Jeux et enjeux d'influence

Ecole de Leadership, Michel Verstraeten

sept 2021

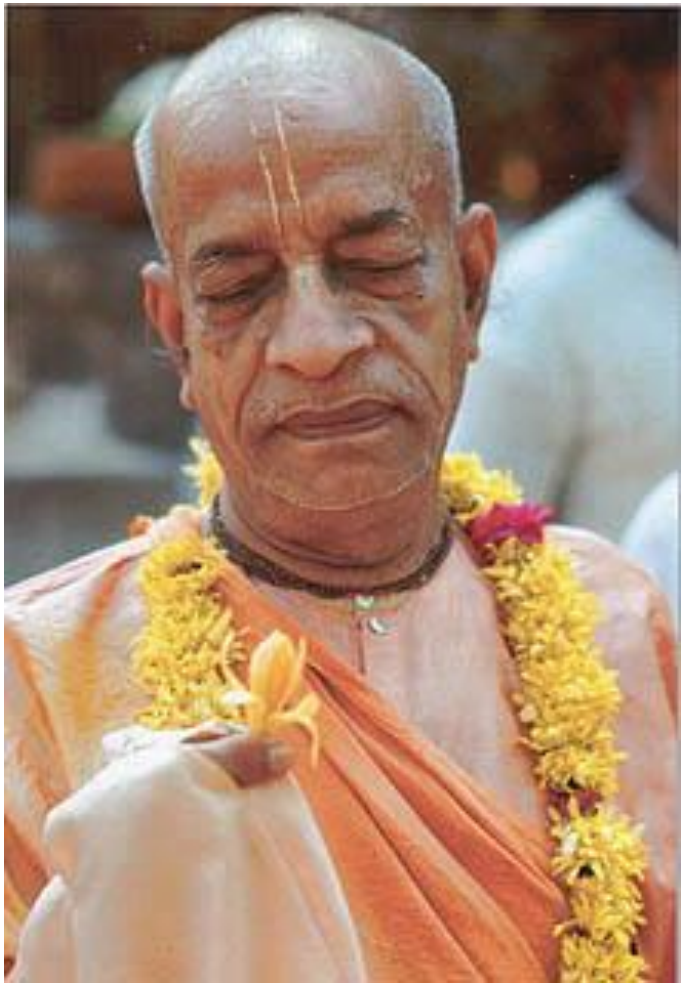
Que sont les ressources d'influence ?

Des **compétences**
ou des **privilèges liés à la situation**,
qui permettent à quelqu'un de modifier
les **convictions**
et/ou les **comportements** d'autrui

Mécanisme 1

Mécanisme 2

Mécanisme 3



Trois possibilités d'influence

	Légitimité	Pouvoir	Consentement non réfléchi
Mécanisme fondamental	Adhésion	Pression	Auto-contrainte
Convictions	Modifiées	Inchangées	Inchangées

Quelle est la source d'influence la plus efficace ?
Pourquoi ?

Quelle est la source d'influence la plus éthique ?
Pourquoi ?

MA LÉGITIMITÉ

4 vecteurs de la légitimité

	Canal collectif	Canal individuel
Canal identitaire	Il construit le « nous »	Il renforce le « moi »
Canal de normativité	Il personnifie le groupe	Il joue son rôle comme je l'attends

Verstraeten, Théry, 2013

Il/elle construit le « nous »

N+

Il/elle nous fait avancer dans notre idéal collectif	Il/elle a une vision pour le groupe ; il/elle organise le travail collectif autour de buts et de valeurs communs ; il/elle mobilise l'équipe ; il/elle met des compétences au service du groupe et trouve des solutions à ses problèmes ; il/elle fait grandir et évoluer le groupe.
Il/elle agit dans l'intérêt du groupe	Il/elle travaille aux intérêts du groupe, son intérêt étant secondaire ; il/elle défend ou protège le groupe à l'extérieur ; il/elle prend soin de nous et tient compte des demandes et des revendications collectives.
Il/elle minimise les tensions intra-groupales	Il/elle favorise une bonne ambiance dans l'équipe, l'esprit d'équipe et ne dénigre personne ; il/elle traite chacun équitablement (pas de favoritisme) ; il/elle donne une place à chacun ; il/elle veille à ce qu'on ait des moments collectifs et à ce qu'on sache ce que chacun fait ; il/elle parle en "nous" de l'équipe.
Il/elle est l'un des nôtres et nous représente bien	Il/elle se serre les coudes avec nous.

