

MICHAEL PANTALON

LA MÉTHODE DE L'INFLUENCE IMMÉDIATE



UNE TECHNIQUE SCIENTIFIQUE
INNOVANTE POUR CONVAINCRE
EN 7 MINUTES

Guy **Trédaniel**
éditeur

MICHAEL PANTALON

LA MÉTHODE DE L'INFLUENCE IMMÉDIATE



UNE TECHNIQUE SCIENTIFIQUE
INNOVANTE POUR CONVAINCRE
EN 7 MINUTES

Guy **Trédaniel**
éditeur

Michael V. Pantalon

La Méthode de l'Influence immédiate

*Une technique innovante
pour convaincre en 7 minutes*

Traduit de l'américain
par André Dommergues

Guy **Trédaniel** éditeur
19, rue Saint-Séverin
75005 Paris

Table des matières

INTRODUCTION

La Méthode de l'Influence immédiate en action

PREMIÈRE PARTIE

Amenez rapidement qui que ce soit à faire quoi que ce soit

CHAPITRE I

Qu'est-ce qui fait qu'on veut changer ?

CHAPITRE II

Renforcer l'autonomie

CHAPITRE III

Les six étapes de la méthode de l'Influence immédiate

DEUXIÈME PARTIE

Comment accroître votre influence

CHAPITRE IV

Comment s'influencer soi-même

CHAPITRE V

Influencer les gens qui veulent changer

CHAPITRE VI

Influencer des gens qui ne veulent pas changer

CHAPITRE VII

Influencer des inconnus

TROISIÈME PARTIE

Tirez le meilleur parti de vos résultats

CHAPITRE VIII

Identifier le changement

CHAPITRE IX

Établir un plan d'action

CHAPITRE X

Poursuivre le chemin

POSTFACE

Comment j'ai fini par nettoyer mon garage

Bibliographie

Table des matières

Titre original : *Instant Influence*

Copyright © 2011 Michael V. Pantalon

Little, Brown and Company, Groupe Hachette

© Guy Trédaniel Éditeur, 2015 pour la traduction en français.

ISBN : 978-2-8132-1230-6

www.editions-tredaniel.com

info@guytredaniel.fr

Tous droits réservés. Aucune partie de ce livre ne pourra être reproduite par un quelconque processus mécanique, photographique ou électronique ou encore par le biais d'un enregistrement phonographique, ni être copiée à usage public ou privé (à l'exception d'une utilisation « équitable » sous la forme de brèves citations intégrées dans des articles ou critiques) sans la permission écrite préalable de l'éditeur.

*À ma famille – à ma femme,
Marianne Sharsky Pantalón,
et à mes fils, Matthew et Nicholas.
Chaque jour vous m'inspirez, me motivez
et m'influencez de la meilleure façon qui soit.
Avec toute mon affection.*

*À tous ceux qui continuent à penser,
quelle que soit leur croyance, que nous avons toujours
la possibilité de nous influencer nous-mêmes
et d'influencer autrui pour le meilleur.*

« Suivez cette résolution et ce chemin, que l'expérience confirme comme étant bien les vôtres. »

Carl Jung

N.B. : La traduction ne comporte pas les notes qui concernent principalement des articles publiés dans des revues ou des journaux spécialisés anglais ou américains (*Psychological Bulletin, Psychology of Addictive Behaviour, Psychological Science, Journal of Consulting and Clinical Psychology, Medical Education, etc.*). Le lecteur anglophone qui désire les consulter se reportera à l'édition originale, *Instant Influence*, Little, Brown and Company.

Introduction

La Méthode de l'Influence immédiate en action

Les cadres supérieurs de General Electric me regardèrent, sceptiques, décontenancés. Impossible de leur en vouloir : ces spécialistes en ressources humaines étaient tous satisfaits des procédures qu'ils utilisaient avec des employés difficiles, mais maintenant ils devaient étudier l'approche que je leur proposais. Cette session de formation était obligatoire, et je pouvais deviner leur hostilité à la façon dont ils se croisaient très fort les bras et à l'expression sinistre sur leur visage. *Sans doute suis-je obligé d'être présent, disait leur corps, mais il est certain que rien ne m'oblige à être satisfait.*

Si je ne captais pas rapidement leur attention, ils pourraient ne pas être convaincus du bien-fondé de ma technique face à des employés non motivés. Je ne passais que quelques heures avec eux et il faudrait ne perdre aucune minute de ce temps précieux pour leur apprendre à utiliser cette nouvelle approche. Mais, si je passais toute la matinée à parler, et s'ils restaient passifs, à quoi cela servirait-il ?

Ma méthode s'appelle « la Méthode de l'Influence immédiate », et l'une de ses caractéristiques les plus étonnantes, c'est qu'elle peut se montrer efficace presque immédiatement, souvent au bout de sept minutes, voire moins. Et si je passais sept minutes à motiver ces cadres supérieurs pour qu'ils écoutent mes propos ?

Qu'est-ce que la Méthode de l'Influence immédiate ?

En tant que psychologue et chercheur à l'université de Yale, j'ai passé de nombreuses années à étudier comment motiver des gens qui ne l'étaient pas. J'ai commencé par utiliser une technique mise au point par William T. Miller et Stephen Rollnick, connue sous le nom d'« entretien de motivation », mais j'ai trouvé un moyen d'améliorer cette méthode. Au cours des quinze dernières années, j'ai élaboré une version novatrice en six étapes, qui est si rapide et si efficace qu'on peut parler d'Influence *immédiate*.

La Méthode de l'Influence immédiate est la seule méthode confirmée par la science pour motiver les gens en un maximum de sept minutes. Elle amène les gens à agir en les encourageant à découvrir leurs propres raisons de faire ce que vous leur demandez. Simplement en posant à quelqu'un six questions toutes simples, vous pouvez l'inciter à comprendre pourquoi il pourrait vouloir accomplir une certaine action : cesser de fumer, être à l'heure au travail, faire ses rapports trimestriels ou vous rembourser les vingt dollars qu'il vous doit. La Méthode de l'Influence immédiate agit dans presque tous les cas. Vous pouvez également utiliser cette méthode sur vous, pour avoir un meilleur rendement, suivre scrupuleusement votre régime alimentaire, faire de l'exercice ou accomplir toute autre chose pour laquelle il se peut que vous deviez faire un effort. Elle agit sur les gens qui savent qu'ils veulent changer et qui sont impatients de s'y mettre, des gens qui pensent vouloir changer mais craignent de ne pouvoir y parvenir, des gens qui pensent *ne pas* vouloir changer. Peu importe qui l'applique. Cela fonctionne, tout simplement.

Les deux plus grands avantages de la Méthode de l'Influence immédiate sont que vous pouvez apprendre rapidement la technique et constater les résultats presque aussitôt. Je l'ai mise au point à la demande d'urgentistes très occupés qui cherchaient à motiver des personnes venues aux urgences à la suite d'accidents et de problèmes de santé dus à

l'alcool. Ils voulaient convaincre ces personnes de chercher de l'aide pour leur addiction, mais les médecins ne disposaient que du temps durant lequel ils les soignaient dans la salle des urgences pour entrer en contact avec eux. En d'autres termes, les médecins avaient environ sept minutes pour influencer des patients à moitié ivres, qui ne se considéraient pas nécessairement comme ayant besoin d'aide.

Sept minutes, des patients récalcitrants et une salle d'urgences en pleine agitation. Qu'est-ce qui pourrait bien amener les gens à changer leur vie dans de telles circonstances ? La réponse est simple : *les raisons qu'ils auraient eux-mêmes*. En général, les gens agissent pour des raisons qui leur sont propres, non pas pour celles de quelqu'un d'autre. S'ils changent leur comportement à cause de quelque chose que quelqu'un d'autre a dit, la plupart du temps le changement ne durera pas. Le secret de la Méthode de l'Influence immédiate, c'est qu'elle aide les personnes à découvrir leurs propres raisons qui les poussent à faire quelque chose, même quelque chose qu'ils pensent ne pas vouloir faire.

Vous aidez les gens non pas en leur disant pourquoi ils devraient changer, mais plutôt en leur demandant pourquoi ils pourraient vouloir changer. Voici les six étapes qui vous permettront de réussir la Méthode de l'Influence immédiate :

- Étape n° 1 : Pourquoi pourriez-vous changer ? (Ou, si vous voulez vous influencer, pourquoi pourrais-je changer ?)
- Étape n° 2 : Dans quelle mesure êtes-vous prêt à changer – sur une échelle de 1 à 10, 1 signifie « pas du tout prêt » et 10 signifie « tout à fait prêt » ?
- Étape n° 3 : Pourquoi n'avez-vous pas choisi un nombre inférieur ? (ou si l'interlocuteur a choisi le 1, vous pouvez soit poser à nouveau la deuxième question – ce qui concerne cette fois un plus petit pas vers le changement –, soit demander ce qu'il faudrait pour que ce 1 devienne un 2).
- Étape n° 4 : Imaginez que vous avez changé. Quels seraient les résultats positifs ?
- Étape n° 5 : Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ?

– Étape n° 6 : Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ?

