

« Influencer, Persuader, Motiver »

Edition Armand Colin

Biographie de l'auteur

Alex Mucchielli fut professeur à l'Université Paul Valéry-Montpellier III de 1980 à 2008, et fondateur du département des Sciences de l'Information et la Communication en 1989. Son approche s'inscrit dans l'héritage de l'École de Palo-Alto. Depuis 2009, il est le concepteur, et le directeur de la publication d'un site de formations à distance en management et communication mettant en œuvre ses concepts pédagogiques.

Introduction

Pour résoudre les problèmes de notre vie quotidienne, savoir convaincre, influencer et motiver les personnes de notre entourage est un outil primordial. En comprenant fonctionnement des conduites humaines nous pouvons maîtriser les rapports avec autrui. Cette compréhension est de plus en plus importante car nous n'avons toujours pas trouvé les bons moyens pour résoudre les problèmes posés.

Depuis des siècles, la communication attire un grand nombre de scientifiques et notamment de psychologues, tels que Sigmund Freud ou encore William Jales. Leurs recherches ont permis des avancées formidables dans la compréhension des conduites humaines. Dans ce livre, nous utiliserons ces avancées pour mieux comprendre les phénomènes de communication, et entre autre ceux qui nous permettent d'influencer ou motiver.

Nous analyserons les situations de communication ainsi que ses différentes perceptions en fonction du statut de ses protagonistes. Tous les éléments constituant ces situations seront considérés comme étant interactifs et nous étudierons donc le système dans lequel ils fonctionnent et agissent : c'est la systémique qualitative.

Dans une première partie, nous expliquerons en quoi entretenir de bonnes relations avec ses interlocuteurs est primordial. Ensuite, nous décrirons les mécanismes du phénomène d'influence. Dans une troisième partie, nous répondrons au problème du « comment pousser les gens à faire ce que l'on veut qu'ils fassent ? ». Finalement nous expliquerons ce qu'est la psycho-attitude qui permet au mieux de maîtriser les situations de communication que nous vivons tous les jours.

Première partie : Comment créer une relation permettant l'influence ?

Chapitre 1 : La qualité des relations

1) Le fondement des possibilités d'influence

Dans tout acte de communication, une relation s'installe entre les interlocuteurs et sa qualité diffère selon le type d'échange que l'on entretient. L'entraide ou encore la gratification permet de créer une relation de qualité tandis que le mépris ou les menaces ont tendances à instaurer une relation de très mauvaise qualité. Pour faire accepter sa communication à autrui, la règle d'or est d'établir une bonne relation avec ses interlocuteurs. La confiance est l'un des piliers de cette qualité de relation.

2) Les mécanismes de séduction

La séduction permet de créer une bonne relation. Quelques techniques simples de séduction peuvent s'avérer extrêmement efficaces lorsque l'on veut faire accepter notre communication à autrui.

Le sourire et l'humour permettent d'instaurer une relation détendue, décontractée, que l'on a normalement qu'avec nos proches. On montre ainsi à notre interlocuteur que nous sommes désireux d'instaurer une certaine complicité au sein de notre relation. De plus, on suggère que les personnes à qui nous nous adressons sont dignes de recevoir notre sourire et capables de recevoir notre humour. On les gratifie en quelques sortes et cela les pousse alors à se comporter de la même manière avec nous et à accepter le type de relation que nous leur proposons.

De plus, il est nécessaire de flatter discrètement et en douceur son interlocuteur. Il suffit de le faire passer comme étant en position de domination par rapport à nous. Il faut lui dire ce qu'il veut entendre.

Ainsi, afin d'instaurer une bonne relation, il faut savoir positionner tout en douceur l'interlocuteur dans un positionnement avantageux.

3) La qualité des relations dans le marketing social.

a) Une relation banale vendeur – acheteur

Nous pouvons noter plusieurs caractéristiques fondamentales aux situations banales que l'on vit entre un acheteur et un vendeur. En effet, la relation instaurée est d'emblée caractérisée par une méfiance commune. De plus, on remarque l'inégalité de pouvoir entre les deux interlocuteurs et leur anonymat, la brièveté de l'échange

ainsi que le fait que la conversation a pour unique sujet le produit susceptible d'être acheté.

On constate ainsi que ce type de relation est cadré et contraint par plusieurs habitudes sociales.

b) Relation vendeur-acheteur au sein d'une situation d'appartenance à un club d'achat

Les caractéristiques fondamentales d'une telle relation sont le fait qu'un véritable partenariat s'instaure entre les interlocuteurs autour d'intérêts communs, que la relation recherchée est durable et de confiance, sans méfiance ni préjugés, que les sujets de conversation peuvent être très personnels et variés et que la reconnaissance des partenaires est perçue comme un point positif très important.

Dans ce genre de relation, nous n'avons plus à faire à un vendeur et un acheteur mais à deux partenaires qui peuvent se faire confiance et qui souhaitent construire une relation presque amicale.

4) Les techniques du marketing relationnel

Les banques de données que chaque entreprise crée offrent la possibilité d'instaurer une relation individualisée pour communiquer avec les consommateurs. Il existe plusieurs pratiques utilisées pour échanger avec le client sur les produits dans un contexte semblable à celui des clubs d'achat : distribution de cadeaux, de chèques-cadeaux, de réductions ou encore de publicités promotionnelles pour d'autres marques partenaires, envoi de courriers spécialisés notamment pour les anniversaires des membres, le service après-vente...

Cela permet aux entreprises de faire de la relation avec leurs clients quelque chose de durable, privilégié et surtout de confiance. Cela va aussi permettre au client d'être dans une position plus favorable face à l'achat.

Chapitre 2 : Des manières de faire pour faciliter la relation de confiance

1) Créer la confiance

La nécessité d'instaurer un climat de confiance au sein d'une relation est indéniable. Plusieurs attitudes permettent de créer ce climat. Il faut interagir positivement avec ses interlocuteurs et leur signifier notre volonté de leur faire confiance pour qu'ils le fassent à leur tour.

2) Le « toucher » et la création d'une « proximité affective »

Le fait de toucher une personne lorsque l'on veut communiquer avec elle induit une sorte de proximité. Ainsi, si la personne accepte notre toucher, il est fort probable qu'elle accepte plus facilement notre communication, justement parce que nous serons plus proches d'elle, plus complices.

3) Prise en compte de l'autre et l'attitude de considération

Pour prendre en compte l'autre, il faut qu'il y ait un acte d'engagement qui le justifie. De plus, on portera plus de considération à une personne avec laquelle on a échangé, même si ce n'était que très peu. En positionnant une personne comme étant « positive », en demandant à un inconnu de surveiller un sac par exemple, on crée une relation fondée sur la considération, que nous nous devons d'honorer.

4) Positionnement flatteur de l'autre

Afin de créer une relation de confiance, le fait de créer une relation personnalisée avec notre interlocuteur est essentiel. Par exemple, si une maîtresse demande à sa classe entière d'éteindre la lumière de la classe lorsque tout le monde en sortira, personne ne le fera. Alors que si la maîtresse désigne un élève, celui-ci se verra choisis, désigné et afin d'honorer la confiance que la maîtresse a placé en lui, il obéira et éteindra la lumière.

Ainsi, on confirme que l'on souhaite une relation de confiance et la personne à qui on s'adresse voudra se montrer digne de cette confiance.

5) Rompre le désintérêt et la mise en distance dans l'entreprise

Certaines astuces ont été inventées pour faciliter les échanges, notamment au sein des entreprises.

- Le MBWA (Management By Wandering Around) consiste à demander à tous les supérieurs hiérarchiques ayant des responsabilités sur d'autres salariés à aller au moins une fois par semaine à la rencontre de leur équipe pour communiquer.

- L'Open Door System consiste à mettre en avant le fait qu'aucune porte n'est fermée, que l'on peut se déplacer dans les bureaux de tous les collègues de travail sans crainte.
- Le First Name System consiste à ce que tous les employés s'appellent par leur prénom pour instaurer une certaine égalité.