Verstraeten, Théry, 2013

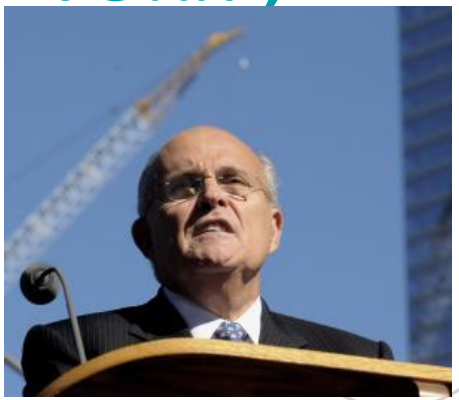
Il/elle ne construit pas le nous, il/elle nuit au nous

N-

Il/elle n'agit pas dans l'intérêt du groupe	Il/elle ne prend pas soin de nous, ne tient pas compte de nous ; il/elle sert ses intérêts, sa carrière, profite de nous ; il/elle n'a pas d'intérêt pour le travail de son équipe ; il/elle ne se bat pas pour nous, accepte n'importe quelle demande que nous devrons ensuite assumer nous-mêmes ; il/elle ne s'investit pas pour le groupe, nous sommes secondaires.
Il/elle crée des tensions intra-groupales	Il/elle ne traite pas chacun équitablement ; il/elle ne met pas une bonne ambiance, divise, critique certains collègues ; il/elle ne favorise pas de moment collectif.
Il/elle ne crée pas le nous, ne nous fait pas avancer dans notre idéal collectif	Il/elle n'a pas de vision ou de projet pour le groupe ; son manque de compétence nous empêche d'avancer ; il/elle n'organise pas le travail collectif autour de buts ; son projet ne colle pas avec la vision du groupe ; il/elle ne fait pas grandir et évoluer le groupe.
Il/elle n'est pas l'un(e) des nôtres	Il n'est pas solidaire avec l'équipe ; il/elle vient d'un autre monde/d'une autre culture, il ne comprend pas notre monde.

Verstraeten, Théry, 2013

RUDY GIULIANI, EX-MAIRE DE NEW YORK , 9 FÉV 15



« Je sais que c'est horrible à dire, mais je ne pense pas que le président aime l'Amérique

« Il ne vous aime pas, il ne m'aime pas. Il n'a pas été élevé comme vous et moi dans l'amour de ce pays »

« … dans sa rhétorique, je l'entends très rarement dire les choses que j'avais l'habitude d'entendre chez Ronald Reagan ou Bill Clinton concernant leur amour pour l'Amérique. Je l'entends critiquer l'Amérique beaucoup plus que d'autres présidents américains »

TRUMP'S FIRST STATE OF THE UNION SPEECH
JAN. 30, 2018

- Each day since, we have gone forward with a clear vision and a righteous mission – to make America great again for all Americans.
- Over the last year, we have made incredible progress and achieved extraordinary success. We have faced challenges we expected, and others we could never have imagined. We have shared in the heights of victory and the pains of hardship. We endured floods and fires and storms. But through it all, we have seen the beauty of America's soul, and the steel in America's spine
- Each test has forged new **American heroes** to remind us who we are, and show us what we can be.

