des normes de l'entreprise, telles que le type de données sur lesquelles vos leaders aiment s'appuyer pour leurs prises

## À PROPOS DE LA RECHERCHE

Nous avons effectué un sondage auprès de 77 hommes et 24 femmes, âgés de 24 à 52 ans, et, avec l'aide de notre assistant de recherche Evan Bruno, nous nous sommes entretenus avec 10 d'entre eux. Les participants avaient en moyenne quatorze ans d'expérience – environ six ans au sein de leur entreprise, deux et demi au poste qu'ils occupaient actuellement. Ils avaient des fonctions diverses, d'analyste financier à directeur marketing en passant par ingénieur principal, dans des secteurs allant du développement de logiciels aux biens de grande consommation ou au juridique.

Nous avons demandé à près de la moitié des participants (sélectionnés de manière aléatoire) de décrire une occasion où ils avaient réussi à promouvoir une idée auprès des décisionnaires, et à l'autre moitié un moment où ils avaient échoué. Tous ont indiqué comment ils savaient que leurs efforts avaient été couronnés de succès et ont évalué à quel point ils avaient utilisé chacune des tactiques décrites dans cet article. Nous avons examiné si chacune de ces tactiques apparaissait plus fréquemment dans les histoires de réussites que dans les histoires d'échecs, en évaluant les différences statistiquement significatives entre les deux groupes. Nous avons également identifié les tactiques ayant joué le plus grand rôle dans chaque réussite ou échec.

de décision, la manière dont ils préfèrent qu'on leur communique des informations, et s'ils ont tendance ou non à soutenir des causes comme la vôtre. Maîtriser de telles normes peut vous permettre d'estimer le niveau d'efficacité des autres tactiques décrites dans cet article. Par exemple, une étude portant sur des employés qui vendaient des problématiques environnementales a relevé qu'une dose de dramatisation et d'émotion n'était utile que lorsque les entreprises avaient déjà fait le choix d'un engagement fort en matière d'environnement.

Une norme qu'il est important de comprendre consiste à savoir s'il vaut mieux opter pour une approche formelle ou informelle. Les conversations décontractées permettent à un vendeur d'idées d'avoir un ressenti officieux concernant ses idées et évitent de mettre l'interlocuteur ciblé sur la sellette en public. Mais les approches formelles peuvent donner une impression de sérieux et permettre d'appliquer une pression opportune invitant à une réaction de la part des décideurs. Les vendeurs d'idées doivent penser à évaluer ces éléments d'arbitrage en fonction des usages en vigueur au sein de leur entreprise. Dans une entreprise que nous avons étudiée, les cadres dirigeants affirmaient leur volonté de voir émerger des réflexions innovantes, mais ils furent décrits, même lors de réunions peu formelles, comme ayant blâmé ceux dont les présentations PowerPoint n'utilisaient pas les gabarits validés par l'entreprise. Sans surprise,

les salariés ont déclaré qu'ils avaient présenté leurs idées de manière très formelle, tout en reconnaissant que cela avait probablement eu pour effet d'entraver l'innovation.

Les vendeurs d'idées qui réussissent utilisent plus de tactiques formelles – et moins de tactiques informelles – que ceux dont les propositions se soldent par des échecs. Il semble donc que beaucoup d'environnements professionnels appellent un certain niveau de procédures et de convenances, et que ceux qui parviennent le mieux à vendre leurs idées adaptent leur comportement pour s'aligner sur ces normes. Nos données qualitatives semblent indiquer que le timing a aussi son importance : les personnes qui réussissaient le mieux avaient tendance à lancer leurs idées de manière informelle dans un premier temps, afin de tâter le terrain, pour passer ensuite à des présentations plus formelles.

### TACTIQUE 7 SUGGÉREZ DES SOLUTIONS

Manifestement, les personnes considèrent que, avant de soulever un problème, il vaut mieux réfléchir à des solutions sérieuses : il s'agit de la tactique la plus fréquemment utilisée par les deux profils de vendeurs d'idées – ceux qui réussissent et ceux qui ne réussissent pas – et sensiblement plus fréquemment par ceux qui réussissent que par les autres. Ils mettent en évidence des solutions spécifiques, comme l'ajout d'une équipe opérationnelle pour gérer une faille dans les systèmes, et intègrent souvent des idées de financement s'ils vendent le besoin d'éléments nouveaux.

Proposer une solution indique que l'on a réfléchi à la problématique et que l'on respecte le temps dont disposent les leaders. En effet, une étude récente réalisée en laboratoire a démontré que les vendeurs d'idées qui proposent des solutions sont bien plus appréciés. Mais il y a un hic : s'il y a moins de chances qu'on soulève un problème pour lequel on n'a pas identifié de solution, comme le montrent nos données, les entreprises où les problèmes surgissent plus rapidement que les solutions proposées s'en trouvent considérablement désavantagées. De plus, certains problèmes sont bien mieux résolus par un groupe d'individus apportant chacun leurs connaissances, leur expérience et leurs compétences propres. Dans de tels cas, attendre des vendeurs d'idées qu'ils apportent des solutions clés en main risquerait d'entraîner de mauvaises prises de décision.

Les vendeurs convaincus de l'importance d'une problématique mais pour laquelle ils n'ont pas de solution peuvent proposer, à la place, un processus judiciaire qui permettra d'en trouver une. Ils suivent ainsi la norme qui consiste à rester focalisé sur la solution, tout en impliquant les autres de manière constructive et opportune.

## ÉLABOREZ UNE CAMPAGNE TACTIQUE

Un argumentaire ne se limite pas à une grande présentation suivie d'une décision de type oui/non. Il ne s'agit là que des étapes les plus visibles du processus. Pour y arriver, il vous faut poser soigneusement les fondations de votre argumentation, avec une tactique puis une autre, à mesure que vous obtenez de nouvelles informations ou ressources. Voici quelques principes pour vous aider à exploiter au mieux les tactiques que nous avons décrites.

