

Alex Mucchielli

Comment influencer ?

De l'influence
au coaching.
Guide pour
les interventions



Chapitre 1

Influencer à travers la qualité de la relation et le positionnement

Les idées clés du chapitre

- ◆ Dès que des interlocuteurs sont en interaction, une certaine qualité de la relation se crée entre eux.
- ◆ Il n'y a pas d'influence possible si l'on ne crée pas une relation positive avec l'autre.
- ◆ Pour créer une relation positive avec autrui, le mieux est de le positionner dans un rôle de considération favorable.
- ◆ Le vecteur fondamental de l'influence est la relation de confiance.
- ◆ Le positionnement positif d'autrui et la relation de confiance avec lui se travaillent à travers des manières de faire et des attitudes.
- ◆ Dans certains domaines où la communication est importante : la vente, le management..., les experts ont mis au point des techniques pour créer des relations positives qui sont à la base de l'influence.

Au commencement de tout échange, avant même le *contenu* de cet échange, existe la relation. Dans la vente, la motivation et l'influence, tous les spécialistes ont mis l'accent sur la « qualité de la relation ». C'est donc par là que nous allons commencer. Qu'est-ce que cette « qualité de la relation » ? Pourquoi est-elle si nécessaire ?

1. L'émergence de la « qualité de la relation »

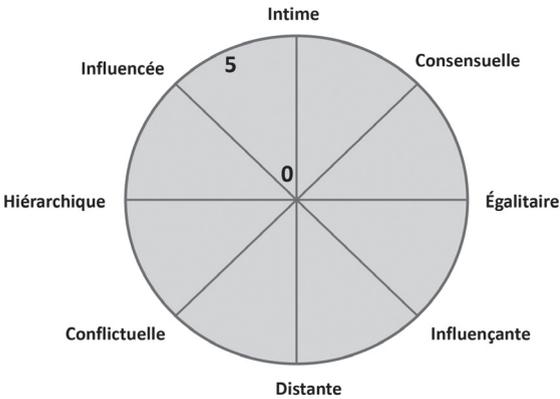
Lorsque l'on parle avec quelqu'un, on entre avec lui dans une certaine relation. Cette remarque est fondamentale. Dans tout système d'échanges qui se met en place entre des personnes ou des groupes, les relations entre ces personnes ou ces groupes prennent une certaine « qualité ».

Notons immédiatement que la qualité de la relation est un des éléments constitutifs d'une situation d'influence. Elle ne peut pas ne pas être là, et, comme nous allons le voir, elle est très importante.

La qualité de la relation interindividuelle peut être extrêmement variable. Nous savons, grâce à notre expérience quotidienne, qu'un des phénomènes premiers qui a lieu lors d'une rencontre entre deux acteurs sociaux est le phénomène de sympathie-antipathie. De nombreux travaux des psychosociologues ont depuis longtemps mis l'accent sur les phénomènes d'affinités et de genèse de ces formes de relations, travaux soulignant ainsi l'existence indéniable de cette dimension « qualité » de la relation établie entre les acteurs.

Nous savons tous que la manière de dire les choses a beaucoup de force. Celle-ci entre en compte dans la création de la qualité de la relation. Supposons un mari qui hurle à son épouse, le visage rouge de colère et les yeux révulsés : « je t'adore » ! Il nous sera difficile de conclure que le « message » porté par cette communication est celui du contenu littéral et verbalisé : « Je t'adore ». Il est bien évident que nous allons tenir compte de la situation (qui ne nous est pas rapportée ici) et que la manière de faire passer ce « message » d'amour a une forte chance de le réduire à néant. Le paralangage (ce qui accompagne le langage), « parle » davantage que le langage lui-même. La communication ne peut pas être réduite à un contenu verbalisé ou écrit. La communication est un système qui englobe son support et la manière d'utiliser ce dernier.

