

## Savez-vous comment influencer les autres ?

« Le leadership, c'est l'influence. » – John Maxwell

« Ne sous-estimez jamais l'influence que vous avez sur les autres. » – Laura Buchanan

« À moins que vous ne choisissiez de faire de grandes choses avec cela, peu importe le montant de votre récompense ou le pouvoir dont vous disposez. » – Oprah Winfrey

« Loi de l'influence : votre influence est déterminée par la mesure dans laquelle vous accordez la priorité aux intérêts des autres. La meilleure façon d'augmenter votre propre influence est de la donner. » – Bob Burg et John David Mann

Imaginez que vous faites les boutiques et qu'un vendeur ne vous lâche pas d'une semelle. Dès que vous vous arrêtez pour regarder un article qui vous intéresse, il se précipite pour le présenter. Il commence immédiatement à vous vendre l'article en posant des questions et en utilisant diverses techniques d'influence. Comment réagissez-vous à cette approche du vendeur ? Le trouvez-vous accueillant ou ennuyeux ? Ressentez-vous le besoin qu'il vous explique les caractéristiques du produit pour que vous l'achetiez, ou préférez-vous prendre le temps de réfléchir seul, à l'abri de l'influence du vendeur ? Votre réaction dans cette situation révélera sans doute votre perception de l'influence : considérez-vous l'influence comme une forme de manipulation déguisée ou comme un signe d'intérêt à votre égard ?

Votre réponse peut varier en fonction du contexte, des spécificités de la situation et de la manière dont la persuasion est exercée. Cependant, les relations d'influence sont omniprésentes dans la vie quotidienne : un certain niveau d'influence se manifeste à chaque interaction avec vos amis, votre famille, au travail, dans la société, etc.

En fait, **le leadership est un processus d'influence**. Comprendre comment influencer les gens est une compétence clé des leaders, incitant les autres à suivre leurs projets, à s'y engager et à adhérer à leurs propositions. Certains leaders exercent naturellement cette influence, tandis que d'autres doivent développer des stratégies pour le faire de manière appropriée. La bonne nouvelle, c'est que l'art de l'influence s'apprend !

Voulez-vous savoir comment pratiquer et reconnaître l'influence dans vos relations ? En examinant 60 ans de recherche sur les déterminants de l'influence, Robert Cialdini et Noah Goldstein ont identifié six principaux « raccourcis » que les gens utilisent pour orienter leur comportement. Leur article « The Science and Practice of Persuasion » regorge d'informations sur les tactiques d'influence. Voici un aperçu des découvertes de leurs recherches approfondies sur les méthodes les plus efficaces pour influencer et persuader autrui.

1. **La réciprocité.** Une bonne action en entraîne une autre. Lorsque vous faites une faveur à quelqu'un, il est souvent enclin à vous rendre la pareille d'une manière ou d'une autre. Cela correspond à la règle d'or « Faire aux autres ce que vous voudriez qu'ils vous fassent » et à ce que les spécialistes des sciences sociales appellent la norme de réciprocité : nous nous sentons obligés de retourner les faveurs reçues. Par exemple, lorsque les démonstrateurs de Costco vous offrent des échantillons, ils espèrent que vous achèterez le produit en retour. De même, si vous offrez un cadeau ou un service à quelqu'un, cette personne pourrait se sentir redevable et chercher à rétablir l'équilibre en vous rendant quelque chose en retour.

Roxanne, par exemple, met tout en œuvre pour aider Roger dans un projet de travail. En retour, lors d'une réunion de département, Roger soutient le projet proposé par Roxanne. Cette norme peut entraîner des conséquences positives, comme décrites précédemment, mais aussi des implications négatives : si vous traitez mal quelqu'un, cette personne peut être motivée à se venger.

Les leaders peuvent appliquer ce principe en soutenant ouvertement leurs collègues lors des réunions (plutôt qu'en les critiquant), en envoyant des messages personnalisés de félicitations à leurs collaborateurs pour leurs réalisations récentes ou encore en offrant leur soutien et leurs conseils. Cependant, une mise en garde s'impose : une approche « Vous me grattez le dos, et je gratte le vôtre » est transactionnelle et peut être perçue comme manipulatrice. À long terme, il est bien plus admirable et efficace d'aider les autres de manière désintéressée, par compassion ou pour renforcer le tissu social. Par exemple, si votre supérieur vous accorde une prime de performance pour votre excellent travail, vous serez certainement reconnaissant, mais vous serez également motivé à redoubler d'efforts pour justifier cette récompense et témoigner votre gratitude.