En utilisant ma méthode, les urgentistes ont si bien réussi qu'ils ont pu réduire de près de 50 % la consommation d'alcool chez leurs patients « adonnés à la boisson » – simplement à la suite d'un entretien de sept minutes. En conséquence, la Méthode de l'Influence immédiate fait maintenant partie des soins qu'on donne dans les salles des urgences et dans les unités de traumatismes graves dans tous les États-Unis, et les internes à l'échelle nationale doivent l'apprendre.

Après avoir mis au point cette technique, je l'ai ensuite appliquée dans de nombreux autres domaines. J'ai fait connaître la Méthode de l'Influence immédiate à des professionnels de tous niveaux, depuis les cadres moyens, les représentants de commerce et les DRH jusqu'aux PDG. J'ai formé du personnel de direction et des cadres supérieurs dans des sociétés telles que Bayer, Bristol-Myers Squibb et General Electric, et dans des centres de formation tels que l'Association américaine de la gestion. J'ai travaillé avec les universités les plus prestigieuses du nord-est des États-Unis, y compris Yale, Harvard et Brown ; avec des agences fédérales importantes telles que les instituts nationaux de la Santé et le ministère américain de la Santé et des services à la personne ; avec des établissements médicaux de renom tels que l'hôpital de Yale-New Haven, l'hôpital McLean de Harvard et le centre médical Langone de New York ; avec de nombreuses instances judiciaires d'État et des établissements pour les condamnés avec sursis et mise à l'épreuve. J'ai formé du personnel d'importants centres de désintoxication pour drogués et alcooliques, y compris Hazelden, Berry Ford et Crossroads à Antigua. J'ai enseigné la Méthode de l'Influence immédiate à des employés de services médicaux, des assistants sociaux, des psychologues, des psychiatres et des chargés de mission auprès des sans-abri, et également à des enseignants et à des parents.

Après plus de quinze années de formation, de recherche et d'expérience sur le terrain, je sais que la Méthode de l'Influence immédiate peut agir sur pratiquement n'importe qui, depuis le PDG le plus motivé jusqu'à l'adolescent le plus récalcitrant. La technique fonctionne parfaitement avec les collègues, les gens qu'on aime, même

les inconnus. Vous pouvez également avoir recours à la Méthode de l'Influence immédiate pour vous aider à atteindre n'importe quel objectif, qu'il s'agisse d'améliorer le rendement au travail, de la façon de négocier les contrats et d'accroître la progression des ventes ou encore du suivi des régimes pour la perte de poids, et des programmes d'exercices physiques, de renoncement au tabac et de problèmes relationnels.

Laisser les gens se convaincre eux-mêmes

Étant donné que les gens réagissent beaucoup mieux quand ils sont motivés par leurs propres raisons plutôt que par les vôtres, nous devons les aider à découvrir leurs raisons personnelles dès que possible. Cependant, si vous travaillez avec des personnes qui sont récalcitrantes, comme c'était mon cas avec le groupe de General Electric, admettre cette réticence – plutôt que de s'y opposer – est une façon étonnamment efficace de faire en sorte que les interlocuteurs soient moins sur la défensive et plus ouverts.

Naturellement, c'est plus facile à dire qu'à faire, surtout quand cinquante paires d'yeux indifférents sont braquées sur vous. Mais j'avais foi en cette technique, aussi allais-je de l'avant avec mon groupe de cadres supérieurs réticents de la General Electric.

— Eh bien ! dis-je d'une voix aussi calme que possible, je sais que personne parmi vous n'a vraiment décidé de lui-même d'être ici. Et peut-être ne désirez-vous pas entendre parler d'une autre méthode « géniale » qu'a inventée un autre intello enfermé dans sa tour d'ivoire.

Je voulais sincèrement reconnaître qu'ils étaient récalcitrants et faire quelque chose que, dans les études de motivation, on appelle le « dénigrement du messager ». Il s'agit de deux techniques importantes destinées à renforcer l'autonomie de l'interlocuteur.

Comme je l'avais espéré, en me dénigrant, je déclenchai quelques rires et je pus voir les cadres supérieurs se regarder, l'air surpris. Le fait que je

reconnaissais franchement leur point de vue plutôt que d'essayer de leur vendre le mien était la dernière chose à laquelle ils s'attendaient.

— Ainsi, poursuivis-je, pourquoi êtes-vous ici ?

La réaction légèrement positive que j'avais obtenue disparut immédiatement.

— Nous sommes ici parce que nous y sommes obligés, dit une femme, en articulant chaque mot de façon exagérée.

— Vraiment ? Alors tous les DRH sont ici ? Tous sans exception ?

Cela provoqua quelques rires.

— Oui, sauf Frank, dit un homme. Il trouve toujours une échappatoire. Qu'est-ce que c'est cette fois-ci – un rendez-vous chez son dentiste ?

— Fort bien, répliquai-je. Vous auriez pu tous trouver un prétexte pour laisser tomber cette réunion, tout comme Frank, mais vous ne l'avez pas fait. Alors, pourquoi donc êtes-vous ici ?

C'était l'étape n° 1 (Pourquoi pourriez-vous changer ? Ou, dans le cas présent, pourquoi avez-vous changé ?) À contrecœur, les cadres se mirent à donner leurs réponses.

— C'est parce que nous nous intéressons à cette société et que nous voulons son succès.

— Ma patronne m'a demandé d'être présent et je la respecte, je suppose.

— Je ne veux pas me montrer peu coopératif.

De bonnes réactions, peut-être, mais encore trop vagues pour inciter à l'action. Si ces personnes allaient changer, elles auraient besoin de trouver des réponses plus personnelles.

— C'est parfait, dis-je.

— Il était temps d'aborder l'étape n° 2 (Dans quelle mesure êtes-vous prêt à changer ? Répondez sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout prêt » et 10 « tout à fait prêt »). Comme toujours, j'adaptai mon langage aux personnes concernées et à l'environnement en lui donnant une tournure plus familière.

— En vous basant sur une échelle de 1 à 10 où 1 signifie « pas du tout prêt » et 10 signifie « tout à fait prêt », dans quelle mesure êtes-vous prêts à écouter mes propos aujourd’hui ?

Les cadres échangèrent des regards en roulant les yeux.

— Peut-être 3, finit par dire une femme.

Je pouvais entendre des murmures d’approbation dans la salle.

— Parfait, dis-je en passant à l’étape n° 3 (Pourquoi n’avez-vous pas choisi un nombre inférieur ?) Vous avez pris le nombre 3, pourquoi n’avez-vous pas choisi un nombre inférieur ?

Pourquoi, en d’autres termes, la femme ne s’était-elle pas déclarée comme étant encore *moins* motivée ? Pourquoi n’avait-elle pas choisi le 2 ou même le 1 plutôt que le 3 ?

C’est la question qui prend tout le monde au dépourvu. Ils s’attendent à ce que je demande : « Pourquoi n’avez-vous pas choisi un nombre plus élevé ? » En d’autres termes, pourquoi n’êtes-vous pas *plus* motivé ? Pourquoi ne voulez-vous pas connaître davantage ce que *moi*, je pense que vous devriez connaître ?

Mais ce n’était pas cette question que j’avais posée. Au lieu de cela, je lui avais demandé pourquoi sa motivation était aussi forte. Pourquoi voulaient-ils tous écouter mon exposé ? Pourquoi étaient-ils présents ?

Il me fallut attendre un petit moment, mais je finis par obtenir une réponse.

— Parce que même si je crois vraiment à la façon dont nous procédons maintenant, dit un homme, et même si j’ai moi-même contribué à améliorer nos procédures habituelles – et je sais qu’elles marchent bien –, malgré tout il y a des employés avec lesquels on ne sait pas comment s’y prendre. Peut-être cette autre approche pourrait-elle être efficace, disons, pour un seul individu. C’est la raison pour laquelle je suis présent.

Il y eut quelques hochements de tête et quelques signes d’acquiescement, mais je ne pensais toujours pas que la salle était totalement de mon côté. On peut mettre fin au processus de la Méthode de l’Influence immédiate à tout moment quand on estime que l’autre

personne est prête à changer, mais il est important de ne pas s'arrêter *avant* qu'elle ne soit prête.

Il fallait donc passer à l'étape n° 4 (Imaginez que vous avez changé. Quels seraient les résultats positifs ?) Je cherchai une façon de reformuler la question afin de l'adapter à la situation.

— Voyons, finis-je par dire, je pense que ce sera préférable pour nous tous si nous passons simplement encore un moment à réfléchir à la raison pour laquelle, un jour, vous – non pas moi, non pas vos patrons, mais vous – pourriez vouloir utiliser cette méthode. J'ai mes raisons pour y croire, mais mes raisons n'ont pas d'importance, car ce n'est pas moi qui aurai affaire à vos employés. C'est vous. Supposez que vous ayez déjà adopté ma méthode. Imaginez simplement un instant que c'est déjà fait. Quel avantage pourriez-vous en tirer ?

Il y eut un long silence, lourd de réflexion. Puis, du fond de la salle, s'éleva la voix d'un homme d'une cinquantaine d'années, un homme que les organisateurs m'avaient signalé comme étant difficile à convaincre.