La qualité de la relation entre deux personnes, c'est donc la nature spécifique de leur lien. Ce lien peut aller de l'amour fusionnel à la volonté de tuer. De fait, les relations entre les individus sont rarement neutres et indifférentes. Elles se colorent toujours à partir des sentiments d'attirance



ou de répulsion éprouvés, des activités passées vécues ensemble par les individus et de la volonté de se rapprocher ou de s'éloigner de l'autre. Ainsi, l'amitié, la compétition, la menace, l'alliance, la soumission, la protection, la contradiction, la rivalité, le mépris, la relégation, l'exploitation...

... sont des qualités de relations que l'on trouve couramment dans la vie quotidienne et le monde du travail. On sait aussi que les manipulations de formes diverses de gratification, de don et d'entraide apparaissent comme des processus de construction de la bonne qualité des relations. À l'inverse, les menaces, les punitions et le mépris apparaissent comme des processus de construction de la mauvaise qualité des relations.

On sait donc qu'un des phénomènes premiers qui a lieu lors d'une rencontre entre deux personnes est le phénomène de sympathie-antipathie. Tout échange entre des personnes travaille à fixer les caractéristiques de la relation entre celles-ci. Les paramètres habituels de la qualité de la relation ont depuis longtemps été étudiés : la relation peut être :

- 1) intime ou distante,
- 2) égalitaire ou hiérarchique,
- 3) consensuelle ou conflictuelle,
- 4) influencée ou influçante.

Ces huit pôles pouvant se combiner entre eux.

Toute communication, essentiellement à travers la manière dont elle est faite, participe à la détermination de la qualité de la relation que l'on entend avoir avec son interlocuteur. Cette relation ne peut pas ne pas être spécifiée au fur et à mesure que l'échange se déroule (elle s'améliore ou elle se détériore).

2. Exemple de travail sur la relation confiance-défiance

La confiance ou la défiance – qui sont des qualités de la relation inter individuelle – se détruisent ou se construisent. Nous allons prendre un exemple pour examiner comment cela peut se passer. Voici un cas rapporté par M. Piattelli Palmarini dans *L'art de persuader*, Odile Jacob, 1999, p. 69-70.

Le professeur Dick Thaler arrive à Bangkok pour une conférence et prend un taxi afin de se rendre de l'aéroport à son hôtel. Par ailleurs, il est attendu à un dîner de travail et n'a qu'une heure et demie devant lui. Arrivé à son hôtel, il demande au chauffeur de l'attendre pour aller à son dîner de travail.

Catastrophe : il s'avère que l'hôtel n'a pas enregistré sa réservation. Il doit à tout prix en chercher un autre.

Le chauffeur de taxi fait jouer sa connaissance de la ville pour le mener à des hôtels qui pourraient l'héberger. Il faut en faire plusieurs avant de trouver une chambre.

Le professeur Thaler demande à nouveau au chauffeur de l'attendre, pour aller à son repas.

En revenant au taxi il s'aperçoit que le compteur de ce taxi indique alors quatre-vingts dollars : somme importante et véritable fortune pour un chauffeur de taxi thaïlandais. Totalement centré sur la recherche d'un hôtel, il n'a pas fait attention au prix de la course à rallonge. Le professeur Thaler ne sait pas quoi penser et se demande si le chauffeur essayait de le voler.

Le chauffeur s'aperçoit de ses hésitations. Il demande alors au professeur s'il désire être ramené à son hôtel à la fin du repas. « C'est simple, lui dit-il alors : ne me payez pas maintenant. Vous réglerez le tout lorsque nous retournerons à l'hôtel. Nous sommes tous

les deux certains, de cette façon, de ne pas être refaits ». Le professeur Thaler accepte alors cette proposition qui fait disparaître ses appréhensions.

2.1. L'apparition de la relation de défiance

Dans cette aventure, le professeur Thaler revient tout d'un coup au monde concret après avoir été focalisé par son souci de trouver un hôtel. Il se préoccupe alors du prix de la course en taxi. Il voit alors le compteur qui indique 80 dollars, ce qui lui semble considérable, il prend conscience de tout le chemin parcouru en taxi... D'un homme uniquement préoccupé de trouver un hôtel, il devient brutalement, un touriste, « promené » (au propre et au figuré) par un taxi dans une ville inconnue.