Ces astuces sont cependant insuffisantes pour instaurer une relation de confiance entre employés sur du long terme.

6) Avoir des conduites qui « parlent » positivement

Il est nécessaire d'avoir des conduites et un comportement positifs au sein d'une entreprise. En effet, toutes les conduites de la hiérarchie sont interprétées par les salariés ou les collaborateurs. Il faut se maîtriser pour que ces interprétations ne soient pas en notre défaveur.

7) Des exemples de conduites qui « parlent » positivement pour ceux qui les font

Certaines conduites de la hiérarchie sont efficaces pour instaurer de bonnes relations avec les subordonnés ou collaborateurs. Elles sont en effet interprétées positivement par ceux-ci. Par exemple, le fait qu'un supérieur hiérarchique entre de lui-même dans le bureau d'un collaborateur pour discuter ou encore qu'il affiche sur la porte de son secrétariat les créneaux horaires disponibles pour un entretien individuel avec lui. Toutes ces conduites sont surprenantes venant d'un supérieur hiérarchique mais ainsi il montre qu'il apporte beaucoup d'importance à ses subordonnés et collaborateurs.

D'autres conduites signifient que l'on croit au travail en équipe et que l'on veut le privilégier. Par exemple, le fait de pousser ses collaborateurs à assister à des séminaires de formation pour le travail en équipe ou encore le fait de clamer haut et fort que le travail en équipe est plus qu'efficace et bénéfique. Toutes ces conduites mises en œuvre, le message que veut faire passer le supérieur hiérarchique sera clair et compréhensible.

Chapitre 3 : La construction de la confiance

1) Un cas de déconstruction – reconstruction de la confiance

Une relation de confiance peut se détruire et se reconstruire selon les événements qui se passent dans la relation. Nous allons étudier le cas du professeur Dick Thaler qui a besoin d'un taxi pour trouver un hôtel et qui a peur que celui-ci le trompe en lui prenant son argent sans le récupérer au restaurant à la fin de son repas.

2) La préoccupation exclusive du professeur Thaler

Le professeur Thaler était dans un premier temps uniquement préoccupé par sa recherche d'hôtel et a ainsi fait confiance au chauffeur de taxi qui l'a amené partout dans une ville qu'il ne connaissait pas.

3) L'apparition de la relation de défiance

Le professeur revient à la réalité lorsqu'il s'agit de payer la course qui s'élève à 80 dollars. Lors de son trajet, monsieur Thaler avait besoin de faire confiance en son chauffeur et en ses compétences de connaisseur de la ville. Cependant, lorsqu'il réalise que le prix de la course est considérable, il ne sait plus où se placer dans sa relation avec le chauffeur. Était-il le véritable décideur lors de son trajet et le chauffeur était-il un simple exécutant ou le chauffeur l'a-t-il trompé pour le faire payer plus cher ?

4) La reconstruction de la relation de confiance

Le chauffeur doit ainsi rassurer le professeur en le replaçant dans une position de décideur. Il lui dit que lui aussi a déjà été trompé par certains touristes qui ne l'ont jamais payé puis il lui propose de ne pas le payer tout de suite mais après son dîner au restaurant. Ainsi, le chauffeur repositionne avec habileté monsieur Thaler tout en rétablissant un climat de confiance.

5) La cohérence des discours et des actes dans l'entreprise : « l'effet loyauté »

Les messages signifiants au sein d'une entreprise sont les dires, les écrits mais aussi et surtout les actes. Les supérieurs hiérarchiques doivent être cohérents entre leurs discours et leurs comportements. Ainsi les subordonnées seront plus à même d'agir selon les ordres de leurs supérieurs.

6) Exemple de « l'effet loyauté »

« L'effet loyauté » est le résultat d'une relation de confiance qui s'est construite entre l'entreprise et ses employés, collaborateurs ou actionnaires. Il a pour conséquence des actions positives envers l'entreprise.

On peut tenter de construire un contexte de travail normatif et original dans une entreprise grâce à de la communication interne et externe. Si les employés acceptent cette norme, cette philosophie, leur collaboration avec cette entreprise ne pourra être que profonde et différente d'avec les autres entreprises. L'entreprise construit aussi une opposition avec les autres organisations. Ainsi, les employés comprennent que la relation qu'ils vont avoir avec leur entreprise sera particulière, privilégiée et basée sur la confiance et le respect. Ainsi, « l'effet loyauté » est obtenu par l'entreprise. Le personnel va communiquer en exprimant sa satisfaction : il ne quittera pas l'entreprise, il sera soucieux de son développement, respectera sa philosophie, acceptera les règles internes...

7) Éléments pour conduire un « management relationnel »

Dans une entreprise, un responsable doit exercer son autorité en étant conscient que cela aura un effet sur le type de relation qu'il construira avec ses subordonnés. S'il fait preuve de confiance envers ses collaborateurs, s'il leur laisse de la liberté dans leurs initiatives positives et s'il est serein, il génèrera chez ses subordonnés un sentiment de confiance. Le chef doit positionner son équipe comme étant digne de confiance. Il ne doit pas se montrer autocrate et fébrile.

8) Conclusion : positionner l'autre comme « digne de considération »

L'influence repose sur la création d'une relation de bonne qualité en la manipulant. Les procédés pour y parvenir sont, comme nous l'avons vu, très nombreux : le sourire, le toucher discret du corps d'autrui, l'humour, se montrer sympathique, utiliser le prénom de ses collaborateurs lorsque l'on s'adresse à eux, faire preuve de confiance, faire preuve de considération, faire des félicitations publiques ou privées, la création d'un lien du type « clubiste », etc... Cette liste est infinie. Il faut surtout garder en tête notre objectif : créer une relation positive, amicale et complice en positionnant notre interlocuteur comme étant digne de considération. On doit adapter ces techniques pour qu'elles soient cohérentes avec notre situation. Surtout, elles doivent toutes être implicites et de l'ordre du paralangage. C'est ce qui leur apporte autant de pouvoir.

Deuxième partie : Comment faire passer ses idées ?

Chapitre 4 : Le fonctionnement détaillé de la communication d'influence

1) La plaidoirie d'un avocat

a) La situation de départ complétée

L'avocat Naud nous raconte qu'un jour il a plaidé pour un parachutiste noir qui avait tué une femme chauffeur de taxi par plusieurs coups de couteau pour la voler. Il nous dit ensuite que personne ne voulait le défendre.

On place l'accusé comme étant une personne indéfendable car il s'est attaqué sauvagement à une femme sans défense pour la voler. On considère qu'il a transgressé les normes morales et sociales et évidemment, tous les éléments sont défavorables à l'accusé. Il faut remettre la situation dans son contexte, nous sommes en 1950 et la France est un des pays les plus colonisateurs. Un sentiment de culpabilité commence à faire jour face aux civilisations colonisées. De plus, la peine de mort n'était pas encore abolie. Nous allons voir en quoi Maître Naud a changé la situation en manipulant certains de ses éléments des contextes.

b) La dynamique de la situation

Le maître Naud a utilisé deux arguments. Tout d'abord, le fait que l'accusé avait un quotient intellectuel de 82 qui correspond plus ou moins à celui d'un enfant de douze ans. Puis, il a rappelé le fait que l'accusé était noir.

2) L'analyse cognitive du cas de la plaidoirie

On constate que suite au plaidoyer de l'avocat, la situation évolue. Dans un premier temps, les jurés comptaient condamner l'accusé alors que finalement, ils décidèrent de l'acquitter.

Maître Naud remplace les normes morales et sociales des jurés par la rationalité, l'humanité et il parle du tabou culturel de l'injustice faite aux Noirs colonisés. Il transforme le contexte.