— Vous savez, dit-il lentement, quand j'étais gosse, je n'étais pas particulièrement brillant, j'étais alors ce que de nos jours on appellerait « un hyperactif ». Je ne pouvais jamais concentrer mon attention en classe. Tout simplement, je ne m'intéressais pas à ce qu'on faisait. Cependant, il y eut cette enseignante, qui croyait vraiment en moi. Elle s'est efforcée d'aller à ma rencontre pour découvrir ce qui m'intéressait véritablement, et, d'une certaine manière, cela m'a touché. Il ne s'agissait pas de ce que j'étais censé faire. C'était ce qui *m'intéressait*.

Après une pause il reprit :

— Sans elle, je ne serais peut-être pas parvenu à faire toutes mes années de lycée.

Il fit une nouvelle pause.

— Si cette méthode a quelque rapport avec tout cela – et elle en donne l'impression –, peut-être devrions-nous l'essayer.

Cet homme était un cadre qui avait reçu une distinction honorifique et qui, de toute évidence, respectait ses supérieurs et ses pairs. Mais outre ses références, je m'apercevais que ce qui avait le plus touché

l'assistance dans la salle, c'était surtout la manière personnelle dont il s'était exprimé. D'une certaine façon, aux formules classiques « Je suis censé... » ou « Mon patron veut que je... » il avait préféré une approche plus significative selon laquelle les gens examinent les raisons personnelles qu'ils ont d'écouter l'exposé. En conséquence, en moins de sept minutes, cet homme était passé d'un extrême scepticisme vis-à-vis de ma méthode à un exposé sur les raisons qui l'incitaient, lui et ses collègues, à m'écouter attentivement – cet exposé était plus pertinent que celui que j'aurais jamais pu écrire.

Comme cela se passe souvent avec la Méthode de l'Influence immédiate, il avait, à vrai dire, fait un bond en avant et franchi une des étapes avant même que j'aie eu l'occasion de la présenter ; dans ce cas, c'était l'étape n° 5 (Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ?) L'homme qui avait pris la parole imaginait la manière dont il pourrait communiquer avec des employés difficiles, et c'était quelque chose qui importait pour lui en raison de l'estime qu'il éprouvait pour les efforts qu'avait faits l'enseignante pour entrer en relation avec lui, quand il était à l'école. Je me rendais compte que les autres cadres étaient plongés dans leur réflexion. Peut-être pensaient-ils aux personnes qui les avaient aidés au cours de leur vie ou peut-être à celles avec lesquelles il était apparemment difficile d'entrer en contact et que, désormais, ils pourraient éventuellement aider. À ce point, c'était devenu pour eux une affaire d'ordre personnel. Ils pensaient à leurs propres raisons qui les poussaient à changer.

Le moment était venu de passer à l'étape n° 6 (Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ?) Mais, avant même que j'aie prononcé les mots, le même cadre me battit à la course une fois encore.

— OK, M. Pantaloni, dit-il. Pourquoi ne continuez-vous pas et ne nous faites-vous pas la présentation de la méthode ? Nous avons tous du travail à faire aujourd'hui, alors commençons.

Je jetai un regard circulaire dans la salle. Au lieu d'avoir le visage fermé et d'être affaissés dans leur fauteuil, les cadres se penchaient en avant, impatients, attentifs. Peut-être n'acceptaient-ils pas complètement l'idée de ma méthode, mais du moins étaient-ils prêts maintenant à

écouter. En moins de sept minutes, ils étaient passés d'un état de forte hostilité à la volonté de faire le premier pas vers le changement, mais ce n'était pas parce que je les avais convaincus. Ils avaient trouvé un moyen de se convaincre eux-mêmes.

Le pouvoir du *pourquoi*

En moins de sept minutes, la Méthode de l'Influence immédiate peut amener quelqu'un à accepter de changer. En fait, mettre en œuvre ce changement peut prendre plus de temps. Mais lorsque la conversation concernant la Méthode de l'Influence immédiate sera terminée, le processus sera déjà en cours. Le sujet aura commencé à considérer pourquoi il veut changer et, souvent à son insu, il se préparera à effectuer des changements. En prenant conscience des raisons qu'il a de changer, il sème des graines dans un sol fertile. On ne peut pas voir le début de la croissance, car elle a lieu sous terre. Cependant, tôt ou tard, une petite pousse sortira à la lumière – et ce sera parce que vous aurez eu ce premier entretien décisif.

Naturellement, parfois, la Méthode de l'Influence immédiate n'agit pas. Si une personne s'est engagée au fond d'elle-même à refuser le changement, aucune technique de motivation n'aura de résultat. Quand quelqu'un, en toute sincérité, refuse de changer, le changement n'a pas lieu.

Mais bien plus souvent, même l'employé le plus rebelle, le client le plus récalcitrant, l'adolescent le plus négatif, l'époux le plus inflexible, a quelque part au fond de lui une petite lueur d'espoir, un désir de parvenir à une entente. Si cette lueur existe, aussi infime soit-elle, la Méthode de l'Influence immédiate peut vous aider à la transformer en lumière éclatante qui a des effets immédiats ou bien offre de nouvelles possibilités à long terme. Si vous maîtrisez le processus et si vous ne le lâchez pas, La Méthode de l'Influence immédiate vous aidera à aller aussi loin qu'il est humainement possible.

Mon père a été le premier à me montrer combien de changements profonds on peut effectuer dans sa vie, quand on est vraiment motivé. Bien qu'il n'eût que 23 ans et ne parlât pas un mot d'anglais, il décida de quitter sa Croatie natale pour se construire une nouvelle vie dans ce qui a dû lui sembler être un monde nouveau complètement insolite, les États-Unis. Il commença son long et difficile parcours en 1962 comme passager clandestin dans un train, traversa à pied quatre pays européens, et vécut plusieurs semaines à Paris, sous un pont de la Seine. Il finit par arriver en 1965 aux États-Unis, un pays où il ne s'est engagée.

Quelle était la motivation de mon père ? Sa croyance tenace en les raisons qu'il avait d'agir. Il savait pourquoi il voulait quitter un pays qui lui offrait des chances limitées et pourquoi il voulait se construire une nouvelle vie, et ainsi, alors que tout était contre lui, il parvint à trouver le moyen de mener à bien son projet.

De façon significative, chaque fois que je demande à mon père comment il a pu atteindre son objectif, il répond : « Je l'ignore. » Bien qu'il eût réussi il y a bien longtemps, la question de savoir *comment* nous laisse tous deux avec l'impression que ce qu'il avait cherché à réaliser était impossible. Mais quand je demande à mon père *pourquoi* il voulait quitter la Croatie, il répond toujours : « Pour être libre. » Ses raisons étaient si personnelles et si fortes qu'elles lui ont permis de surmonter tous les obstacles.

Un jour, j'ai demandé à mon père s'il pensait qu'il avait été un peu téméraire. — Eh bien, Michael, m'a-t-il répondu, si je m'étais arrêté pour réfléchir à la folie que j'allais commettre, je ne l'aurais jamais faite. Heureusement pour ma famille, mon père n'a jamais porté son attention sur le *comment*. Au contraire, il l'a toujours portée sur le *pourquoi*. Parce que ses raisons étaient si évidentes pour lui, sa motivation était si forte, il a été capable de réaliser son rêve.

Je n'ai jamais affronté des épreuves semblables à celles de mon père. Mais j'ai travaillé avec des gens qui en ont affronté : des adolescents à risque, des patients en psychiatrie désespérés, des drogués et des alcooliques qui luttent pour se libérer de leur addiction. J'ai aussi formé de nombreuses personnes qui ont affaire à des individus en situation difficile : des conseillers d'orientation qui travaillent dans des foyers

d'adolescents, des contrôleurs judiciaires chargés de surveiller des prisonniers en liberté conditionnelle, des urgentistes qui soignent des conducteurs ivres. Ce que mon travail m'a appris, c'est que *pourquoi* est peut-être la question qui a le plus d'impact. Que vous soyez extrêmement motivé ou que vous désespériez d'atteindre jamais votre objectif, découvrir cette minuscule lueur du *pourquoi vous voulez changer* peut vous permettre, en fin de compte, de transformer votre vie.

Pour la plupart, nous n'avons pas la motivation de mon père. Heureusement, pour la plupart, nous n'en avons pas besoin. La Méthode de l'Influence immédiate peut aider n'importe lequel d'entre nous à faire ce premier pas crucial vers le changement. Ce qui survient après peut être quelque chose de vraiment extraordinaire.

PREMIÈRE PARTIE



Amenez rapidement
qui que ce soit
à faire quoi que ce soit

Chapitre I

Qu'est-ce qui fait qu'on veut changer ?

Vous venez de quitter la salle de gym pour aller trouver votre amie Kelly afin de prendre un café avec elle. Quand vous la rejoignez, elle jette un coup d'œil à votre sac de sport.

— Oh, dit-elle, si seulement je pouvais être disciplinée comme toi ! Je n'arrive jamais à aller à la gym – cela fait des mois que je n'ai pas fait d'exercice physique.

Comme vous avez de l'amitié pour elle, vous voudriez l'aider. Vous commencez donc à essayer de la motiver pour qu'elle fasse de l'exercice.

