

Des liens entre parole et recherche de mandats

Guido E. Nussbaumer, docteur, Bâle*

Les réflexions ci-dessous se basent sur l'expérience que j'ai accumulée au cours de ces 20 dernières années dans le cadre de séminaires de management. J'affirme ainsi que plus une entreprise ou une organisation complexe, ce qui convient très bien en tant que définition de l'entreprise, introduit et emploie de nouveaux moyens techniques de communication, moins elle est consciente de l'importance de la communication. J'aurais presque envie de parler d'une crise de la communication. En d'autres termes: la capacité d'expression, cet ancien outil traditionnel employé jusqu'à présent, tombe de plus en plus en désuétude. Parler, (presque) tout le monde le peut sans l'avoir jamais appris. On préfère vivre le principe du stoïcien et philosophe Epictète: «Supporte et abstiens-toi!» Quelle est donc l'importance de la rhétorique et de la dialectique dans le monde des affaires? Le fait qu'elles s'influencent mutuellement lors de négociations de vente et d'achat

partie. Considérons pour une fois ce phénomène devant le cadre des exigences de «survie»! Si l'on ne dispose pas des capacités de «s'exprimer oralement», il est impossible d'obtenir de (nouveaux) mandats! Dans ce contexte, faisons encore quelques réflexions relatives aux événements intervenant sur le marché:

La situation sur le marché

La base du marché et donc de la demande est constituée par quelques paramètres variables qui sont partout reconnus et considérés: les fluctuations conjoncturelles, le chômage, les mesures d'austérité, le niveau d'imposition fiscale, les offres de dumping, la politique marketing des entreprises ou encore les changements de comportement des clients et personnes cibles, les attentes modifiées combinées à un style de vie lui aussi modifié pour n'en citer que quelques-uns. Ce sont là des explications volontiers présentées pour justifier des chiffres rouges ou un carnet de commandes vide. La notion fourre-tout «Saturation du marché» constitue, elle aussi, une excuse souvent citée, voire un bon mot. Pourtant, nos efforts tendent ou du moins devraient tendre à reconnaître suffisamment tôt les signes du temps afin de pouvoir y réagir rapidement. Mais voilà, une réaction n'est que la réponse à une situation donnée et donc «l'action» tardive par excellence! Ces mécanismes peuvent se réunir sous la notion commune de «commercialisation» signifiant recherche d'harmonie entre l'offre et la demande. Tout cela mène vers des méthodes d'un nouveau genre que l'on décrit aux niveaux national et international par le terme «marketing». Nous nous référerons ici à la définition de base de cette notion proposée par le British Institute of Marketing: «On entend par marketing la fonction de management consistant à organiser et à diriger toutes les activités professionnelles nécessaires à déterminer le pouvoir d'achat de la clientèle et à le transformer en une demande réelle d'un bien ou d'un service afin de vendre le produit ou le service à l'acheteur (au client potentiel) ou au consommateur et d'atteindre ainsi l'objectif de profit

Résumé

La réalité et ... le succès dépendent de l'emploi que l'on fait de la parole et non pas d'un élément abstrait appelé «parole». Le pouvoir de la parole est sans aucun doute une réalité. Peu de gens savent quelle est l'importance de «l'oral» pour eux personnellement et pour leur entreprise. Le présent article vous présente quelques pistes expliquant l'importance de l'oral.

et lors «d'entretiens», est ignoré et n'entre même pas envisagé en tant qu'explication d'un éventuel fiasco. Il en va de même de la constatation que les éléments de communication constituent la base du succès lors de la transmission d'un message de A vers B et participent de ce fait à la confrontation face aux problèmes humains du quotidien. La dialectique et la rhétorique ne se limitent pas à la capacité de s'exprimer mais surtout à celle de se représenter. La communication est un événement social. La situation dans laquelle elle se déroule définit ses moyens. Des notions telles que participation personnelle, engagement, compassion et depuis peu les compétences dites sociales en font

ou d'autres buts de l'entreprise ou de l'institution concernée».

Cette considération présuppose une certaine disponibilité mentale de la part des entreprises et de leurs collaborateurs face aux instruments de la politique de vente et donc la reconnaissance que tous les actes et toutes les fonctions doivent s'orienter aux exigences, aux besoins et aux particularités du marché. Ceci implique, à son tour, la capacité de prendre une certaine influence sur des acheteurs potentiels et donc sur des mandants. On compte un grand nombre de catalogues remplis de règles de comportement destinées à influencer les «*destinataires de messages*» qui n'ont pas besoin d'être mentionnés de manière particulière ici. On y retrouve même Machiavelli puisque ce dernier décrit l'efficacité de certaines méthodes répressives dans la parole et le jeu. De telles règles ont été et continuent d'être appliquées et perfectionnées avec un succès relatif non seulement dans le passé mais aussi dans le présent.