Le chauffeur comprend ce qui se passe dans la tête du professeur. Il perçoit cela à ses hésitations. Tout à l'heure, il était ferme et décidé lorsqu'il fallait courir d'un hôtel à l'autre et il ne regardait pas à la dépense. Il faisait aussi confiance à son guide, il avait pleinement besoin de lui et avait besoin de croire en ses compétences de connaisseur de la ville. Le professeur était le décideur, lui l'exécuteur. Les positionnements étaient clairs, les relations aussi, ils ne le sont plus. Maintenant, le professeur ne sait plus quels étaient les positionnements réels. Il pense que, peut-être, lorsqu'il décidait, cela n'était qu'une illusion et que derrière sa préoccupation, c'était le chauffeur qui décidait. Il décidait de le promener pour lui faire payer plus cher, sans doute.

2.2. La reconstruction de la relation de confiance et du positionnement

C'est à ce moment que le chauffeur lui demande s'il veut qu'il l'attende pour le ramener après le repas... Le professeur a déjà fait attendre le taxi plusieurs fois : est-ce qu'en faisant cela il ne s'est pas rendu trop dépendant de ce taxi ? Est-il un bon « pigeon » pour que le chauffeur lui demande s'il veut encore être attendu ? Le Pr. Thaler doute désormais et se demande « et si le chauffeur essayait de me rouler ? ». Lorsqu'on n'est plus très vigilant, dans les pays étrangers plutôt pauvres, on peut rapidement se faire duper. C'est là une idée qui vient à tous les voyageurs occidentaux qui pensent

que la somme demandée peut ne pas être totalement justifiée. Il a délaissé la norme de vigilance qui s'impose envers ceux qui peuvent profiter des touristes.

Pour le chauffeur de taxi, il convient de faire tomber les craintes du professeur et de lui montrer que les 80 dollars ne sont pas extorqués. Il lui faut « repositionner » le professeur dans son rôle de décideur et restaurer la relation de confiance qu'ils entretenaient au début.

La proposition qu'il fait alors explicite les craintes du Pr. Thaler (« oui, vous pouvez être refait »). Mais elle construit une symétrie: « moi aussi, avec un étranger, devant payer une forte somme, je peux être refait. On peut refuser de me payer ou disparaître sans payer ». Cette éventualité explicite la pensée de Thaler (« je suis touriste, il a pu me tromper », pensait-il), mais elle retourne la situation. Thaler n'est plus le seul à pouvoir être volé. Cette possibilité déstabilise certainement Thaler, car il n'avait sans doute pas pensé qu'en étant positionné en tant que touriste, il était de ce fait aussi positionné en tant que voleur potentiel auquel on ne peut pas trop faire confiance. Cette possibilité est présentée à Thaler bien qu'elle soit peu vraisemblable (car le chauffeur de taxi lésé saurait retrouver le professeur et pourrait aller faire un scandale à l'hôtel). Mais cette possibilité construit l'égalité devant la tromperie possible.

Le chauffeur dit alors: « je vous attends, vous me payerez après ». Donc vous pouvez ne pas me payer, ou, plus sûrement, vous pouvez vous renseigner sur le prix des courses en taxi à Bangkok. Vous verrez bien que je ne vous roule pas, semble-t-il dire. Le professeur est de nouveau positionné en tant que décideur ayant à faire confiance à quelqu'un qui lui fait confiance parce qu'il a compris ses hésitations. C'est aussi là la preuve qu'il a toujours été décideur et que le chauffeur lui a toujours fait confiance (et donc qu'il n'a pas été roulé). C'est également une belle flatterie qui est faite pour rassurer le professeur.

La proposition du chauffeur de taxi joue habilement sur les positionnements et sur la relation de confiance. Ce sont justement des questions de positionnement et de confiance que se posait le professeur. Oui, vous êtes touriste, lui dit le chauffeur à travers sa phrase, et vous pouvez me tromper comme d'autres touristes, car la tromperie est possible dans les deux sens. Mais restez le décideur confiant (comme pendant la recherche de l'hôtel), c'est la meilleure façon qu'aucun de nous ne soit trompé: vous,

vous vous renseignerez et moi je serai payé (« nous sommes certains, tous les deux, de ne pas être refaits »). Si je vous offre cette possibilité de vous renseigner, c'est bien, d'ailleurs, que je ne cherche pas à vous tromper.