— C'est si important, dites-vous. Tu auras meilleure mine. Tu te sentiras en meilleure forme. Tu vivras plus longtemps...

— Je sais, dit Kelly. Ce serait merveilleux ! Je n'arrive tout simplement pas à m'y mettre.

— Il peut être difficile de s'y mettre, dites-vous d'un ton plein de sympathie. Mais tu te sentiras si bien après. Tu auras beaucoup d'énergie supplémentaire pour faire tout ce que tu as à faire.

— Sans doute. Je suis toujours si fatiguée.

— Mais la gym vous retape, dit-on. Je te comprends. Moi aussi, je suis toujours fatigué, mais lorsque je commence ma séance de gym, je retrouve très vite ma forme.

— Tu as vraiment de la chance. Tu es discipliné.

Moi, je ne le suis pas.

Soudain, vous croyez que vous avez découvert le moyen idéal de régler le problème :

— Pourquoi ne demandes-tu pas à un moniteur de te donner quelques leçons particulières ? C'est comme ça que j'ai commencé. Je croyais que ce serait très cher, mais en fait, ça ne l'est pas. Alors tu serais obligée d'y aller !

— J'essaierai peut-être un jour, dit Kelly.

La conversation s'oriente vers d'autres sujets. Vous êtes ennuyé pour Kelly, car vous savez qu'elle a vraiment besoin d'exercice. Et vous, vous n'êtes pas satisfait de vous, parce que vous n'avez pas su trouver le bon moyen pour l'aider à se décider.

Qu'est-ce qui n'a pas marché ?

En fait, à presque chacune de vos interventions, vos efforts étaient voués à l'échec. La raison en est que vous aviez recours à ce que j'aime appeler « l'approche exposer-convaincre » : vous exposez à quelqu'un les raisons qui vous incitent à faire quelque chose, puis vous essayez de le convaincre. Malheureusement, aussi bonnes que soient vos raisons et aussi sincères que soient vos arguments, l'approche exposer-convaincre ne marche presque jamais.

Que se passe-t-il quand vous essayez de convaincre quelqu'un de changer en lui donnant vos raisons ? En général, comme dans l'exemple ci-dessus, vos efforts échouent. Votre interlocuteur pourrait être d'accord avec vous, comme ce fut le cas de Kelly, mais cela ne déclenchera pas le désir de passer à l'action. Ce désir – la motivation qui pousse à agir – existe en chacun de nous. Mais la seule façon de le stimuler est d'avoir recours à nos propres raisons.

Dans l'exemple ci-dessus, vous avez dit à Kelly de faire de la gymnastique parce qu'elle serait en meilleure santé, elle se sentirait en meilleure forme et elle vivrait plus longtemps. C'étaient tous de bons arguments, mais ils n'ont pas eu d'effet sur Kelly parce que ce n'étaient pas ses propres raisons. Bien qu'elle fût d'accord avec vous, elle ne fit pas siennes ces raisons et ne chercha pas à savoir dans quelle mesure elles avaient une signification pour elle.

Vous avez également dit à Kelly comment passer à l'action : prendre un moniteur. Mais si elle n'a pas découvert pourquoi elle veut passer à l'action, elle ne se souciera certainement pas de la façon de s'y prendre.

Trois décennies de preuves scientifiques ont montré clairement que la méthode exposer-convaincre non seulement ne réussit pas à motiver, mais diminue le niveau de motivation. C'est la vérité. Utiliser le type d'encouragement qui n'est pas adéquat peut en fait amener une personne à avoir moins envie de passer à l'action.

Alors qu'est-ce qui marche ? Voici le secret de l'Influence immédiate : les gens passent à l'action quand ils s'entendent dire *pourquoi* ils le veulent. Ils peuvent vous répéter toute la journée qu'ils voudraient pouvoir faire quelque chose. Mais quand ils vous disent pourquoi ils le veulent, c'est alors qu'il commence à se passer quelque chose. C'est là la Méthode de l'Influence immédiate en quelques mots. Obtenez que quelqu'un vous dise pourquoi il veut agir, et il y a toutes les chances pour que l'action s'ensuive.

Cependant, il y a un piège. Certaines personnes ne peuvent pas simplement admettre vos raisons de changer ou de reprendre à leur compte les raisons qu'ils sont « censés » avoir. Par exemple : « C'est bon pour ma santé », « Mon patron sera plus content de moi », « C'est ce qu'il convient de faire ». Elles ont besoin de descendre un peu plus profondément en elles et de trouver leurs propres raisons pour changer, des raisons souvent inattendues, qui peuvent vous surprendre et les surprendre également.

Que faut-il attendre de la Méthode de l'Influence immédiate ?

La Méthode de l'Influence immédiate peut rapidement révéler à quelqu'un la possibilité de changer. Le processus véritable du passage à

l'action ou de l'adoption d'un nouveau comportement peut exiger un peu plus de temps, mais cette première étape est cruciale.

Quand vous avez avec quelqu'un un entretien de la Méthode de l'Influence immédiate, quatre résultats sont possibles.

1. *Votre succès est total.* Votre interlocuteur s'engage à effectuer un changement ou à faire un pas pour agir de façon positive. Vous enchaînez alors en établissant un plan d'action (nous en parlerons dans le chapitre IX) et en continuant de suivre l'évolution de votre interlocuteur. Si nécessaire, il se peut que vous souhaitiez avoir plus tard un second entretien de la Méthode de l'Influence immédiate, pour réactiver une motivation qui faiblit ou pour aider le sujet à poursuivre son chemin vers la prochaine étape.
2. *Votre succès est partiel.* Votre interlocuteur s'ouvre au changement d'une façon toute nouvelle, mais il refuse encore de s'engager dans l'action. Donnez-lui le temps de tirer profit de l'entretien à sa manière. Il se peut qu'il continue à agir de façon indépendante, ou vous pourriez avoir besoin d'un autre entretien de la Méthode de l'Influence immédiate pour l'aider à avancer.
3. *Vous avez un succès très limité.* Votre entretien se termine de façon courtoise, mais il vous semble que vous n'avez pas accompli grand-chose. Vous avez semé une graine qui peut avoir besoin de temps pour germer, aussi envisagez-vous la possibilité selon laquelle l'interlocuteur a progressé plus que vous ne vous en rendez compte. Si vous ne constatez aucun signe d'amélioration dans une semaine environ, il se peut que vous souhaitiez avoir un autre entretien de la Méthode de l'Influence immédiate, simplement en utilisant certains des conseils mentionnés dans la deuxième partie du livre, pour rendre l'entretien plus fructueux.
4. *Vous avez l'impression d'avoir atteint un cul-de-sac.* La personne refuse l'entretien ou reste très récalcitrante du début à la fin. Comme dans le scénario précédent, restez ouvert à la possibilité qu'elle ait progressé davantage que ce que vous croyez. Si vous ne voyez aucun signe de passage à l'action d'ici une semaine, vous pourriez vouloir tenter un autre entretien de la Méthode de l'Influence immédiate,

simplement pour que la porte reste ouverte. Le chapitre X propose des conseils sur la façon d'accepter la situation et de repartir quand vous avez l'impression d'être arrivé dans une impasse. Cependant, n'abandonnez pas trop vite la partie. Les gens changent selon des modalités qui leur sont propres et au moment qui leur convient. Si vous ne prêtez pas attention, cela pourrait vous échapper.

Testez vos capacités de la Méthode de l'Influence immédiate en vue d'aider les gens à trouver leurs propres raisons

Tout au long de cet ouvrage, je vous donnerai des occasions de tester vos capacités à appliquer la Méthode de l'Influence immédiate. Mais avant d'apprendre à l'appliquer, peut-être aimeriez-vous découvrir dans quelle mesure vous êtes déjà capable de vous motiver et de motiver les autres pour passer à l'action. Il se peut que vous ayez utilisé instinctivement la technique de l'Influence immédiate sur toute la ligne – ou bien que vous vous rendiez compte que, comme la plupart d'entre nous, vous avez trop compté sur la méthode exposer-convaincre. Voici un quiz pour tester vos capacités de motivation.

Imaginez qu'une amie très chère ait besoin de se faire faire une mammographie, mais elle ne cesse de la remettre à plus tard. Il y a des antécédents de cancer du sein dans sa famille, aussi, vous savez que c'est urgent, mais elle continue d'affirmer qu'elle est très affairée et qu'elle s'en occupera « le mois prochain ». Vous croyez (à juste titre) qu'elle a peur et qu'elle a conclu de façon irrationnelle qu'en ne cherchant jamais à savoir si elle a un cancer, elle ne l'aura pas. Vous aimeriez l'aider à aborder le problème d'une façon plus rationnelle et plus efficace.

Votre objectif est d'obtenir que votre amie programme une mammographie. Cochez les cases face aux questions qui, à votre avis, pourraient vous aider à atteindre votre objectif.