L'expert fiduciaire, l'expert fiscal et le réviseur doivent fournir une prestation de service. Cette dernière est un bien de consommation abstrait et immatériel. Aucun élément objectif tel qu'une mesure, un poids, un volume, des références de base n'est disponible pour apprécier cette prestation de services. Par conséquent, des clients potentiels ne peuvent ni voir, ni toucher la prestation de service qu'ils désirent consommer. Les prestations de service ne peuvent pas être envoyées au client pour appréciation comme cela se fait avec un échantillon de marchandise. Elles ne peuvent pas non plus être produites à l'avance et seulement de manière restreinte pour une certaine date (de livraison). Voici le dilemme qui fait douloureusement prendre conscience qu'il faut trouver une autre compensation à cette situation.

Le facteur humain

Nous l'avons déjà dit, des livres entiers ont déjà été écrits sur la forme et l'organisation du marché. En simplifiant encore une fois, on peut dire que les «*producteurs*» et les «*consommateurs*» tentent mutuellement d'accorder l'offre et la demande à leur avantage respectif! On ne peut toutefois ignorer la composante que nous appellerons «*communication*». On devrait plutôt parler de «*communication sur le marché*», ce qui n'est rien d'autre qu'un échange de signes. La dialectique nous apprend que les signes

peuvent prendre une signification positive et négative, c'est-à-dire qu'ils peuvent provoquer quelque chose, permettre ou empêcher une «*conclusion*». Le communicateur et le communicant participent tous deux à la communication sur le marché. Le premier essaie de convaincre en jouant sur les sentiments. Le client et destinataire du message est un sujet qu'il convient de prendre très au sérieux. La survie de l'entreprise dépend en effet de ses réactions. Mais ce destinataire du message est aussi une aide à la distribution qui diffuse dans le monde les signes et les signaux reçus. Des études prouvent d'ailleurs que les signes chargés négativement font le tour du monde quatre fois plus rapidement que les signes chargés positivement! C'est là que réside finalement l'une des explications de la physiologie des rumeurs.

Emotio versus Ratio (l'émotion face à la raison)

Si nous suivons les constatations faites jusqu'à présent selon lesquelles les émotions – c'est-à-dire le sentiment – jouent un rôle bien plus important que la raison objective, on comprend aisément que la personne disposant des capacités d'expression orale adéquates aura d'autant plus de succès. En principe, la règle suivante s'applique: pour tout destinataire d'un message, l'émetteur est une sorte d'intrus qui essaie de lui imposer son savoir, son expérience, sa foi, ses capacités, son état d'esprit, sa vision du monde – pour ne citer que les principaux éléments! Pour cela, il se sert de divers moyens, verbaux ou non, et engage à cet effet les signes convaincants permettant de garantir la survie de l'entreprise.

Le processus herméneutique

L'herméneutique est la théorie de compréhension et/ou le savoir relatif à l'interprétation des phénomènes de discours considérés en tant que signes. Elle permet de comprendre pourquoi des personnes ne se comprennent pas (ne peuvent pas se comprendre). L'émetteur n'est pas le seul à y participer avec sa diversité de (mauvaises) prestations conscientes ou non. Le destinataire, lui aussi, attribue au message reçu un grand nombre d'éléments (que le jargon professionnel désigne par alliages ou par champs potentiels) qui mènent souvent à des malentendus. Ce terme de malentendu touche la notion de (mauvaise) compréhension. On peut chercher des indicateurs de ces

obstacles qui mènent finalement à un résultat insatisfaisant, voire à pas de résultat du tout, au niveau des barrières du destinataire que sont l'état d'esprit, les habitudes, les préjugés, les motivations, le facteur temps, les stéréotypes, la distance, les codes, les différences culturelles, les valeurs etc. Tous les destinataires ne répondent pas de la même manière à une stimulation. Il y a d'une part l'environnement qui renferme le message et d'autre part des facteurs tels que la quantité d'informations, l'intelligence, les pressions et les conventions de groupe ainsi que des composantes physiques et psychiques.