- In the aftermath of that terrible shooting, we came together, not as Republicans or Democrats, but as representatives of the people. But it is not enough to come together only in times of tragedy. Tonight, I call upon all of us to set aside our differences, to seek out common ground, and to summon the unity we need to deliver for the people we were elected to serve.
- Over the last year, the world has seen what we always knew: that no people on Earth are so fearless, or daring, or determined as Americans. If there is a mountain, we climb it. If there is a frontier, we cross it. If there is a challenge, we tame it. If there is an opportunity, we seize it.
- So let us begin tonight by recognizing that the state of our Union is strong because our people are strong.
- And together, we are building a safe, strong, and proud America.

Il/elle renforce le « moi »

M+

Il/elle me respecte	Il/elle fait preuve d'empathie, se soucie de moi et est compréhensif (ne me considère pas uniquement comme un travailleur) ; il/elle tient compte de mon avis avec humilité ; il/elle ne marque pas de supériorité ; il/elle n'abuse pas de son pouvoir ; il/elle m'implique (m'informe, explique, me consulte,...) ; il/elle permet l'expression ; il/elle me parle avec respect ; il/elle me fait confiance en tant qu'individu.
Il/elle me fait grandir	Il/elle me laisse de l'autonomie et me fait confiance dans mon travail ; il/elle aide au développement de ma carrière ; il/elle me guide dans mon travail et m'aide à m'améliorer ; il/elle partage ses compétences et son expérience ; il/elle me confie des (nouvelles) responsabilités.
Il/elle m'offre de la reconnaissance (canal privé)	Il/elle me félicite, reconnaît mes compétences ; il/elle m'encourage, me soutient et me rassure ; il/elle reconnaît le travail fourni (quantité), me remercie ; il/elle ne me rabaisse pas en cas d'erreur ; il/elle me fait sentir utile.
Il/elle m'offre de la reconnaissance (canal public)	Il/elle me met en valeur publiquement ; il/elle prend ma défense et me soutient publiquement ; il/elle ne me critique pas en public ; il/elle assume pour moi (vis-à-vis de l'extérieur) ; il/elle reconnaît quand je suis à l'origine d'une idée.
Il/elle se soucie de mes intérêts et de mes besoins	Il/elle prend du temps pour faire le suivi de demandes que je fais ; Il/elle intervient en ma faveur au sein d'organisation.

Verstraeten, Théry, 2013

Il/elle affaiblit le moi

M-

Il/elle ne me respecte pas	Il/elle ne fait pas preuve d'empathie, n'est pas compréhensif ; il/elle abuse de son pouvoir, est autoritaire, fait peur, se venge ; il/elle ne tient pas compte de mon avis ; il/elle ne me parle pas avec respect, m'attaque personnellement ; il/elle me manipule, me ment, me fait des reproches injustifiés ; il/elle ne m'implique et ne m'informe pas ; il/elle marque clairement une différence de statut ; il/elle empêche l'expression ; il/elle ne me fait pas confiance (en tant qu'individu), contrôle de manière excessive ; il/elle me fait faire ses basses besognes.
Il/elle ne m'offre pas de reconnaissance (canal privé)	Il/elle ne reconnaît pas le travail fourni, ne remercie pas ; il/elle me rabaisse en cas d'erreur ; il/elle ne m'encourage pas, ne me soutient pas ; il/elle ne me félicite pas/ne reconnaît pas mes compétences ; il/elle ne me récompense pas ; il/elle ne me fait pas sentir utile, me rabaisse.
Il/elle ne m'offre pas de reconnaissance (canal public)	Il/elle me critique/rabaisse publiquement ; il/elle s'attribue mes mérites ; il/elle ne me met pas en valeur publiquement.
Il/elle ne me fait pas grandir	Il/elle ne permet pas que je me développe, m'améliore ; il/elle ne me rend pas autonome, m'infantilise ; il/elle nuit à ma carrière.
Il/elle ne se soucie pas de mes intérêts et de mes besoins	Il/elle ne tient pas compte des demandes que je fais (augmentation, carrière, besoins en matériel).