- Je ne comprends pas. C'est si simple ! Comment se fait-il que tu ne veuilles pas voir le médecin ?
- Qu'est-ce qui t'en empêche, à ton avis ?
- À chaque fois que j'ai abordé cette question, nous nous sommes disputés pendant vingt minutes. Pourquoi ne m'as-tu jamais simplement demandé de ne plus remettre le sujet sur le tapis ?
- Voyons, soyons réalistes. Il n'est pas indispensable que tu prennes rendez-vous.
- Ne crois-tu pas que tu te sentiras beaucoup mieux quand tout sera fini et que tu connaîtras les résultats ?
- Puis-je te poser une question vraiment stupide ? Pourquoi envisages-tu de te faire faire une mammographie ?
- Voudrais-tu que je t'accompagne chez le médecin ?
- Est-ce que par hasard tu penses que, si tu n'y vas pas, tout se passera bien ?
- Simplement pour le plaisir de discuter, imagine que tu es déjà allée au rendez-vous. Comment crois-tu que tu te sentirais alors ?

Analyse des données

Je ne comprends pas. C'est si simple ! Comment se fait-il que tu ne veuilles pas voir le médecin ? Mauvaise question. En demandant à votre amie pourquoi elle ne veut pas voir le médecin, vous l'encouragez à répéter les raisons qu'elle a de *ne pas* faire une certaine chose. Au contraire, vous voulez qu'elle se concentre sur les raisons qu'elle a d'agir. Plus elle se rend compte qu'elle a besoin de se faire faire une mammographie, plus elle a de chances d'en programmer une. Lui rappeler pourquoi elle ne veut pas y aller peut lui donner l'impression que tout obstacle qu'elle entrevoit est plus important qu'il ne l'est déjà.

Qu'est-ce qui t'en empêche, à ton avis ? Mauvaise question. Une fois encore, attirer l'attention sur les obstacles ne fait que donner l'impression qu'ils sont plus importants. Comme la plupart d'entre nous, votre amie est peut-être en conflit avec elle-même : elle est réticente à agir, mais elle a aussi un vif désir de faire quelque chose. Si vous mettez l'accent sur son refus d'agir, elle fera de même. Si vous mettez l'accent sur son désir d'agir, elle peut mettre aussi l'accent sur ce dernier.

À chaque fois que j'ai abordé cette question, nous nous sommes disputés pendant vingt minutes. Pourquoi ne m'as-tu simplement jamais demandé de ne plus remettre le sujet sur le tapis ? Bonne question. Le fait que votre amie discute avec vous signifie qu'il y a une partie d'elle-même, aussi insignifiante soit-elle, qui veut – ou du moins qui *pourrait* vouloir – prendre un rendez-vous. Sinon, ou bien elle changerait de sujet ou bien elle vous dirait nettement de cesser d'en parler. Si quelqu'un vous suggérait d'apprendre à faire le clown dans un rodéo, d'aller passer six mois en Antarctique ou de transférer vos économies à un site Web dont vous n'avez jamais entendu parler, discuteriez-vous avec lui ? Mais si quelqu'un vous proposait de participer à un plan de développement de carrière, de passer des vacances dans un endroit inattendu ou d'avoir un rendez-vous avec son conseiller financier, vous pourriez au moins discuter l'idée, ne serait-ce que pour expliquer pourquoi vous n'y tenez pas. Il pourrait être utile de demander à votre amie pourquoi elle discute sur sa mammographie : cela pourrait l'inciter à aller contacter la partie d'elle-même qui est accessible, ne serait-ce qu'un petit peu, à l'idée de passer le test.

Voyons, soyons réalistes. Il n'est pas indispensable que tu prennes rendez-vous. Bonne question. Comme je l'ai fait avec les cadres supérieurs de General Electric, rappeler aux gens que vous parlez de *leur* choix et non pas du vôtre est extrêmement utile. Comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre, nous sommes tous soumis à la loi de la « réactance psychologique », à savoir la tendance que nous avons de nous opposer à ce qu'on nous demande de faire. En fait, quand quelqu'un nous dit que nous devons faire quelque chose, cela peut nous inciter à ressentir le besoin quasiment irrésistible de faire exactement le contraire. Si nous voulons agir, cela aide vraiment de considérer que c'est notre propre

choix, pas une obligation. Vous ne devez pas craindre que cette approche ait l'effet contraire à celui que vous attendez. Si votre interlocuteur ne veut vraiment pas faire quelque chose, il ne le fera pas, quoi que vous puissiez dire. Mais, si même une infime partie de lui-même veut agir, cette façon d'aborder le problème lui permettra de trouver ses propres raisons pour passer à l'action.

Ne crois-tu pas que tu te sentiras beaucoup mieux quand tout sera fini et que tu connaîtras les résultats ? Mauvaise question. Vous dites à votre amie comment, selon vous, elle se sentira quand la mammographie sera faite, et vous pouvez avoir raison ou avoir tort. Mais en lui donnant votre point de vue sur la situation, vous la privez de l'occasion d'avoir le sien. L'aider à imaginer ce que sera l'avenir pourrait en fait être utile (il s'agit du fondement de l'étape n° 4 de la technique de l'Influence immédiate), mais seulement à condition que la vision qu'a de l'avenir votre amie soit vraiment la sienne.

Puis-je te poser une question vraiment stupide ? Pourquoi envisages-tu de te faire faire une mammographie ? Bonne question. Maintenant, vous demandez à votre amie de chercher ses raisons de faire ce que vous aimeriez qu'elle fasse. Si elle découvre ses propres raisons de prendre un rendez-vous, elle en prendra un. Si elle ne connaît que vos raisons, il est vraisemblable qu'elle continuera à opposer de la résistance, même si elle est d'accord avec tout ce que vous dites. Ce genre de question – « Pourquoi envisagez-vous cela ? » ou « Pourquoi *pourriez*-vous l'envisager ? » – est une autre version de l'étape n° 1 du processus de l'Influence immédiate. C'est une bonne façon d'attiser même la plus petite étincelle de possibilité (« Peut-être *pourrais*-je le faire ») pour qu'elle devienne une flamme étincelante (« Vous savez, je crois que je le *ferai* ! »)

Voudrais-tu que je t'accompagne chez le médecin ? Mauvaise question. Cette proposition généreuse pourrait être utile plus tard, mais elle ne l'est pas maintenant. C'est parce que votre amie ne s'est pas encore engagée à prendre un rendez-vous. Si votre amie avait dit : « Je sais que je me sentirais mille fois mieux si j'en avais fini avec tout cela, mais je ne peux supporter l'idée d'y aller toute seule », alors cela aurait pu être une merveilleuse façon d'offrir votre soutien. Mais jusqu'à ce que

votre amie ait trouvé le *pourquoi*, porter l'attention sur le *comment* ne servira à rien.

Est-ce que par hasard tu penses que, si tu n'y vas pas, tout se passera bien ? Mauvaise question. Comme pour les deux premiers exemples, cette question se focalise sur le *pourquoi... pas*, plutôt que sur le *pourquoi*. Même si vous avez raison sur ce point, il se peut que votre amie ne soit pas prête à l'admettre. Et si elle est d'accord, le fait de savoir qu'elle a peur ne la libérera pas nécessairement de cette peur. Elle n'a pas besoin d'y voir plus clair quand il s'agit de savoir pourquoi elle ne veut pas prendre le rendez-vous. Elle a besoin de savoir pourquoi elle *veut* le prendre.

Simplement pour le plaisir de discuter, imagine que tu es déjà allée au rendez-vous. Comment crois-tu que tu te sentirais alors ? Bonne question. Aider votre amie à visualiser l'avantage qui résulterait de sa démarche est très utile, parce que, une fois encore, cela lui permet de découvrir ses propres raisons d'opérer un changement. (Il s'agit d'une version positive de l'étape n° 4 de l'Influence immédiate.) Si votre amie se sent soulagée en imaginant que le rendez-vous fait déjà partie du passé, alors le désir de continuer à éprouver ce soulagement peut l'inciter à passer un coup de fil.

Le score

Pour chaque « bonne » réponse que vous avez donnée, attribuez-vous 1 point. Pour chaque « mauvaise » réponse que vous avez donnée, soustrayez 1 point.

4 points : Félicitations ! Vous savez vraiment vous y prendre avec la Méthode de l'Influence immédiate et vous savez probablement déjà fort bien influencer les gens. Si vous voulez développer vos capacités et apprendre à vous en servir plus souvent, même dans des situations qui ont pu vous sembler impossibles, continuez la lecture.

1 à 4 points : Vous comprenez intuitivement le genre de questions qui orientent les choses dans la bonne direction, mais vous manquez

encore certaines occasions qui pourraient vous rendre encore plus efficace. La Méthode de l'Influence immédiate peut vous aider à peaufiner votre intuition et à améliorer votre approche.

0 point : Votre intuition et vos formulations moins heureuses s'annulent. La lecture de l'Influence immédiate peut vous permettre de reconnaître le genre de questions qui sont vraiment efficaces pour provoquer le passage à l'action et permettre d'éviter les questions et les formulations qui font obstacle à votre objectif.

Score négatif : Vous aimeriez rendre service, mais vous ne savez pas encore le faire avec efficacité. Ne vous tracassez pas. Une fois que vous aurez maîtrisé les principes de l'Influence immédiate, il vous sera beaucoup plus facile d'inciter les gens à l'action, et vous découvrirez aussi de nouveaux moyens de vous motiver.