En parlant de l'âge associé au QI de l'accusé, il utilise des faits scientifiques et on positionne l'accusé comme étant une personne de 12 ans. La norme de l'humanité empêche alors les jurés de condamner un enfant. Ensuite, Maître Naud fait ressortir le fait que dans l'enquête on n'a jamais exprimé le fait que l'accusé est noir car c'est un tabou. Il fait implicitement resurgir le sentiment de culpabilité lié aux noirs colonisés, car on suppose que l'on a retiré l'accusé de son pays pour lui apprendre la violence.

Ainsi, Maître Naud a donné une signification très négative au fait de condamner l'accusé. Il a modifié la situation grâce à la communication.

3) Le gang des Noirs cambrioleurs et les policiers

Dans cette situation, il est question d'un groupe de noirs qui viennent de faire un cambriolage dans Boston. Ils sont en voiture et croisent une voiture de police, qui fait demi-tour vers eux car ils se sont aperçus que des noirs étaient dans une voiture, dans un quartier inhabituel. Un des noirs est alors sorti de la voiture et a fait comme s'il avait perdu son chemin pour demander la bonne direction aux policiers. Ceux-ci l'ont fait puis chacun est reparti de son côté.

a) L'analyse cognitive du cas

En sortant de la voiture, le noir a changé la situation. Les policiers blancs, se sentant supérieurs aux noirs ne pensaient plus avoir à faire à des cambrioleurs, mais simplement à des citoyens noirs un peu bêtes ayant perdus leur chemin.

b) Les enjeux des deux groupes

Le noir, en sortant de la voiture, a imposé aux policiers une interprétation différente de celle qu'ils avaient de la situation. Cela nécessite que pour la stratégie d'influence du noir, celui-ci avait connaissance de l'interprétation première des policiers : ils veulent protéger les citoyens et donc arrêter les voleurs. C'est pour cela que le noir s'est fait passer pour quelqu'un de perdu. Il a utilisé un vocabulaire et une attitude de soumission adéquate à cette situation.

c) La convocation de normes partagées

Dans cette situation, chaque acteur produit des signes qui sont interprétés par les autres. Certains signes correspondent à des normes : la situation de plusieurs noirs dans une voiture avec une cargaison de marchandises dans un quartier de blanc est tout de suite interprétée par les policiers comme étant un cambriolage. Il s'agit alors de changer ces normes en donnant à la situation une définition qui va à l'avantage des noirs et qui sert leurs objectifs.

d) La manipulation du positionnement

Pour produire le sens final de la situation, les noirs ont dû se construire un autre positionnement que celui de voleurs. Ils vont exprimer leur identité comme étant de pauvres noirs perdus en paraissant mal rassurés face à des policiers blancs en donnant les signes correspondants.

4) Le garde forestier et les adolescents

Un garde forestier s'approche d'un groupe de jeunes campeurs qui font du feu près de feuilles mortes. Il les accoste amicalement et leur dit que pour la

protection de la forêt il serait préférable qu'ils écartent les feuilles mortes du feu et qu'ils éteignent leur brasier quand ils partiront.

Dans ce cas, le garde forestier a parlé aux campeurs d'un sujet qui les intéresse, c'est-à-dire la protection de la nature. Ainsi, il est certain qu'ils agiront selon ses conseils.

a) L'analyse cognitive du cas

A travers ses manières de faire, le garde manipule les campeurs. Il leur fait comprendre le sens positif de ses recommandations.

b) Etat de la situation pour les adolescents au début de la venue du garde forestier

A la venue du garde, les adolescents étaient en position de faute et d'opposition au représentant de la loi. Cependant, lorsque le garde est intervenu, il n'a fait que rappeler certaines normes qui leur étaient communes comme l'amour pour la nature et donc sa protection. Il crée une sorte de complicité, de partenariat avec les campeurs. Ce que dit le garde est donc perçu positivement.

Un travail sur la relation doit donc être fait pour mieux influencer.

5) Tom Hopkins et le père Walter

Tom Hopkins est un millionnaire américain ayant été promu meilleur formateur en vente aux Etats Unis à l'âge de trente ans. Il est l'un des plus grands formateurs à la vente et aux techniques de motivations.

Dans un des chapitres de son best-seller, il évoque le fait qu'un bon vendeur doit poser des questions pertinentes qui font ressortir des émotions chez ses interlocuteurs.

Nous allons analyser un exemple qu'il cita dans son livre. Cela s'était déroulé lors des études universitaires de Tom Hopkins. Celui-ci était un des leaders de sa classe qui était la plus turbulente de l'école. Son directeur, le père Walter, voulu alors l'expulser de l'école. Cependant, au cours d'un entretien, Tom Hopkins posa des questions pertinentes afin de conclure un marché avec le directeur. Ainsi, il eut l'occasion de ne pas être expulsé s'il arrivait à faire quelque chose de positif pour l'école.

a) Analyse du processus de manipulation mis en œuvre

Aux yeux du père Walter, Tom Hopkins est un meneur mais néfaste pour son université. Comme le directeur souhaite la valoriser, il ne peut avoir qu'une attitude de rejet envers Tom. Cependant, celui-ci en est conscient. Il sait aussi que le père Walter sait pertinemment qu'il est un bon meneur. Il va alors retourner la situation en cherchant à mettre ses capacités au profil du directeur. Au fil de ses questions, il va arriver à lui faire une proposition plus qu'alléchante. De plus, le père Walter aura

ainsi l'impression de changer le mal (identité initiale de Tom) en bien (identité finale de Tom).

Ainsi, ce n'est pas simplement en posant des questions que Tom Hopkins a réussi à changer la situation, mais en s'appuyant sur des éléments pertinents de la situation dont le père Walter a conscience pour créer une nouvelle relation.

La relation de rejet initialement posée entre le Père Walter et Tom se transforme en relation d'intérêt pour le directeur. Le contexte de la situation a été transformé par la communication de Tom.

b) Et si le père Walter était le manipulateur au final ?

En effet, le père Walter a connaissance de la capacité de meneur de Tom et il sait pertinemment qu'il sera prêt à tout pour ne pas être renvoyé de son université. Il rappelle alors que la classe de Tom n'a jamais offert de cadeau à l'école en fin d'année comme il est habituel. Il peut avoir orienté les réflexions de Tom pour qu'il en vienne à faire cette proposition au directeur !

Chapitre 5 : La manipulation dans l'escroquerie

1) Etudes de cas

Pour changer le comportement des autres, il faut apprendre à construire, pour eux, des situations dans lesquelles ce que l'on veut leur faire faire prend un sens positif.

a) Les faux prospecteurs (d'après Claude Marcil)

Deux hommes, un avec un fusil et l'autre avec un sac poussiéreux vinrent à San Francisco dans la Banque de Californie. Ils montrèrent le contenu de leur sac : des diamants et émeraudes examinés par un expert et estimés à environ 125 000 dollars. Le banquier voulu alors se rapprocher des deux hommes. Ils se lièrent d'amitié et leurs deux prospecteurs l'emmenèrent sur le prétendu lieu de leur découverte. Le banquier, après s'être aperçu que le terrain était un véritable gisement de diamant, proposa aux deux hommes 500 000 dollars pour le gisement et le sac de pierres. Un an après que l'affaire soit conclue, le banquier découvrit le pot au rose : les deux hommes avaient simplement achetés des pierres de mauvaises qualités à Amsterdam pour une valeur de 50 000 dollars et les avaient placés sur le sol du prétendu gisement...

b) L'homme qui a vendu la Tour Eiffel (d'après Claude Marcil)

Deux hommes, le Comte Lustig et Dapper Pan, véritables escrocs, profitèrent d'une rumeur en 1925 qui consistait à dire que la Tour Eiffel serait détruite plutôt que rénovée. Ils se firent passer pour des Ministres du Ministère des Postes et Télégraphes, responsable de la tour Eiffel. Ils convièrent cinq des plus importantes compagnies récupératrices de métaux ferreux à une réunion strictement confidentielle et leur annoncèrent que la Tour allait être détruite et que l'Etat mettait en vente son métal. Ils désignèrent un des candidats comme étant choisis acheteur puis lui demandèrent de leur donner la moitié de la somme qu'il leur avait promis, avec un pot-de-vin accordé sans difficulté. Quelques jours plus tard, le chèque en poche, les deux hommes s'enfuirent bien loin.