Originalité obligée

L'un des facteurs auquel j'ai régulièrement été confronté au fil des ans est la notion de l'originalité servant à combler un potentiel de rendement insuffisant et un manque de connaissances dans les domaines de la rhétorique et de la dialectique! Le rapport de causalité entre *l'oral* et *l'originalité* peut sembler difficile à établir ici; mais dans la pratique, il s'explique fort bien. Lorsque les efforts de vente n'obtiennent pas le succès désiré, que l'on ne sait plus que faire, qu'il n'est pas possible de trouver un autre angle de vue et que l'on s'apprête à se plaindre de cet état de fait, c'est souvent l'originalité qui est appelée à compenser ce qui a été grossièrement négligé ailleurs. Le *vendeur* – en effet, tout tourne toujours autour de la vente – aura alors recours à des actions désespérées et souvent très coûteuses. Le plus souvent toutefois, il ne sera pas possible d'atteindre le résultat espéré ... On oublie souvent que cette originalité doit s'orienter au client!

L'oral

Permettez-moi d'éclairer l'aspect de *l'oral* également d'une autre manière. On ne lui laisse que très peu de place en haut lieu! Le vocabulaire allemand par exemple compte pas moins de 500 000 signes. Une personne cultivée est en mesure d'en décoder 12 000 alors qu'une personne non cultivée en décodera 4000. De ce vocabulaire dit passif, les deux personnes n'en utiliseront activement que $\frac{1}{4}$ à $\frac{1}{5}$. On peut se demander si les entreprises sont conscientes de ce phénomène. Dans la branche fiduciaire, il me semble qu'il existe un fort besoin de rattrapage. Comme nous l'avons vu, c'est finalement tout spécialement la *langue orale* et toutes ses facettes qui décident si l'on obtient ou non un nouveau mandat. La boucle est ainsi bouclée. Si le

«marché» ne croît pas – *qui n'avance pas, recule* – on commence à perdre des parts de marché. Chaque collaborateur de l'entreprise est à la fois destinataire de messages et commissionnaire tout en étant responsable de la survie de l'entreprise. La secrétaire, en sa qualité de *«carte de visite acoustique»* qui établit le premier contact téléphonique avant de le transmettre, le collaborateur qui intervient déjà profondément dans *l'acte de vente* et finalement le supérieur direct qui construit et cherche à assurer l'avenir d'une entreprise saine, bénéficiaire et durable.

Conclusion

La réalité et ... le succès dépendent de l'usage qui est fait de la langue et non d'un élément abstrait *langue*. Le pouvoir des mots est sans conteste une réalité dont on peut prouver l'existence de mille façons différentes. La rhétorique et la dialectique constituent ainsi d'une certaine façon la *grammaire* du langage raisonnable et ce dernier, quel qu'en soit le contenu, constitue la condition de tout acte raisonnable. La rhétorique et la dialectique sont exigés par la symbiose de la raison et de la langue. Diriger, c'est *parler* et parler, c'est *bouger*! Peu d'entre nous savent l'importance de *l'oral* pour nous personnellement. En effet, qui est au clair au sujet de son débit parlé quotidien? La part des contacts oraux (entretiens, discussions, conférences) au temps de travail de cadres représente pas moins de 70%. On peut en tirer la conclusion suivante: plus la position d'un collaborateur est élevée dans la hiérarchie de l'entreprise, plus le temps passé en séances et en discussions sera élevé. Une entreprise (sur)vit de *l'oral*! La parole, c'est la vie, tout simplement! ■

Bibliographie:

- Die Macht der Unmoral (R. Lay), Econ
- Ethik der persönlichen Verantwortung (F. Eymann), Troxler Bern
- Anthropol. Grundlegung des verpflichtenden Verhaltens (R. P. Lange), Berlin
- Komplexität und Volumen von Vorträgen (W. Meier-Ruge), Wiener Kongresskolloquia, Proceedings
- Manipulation durch Sprache (H. R. Rupp), Wiener Kongresskolloquia, Proceedings
- Medical Schools and the Pharmaceutical Industry (G. E. N.), Debrecen, Proceedings
- Psychologie der Werbekommunikation (H. J. Hoffmann), de Gruyter, Berlin

* Guido E. Nussbaumer, docteur, est directeur de l'entreprise C+CM AG (Communications and Congress Management) à Therwil (BL) et dirige des séminaires de management sur le sujet *«rhétorique dialectique»* pour des institutions et des entreprises du secteur fiduciaire.