Trois principes directeurs

La Méthode de l'Influence immédiate est basée sur trois principes :

1. Personne n'a l'obligation absolue de faire quoi que ce soit ; le choix vous appartient toujours.
2. Chacun est déjà suffisamment motivé.
3. Focaliser l'attention sur une motivation, aussi minime soit-elle, est plus efficace que de poser des questions sur la résistance qui vous est opposée.

Ces principes découlent des recherches d'avant-garde effectuées par des psychosociologues tels que Jack et Sharon Brehm, Maerin Seligman, Leon Festinger et Daryl Bem, chercheurs dont les théories ont été confirmées par des milliers d'études. Aussi, examinons de plus près la science de l'Influence immédiate.

La loi de la réactance psychologique

Premier principe de l'Influence immédiate : **personne n'a l'obligation absolue de faire quoi que ce soit ; le choix vous appartient toujours.** Il s'agit d'une réponse à la loi de la réactance psychologique : si quelqu'un vous dit de faire quelque chose, vous n'aurez probablement pas envie de le faire, même si dans d'autres conditions vous auriez pu en avoir envie. Cette loi qu'étudient sous tous ses aspects Jack et Sharon Brehm depuis 1966 empoisonne depuis longtemps la vie des cadres, des professionnels de la santé et des parents. En fait, plus une personne tente de vous faire faire quelque chose, plus elle crie après vous, insiste, vous prédit des catastrophes, moins vous allez vouloir faire la chose en question et moins il y a de chances pour que vous passiez à l'action.

Depuis que les Brehm ont identifié cet aspect fondamental de la personnalité humaine, ils ont mené avec d'autres chercheurs des milliers d'expériences, d'abord pour étudier si l'intuition première des Brehm était exacte puis pour mieux comprendre cette réaction. De toute évidence il n'est pas question d'examiner ici les innombrables recherches effectuées sur ce sujet, mais laissez-moi vous rapporter quelques-unes des plus intéressantes.

Dans une expérience qui, depuis, est devenue célèbre, des chercheurs ont invité des étudiants à examiner en groupe un certain nombre d'exercices qui consistaient à résoudre des problèmes et à les classer comme ayant un grand intérêt, peu d'intérêt ou aucun intérêt. Puis on laissa aux étudiants du temps pour les laisser faire l'exercice qui leur plaisait au cours de deux sessions séparées par une courte pause – et cela sous le contrôle des expérimentateurs qui notaient leurs préférences. Pendant la pause, des complices » – des étudiants-chercheurs qui prétendaient participer au test – encourageaient vivement les étudiants à choisir certains exercices et à en éviter d'autres alors qu'ils abordaient la seconde étape.

Vous avez probablement deviné ce qui s'est passé ensuite. Les exercices que les sujets étaient encouragés à éviter devinrent ceux qui les intéressaient le plus. En fait, leur comportement révélait qu'ils étaient

encore plus intéressés par les exercices qu'on leur avait « interdits » que par ceux qu'ils avaient auparavant classés comme « ayant un grand intérêt ».

Maintenant vous pouvez penser : *« Assurément le fruit défendu est le plus savoureux. Naturellement les étudiants voulaient faire ce qu'on leur disait de ne pas faire ! Mais si les étudiants avaient été intéressés par certains exercices et si on leur avait dit de les faire ? Est-ce qu'ils les auraient évités simplement parce qu'on leur avait dit de les choisir ? »*

En fait, c'est exactement ce qui s'est produit. Cette étude, suivie d'un grand nombre d'autres, a montré qu'il y a toutes les chances pour que les gens évitent ce qu'on leur a dit de choisir et choisissent ce qu'on leur a dit d'éviter. Cela s'est révélé exact, même si les personnes s'y étaient auparavant intéressées. Dire aux gens de choisir une activité – même une activité qu'ils aiment – garantit presque qu'ils l'éviteront. C'est dire combien les gens détestent qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire.

Une fois que la loi de la réactance psychologique a été scientifiquement reconnue, les chercheurs en ont poursuivi l'étude. Par exemple, existe-t-il certains types de messages qui pourraient avoir un effet opposé à l'effet voulu ? En 2005, des spécialistes des sciences humaines, James Price Dillard de l'université d'État de Pennsylvanie et Lijang Shen de l'université du Wisconsin à Madison, ont fait une expérience avec 202 étudiants de cette dernière université. Ils ont réparti les étudiants en deux groupes et ont donné à chaque groupe un message différent sur les avantages qui résultent de l'usage régulier du fil dentaire. Bien que les deux messages eussent contenu des informations identiques, chacun était rédigé de façon différente.

On demanda à un groupe de lire un message qui était accompagné de « menaces modérées » et qui était axé sur l'autonomie des étudiants et le droit qu'ils avaient de décider par eux-mêmes :

... La plupart des gens admettent volontiers que l'usage du fil dentaire mérite d'être considéré sérieusement... La gingivite peut être à l'origine d'autres problèmes graves : maladie de cœur, attaque d'apoplexie, diabète, pneumonie,

ce qui signifie que vous pourriez vouloir utiliser régulièrement le fil dentaire. Si vous l'utilisez déjà, c'est bien, continuez. Si vous ne l'utilisez pas, il pourrait être temps de commencer. En fait, peut-être voulez-vous essayer dès aujourd'hui. C'est facile, pourquoi ne pas essayer maintenant ? Fixez-vous comme objectif de vous servir d'un fil dentaire tous les jours de la semaine prochaine, en commençant aujourd'hui.

Le deuxième groupe d'étudiants reçut un message qui était accompagné de « menaces sérieuses » et qui insistait sur *devez* plutôt que sur *voulez*.

... Toute personne sensée peut se rendre compte qu'il n'y a pas vraiment de choix quand il s'agit d'utiliser le fil dentaire. Vous devez simplement l'utiliser... Et le fait que la gingivite peut être à l'origine d'autres problèmes graves comme l'attaque, l'apoplexie et la pneumonie confirme qu'il est stupide de ne pas s'en servir chaque jour de votre vie. Aussi, si vous l'utilisez déjà, ne cessez pas de le faire même un seul jour. Et si vous ne l'utilisez pas encore, il est maintenant temps de commencer aujourd'hui même. Faites-le parce que vous devez le faire. Utilisez le fil tous les jours sans exception... Fixez-vous comme objectif d'utiliser le fil dentaire tous les jours de la semaine prochaine, en commençant aujourd'hui même.

Comme vous avez pu le deviner, il y avait beaucoup plus de chances que les étudiants qui entendirent le message comportant des menaces modérées utilisent le fil que ceux qui entendirent le message où de graves menaces étaient proférées. Je trouve cela étonnant. Une personne rationnelle ne devrait-elle pas réagir au contenu du message plutôt qu'au degré de menaces qu'il comporte ? Après tout, nous sommes tous d'accord pour dire que l'usage du fil dentaire est une bonne idée, et, en

découvrant les conséquences aussi terribles que la pneumonie ou l'attaque d'apoplexie, même la personne la plus insouciant devrait avoir peur. Mais en réalité, le message qui a porté fut celui qui mettait l'accent sur l'autonomie des étudiants, pas sur les conséquences du non-usage du fil dentaire. L'impression que nous avons en charge notre destinée est apparemment plus importante que la possibilité d'éviter la pneumonie ou l'attaque d'apoplexie.

Maintenant, pensez à la signification que cela pourrait avoir sur un lieu de travail. Si vous essayez de convaincre un employé récalcitrant de cesser d'utiliser son portable pendant ses heures de travail ou de faire preuve de plus d'initiative en se chargeant de projets supplémentaires, vous pourriez croire que la menace de licenciement ou de toute autre punition serait très efficace – il s'agit de la version sur le lieu de travail du « vous devez ». Cependant, il est beaucoup plus efficace d'aider un employé à découvrir pourquoi il veut respecter la règle de l'interdiction de portable ou accroître sa somme de travail. Aussi surprenant que cela puisse paraître, respecter l'autonomie de votre employé et lui laisser le choix final – quand on pratique en même temps la Méthode de l'Influence immédiate – a toutes les chances d'être la stratégie la plus efficace. Le même principe est valable quand on est parent. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, nos enfants réagissent beaucoup mieux quand ils savent qu'ils ne sont pas obligés de faire quelque chose.

Souvent, d'après ce que j'ai remarqué, nous essayons d'influencer les autres en leur indiquant toutes les catastrophes qui se produiront s'ils ne font pas ce que nous voulons qu'ils fassent : « Vous devez assumer davantage de responsabilité dans l'entreprise, sinon il se peut que je sois obligé de me passer de vous », « Vous devez perdre du poids, vous risquez d'avoir le diabète », « Vous feriez mieux d'avoir de meilleures notes, sinon vous n'entrerez jamais dans une bonne université ». Pour la plupart, nous avons essayé cette stratégie d'épouvante au moins une fois dans notre vie et nous avons généralement subi un échec.