2) Analyse de ces escroqueries

a) Le choix du « pigeon » à escroquer

Le « pigeon » est la personne qui se fait escroquer. Dans ces deux situations, on remarque que celui-ci est choisis car riche et aveuglé par ce que pourrait lui rapporter l'appât. L'appât doit être plausible et normal mais aussi doit représenter « l'affaire de sa vie » pour le pigeon. Il faut pour cela mettre l'appât dans un contexte normal et adéquat.

b) La plausibilité de l'appât : l'offre apparaît exceptionnelle mais « normale » dans le contexte

L'appât doit s'inscrire dans la situation professionnelle du pigeon et faire partie du contexte historique, politique, ou social de la situation.

Les escrocs construisent néanmoins une situation plausible qui ôte tous les doutes des pigeons. Il faut que tout coordonne entre le contexte et le comportement des escrocs. La signification d'une « affaire exceptionnelle mais normale » doit se faire ressentir dans l'offre. Certains éléments de la situation construite par les escrocs doivent être véridiques, cela rend plausible la situation d'escroquerie.

c) Les enjeux existentiels du « pigeon » sont fortement sollicités par l'offre

Dans tous les cas, les pigeons sont très intéressés par l'offre qui représente pour eux un véritable rêve dans leur existence professionnelle.

d) Le « vendeur » est au-dessus de tout soupçon : la relation de confiance avec l'escroc est créée

Les mises en scène montées par les escrocs doivent être complexes mais aussi extrêmement soignées. Il faut qu'ils aient l'air incapable de monter une arnaque et d'être à la pointe du sujet concernant leur offre. Ils doivent paraître dignes du rôle qu'ils décident d'endosser dans leur arnaque, de par leur présentation, leurs comportements ou leur discours.

e) L'escroc a investi pour créer la situation et inventer le produit-appât

Une série d'éléments concrets doivent transformer l'arnaque en situation réelle aux yeux des pigeons. Un travail de réflexion doit être fait avant tout mais aussi un investissement financier. Ils doivent investir dans la mise en scène et les produits d'appâts.

3) Boîte à outils pour une escroquerie convaincante

Réaliser une escroquerie nécessite de maîtriser tous les paramètres d'une situation de communication.

a) Le choix du « pigeon »

Il faut trouver un pigeon qui a les moyens de payer et qui en est prêt. Il faut surtout bien le connaître afin de savoir ce qui pourrait servir d'appât exceptionnel.

b) Invention du produit

Le produit, c'est-à-dire l'appât, doit fasciner le pigeon et lui paraître comme une véritable affaire. De plus, il doit être tout à fait plausible et dans l'air du temps.

c) Mise en scène

L'escroc doit créer une histoire qui va prendre place dans l'imaginaire du pigeon, il doit imaginer le moment où il pourrait prendre possession de l'appât. Pour cela, l'escroc doit impérativement soigner et définir son personnage pour ensuite le rendre crédible. L'escroc va devoir investir, souvent matériellement pour le crédibiliser.

d) La genèse du sens

Ce qu'il y a d'important dans la genèse du sens, c'est la situation. Cela dépend du point de vue et de la situation dans lesquels se place la personne qui agit.

Voici les leçons que l'on peut tirer de ces analyses d'escroqueries pour la compréhension de l'influence dans les situations de communication :

- Pour vendre, faire accepter notre communication, il faut instaurer une relation de confiance. Un problème se pose alors : comment créer un sentiment de confiance chez notre interlocuteur si on le trompe ? Cette relation doit alors être le fruit d'une longue collaboration.
- Les promesses des produits, le gain que pourrait leur apporter leurs possessions doivent être mis en avant. Il faut que l'objet de la vente fasse parti des enjeux de l'acheteur car ce sont eux qui donnent un sens positif à l'acte d'achat. Il faut mettre l'accent sur l'avantage que va tirer l'acheteur du produit lors de la communication.

4) L'analyse cognitive de l'escroquerie

a) Un produit miracle pour l'automobile (d'après Claude Marcil)

En 1916, l'essence était rare et chère aux Etats Unis. Un notaire américain décida alors de convier plusieurs journalistes chez lui en leur expliquant qu'il avait trouvé une substance pouvant remplacer l'essence et coutant 30 fois moins cher. Il fit une démonstration en mettant dans le réservoir de sa voiture de l'eau et une substance verte. Il fit même monter des journalistes dans la voiture pour leur faire faire un tour. La nouvelle se répandit à une vitesse folle et un jour Henry Ford lui-même se présenta chez le notaire. Il lui fit à son tour une démonstration puis Ford lui offrit une voiture pour ses expériences fructueuses et 10 000 dollars en l'échange de sa formule. Le notaire fit part de cette proposition aux journalistes et Hiram Percy Maxim, le président de la compagnie de munitions Maxim lui fit rapidement une offre de 1 million de dollars. Le notaire accepta. Quelques temps plus tard, des recherches montrèrent que le mélange chimique du notaire avait un coût qui était malheureusement deux fois plus élevé que l'essence et qu'il provoquait la corrosion des moteurs.

b) La biographie imaginaire de Howard Hughes (d'après Claude Marcil)

Cliffon Irving se fit passer auprès de l'éditeur new-yorkais McGraw-Hill comme étant un des rares intimes du milliardaire excentrique Howard Hughes. Il affirma avoir l'autorisation, en montrant un justificatif papier fait par H. Hughes, d'écrire sa

biographie. L'éditeur accepta avec joie et fut ravie du manuscrit écrit par Irving. Celui-ci demanda de la part de H. Hugues d'adresser le chèque de 750 000 dollars promis par l'éditeur au nom de H. R. Hugues et de lui donner directement... Il transmit le chèque à sa femme qui avait ouvert un compte en suisse au nom d'Helga Rosenkrantz Hughes.

L'escroquerie n'a cependant pas marché car le milliardaire avait entendu parler de cette histoire dans les journaux et a nié toute implication dans l'affaire. Irving et sa femme furent envoyés en prison.

On remarque que dans les deux situations, plusieurs éléments sont effectivement réels. Pour l'histoire du carburant, à l'époque la chimie a fait d'énorme progrès et il paraît normal que des chimistes aient pu inventer un nouveau carburant, de plus la découverte est certifiée par des journalistes. Dans la deuxième histoire, Irving possédait de faux documents attestant de l'autorisation du milliardaire à écrire sur sa vie. L'éditeur ne pouvait cependant pas se douter qu'ils étaient faux puisqu'Irving s'était inspiré de véritables lettres parues dans la presse. Tous ces éléments rendaient légitime le paiement demandé aux « pigeons ».

- Les enjeux existentiels du « pigeon » sont fortement sollicités par l'offre

Pour le président de la compagnie Maxim, ce nouveau carburant est une affaire formidable qui lui permettrait qui plus est de dépasser Ford dans sa proposition. Pour l'éditeur McGraw-Hill, la possibilité de faire une biographie sur un des milliardaires les plus secrets et les plus fous le séduit énormément, surtout compte tenu des bénéfices énormes qu'il pourrait en tirer.

Les deux pigeons voient dans la proposition des escrocs un moyen de gagner encore plus d'argent et c'est pour eux un enjeu essentiel.

- Le « vendeur » est au-dessus de tout soupçon

Les mises en scène montées par les escrocs sont vraiment très soignées et on ne peut pas douter de leur identité de vendeur à la pointe de leur produit. Les pigeons pensent tout de suite avoir à faire à des personnes de confiance. Cette mise en scène est encore une fois basée sur des faits réels qui donnent une certaine légitimité à la proposition des escrocs.