Verstraeten, Théry, 2013

Il/elle joue son rôle comme je l'attends

R+

Il/elle prend ses responsabilités	Il/elle ose dire ce qui ne va pas ou sanctionner ; il/elle ose décider, il/elle ne laisse pas les gens dans le flou, l'ambiguïté, il/elle tranche dans les conflits ; il/elle assume ses choix et ses erreurs.
Il/elle peut répondre à mes questions et me soutenir dans mon travail	Il/elle peut répondre à mes questions ou est capable de m'épauler dans le travail ; il/elle se rend disponible ; il/elle me donne des moyens.
Il/elle montre l'exemple par rapport au travail à fournir	Il/elle se dévoue pour son travail, il/elle est passionné(e) ; il/elle arrive tôt et part tard, il/elle travaille plus que moi.
Il/elle est stable émotionnellement	Il/elle n'agit pas dans la précipitation, reste maître de lui, garde son sang-froid ; il/elle dédramatise.
Il/elle inspire confiance	Il/elle est droit(e), juste.
Il/elle est capable de se remettre en question	Il/elle reconnaît ses défauts et ses erreurs ; il/elle s'excuse en cas d'erreur.
Il/elle garde un bon équilibre dans la distance au rôle	Il/elle est capable d'entretenir une relation amicale mais qui ne déborde pas, qui reste dans le cadre du travail.

Verstraeten, Théry, 2013

Il/elle ne joue pas son rôle comme je l'attends

R-

Il/elle est instable émotionnellement	Il/elle est impulsif(ve), agressif(ve), colérique, lunatique, paranoïaque, boudeur(se) ; il/elle a un besoin excessif de reconnaissance.
Il/elle ne prend pas ses responsabilités	Il/elle n'ose pas trancher, laisse les gens dans le flou ; il/elle n'ose pas dire ce qui ne va pas/sanctionner, est laxiste ; il/elle n'ose pas s'affirmer en tant que chef ; il/elle n'assume pas ses décisions, revient sur ses choix ; il/elle fuit les choses difficiles, il/elle a peur.
Il/elle ne montre pas l'exemple par rapport au travail à fournir	Il/elle s'investit peu dans son travail, se déleste sur les autres, fait du "privé" pendant le temps de travail, montre peu de motivation ; il/elle fait l'horaire minimum, voire moins, s'absente ; il/elle ne respecte pas les règles qu'il/elle impose.
Il/elle ne garde pas un bon équilibre dans la distance au rôle	Il/elle mélange vie privée et vie professionnelle, parle trop de sa vie privée, me dévoile tous ses problèmes personnels ; il/elle a un comportement ambigu (en matière de séduction), il/elle est trop informel(le), il/elle manque de tenue (vestimentaire, verbale et comportementale).
Il/elle ne peut pas répondre à mes questions et me soutenir dans mon travail	Il/elle ne peut pas répondre à mes questions ou est incapable de m'épauler dans le travail ; il/elle ne se rend pas disponible ; il/elle ne me donne pas de moyens.
Il/elle est incapable de se remettre en question	Il/elle ne reconnaît pas ses erreurs, les reporte sur d'autres ; il/elle n'accepte pas les idées qui ne viennent pas de lui/elle ; il/elle est trop soucieux(se) de jeux de face.
Il/elle ne m'inspire pas confiance	Il/elle est de mauvaise foi, ment ; il/elle magouille (falsifie des données, détourne des biens, place des proches dans l'organisation) ; il/elle a des conflits d'intérêt.

Verstraeten, Théry, 2013

Il/elle personnifie le groupe

P+

Il/elle représente l'idéal du groupe	Il/elle incarne les valeurs collectives ;
Il/elle est arrivé(e) là par un processus légitime, il mérite sa position	Il/elle a fait ses preuves ; il/elle a été élu(e) ; il/elle a créé l'organisation/l'entreprise.
Il/elle est formellement mon chef	Il/elle a été désigné comme chef par le sommet ; c'est lui/elle qui a signé mon contrat.