2. **La rareté.** Nous avons tendance à valoriser ce qui est disponible en quantités limitées. Les spécialistes du marketing exploitent ce principe en mettant en avant les caractéristiques uniques de leurs produits ou en mentionnant qu'ils sont disponibles pour une durée limitée. Ce principe s'applique également au leadership. On pourrait l'utiliser en présentant des occasions à d'autres pendant une période courte, en soulignant ce qu'ils pourraient perdre s'ils ne saisissent pas leur chance ou en limitant notre disponibilité. Aucune de ces pratiques ne correspond à un leadership authentique. Par exemple, si un leader montre peu d'appréciation envers vos collègues, vous pourriez être plus enclin à adapter votre performance pour recevoir également des récompenses.
3. **L'autorité.** Il y a deux façons d'influencer les autres en utilisant l'autorité. Premièrement, vous pouvez contraindre les gens à suivre vos directives en raison de votre position dans la hiérarchie ; en d'autres termes, votre autorité découle principalement de votre rang hiérarchique. Cependant, il est important de noter que dire aux gens qu'ils doivent se conformer simplement parce que vous êtes leur supérieur est une stratégie peu efficace ; cela implique que vous n'avez aucune autre source d'influence à votre disposition.

La deuxième approche consiste à se positionner comme un expert reconnu. Selon les recherches de Cialdini, votre niveau d'influence est considérablement renforcé lorsque d'autres vous reconnaissent comme un expert dans votre domaine. Par conséquent, les leaders efficaces s'efforcent de développer leur crédibilité auprès de leurs pairs et de leur équipe. Les individus sont généralement influencés par ceux qui occupent des postes de pouvoir. Par exemple, si votre supérieur hiérarchique jouit d'un grand pouvoir au sein de l'organisation, vous serez plus enclin à respecter ses directives.

Il est important de souligner que l'autorité tend à susciter plus d'adhésion que d'autres techniques d'influence. Cependant, un leader qui se contente d'utiliser sa position hiérarchique pour imposer sa vision n'est pas particulièrement inspirant ou engageant. En règle générale, les grands leaders n'ont pas besoin de recourir à l'autorité pour guider leur équipe de manière efficace.

4. **La cohérence.** Nous devons agir en accord avec nos paroles. Les gens ont tendance à avoir davantage confiance en ceux qui sont fidèles à leurs valeurs et qui respectent leurs engagements. Par exemple, lorsque les leaders demandent aux membres de leur équipe de s'engager pleinement dans leur travail, il est attendu qu'ils montrent l'exemple. John Maxwell définit cela comme l'intégrité des leaders. Les leaders intègres et authentiques, qui ne présentent pas de contradictions et qui agissent de manière cohérente, inspirent la confiance au sein de leur équipe. De plus, selon David Shedd, pour établir la confiance avec les autres, les leaders doivent maintenir une cohérence dans leur humeur, leur comportement et leurs prises de décision. Les leaders capricieux, imprévisibles et ambigus créent de l'incertitude et du stress pour les membres de leur équipe.
5. **La preuve sociale.** Les gens ont tendance à se tourner vers les autres pour obtenir des conseils, particulièrement lorsqu'ils sont aux prises avec des décisions difficiles. Ainsi, ils sont plus enclins à suivre l'opinion des autres pour faciliter leurs propres choix. Par exemple, lorsqu'un nouvel employé rejoint une équipe existante et constate que tous les membres apprécient et suivent leur leader, il sera plus enclin à accepter ce leadership également.
6. **L'appréciation.** Les individus sont plus enclins à être en accord avec les personnes qu'ils apprécient. Les auteurs de l'article soulignent que nous sommes davantage enclins à apprécier ceux qui nous ressemblent, nous complimentent ou partagent un intérêt ou un objectif commun avec nous. Par conséquent, un leader gagnera plus facilement l'affection de ses collaborateurs s'il leur montre son appréciation.

Maintenant que vous savez comment influencer les autres, que diriez-vous de découvrir les trois ingrédients qui rendront ces techniques efficaces ? Selon le site Web *The Complete Leader*, la réputation, la communication et la conviction sont essentielles pour persuader. Tout d'abord, un leader sera plus capable d'influencer les autres s'il est crédible et inspire confiance. Il doit permettre aux gens

de mieux le connaître afin qu'ils puissent déterminer sa fiabilité. Ensuite, formuler un discours logique et clair facilite la persuasion des membres de son équipe. Communiquer ses opinions de manière limpide et simplifiée lui permet de se faire comprendre et, ultimement, de convaincre les autres. Enfin, la conviction représente l'engagement et la croyance du leader en ce qu'il propose. S'il soutient pleinement un projet et y croit fermement, le leader est mieux à même de convaincre les autres d'y adhérer. Cela semble logique, n'est-ce pas ?

Quant à vous, seriez-vous prêt à suivre une personne digne de confiance, sachant communiquer ses idées avec clarté et croyant fermement en ses projets, ou une personne présentant des contradictions et ayant du mal à structurer et vendre ses projets ? La réponse est évidente, n'est-ce pas ?

## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point pensez-vous que l'influence est-elle cruciale pour les leaders ? Dans votre journal d'apprentissage, expliquez votre réponse en tenant compte des implications et des responsabilités associées au leadership.