- L'escroc a « investi » pour créer la situation et inventer le produit « appât »

L'investissement des escrocs est tout d'abord fait dans la mise en scène puisque rien ne doit être laissé au hasard. Par exemple, le notaire qui fait une démonstration aux journalistes ou Irving qui a falsifié des lettres de correspondances entre lui et le milliardaire ainsi qu'une lettre d'autorisation de biographie.

5) Le fonctionnement général de la communication d'influence et les leçons à en tirer

Les échanges entre les interlocuteurs d'une négociation peuvent changer les situations. Les personnes voulant faire accepter leurs idées font passer des « objets cognitifs » qui font prendre aux décideurs la décision souhaitée.

Le négociateur perçoit les éléments importants de la situation différemment du décideur. Il les voit en fonction de ses objectifs. Il a connaissance de la situation initiale qu'il pourrait transformer à son avantage. Il doit comprendre le point de vue et les intérêts du décideur.

Il réalise alors une communication persuasive au niveau de son comportement et de ses paroles qui va transformer la situation initiale. Le négociateur introduit de nouveaux objets cognitifs.

La communication persuasive est de nature manipulatrice. On transforme ou crée les motivations des personnes soumises à notre communication. Il faut réfléchir sur les situations dans lesquelles les phénomènes de persuasion peuvent apparaître pour établir une bonne stratégie d'influence.

Chapitre 6 : une méthode pour maîtriser des situations de communication d'influence

Pour maîtriser les situations de communication et d'influence il faut être capable de s'en faire une représentation correcte, voire schématique. On pourra de la sorte mieux définir nos objectifs.

1) Des idées-clés pour comprendre la communication d'influence en situation.

a) **Idée 1 : Les communications prennent leurs significations dans le contexte global de la situation dans laquelle elles ont lieu.**

Pour interpréter quelque chose, un comportement par exemple, on doit toujours le replacer dans son contexte. Cela nous permettra de lui donner du sens et de mieux le comprendre

b) **Idée 2 : Une « situation », d'un point de vue « objectif », cela existe rarement.**

Chaque situation est vue selon le point de vue de la personne qui la vit. Tout dépend des enjeux de cette personne, de sa place dans le réseau des relations, etc... La signification d'une situation est donc différente selon les acteurs présents. De plus, des éléments extérieurs à la situation peuvent interférer sur la perception d'une situation. Ainsi, celle-ci peut avoir un autre sens pour le sujet et cela va affecter ses pensées et ses activités. Les situations évoluent.

c) **Un raisonnement, est décomposable en « contextes » dont les quatre principaux sont : le « contexte des normes », le « contexte des enjeux », le « contexte des positionnements » et le « contexte de la qualité des relations entre les personnes ».**

Selon les sujets, les situations sont perçues différemment parce que les contextes sont différents. Les règles et les normes de la culture par exemple interviennent dans leur interprétation. De plus, les enjeux des interlocuteurs sont différents car leurs objectifs le sont aussi. Ainsi, pour analyser les situations, on peut se baser sur les différents contextes.

2) Un nouveau modèle pour représenter une situation de communication.

En effet, une situation peut être perçue sous différents points de vue. Chaque point de vue dépend des normes du sujet, de ses enjeux et objectifs, de sa position et de

la qualité des relations entretenues avec les autres. Chacun possède alors une vision partielle de la situation. On peut schématiser cette notion (dans livre).

3) La modélisation panoramique de la situation.

Cette situation peut aussi être schématisée sous forme de tableau qui facilite l'analyse de certaines situations. C'est comme un guide d'enquête dans lequel on note toutes les normes, les enjeux, les positionnements et les qualités des relations qu'un sujet entretient avec les autres.

- Les normes sont des règles implicites et partagés selon le milieu social. Elles encadrent le jugement et les comportements des acteurs.
- Les enjeux dépendent selon les personnes. Ils orientent la perception de la situation d'un sujet ainsi que ses activités. Un individu peut passer d'un enjeu à l'autre et cela affectera alors la perception qu'il aura d'une situation.
- Les positions des personnes varient en fonction de leur statut, de leur rôle historique ou actuel. Ils sont aussi définis à partir des places que s'attribuent des personnes au cours de leurs échanges.
- La qualité des relations est définie à partir de la forme que prend la relation entre deux personnes. Celles-ci doivent participer à un échange de façon positive pour construire une qualité de la relation.

Grâce à ce tableau panoramique, on donne une vision globale de la situation collective où se situent les acteurs. Cela ne reste cependant qu'une simplification de la réalité qui utilise les données les plus pertinentes des situations.

Cet outil nous permettra dans un premier temps de faire des prévisions sur ce qu'il va peut-être se passer pour un sujet en calculant les réactions qu'il aura face à des actions. Il nous permet d'analyser les situations de communication objectivement et d'essayer de comprendre les points de vue des acteurs en abandonnant nos préjugés.

4) L'utilisation pratique de la modélisation des situations par le tableau panoramique

Pour remplir le tableau panoramique, on doit forcer notre sens de l'observation à travailler.

- a) **Première étape : recueil des données informatives sur les définitions de la situation par les personnes ou les groupes. Les informations sont recueillies grâce à un ensemble d'interviews divers et d'observations.**

b) Deuxième étape : renseignement du tableau panoramique à travers une « induction » s'appuyant sur des observations.

Lorsque l'on remplit le tableau, toutes les informations ne proviennent pas directement des sujets étudiés. On se doit de trouver les éléments implicites qu'ils laissent transparaître en essayant de ne pas trop les interpréter en fonction de nos normes personnelles.

Pour limiter ces interprétations, il faut travailler sur les inductions que l'on peut faire à partir des paroles ou des comportements des sujets. On doit réfléchir à partir d'une norme que l'on aura attribuée au sujet.

c) Troisième étape : formulation des objectifs de l'intervention.

Une stratégie de communication d'influence nécessite que l'on formule et développe nos objectifs.

d) Quatrième étape : mise au point de la stratégie d'intervention, après l'inventaire des ressources.

Pour élaborer une stratégie de communication, il faut connaître les ressources en communications de nos interlocuteurs. Il faut avoir conscience de nos facultés en communication et donc de nos propres moyens pour transformer une situation. En communiquant, on peut modifier certaines normes et certaines valeurs, donc certains contextes pour mieux influencer les autres.

5) Rappels de quelques tableaux déjà vus et utilisés

a) La plaidoirie de l'avocat

Le tableau montre bien le changement de situation entre l'assassin et le pauvre noir que l'on a arraché de son pays. L'ensemble des commentaires que l'on peut faire à partir de ce tableau constitue ce que l'on appelle l'analyse situationnelle et cognitive du processus d'influence.

b) Les Noirs cambrioleurs et les policiers

Ici, le tableau met en évidence les éléments sur lesquels s'appuie le processus d'influence : le fait de considérer les noirs comme n'étant pas intelligents et capables de faire une mise en scène sophistiquée et le changement de positionnement des policiers manipulés par le chef du gang.

c) Tom Hopkins et le père Walter

Dans cette situation, le tableau nous permet de réaliser qu'il y a beaucoup d'objets cognitifs qui changent entre la situation initiale et la finale.

Troisième partie : Comment changer les conduites et motiver les gens à faire certaines choses ?

Chapitre 7 : Manipuler les conduites

1) Le modèle explicatif utilisé par la nouvelle psychologie cognitive

La nouvelle psychologie cognitive nous permet de comprendre comment les gens changent de conduite et nous donne la capacité de les influencer. Pour influencer quelqu'un, il ne s'agit pas seulement de modifier ses motivations, il intervient dans la situation où cette personne agit. Il faut agir sur des éléments importants de cette situation : ce sont les objets cognitifs qui contiennent des idées.