Comme l'expérience du message accompagné de menaces sérieuses ou de menaces modérées le montre de façon évidente, le plus souvent les gens réagissent mal aux menaces. Parfois ils ne craignent pas de vous tenir tête : « Vous ne pouvez pas me licencier alors que Joe travaille

encore moins que moi et qu'il arrive toujours en retard ! », « Mon grand-père se nourrissait plus mal que moi et il a vécu jusqu'à 92 ans ! », « Avec les notes que j'ai, je peux entrer dans une bonne université ! » Parfois ils vous disent qu'ils s'en moquent éperdument : « Eh bien, allez-y, licenciez-moi ! », « Ma foi, quand c'est votre heure, c'est votre heure », « De toute façon je ne veux pas aller à l'université ».

Il est difficile d'aller contre la loi de la réactance. Heureusement, une solution facile existe, que vous essayiez de motiver autrui ou de vous motiver vous-même. Évitez les *vous devez* et les menaces, et concentrez-vous sur les *vous voulez* et les *pourquoi* qui font partie de l'Influence immédiate. Il est vrai, parfois vous pourriez avoir besoin de signaler les conséquences. Mais n'utilisez pas les conséquences pour essayer d'influencer quelqu'un ; d'autres types de motivation fonctionnent mieux.

Comment accéder à notre propre motivation

Deuxième principe de l'Influence immédiate : chacun est déjà suffisamment motivé. Le principe a en partie pour base la recherche sur la dépression menée par un psychologue clinicien, Martin Seligman, en 2005. Un des aspects les plus déprimants de la dépression est le manque d'énergie et le sentiment de désespoir qui semblent court-circuiter tout changement comportemental avant même qu'il ne se manifeste. Si vous dites à une personne déprimée qu'elle se sentira mieux si elle sort et s'amuse, il y a toutes les chances qu'elle vous réponde qu'elle n'en a pas la force, et que, de toute manière, cela ne servira à rien.

Seligman ne fut pas convaincu. Peut-être les personnes déprimées étaient-elles déjà suffisamment motivées pour effectuer des changements positifs dans leur vie, peut-être avaient-elles tout simplement besoin d'accéder à leur motivation. Aussi donna-t-il à 577 personnes moyennement déprimées un questionnaire en ligne sur ce qu'elles aimeraient éventuellement faire si elles n'étaient pas déprimées.

Les personnes concernées par cette étude s'étaient toutes décrites comme inactives et fort mal insérées dans leur environnement. Elles se voyaient comme manquant d'énergie ou de motivation pour sortir et s'amuser, et elles se sentaient tristes et frustrées en pensant à leurs problèmes. Seligman leur demanda de tenir un journal chaque jour pendant une semaine. Elles y consignèrent non pas ce qu'elles faisaient ou ce qu'elles envisageaient de faire, mais ce qu'elles *feraient* si elles avaient plus d'énergie.

Remarquez que Seligman avait mis ses sujets dans une situation où ils ne pouvaient pas se concentrer sur le *comment* (*Comment puis-je m'amuser quand je suis si fatigué ?*), ce qui aurait pu les inciter à penser à toutes les raisons pour lesquelles ils ne pouvaient pas agir. Au contraire, il essaya de les faire accéder à leur motivation en leur demandant de se concentrer sur ce qu'ils *pourraient* vouloir. (Comme vous le verrez dans le chapitre III, *pourraient* est l'un des mots les plus utiles dans le vocabulaire de l'Influence immédiate.)

Chose étonnante, simplement en notant ce qu'ils pourraient éventuellement aimer faire, ces individus déprimés découvrirent qu'après tout ils étaient motivés. Après avoir pensé seulement pendant une semaine à leurs désirs éventuels, ils déclarèrent qu'ils étaient devenus plus actifs. Ils signalèrent aussi qu'ils se sentaient plus heureux et moins déprimés.

Supprimer la dissonance cognitive

Troisième principe de l'Influence immédiate : **focaliser l'attention sur une motivation, si minime soit-elle, est plus efficace que de poser des questions sur la résistance qu'on vous oppose.** Ce principe s'inspire des travaux du sociopsychologue Leon Festinger qui, en 1957, a étudié la notion de dissonance cognitive. Festinger s'est aperçu que nous avons souvent deux opinions contradictoires ou dissonantes sur ce que nous sommes. Nous croyons, par exemple, que nous sommes déprimés et dépourvus de motivation, mais alors nous nous entendons dire : « Si je

n'étais pas déprimé, j'aimerais aller au cinéma » ou « Si j'avais assez d'énergie, j'aimerais prendre un café avec mon amie Sarah ». Comment pouvons-nous corriger cette dissonance entre nos déclarations sur nous-mêmes et notre comportement ? Une façon de le faire est de sortir et de prendre du bon temps. Alors, nos actions et nos déclarations sur nous-mêmes concorderont. Nous entendre dire nous-mêmes ce que nous voulons faire nous aide à trouver la motivation pour passer à l'action.

La plupart de mes stagiaires et de mes instructeurs restent sceptiques. Ils ne peuvent croire que le simple fait de dire « J'aimerais vraiment faire telle ou telle chose » donnera plus de chances à la personne d'agir. Je vous assure que des dizaines d'études sérieuses ont confirmé ce point de vue, aussi singulier que cela puisse paraître. La raison pour laquelle nous sommes si étonnés, je crois, c'est que nous sommes habitués à entendre les gens dire : « Je *devrais* faire telle chose », ce qui, naturellement, a en réalité l'effet opposé. Plus nous pensons que nous devrions faire quelque chose, moins il y a de chances que nous puissions le faire, en particulier quand intervient la loi de la réactance psychologique. C'est pourquoi la Méthode de l'Influence immédiate est si puissante. Elle aide les gens à identifier les raisons qu'ils ont de vouloir faire une certaine chose, et ainsi, il est presque sûr qu'ils passeront à l'action.

En d'autres termes, comme l'ont découvert Seligman et Festinger, nous semblons avoir un vif désir d'aligner nos actions sur les déclarations que nous faisons sur nous-mêmes. Nous nous sentons très mal dans notre peau quand nous avons l'impression de ne pas nous connaître aussi bien que nous le pensions. Aussi ferons-nous toutes sortes de choses singulières simplement pour prouver que nous savons véritablement qui nous sommes.

Vous pouvez voir comment ce besoin de cohérence pourrait nous aider à recourir à la Méthode de l'Influence immédiate avec succès. Une fois qu'une personne fait ne serait-ce qu'une timide déclaration sur ce qu'elle veut, par exemple : « Je pourrais vouloir un jour être à l'heure au travail », elle crée une dissonance cognitive à laquelle elle ne pourra mettre fin tant qu'elle n'arrivera pas vraiment à l'heure. Jusqu'à ce que ses actions concordent avec ses déclarations, elle ne peut compter sur elle-même pour savoir qui elle est.

Généralement, nous trouvons désagréable et déconcertant de constater que l'image que nous avons de nous-mêmes comporte des lacunes. Le seul moyen de mettre fin à ce malaise, c'est de nous réaliser conformément à l'idée que nous nous faisons de nous-mêmes. En conséquence, si nous pouvons amener une personne à exprimer ne fût-ce que le désir le plus infime d'agir, au moins une partie d'elle-même voudra aligner son comportement sur ses déclarations.

Souvenez-vous que cela s'applique seulement lorsque le sujet dit « Je veux » ou « Je voudrais », mais pas « Je devrais » ou « Je suis censé ». « Je suis censé être au travail à 9 heures, mais je suis toujours en retard » n'est pas une dissonance cognitive. Vous vous considérez comme une personne rebelle qui arrive au travail en retard et vous vous rendez effectivement au travail en retard. Il se peut que vous n'aimiez pas qui vous êtes, mais vous savez qui vous êtes. Cependant si vous vous dites « Je veux arriver à l'heure au travail », et surtout si vous dites pourquoi vous le voulez (« Je serais moins stressé », « Je pourrais cesser de me sentir coupable vis-à-vis de mes collègues qui me couvrent », « Je pourrais boire mon café alors qu'il est encore chaud »), alors votre comportement a bien plus de chances de se mettre en conformité avec votre déclaration. Vous devez *vraiment* vouloir arriver à l'heure au travail, parce que vous venez de donner toutes ces raisons qui expliquent pourquoi vous le voulez, et donc, maintenant, vous le voulez vraiment. Vous poussez un soupir de soulagement et la dissonance cognitive disparaît.

Donner la priorité au comportement

Vous ne serez sans doute pas étonné d'apprendre que tout le monde n'est pas d'accord avec la théorie de la dissonance cognitive. En fait, certains spécialistes des sciences humaines, comme Daryl Bem, pensent que c'est l'inverse. Au lieu de commencer par l'attitude « Je veux être à l'heure », et de passer au comportement « Regardez, j'étais juste à l'heure », Bem pense que le comportement est essentiel (« Eh, j'étais à

l'heure hier ») et que notre attitude suit plus tard (« Cela doit signifier que j'aime être ponctuel. Puisque cela me plaît tant, peut-être continuerai-je tout simplement à l'être »).

L'approche de Bem conforte aussi la Méthode de l'Influence immédiate. Si vous pouvez amener quelqu'un à adopter un comportement – même si ce n'est que de façon très limitée –, vous avez une base sur laquelle construire. Une fois qu'une personne reconnaît qu'elle a fait quelque chose (elle est arrivée à l'heure au travail, elle a commencé à courir tous les matins avant d'aller au travail, elle a choisi une nourriture plus saine), vous pouvez l'aider à trouver la motivation qui l'incite à continuer à le faire.