Verstraeten, Théry, 2013

Il/elle ne personnifie pas le groupe

P-

Il/elle n'est pas arrivé(e) là par un processus légitime	Il/elle n'a pas fait ses preuves ; il/elle n'a pas été élu(e) en bonne et due forme ; Il/elle est arrivé(e) à sa position par piston.
Il/elle ne représente pas l'idéal du groupe	Il/elle enfreint les valeurs collectives

Verstraeten, Théry, 2013

Et l’expertise ???

Notamment présente dans :

- Il sait et ce savoir me permet de grandir ou il m’apporte quelque chose
- Il sait et c’est son rôle de savoir en tant que chef
- Il sait et c’est un attribut prototypique du groupe (qui valorise ce savoir)
- Il a fait les preuves de ses compétences

Sur un panel de 400 employés, les tops

Top 1	Mon/ma chef me fait confiance dans mon travail et me laisse de l'autonomie	4,5
Top 2	Mon/ma chef a fait ses preuves dans son domaine d'activité ou dans l'entreprise	4,4
Top 3	Mon/ma chef s'investit beaucoup dans son travail et ne compte pas ses heures	4,3
Top 4	Mon/ma chef est droit(e) et honnête	4,2
Top 5	Mon/ma chef agit vraiment en conformité avec les valeurs et les normes du groupe ou de l'organisation	4,2
Top 6	Mon/ma chef respecte les règles qu'il/elle impose aux autres	4,1
Top 7	Mon/ma chef a une vision ou un projet pour l'équipe, il/elle donne une direction pour l'action du groupe	4,0
Top 8	Mon/ma chef a des compétences utiles pour le groupe qui nous permettent de surmonter des difficultés ou de survivre	4,0
Top 9	Mon/ma chef me met à l'aise dans la relation, ne marque pas de différence hiérarchique, me montre du respect	4,0
Top 10	Mon/ma chef soutient et défend l'équipe, notamment lorsqu'elle est mise à mal par l'extérieur	4,0

Sur un panel de 400 employés, les flops

Flop 1	Mon/ma chef me met en valeur publiquement	3,2
Flop 2	Mon/ma chef prend ma défense et me soutient publiquement si je suis attaqué(e), quitte à assumer pour moi	3,3
Flop 3	Mon/ma chef reconnaît ses défauts et ses erreurs et est capable de se remettre en question	3,4
Flop 4	Mon/ma chef se préoccupe de mes conditions de travail et de mes ressources	3,5
Flop 5	Mon/ma chef m'encourage, me soutient et me rassure	3,6
Flop 6	Mon/ma chef est très centré(e) sur ses propres intérêts ou sa carrière, se servant du groupe pour ses ambitions personnelles	3,6
Flop 7	Mon/ma chef a une vision ou un projet pour le groupe qui ne colle pas avec la manière dont les membres voient les choses	3,6
Flop 8	Mon/ma chef félicite collectivement l'équipe et souligne les points forts, les réalisations, les réussites, etc.	3,6
Flop 9	Mon/ma chef m'aide à m'améliorer et à me développer dans mon travail, notamment grâce à ses compétences et son expérience	3,6
Flop 10	Mon/ma chef veille à ce qu'il y ait des moments de collaboration et d'échange collectifs	3,7

Exercice

- Evoquez avec votre équipier des comportements concrets positifs que vous mettez en œuvre :
- Identifiez ensemble pour chacun d'entre vous 3 leviers d'action minimum :

LE POUVOIR

Le pouvoir

Un acteur a du pouvoir sur un autre s'il a une **maîtrise plus ou moins exclusive** de certaines **ressources** qui sont perçues comme **importantes dans le cadre des enjeux** de cet autre acteur.

Ressources de pouvoir dans une organisation

Les ressources majeures :

- **C**oalition
- **H**iérarchie
- **I**nformation
- **M**aîtrise d'un processus
- **E**xpertise
- **R**éseau (interne et externe)
- **E**xpérience stratégique
- **S**éduction / Violence

Le pouvoir est fongible

Il se consomme lorsqu'il est utilisé.