2) Un malade qui va changer de conduite

Un psychiatre célèbre s'occupa d'un jeune étudiant schizophrène et de sa mère. Le jeune homme vivait seul dans un petit appartement et sa scolarité se déroulait mal. Le problème venait selon lui du fait que sa mère ne voulait pas lui donner une somme mensuelle que son fils souhaiterait gérer lui-même. Elle préférait gérer elle-même l'argent de son fils pour qu'il ne le gaspille pas durant une crise de sa maladie. Le psychiatre incita donc le jeune homme, devant sa mère, à pousser « exprès » son comportement psychotique pour exprimer son désaccord. Quelques semaines plus tard, suite à une dispute, la mère décida de donner une somme mensuelle à son fils qui gèra très bien la situation et qui économisa pour s'acheter une voiture, qui lui permit de devenir encore plus indépendant de sa mère.

a) Le discours pour le fils

En poussant le jeune homme à « faire semblant d'être malade », le thérapeute induit qu'il n'est pas malade et qu'il peut contrôler sa maladie. Le fils change de positionnement, ce n'est plus un « bébé » que ses parents doivent gérer mais un « fils maltraité par ses parents anxieux et radins ». Ainsi, le fils contrôlera ses crises puisqu'il n'est plus considéré comme un malade.

b) Le discours pour la mère

Le psychiatre, en ne prenant pas le parti de la mère, responsabilise les parents du comportement de leur fils. Leur positionnement change, ils passent de parents tyrannisés par un fils malade à des parents tyrannisant.

c) Le changement des conduites de la mère

Suite à ce repositionnement, la mère ne pouvait plus agir comme avant avec son fils. Elle savait qu'il faisait exprès d'agir de la sorte pour se défendre.

Elle s'est donc mise en colère et a laissé son fils tranquille en lui rendant un statut « normal ». Les paroles du psychiatre ont modifiés la situation de départ.

d) Modélisation de la transformation de la situation

Le positionnement du fils passant de « bébé à protéger » à « manipulateur et simulateur », la mère change radicalement d'enjeux même si initialement il était pour elle très important.

3) Un lycéen qui se met au travail

Un adolescent surpris en train de vendre de la drogue devant son lycée fut exclu par son proviseur. Le jeune entra dans une colère folle car son trafic en fut chamboulé. La mère alla voir un psychothérapeute qui lui donna quelques conseils. Plus tard dans la journée, la mère alla vers son fils en lui disant qu'elle eut une conversation avec les autres mères du lycée mais elle fit mine d'hésiter de donner à son fils de plus ample détails. Puis, elle lui dit qu'en fait, pour le proviseur, le plus important était d'être assidu et que si il l'avait exclu, c'était sans doute pour qu'il soit absent et ainsi pour qu'il doive redoubler son année. Le fils se mit alors au travail en quête de vengeance et eut de bien meilleurs notes que ce qu'il n'avait jamais eu !

a) La situation au début de l'affaire

Le garçon ne comprend pas la faute qu'il a commise et donc ne peut pas accepter le fait que son proviseur le juge en estimant que vendre de la drogue n'est pas bien et le fait qu'il lui propose de se « racheter » en travaillant plus chez lui. L'adolescent estime qu'il n'a pas commis de faute donc il ne voit pas en quoi il devrait se racheter.

Dans cette situation, nous avons le proviseur positionné comme grand moralisateur et le lycéen positionné comme un fautif rancunier. Les devoirs à faire représentent un objet cognitif négatif pour le jeune garçon car s'il le faisait, cela induirait qu'il se soumet au proviseur.

b) La situation à la fin de l'affaire

Le psychothérapeute a permis un repositionnement des objets cognitifs de la situation. La mère, qui était au début du côté du proviseur, s'est rangée du côté de son fils en lui avouant les prétendues vraies motivations du directeur. Ainsi, aux yeux du jeune garçon, le proviseur est positionné comme un « pervers manipulateur ». L'objet cognitif « faire ses devoirs » change de positionnement, ce n'est plus se soumettre mais plutôt mettre en échec la stratégie perverse du proviseur.

c) Modélisation de la transformation de la situation

Tout le sens de la situation a changé pour le lycéen car le proviseur est passé de « moralisateur » à « pervers manipulateur ». L'enjeu du garçon a donc changé et toute la situation s'est inversée.

4) Un père de famille manipulateur

Un soir, un homme rentra chez lui et découvrit son fils tapant des pieds et hurlant dans le salon. Il ne voulait catégoriquement pas aller à son premier jour d'école le lendemain matin. Le père réfléchit donc à ce qui pourrait donner envie à son fils d'y aller. Il décida de faire de la peinture avec les doigts avec sa femme et son fils aîné. Le petit garçon fut attiré par les rires puis lorsqu'il vit ce que sa famille faisait, il eût aussitôt envie d'y participer. Le père lui répondit que c'était impossible et qu'il devait d'abord aller à la maternelle, là où il faisait entre autre ce genre d'activité. Le lendemain, le petit garçon était le premier réveillé car il ne souhaitait pas être en retard à l'école.

a) L'interprétation de la manipulation

Au début de la situation, aller à l'école prend un sens négatif pour le petit enfant alors qu'à la fin de la situation, elle prend un sens positif. On peut imaginer qu'au début, aller à l'école était pour le garçon quelque chose qui allait l'éloigner de sa famille. Alors qu'à la fin de la situation, cela allait lui permettre de s'en rapprocher puisqu'après il pourrait participer à des activités avec eux.

b) Etat de la situation pour le petit garçon au début de l'histoire

Pour le petit garçon, rester dans la cellule familiale lui permettait d'avoir un train de vie tranquille. Cependant la norme veut que les enfants aillent à l'école mais cela prend un sens effrayant pour le garçon.

c) Etat de la situation pour le petit garçon à la fin de la saynète

A la fin de la situation, le petit garçon perçoit l'école comme un lieu qui prend un sens positif car il va lui permettre d'apprendre des choses qui vont l'intégrer plus profondément dans sa famille. Cependant un risque est apparu, celui d'être rejeté de sa famille s'il ne va pas à l'école.

d) Pourquoi la conduite du petit garçon change ?

Le refus d'aller à l'école change de sens pour le garçon, il devient négatif car cela impliquerait un rejet de sa famille. Aller à l'école devient quelque chose de positif à cause de son enjeu, alors il change de conduite.

e) Modélisation de la transformation de la situation

La manipulation du père a fait comprendre au petit garçon qu'il y a un risque de briser sa relation avec ses parents et qu'il peut apporter de l'importance au fait d'aller à l'école car cela lui permettra de rester affectivement lié à sa famille.

f) Leçons à tirer du cas

Pour faire changer la conduite de quelqu'un, il faut parler son langage, dont celui des émotions et de façon indirecte. De plus, il faut transformer le sens de la situation aux yeux de cette personne. La conduite que l'on veut lui faire apporter doit prendre un sens positif.

Chapitre 8 : Les mécanismes de la motivation

La motivation est une envie de faire. On lui trouve des origines dans notre passé, dans la nature humaine, dans les normes et coutumes d'une société...C'est un phénomène complexe que nous allons analyser au travers des situations. Pour motiver quelqu'un, il faut connaître ses objectifs et se servir de leur vision personnelle de la situation.

1) Quelques idées classiques sur la motivation

a) La complexité des motivations

Les motivations sont pour tous ce qui est important à atteindre. Elles sont liées à un contexte culturel commun mais surtout à un contexte plus personnel : les expériences personnelles ou encore les valeurs de chacun. Pour motiver une équipe, il faut donc se référer à la situation de travail qui est commune à tous.

b) L'importance de l'estime de soi

L'estime de soi est une attitude fondamentale car nécessaire à la motivation. Grâce à elle, on se place dans une position de réussite qui est extrêmement constructive et positive dans tout ce que l'on entreprend.