### Votre défi

Nous vous invitons à analyser les techniques que vous utilisez pour influencer les autres. Cette semaine, soyez attentif à vos actions lorsque vous souhaitez que quelqu'un agisse d'une certaine manière ou pense selon un certain point de vue. Si vous ne trouvez pas immédiatement de situations où vous avez utilisé votre influence, réfléchissez à vos expériences passées. Rappelez-vous des moments où vous avez réussi à obtenir ce que vous vouliez. Comment avez-vous procédé ? Décrivez brièvement ces situations dans votre journal d'apprentissage.

### Réflexion

Nous vous invitons à répondre aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage afin d'approfondir votre réflexion.

1. En analysant les moments où vous faites preuve d'influence, quelles techniques utilisez-vous le plus souvent et pourquoi ?
2. Quels moyens trouvez-vous les plus efficaces pour obtenir ce que vous voulez et pourquoi les préférez-vous ?
3. Dans quelles sphères de votre vie (famille, travail, loisirs, amitié, etc.) l'influence joue-t-elle un rôle important ?
4. Utilisez-vous les tactiques d'influence de manière inconsciente ou consciente la plupart du temps ?
5. Selon vous, comment le leader idéal devrait-il utiliser l'influence avec les membres de son équipe et pourquoi cette approche est-elle importante ?

6. Comment un leader devrait-il aider les membres de son équipe à développer leurs propres compétences en matière d'influence ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction pour obtenir des commentaires constructifs.

### **Plan d'action**

Quelles sont les trois actions précises que vous prendrez la semaine prochaine pour (a) prendre conscience des moments où vous utilisez l'influence et pour (b) augmenter l'efficacité de votre influence ? Notez-les dans votre journal d'apprentissage.

**Roxanne :** Wow, j'étais mal à l'aise avec cet exercice. Je n'aime ni manipuler les autres ni être manipulée, d'ailleurs. Je suis contente que l'exercice ait mis en lumière certaines tactiques d'influence, et je m'efforcerai certainement de les utiliser de manière authentique. À vrai dire, je pense que la meilleure façon d'influencer quelqu'un est de donner l'exemple. Les personnes généreuses, bienveillantes et encourageantes illuminent la vie des autres sans rien attendre en retour. Tu sais, je me sens manipulée lorsque quelqu'un essaie de me faire faire quelque chose en utilisant son charisme ou en jouant sur mes émotions. Je me demande pourquoi il ne cherche pas à me convaincre par des arguments rationnels et logiques. En fait, j'ai du mal à lui accorder ma confiance.

**Roger :** Je suis d'accord. Quand quelqu'un commence à citer des anecdotes pour me persuader de faire quelque chose, ça me montre qu'il manque de preuves crédibles. Je préfère être influencé par la logique. En fait, il y a beaucoup de recherches menées par Soojin Lee et ses collaborateurs qui montrent que la « persuasion rationnelle » est le moyen le plus efficace pour les leaders d'amener les gens à agir. Leurs études indiquent que les employés qui utilisent la persuasion rationnelle tendent à être plus appréciés par leur leader.

**Roxanne :** Hum, je n'en doute pas ! Et qu'en est-il de la flatterie ? Comment réagis-tu lorsque quelqu'un te flatte pour obtenir quelque chose en retour ?

**Roger :** Je pense que reconnaître le travail des autres et offrir des compliments sont cruciaux pour créer un climat de travail favorable. Bien sûr, j'aime recevoir des commentaires positifs, mais ils doivent être sincères et mérités. Essayer de flatter mon ego ne me motive pas vraiment à agir. Je peux généralement repérer ces manipulations assez facilement et je me demande souvent ce que la personne cherche réellement.

**Roxanne :** Oui, c'est vrai ! Ça me rappelle une tactique assez regrettable que j'ai observée récemment : quand une personne utilise sa position et son autorité pour obtenir ce qu'elle veut. Par exemple, quelqu'un nous rappelle qu'il est le patron et qu'il a le dernier mot de toute façon, ou un dirigeant qui semble être en pleine « hallucination de pouvoir ». Je trouve que c'est un acte désespéré, un dernier recours ; c'est ce que les gens font quand ils n'arrivent pas à obtenir ce qu'ils veulent de manière plus convaincante.

**Roger :** Je comprends parfaitement ce que tu veux dire ! C'est comme si, après avoir essayé de te flatter et de t'influencer de manière civilisée, un patron décidait finalement de brandir son titre pour que tu obéisses plus rapidement. Je trouve que les pires tactiques de pression sont la menace, l'intimidation, la surveillance constante ou le rappel des obligations. Ce sont des méthodes abusives auxquelles je réagis en me mettant sur la défensive. Tu connais la troisième loi de Newton sur le mouvement ? Pour chaque action, il y a une réaction égale et opposée.