La dernière manipulation du chauffeur de taxi porte donc sur la qualité de la relation. Je vous fais confiance: et comme la confiance appelle en retour la confiance (habitude sociale de réciprocité de la conduite), j'aurai votre confiance. Devant cette confiance, le professeur n'éprouvera même pas le besoin de vérifier auprès des convives du repas que le trajet approximatif vaut bien les quatre-vingts dollars. La confiance retrouvée le pousse donc à agir ainsi.

Dans une situation donnée, l'influence – laquelle est une force qui pousse quelqu'un à agir dans une direction – trouve ses premières ressources dans un élément psychologique émergent dans l'interaction: la qualité de la relation.

3. Les fondements de la relation de confiance

La confiance est donc une qualité particulière de la relation qui naît à travers l'expérience partagée au cours d'échanges. La confiance que le subordonné accordera à son supérieur est le résultat d'un effort de considération que le supérieur aura fait envers son subordonné. La « volonté de faire confiance à l'autre », lisible à travers les conduites du supérieur, est importante et se trouve être une des sources de la confiance accordée en retour par le subordonné, ce retour de confiance accentuant la confiance donnée. La confiance est donc essentiellement le fruit d'un phénomène d'« induction » comportementale bien connu: je pense que vous êtes capable de ceci et le fait que je vous perçoive comme cela vous pousse à l'être effectivement (principe de la « prédiction qui se réalise » de l'école de Palo Alto).

On parle souvent des « techniques » facilitatrices de la création de la relation de confiance. Mais ces « techniques » sont pour la plupart des « manières de faire ». Elles sont liées à des conduites et à des attitudes. Nous allons voir quelques-unes de ces manières de faire.

3.1. Créer une relation de proximité

Joule et Beauvois (*Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, 2014), citent une expérience troublante. Dans celle-ci, un expérimentateur se place à l'entrée d'une bibliothèque universitaire et demande son chemin à certains des étudiants qui y entrent. Ce faisant, il touche fortuitement l'avant-bras de certains d'entre eux. Tous (qu'ils aient été touchés ou pas) lui indiquent la direction qu'il recherche. Plus loin, dans le bâtiment, un autre expérimentateur, indépendant du premier, joue le rôle de quelqu'un qui fait appel au bénévolat, avec une demande assez conséquente. Il s'adresse à la fois à des étudiants qui ont été touchés et à des étudiants qui ne l'ont pas été. Les étudiants qui ont été touchés forment statistiquement un public nettement plus disponible à une telle demande (40 % acceptent là où seuls 5 % de ceux qui n'ont pas été touchés acceptent). Comme le disent nos auteurs, « s'il n'était qu'un ou deux résultats de ce type dans la littérature scientifique, nous les considérerions avec curiosité mais aussi avec défiance et nous n'aurions pas jugé nécessaire de les faire connaître au public de langue française. Le fait est qu'ils sont aujourd'hui suffisamment nombreux pour que nous considérions le toucher comme un phénomène que l'on ne peut ignorer. »

Les auteurs ne donnent pas d'explication à ce phénomène. Nous pouvons en donner une explication culturelle. En effet, dans notre culture, le toucher du corps d'autrui est réservé aux gens que l'on connaît bien. On tient la main de son enfant, les couples se promènent en se tenant par les épaules, les amis se donnent des tapes, les personnes d'une même famille ou les amis s'embrassent, les joueurs d'une même équipe se frottent diverses parties du corps... Toucher le corps d'autrui est le signe transculturel de la proximité avec cet autrui. Toucher le bras de quelqu'un, c'est donc évoquer, par ce geste, cette norme culturelle de proximité. Si la personne ne retire pas brusquement son bras, c'est qu'elle accepte la définition nouvelle de la relation. On retrouve ces « jeux de mains » dans les approches amoureuses. Prendre la main de l'être aimé est un des premiers objectifs de l'amoureux. Il signifie ainsi son désir de « relation proche ».