LE CONSENTEMENT NON RÉFLÉCHI

Le consentement non réfléchi

- Auto-contrainte

Trois exemples, trois types de manipulation :

- L'engagement
- La norme de réciprocité
- L'Induction sémantique
- La preuve sociale

L’engagement

Points de départ de la réflexion :

- Sunk Cost
- Piège Abscons
- Amorçage

L’engagement : application (le pied dans la porte)

Le pied dans la porte se **conçoit** de la manière suivante :

- un premier comportement peu coûteux (requête initiale) dans un contexte de libre-choix ;
- un second comportement plus coûteux (comportement attendu).

Les **effets** (dans les attitudes ET les comportements) sont scientifiquement établis.

Les paramètres

- Le coût initial ne doit ni être trop bas, ni trop élevé.
- Le délai entre les 2 requêtes ne doit pas être trop long (l'individu sollicité doit pouvoir établir le lien).
- Ce n'est pas la même personne qui doit faire les demandes (la personne est engagée vis à vis d'un acte, pas d'une personne).
- C'est lorsque le comportement préparatoire est de nature similaire au comportement escompté que l'effet est le plus net.

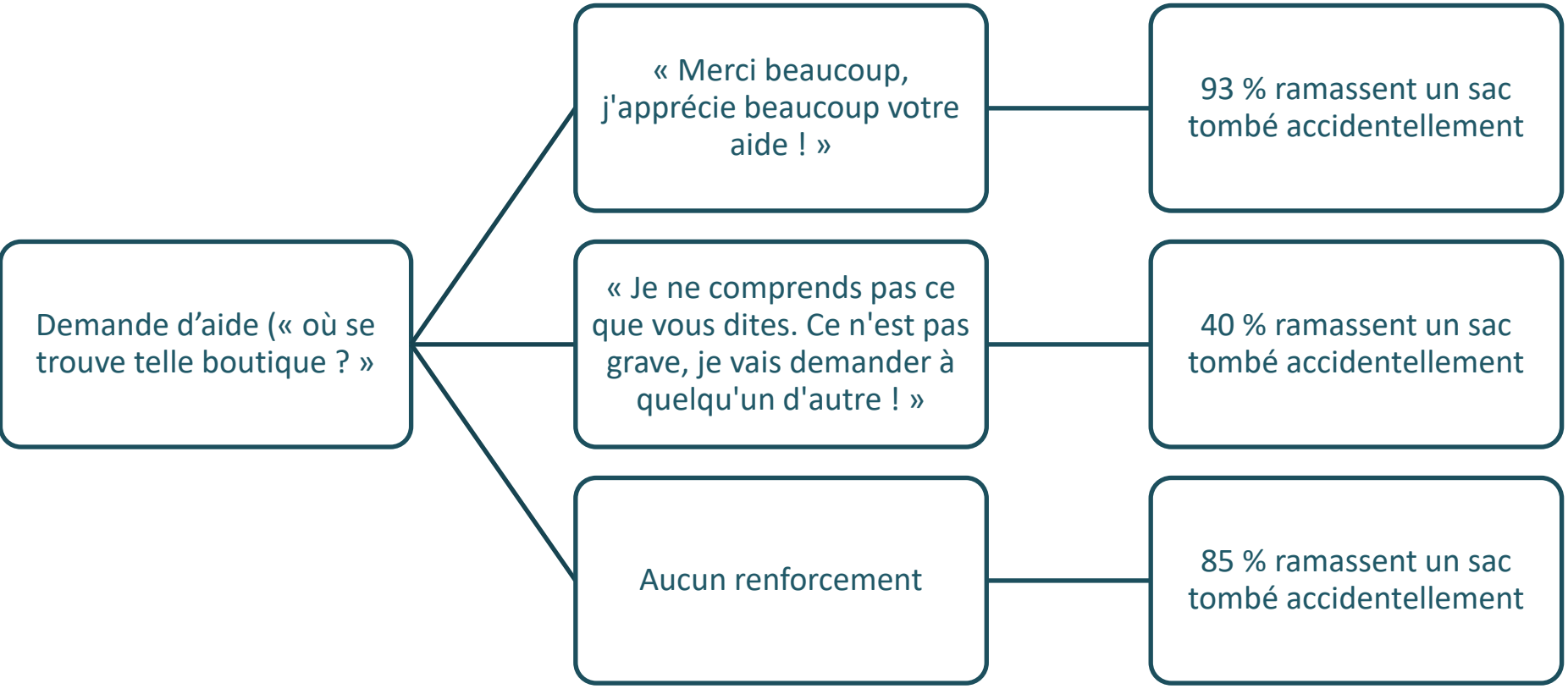
L’engagement : les fondements

Le phénomène d'amorçage et le pied dans la porte se fonde sur l'engagement (Kiesler, 1971) de l'individu dans sa décision initiale.

L'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut s'assimiler à cet acte. Plusieurs facteurs conditionnent cet engagement :

- le caractère public de l'acte
- le sentiment de liberté associé à l'acte ;
- le caractère irrévocable de l'acte ;
- la répétition de l'acte ;
- le caractère explicite de l'acte ;
- le coût de l'acte ;
- le fait que la personne avance ou se voit avancer une explication interne ("je suis comme cela").

Moduler l’engagement par un renforcement



Moss M, Page R, 1972

La norme de réciprocité

- Les sociologues parlent de don et contre-don.
- Logique classique de la négociation
- Utilisation subtile : la porte-au-nez (utilise aussi la perception contrastée)
  - On propose une première requête exorbitante qui sera en principe refusée