Il faut éviter de porter atteinte à l'estime que nos interlocuteurs ont d'eux-mêmes, leur réaction peut être très négative voire agressive.

c) Le rôle des enjeux dans la motivation

Nous pouvons faire comme conclusion sur la finalité des actions humaines, que selon les situations, l'homme cherche toujours à trouver ce qu'il y a de mieux et de plus intéressant pour lui.

Dans une situation de travail commune, chaque individu donne de l'importance à ce qui a une signification positive, c'est-à-dire à ses projets personnels. Chacun a une perception différente de la situation de travail en fonction de ses objectifs et de l'enjeu de son travail.

d) Le rôle clé de la signification et de la situation dans la motivation

Pour savoir motiver quelqu'un, il faut faire l'effort de se mettre dans la peau de cette personne pour comprendre ses objets cognitifs à la situation. Le contexte culturel et quelque chose à atteindre qui a une signification positive sont des sources de motivation. L'importance du contexte dans lequel on se positionne est irréfutable. C'est selon lui que la signification d'un objet est positive ou négative.

e) Exemple : le cas des chercheurs universitaires en sciences humaines

Imaginons que dans un laboratoire, les chercheurs puissent obtenir leur promotion en fonction d'un quota de points inscrits dans une grille.

Ils obtiendraient leurs points en fonction de trois éléments : le fait qu'ils inscrivent leurs recherches dans les priorités contemporaines de la recherche, qu'ils collaborent avec des chercheurs d'autres laboratoires qui travaillent sur le même thème et qu'ils publient leur recherche dans des revues sérieuses.

On a alors créée une structure organisationnelle qui les motive et par le fait d'être promu et d'atteindre le prestige, et par le fait d'obtenir des responsabilités et une rémunération plus importantes. On a créé des objectifs correspondant à ce qui a du sens pour eux mais aussi à ce que l'on souhaitait qu'ils fassent.

2) La « situation pour le sujet » et l'émergence du sens positif de son action

a) Le processus d'émergence des significations

Prenons l'exemple d'un jeune homme qui fait du ski et qui se retrouve au début d'une piste dans les mêmes conditions climatiques de l'année précédente, où il s'était cassé une jambe. Premièrement, l'individu va avoir peur jusqu'au moment où il réalisera que cette peur est conditionnée par la signification négative que ce climat a pour lui, du fait de son accident passé. Puis il va vouloir dépasser ses peurs pour maîtriser son corps, le fait de descendre la piste va alors prendre une signification positive. Imaginons ensuite que le groupe d'ami du jeune homme le rejoigne et qu'ils se lancent à toute vitesse sur la piste. Le sujet va alors les suivre pour ne pas être rejeté et être socialement apprécié.

Pour motiver cette personne, il faudrait alors lui proposer des activités qui lui permettent de maîtriser son corps et d'être socialement accepté, par exemple. On doit trouver ce qui a de l'importance pour la personne en question.

b) L'émergence des significations : validation par l'éthologie animale

Prenons l'exemple d'une expérience faite par des éthologues avec des chimpanzés. Lorsque l'on place devant eux deux boîtes dont l'une contient un biscuit et qu'on pointe du doigt la bonne boîte pour « aider » le chimpanzé, celui-ci ne va pas comprendre et va sans aucun doute se tromper. Alors que si l'on fait l'expérience avec un chien, qui est bien moins intelligent qu'un chimpanzé, il va tout de suite choisir la bonne boîte. Cela s'explique par le fait que les chimpanzés sont très individualistes alors que les chiens sont habitués depuis des siècles à communiquer et coopérer avec les Hommes. Les chiens savent à quoi ressemble la coopération avec un humain et selon le contexte, ils peuvent identifier lorsqu'un Homme veut les aider.

L'information n'existe que par sa mise en contexte par la personne concernée.

c) Le processus d'interprétation et la production des significations

« Les significations émergent à partir d'un travail, intuitif et immédiat, de mise en contexte, fait par le sujet en action, avec ses projets et ses habitudes cognitives, affectives et comportementales ».

Chaque personne analyse un phénomène et essaie d'y associer tout ce qui lui semble être lié pour en construire le contexte en faisant des comparaisons avec d'autres phénomènes ou des recherches documentaires par exemple. Ce contexte donne à chaque objet ou chaque situation une signification de façon immédiate.

Les significations des choses émergent des situations dans lesquelles l'action se déroule et souvent par un contexte culturel interprétatif.

La même donnée peut prendre différentes significations selon le contexte dans lequel nos interlocuteurs se placent. La motivation doit ainsi se faire au travers d'activités auxquelles on doit attribuer une signification positive.

d) La situation pour le sujet

La situation pour le sujet rassemble l'ensemble des contextes qui servent à l'interprétation. C'est quelque chose de personnel que le sujet construit à partir de certains contextes en fonction de ses objectifs.

Le problème de la motivation est donc lié à toutes les significations différentes que l'ont peut attribuer à une situation selon des contextes divers et variés. Il faut découvrir la signification que nos collaborateurs attribuent à une situation grâce à un échange et faire en sorte de modifier la situation pour qu'elle ait une signification positive aux yeux de tous.

3) Éléments pour une théorie de l'action

a) L'existence d'objets cognitifs partagés avec d'autres personnes dans la situation

Dans toutes les situations, il est nécessaire qu'il y ait des objets cognitifs partagés par tous. On doit pouvoir appréhender les réactions des autres et c'est en cela qu'ils sont partagés, car on tient compte des objets cognitifs des autres.

b) La situation pose toujours un « problème » à résoudre

Définir une situation, c'est trouver des éléments pertinents de celle-ci et ainsi mettre en avant le problème principal qu'on doit résoudre.

Cette problématique est construite à partir des questions que le sujet peut se poser sur la situation dans laquelle il agit. Elle dépend donc des enjeux, du vécu du sujet.

c) Le raisonnement s'appuie sur les « objets cognitifs » de la situation

La « conduite en situation » s'appuie sur les connaissances qu'un sujet a de la situation en elle-même lorsqu'il agit dedans. Ces connaissances sont des éléments

significatifs qui regroupe l'enjeu du sujet, ses objectifs, les normes auxquelles il se réfère, etc... mais aussi sur sa perception des autres interlocuteurs, de leurs objectifs, etc...

d) La situation évolue en permanence

La situation d'un sujet est constamment transformée par son activité. On ne peut ainsi pas exactement décrire l'activité d'un individu en situation car elle mobile. Cette transformation entraîne donc une modification des enjeux et objectifs du sujet.

Chapitre 9 : Motiver l'autre en donnant du sens à son action

1) Trouver le bon cadrage de la situation

Pour comprendre la situation que l'on souhaite modifier aux yeux de nos interlocuteurs, il faut modifier son cadrage, celui-ci étant étroitement lié à la problématique. On peut avoir un cadre temporel (durée d'une réunion) ou un cadre normatif (on doit respecter ce qu'impose un supérieur hiérarchique), par exemples.

2) Schématiser la « situation pour le sujet » que l'on veut influencer ou motiver

Comme nous l'avons vu, une situation au sens objectif n'existe pas. Chacun interprète la situation en fonction de son vécu, de ses objectifs et de ce qu'il estime important. Pour connaître la vision individuelle d'une situation et de son problème pour une personne, il faut d'abord récolter des données puis faire un travail d'analyse qui nous permettra de déduire les objets cognitifs pertinents.

a) Utilisation du tableau panoramique

La situation pour un sujet est définie par ses normes, son positionnement, ses enjeux, la qualité des relations qu'il entretient avec les autres personnes intervenants dans la situation et ce qui a de l'importance pour lui. Ces éléments doivent apparaître dans le tableau.

Certains de ces éléments comme la norme et les enjeux sont influencés par la personnalité du sujet, son éducation, ce qui a forgé sa vision du monde...

b) Définition des éléments du tableau

- Repérer les normes

Les normes sont des règles implicites culturelles, sociales, organisationnelles ou encore familiales. Elles sont partagés ou pas selon notre groupe d'appartenance. Ces normes préexistent aux individus qui y sont habitués depuis l'enfance. Certaines normes peuvent néanmoins se construire au fil de l'échange. Dans un situation de travail, les normes sont souvent totalement acquises : les supérieurs hiérarchiques donnent normalement des ordres à leur subordonnés par exemple.