**Choisissez vos batailles.** Certaines idées sont tout simplement difficiles à vendre – celles qui sont bien trop en avance sur les connaissances actuelles de l'auditoire, par exemple, ou trop éloignées des normes de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai pour toute idée qui semble remettre en question le statu quo ou, pire encore, l'intelligence, les capacités de jugement ou les qualités morales des personnes auxquelles on s'adresse. Dans de tels cas, un dur combat vous attend, et peu importe la finesse avec laquelle vous placerez l'idée dans son contexte et gérerez les émotions.

Même les vendeurs les plus convaincants ne peuvent pas gagner à tous les coups, et parfois d'ailleurs le jeu n'en vaut pas la chandelle. Pour déterminer s'il convient d'investir des ressources et du capital social (au sens sociologique du terme) dans la promotion d'une idée, posez-vous deux questions. Quelle est son importance pour mon entreprise ? Et quelle est son importance pour moi ? Ceci vous aidera à évaluer le niveau de risque acceptable. Exprimer des préoccupations quant à l'approche de l'entreprise en termes de pratiques sociales à l'étranger ou à propos de la manière dont les responsables traitent les salariés suscitera probablement plus de résistance que des idées de mise en valeur des produits ou d'amélioration des procédés. Mais si ces préoccupations sont essentielles pour le bien-être de l'entreprise ou votre propre identité professionnelle, vous pouvez poursuivre, avec tact, dans cette direction, même si vous avez bien conscience que vous ne réussirez pas grand-chose à court terme.

**Combinez les tactiques.** Dans notre analyse de régression, nous avons mis en évidence que les campagnes utilisant plusieurs tactiques étaient plus souvent couronnées de succès que celles n'en utilisant qu'une seule. En effet, l'utilisation combinée de l'ensemble des sept tactiques comptait pour près de 40% de la différence enregistrée entre les réussites et les échecs. Nous avons observé le même type d'impact en étudiant le travail individuel effectué pour vendre des idées. Le manager en ingénierie d'une entreprise du secteur énergétique a géré les émotions du directeur général, proposé une solution appuyée par des données et s'est tourné pour plus de soutien vers un expert externe. Le directeur général équatorien a, lui aussi, associé plusieurs tactiques : non seulement il a choisi le bon moment pour lancer les boutiques d'articles de luxe au Pérou, mais il a su aussi adhérer aux normes de son entreprise – conservatrice en matière de proposition de projets – en commençant par des conversations informelles, en observant ensuite des entreprises similaires dans d'autres secteurs (dans le cas présent, Starbucks), en s'entretenant avec les clients et les partenaires afin de bien se renseigner et, enfin, en élaborant le processus formel d'évaluation, utilisant, pour analyser la proposition, des outils financiers traditionnels et des études de marché réalisées en externe.

**Adressez-vous aux bons interlocuteurs.** C'est un dilemme courant : devriez-vous faire part de votre idée à votre responsable en prenant alors le risque que cela reste lettre morte, car il ou elle n'a pas le pouvoir de vous soutenir ou n'y trouve aucun intérêt ? Ou devriez-vous vous adresser directement aux décisionnaires qui s'y intéresseront – mais très probablement en payer le prix pour avoir court-circuité votre responsable ? Désirieux d'éviter les ennuis, beaucoup passent d'abord par leur responsable en espérant que leurs idées remonteront dans la hiérarchie. Mais les problématiques soulevées meurent souvent d'emblée ou traînent jusqu'à ce que les dirigeants en aient pris connaissance. Parfois, le responsable direct ne prend même pas la peine de faire remonter les sujets. Ou encore, dans son rôle de messager, il ne se montre pas aussi compétent que le vendeur d'idées qui a soulevé la question en premier.

Aussi, n'hésitez pas à demander si vous pouvez accompagner la personne qui ira promouvoir l'idée à votre place, qu'il s'agisse de votre responsable ou d'un collègue ayant ses « entrées » auprès d'une instance décisionnaire officielle. Si cela n'est pas envisageable, faites tout votre possible pour préparer cette personne à promouvoir la question efficacement : évoquez tous les détails du business case, aidez-la à identifier le bon moment ainsi que le bon endroit pour faire sa présentation, etc. Si vous décidez d'approcher directement les décisionnaires, tenez-en votre responsable informé. Sinon, il vous faudra avoir une réponse bien préparée lorsque les dirigeants demanderont pourquoi vous vous adressez à eux et non à votre responsable hiérarchique direct.

**AUCUN ENSEMBLE DE PRÉCONISATIONS** ne saurait saisir les nuances de tous les contextes envisageables ou supprimer les risques et les déceptions inévitables lorsqu'on cherche à vendre une idée. Mais les vendeurs qui utilisent efficacement et systématiquement ces tactiques réussissent plus souvent à convaincre que ceux qui ne le font pas.

Vendre une idée ne se résume pas à un événement ponctuel. Il s'agit d'un processus continu qui exige un travail de fond, un certain sens de la mesure et de la patience. Lorsque les managers intermédiaires le mettent en œuvre efficacement, leurs idées parviennent à attirer l'attention des décisionnaires et font toute la différence. ☺

**Au moment de la rédaction de cet article, les auteurs occupaient les fonctions suivantes :**

**SUSAN J. ASHFORD** est professeure en management et organisations, titulaire de la chaire Michael & Susan Jandernoa de la Ross School of Business de l'université du Michigan. **JAMES DETERT** est professeur associé en management et organisations à la Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management de l'université Cornell.