  - On propose ensuite une 2è requête, moins coûteuse.
- Conditions de réussite :
  - La première demande doit être jugée démesurée (c'est bien cela qui est important et non le refus)
  - Les deux requêtes ne doivent varier que par leur coût, pas par leur nature
  - Le temps entre les deux requêtes doit être le plus court possible (le pied dans la porte ne présente pas cette contrainte)
  - La même personne doit formuler les deux requêtes
  - La première requête ne doit pas être ridicule, ni incongrue, ni déplacée

L’induction sémantique

Ces mots qui activent les comportements…

- Parce que
- Même pas grand chose…
- Vous êtes libre de …

La preuve sociale – le mimétisme

- L'un des moyens de déterminer ce qui est bien est de découvrir ce que d'autres personnes pensent être bien.
- En règle générale, nous faisons moins d'erreur en agissant conformément aux indications fournies par le groupe social qu'en agissant à son encontre.

La sympathie

- La proximité crée la sympathie : choisir un négociateur qui a le même accent, la même formation, les mêmes hobbies, etc.

Pour aller plus loin sur le csn

- CIALDINI Robert, Influence et Manipulation : Comprendre et Maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion, Paris, First Editions, 2004
- GUEGUEN Nicolas, Psychologie de la manipulation et de la soumission, Paris, Dunod, 2002
- JOULE Robert-Vincent et BEAUVOIS Jean-Léon, Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Grenoble, PUG, 1987
- JOULE Robert-Vincent et BEAUVOIS Jean-Léon, La soumission librement consentie, Paris, PUF, 1998

Nouveau bilan : **vos ressources vis-à-vis de vos collaborateurs**

J'ai / je maîtrise ces ressources

	Pas du tout	Très peu	Peu	Plutôt oui	Beaucoup
Pouvoir					
Légitimité					
Consentement non réfléchi					

Je vais utiliser ces ressources

	Pas du tout	Très peu	Peu	Plutôt oui	Beaucoup
Pouvoir					
Légitimité					
Consentement non réfléchi					

PORTEUR DE
SENS
-ET-
D'EFFICACITÉ

Défi à noter !

3 fois par jour, au cours de la prochaine semaine, faites le choix de ne vous concentrer que sur une seule chose à la fois.