- Repérer les enjeux essentiels des personnes

La notion d'enjeu, proche de celle du projet, correspond à ce qui est primordial pour le sujet. C'est ce qu'il souhaite réaliser au travers de sa conduite dans la situation. Une personne peut avoir différents enjeux et surtout ils peuvent se transformer en

fonction de la tournure que prend la situation. Ils encadrent la vision que les individus ont d'une situation.

Pour pouvoir influencer quelqu'un, il faut donc essayé de comprendre ses enjeux, c'est-à-dire ses intérêts, pour pouvoir parler son langage et avoir la même vision que lui de la situation.

- Repérer le positionnement du sujet

Le positionnement correspond à la place que l'on tient dans une situation, au statut que l'on a. Le positionnement dépend de l'enjeu que l'on a et du type de relations que l'on entretient avec l'ensemble des interlocuteurs présents dans la situation.

Pour comprendre le positionnement d'une personne il faut recueillir les indices comportementaux provenant des autres et de cette même personne.

- Expliciter « ce qui a de l'importance » pour les personnes à motiver

Ce qui a de l'importance pour une personne est ce qui a une signification positive. Cela correspond souvent aux enjeux. Cela varie d'une personne à l'autre et aussi au cours du temps.

C'est au travers de ces objectifs importants pour les sujets qu'on doit tenter de comprendre leur définition de la situation. Grâce à cela, nous pourrons mieux communiquer de façon motivante.

c) Agencer la situation en fonction d'éléments recueillis

A l'aide de toutes les informations que nous aurons recueillis sur une personne, nous pourrons alors modéliser la situation collective dans laquelle se placent les personnes à motiver. On crée alors un tableau panoramique dans lequel sont répertoriées toutes les définitions différentes de la situation par les interlocuteurs. Ainsi, on pourra anticiper les réactions des sujets selon notre comportement et réfléchir sur des actions de motivation en calculant ce que cela signifiera pour chacun.

3) De la grille d'analyse à l'aménagement de la situation

- Exemple : la grille panoramique renseignée pour les chercheurs universitaires

Reprenons l'exemple des chercheurs universitaires. Dans l'aménagement de la situation qu'il a été instauré, des conditions ont été posés pour qu'ils atteignent ce qui a de l'importance à leurs yeux. C'est-à-dire que pour obtenir une promotion, et donc gagner plus d'argent et de prestige, il leur est nécessaire d'inscrire leur recherche dans les axes proposer, de collaborer avec leurs collègues d'autres laboratoires et de publier leur recherche dans des revues sérieuses. Les conditions posées

correspondent à ce que l'on souhaite d'eux et à leur sens, ce sont les étapes par lesquelles ils doivent passer pour atteindre leur objectif.

Dans la vraie vie ce système ne pourrait pas exister car les chercheurs ne sont pas dépendants d'un manager mais d'une commission nationale qui sert leurs propres intérêts.

Chapitre 10 : Motiver au travail dans les organisations

1) Exemple : une cité pour étudiants

Une cité universitaire qui a très mauvaise réputation par son entretien et sa fréquentation est tenue par un directeur très jeune et ayant passé des diplômes très importants. Il a un comportement d'autocrate et semble s'ennuyer dans son travail. Son personnel, peu motivé par sa conduite, font mal leur travail et ne rêvent que d'une chose : passer des formations pour devenir titulaires de leur poste.

Si l'on cherche à comprendre ce qui a de l'importance pour chaque individu de la situation, on pourra l'utiliser pour les motiver. Le Directeur semble désirer de quitter son poste pour rejoindre la direction, régionale du Crous. Il faudrait alors que son supérieur lui garantisse que s'il arrive à rétablir l'ordre dans la cité universitaire et à lui donner une bonne réputation, il serait promu dans le service qu'il souhaite. Et si le directeur garantissait l'accès à des formations internes pour ceux qui se montreraient les meilleurs dans leur engagement de travail, cela motiverait le personnel à travailler efficacement.

2) Exemples de motivation des personnels dans une PME

Imaginons le responsable d'une petite entreprise qui bat de l'aile avec des employés fatigués, en grand besoins financiers et qui ont des difficultés à faire garder leurs enfants en bas âge. Pour le responsable, sa situation est bien différente de celle de ses employés, il souhaite à tout prix qu'ils travaillent plus fort et plus rapidement. Les subordonnés, eux, ont plutôt besoin de temps et d'argent. Pour obtenir ce qu'il souhaite, le responsable va devoir donner une signification positive à ses projets auprès de ses employés. Il pourrait leur proposer des primes s'ils travaillent mieux ou encore la création d'une garderie au sein de l'entreprise.

La motivation dépend donc énormément sur l'analyse de la situation des uns et des autres pour mieux adapter sa communication à ce qui a de l'importance pour chacun.

3) Les règles à suivre pour « motiver » quelqu'un à l'aide de la situation

a) La procédure de réflexion

Plusieurs règles sont à suivre :

- Définir les éléments significatifs, cognitifs de chacun

- Expliciter ce qui a de l'importance pour chacun
- Examiner comment on peut lier ce qui a de l'importance pour chacun et ce que veut leur faire faire
- Mettre en place des activités qui vont les mener à faire de ce que l'on attend d'eux tout en leur faisant atteindre ce qui a de l'importance pour eux

b) Petit guide d'aménagement de la situation des personnes à motiver

- Comprendre la situation vécue par les personnes

Il faut voir la situation du point de vue des personnes trouvant leurs normes, leurs enjeux, leur positionnement et la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les autres personnes tout en y déduisant les éléments qu'ils valorisent.

- Trouver des aménagements à la situation en fonction des activités à faire faire

Il faut aménager une situation grâce aux éléments valorisés par les interlocuteurs avec des activités qui vont leur permettre de les atteindre.

- Communiquer pour construire la situation qui va exister après qu'ils aient fait les conduites nécessaires

Conclusion Générale : Comment avoir la « psycho-attitude » pour maîtriser ses relations et ses communications.

1) Ouverture sur le monde et sur les autres

C'est une attitude de souplesse intellectuelle. Il faut se montrer observateur, ouvert d'esprit et objectif pour essayer d'avoir la même vision du monde que les autres.

2) Attitude sereine et aimable avec les interlocuteurs

On doit garder une attitude positive, enjouée et pleine d'humour pour mieux séduire l'autre et donc le faire plus facilement accepter notre communication. Il faut se montrer confiant et avoir une attitude de considération envers l'autre. C'est uniquement comme cela que notre interlocuteur pourra avoir confiance en nous et nous considérer. Il faut sembler serein et aimable.

3) Ecoute des autres

Il faut avoir une écoute active et intelligente où l'on doit réfléchir à ce que nous dit l'autre pour en dégager les objets cognitifs. Ainsi on pourra établir de façon juste la vision qu'a l'autre de la situation et donc mieux la transformer.

4) Parler le langage des autres

Il faut connaître les enjeux et les projets des autres pour pouvoir avoir un discours qui les intéresse. Parler le langage des autres comprend aussi le fait qu'il faut essayer de comprendre leur point de vue, leurs normes et leurs valeurs.

5) Des réactions émotionnelles en accord avec la situation

Il faut pouvoir contrôler ses émotions car elles portent les messages verbaux que l'on veut faire accepter et les rendent plausibles. Il faut qu'elles soient en accord avec la situation et ce qu'attendent les autres de celle-ci.

La méthode présentée dans ce livre est très humaniste car il faut savoir se mettre à la place des gens pour mieux comprendre leur interprétation de la situation dans laquelle ils sont. Elle suggère aussi que les personnes à qui nous avons à faire sont aussi civilisées et ouvertes que nous.