La Méthode de l'Influence immédiate commence souvent par des démarches insignifiantes. Comme vous l'avez vu dans l'introduction, je n'ai pas essayé de convaincre les cadres supérieurs de General Electric d'adopter mon approche. Je leur ai simplement demandé d'accepter d'écouter. J'ai pensé qu'une fois qu'ils auraient accepté d'écouter, ils pourraient vouloir connaître la méthode et même l'adopter. Si votre amie est réticente à l'idée de programmer une mammographie, oubliez la mammographie ; demandez-lui pourquoi elle pourrait vouloir chercher le numéro de téléphone du médecin et le noter. La question peut lui paraître bizarre, mais en tout cas encouragez-la à y répondre. Peut-être dira-t-elle : « Eh bien, au cas où je voudrais un jour lui téléphoner, je suppose qu'en cherchant le numéro maintenant, cela facilitera les choses », ou bien : « Au moins j'aurai le numéro si j'en ai besoin ». En attendant, si elle devient suffisamment motivée pour noter le numéro, cette petite démarche correspond à une affirmation qui a du poids : « Je suis quelqu'un qui envisage de se faire faire une mammographie. » Et quelqu'un qui envisage de se faire faire une mammographie pourrait éventuellement aller de l'avant et passer à l'action.

De même, si vous avez des difficultés à trouver un emploi, ne commencez pas par programmer cinq entretiens. Soyez beaucoup plus modeste dans votre démarche, par exemple passez dix minutes à naviguer sur un site d'offres d'emploi (Dans le chapitre III, nous en dirons davantage pour préciser ce qu'est une première démarche appropriée). Faire même les premiers pas – même les plus modestes – en direction

d'un objectif nous aide souvent à découvrir d'immenses réserves de motivations qui nous serviront à aller de l'avant.

Vous pouvez modifier l'étape n° 1 de la technique de l'Influence immédiate pour vous concentrer sur le comportement de fait. Au lieu de demander : « Pourquoi pourriez-vous changer ? » vous pourriez demander : « Pourquoi avez-vous déjà accompli (une action qui représente un minuscule premier pas en direction du changement) ? » Ou bien, comme je l'ai demandé aux cadres supérieurs de General Electric : « Pourquoi avez-vous accepté de venir à cette réunion ? Pourquoi ne vous êtes-vous pas défilés, comme l'a fait Frank ? » En d'autres termes : « Puisque vous êtes présents à cette réunion, vous devez l'avoir voulu, aussi *pourquoi* avez-vous voulu être présents ? »

De même, vous pourriez demander à votre amie : « Pourquoi continues-tu à discuter pour savoir si tu devrais te faire faire une mammographie ? Pourquoi ne m'as-tu jamais simplement demandé de ne plus mentionner ce sujet ? » En d'autres termes : « Puisque nous discutons de la mammographie, tu envisages sûrement d'en faire faire une, aussi, *pourquoi* envisages-tu d'en faire faire une ? » Si vous avez des problèmes pour chercher un emploi, vous pourriez vous demander : « *Pourquoi est-ce que je pense même à trouver un nouvel emploi ? Pourquoi n'ai-je pas tout oublié de cette recherche ?* » Les actions que les gens font montrent qu'ils sont souvent beaucoup plus motivés qu'ils ne le pensent. Ces actions sont des preuves que nous pouvons utiliser pour les aider à renforcer leur motivation.

Évoquer une motivation, si infime soit-elle, est bien plus efficace que de poser des questions sur la résistance qu'on vous oppose. Avec tout le respect dû aux scientifiques engagés dans la querelle concernant la dissonance cognitive, je pense personnellement que parfois l'attitude vient en premier ; d'autres fois, c'est le comportement. La Méthode de l'Influence immédiate fait appel aux deux approches, ce qui lui donne la plus grande chance de réussir.

Une approche qui a fait ses preuves

La Méthode de l'Influence immédiate n'est pas seulement fondée sur des données scientifiques expérimentales. Elle a fait ses preuves dans des domaines privés et également professionnels.

- **Malades mentaux**

Avant : à l'hôpital St-Barnabas et à l'hôpital de l'Union dans le Bronx à New York, on a systématiquement averti des malades mentaux qu'ils devaient absolument avoir un suivi médical après leur départ de l'hôpital, sinon leur maladie s'aggraverait et ils devraient revenir à l'hôpital. Cette approche, accompagnée de graves menaces, eut les résultats suivants : 13 % seulement des malades se conformèrent aux prescriptions et nombreux furent ceux qui durent revenir souvent à l'hôpital.

Après : une fois que des étudiants en médecine eurent appliqué la Méthode de l'Influence immédiate pendant une heure à des malades mentaux, le taux des malades qui suivirent les prescriptions augmenta de 250 % et continua d'augmenter quand, dans les deux hôpitaux, La Méthode de l'Influence immédiate fit partie des soins courants. Pendant un certain temps, les hôpitaux cessèrent d'appliquer cette technique, car trop peu de malades revenaient, ce qui se solda par un manque à gagner. Cependant, depuis 1994, la méthode est appliquée à la satisfaction de tous.

- **Condamnés avec sursis et mise à l'épreuve, ou prisonniers en liberté conditionnelle**

Avant : il est bien connu que souvent les condamnés avec sursis et mise à l'épreuve, ainsi que les prisonniers en liberté conditionnelle, n'observent pas les décisions du tribunal. Certains déclarent préférer aller en prison plutôt que d'avoir affaire aux contrôleurs judiciaires qui, en règle générale, présentent les décisions de justice de façon menaçante. Par exemple : « Si vous refusez de faire ce que je dis, vous irez en taule. » L'alternative – l'indulgence – ne vaut guère mieux : les condamnés avec sursis et mise à l'épreuve et les prisonniers en liberté

conditionnelle ne respectent pas toujours les termes de la sentence et vont en prison.

Après : depuis que le Connecticut a commencé à appliquer la Méthode de l'Influence immédiate dans les services de mise à l'épreuve des condamnés avec sursis et des prisonniers en liberté conditionnelle, le taux des retours en prison a chuté de façon significative, la population carcérale a diminué, et les contrôleurs judiciaires se déclarent plus satisfaits de leur travail. Les directeurs de départements utilisent même la Méthode de l'Influence immédiate pour améliorer leurs propres performances tout comme celles de leur personnel : managers et employés sont plus ponctuels, prennent moins de congés de maladie, rendent leurs rapports à l'heure, montrent plus de disponibilité, et ont tendance à se porter plus souvent volontaires pour accomplir des missions spéciales.

- **Cadres supérieurs et DRH**

Avant : presque chaque cadre a dû faire face à des cas particulièrement frustrants. Comment peut-il s'y prendre avec un individu récalcitrant qui l'interrompt, a réponse à tout ou fait le strict minimum pour éviter d'être licencié ?

Après : après chaque session de formation à la Méthode de l'Influence immédiate, je reçois plusieurs e-mails m'informant que rien n'est plus comme avant. Le cadre aime particulièrement voir le regard d'une employée sur le point de lui annoncer ses raisons de faire ce qu'il a passé des semaines à essayer en vain de lui faire faire.

- **Clients, consultants et patients que j'ai formés personnellement**

Avant : même moi, je ne savais que dire à des personnes qui me répondaient par la négative. Je voulais les aider à changer, mais si elles étaient récalcitrantes, je ne savais pas comment les amener à faire un pas en avant.

Après : tous mes clients et mes patients formés à la Méthode de l'Influence immédiate ont progressé de façon significative, même si certains d'entre eux ont encore beaucoup à faire. Je suis beaucoup plus efficace en tant que formateur, consultant et thérapeute maintenant que je comprends que le changement doit venir de l'intérieur.

Les raisons que l'on donne pour ne pas utiliser cette technique

Parfois, quels que soient les statistiques et les exemples personnels que je donne, les stagiaires, les collègues ou les clients que je forme désapprouvent l'idée de l'Influence immédiate. Ils croient que cela ne fonctionnera pas ou bien ils éprouvent des doutes d'ordre philosophique ou pratique en ce qui concerne cette approche. Voici certaines des objections habituelles et comment j'y réponds.

- « La confrontation est nécessaire. » Oui, c'est parfois vrai. Dans une situation extrême – une personne ivre qui veut conduire sa voiture, un employé qui prend une décision susceptible de coûter cher à l'entreprise ou de vous faire perdre votre emploi –, vous pouvez avoir besoin d'utiliser la contrainte physique, sociale ou financière. Vous n'avez tout simplement pas le temps de laisser l'interlocuteur trouver ses propres raisons. La confrontation peut aussi s'avérer nécessaire pour des raisons d'ordre affectif. Parfois, il est moins important d'amener quelqu'un à changer de comportement que de lui dire quels sont vos sentiments. Bien qu'il soit difficile pour vous de motiver quelqu'un tout en exprimant vos sentiments, vous pouvez avoir besoin de ressentir la sincérité ou la satisfaction qui résulte d'une confrontation directe.

Dans l'un et l'autre cas, la confrontation ne fonctionnera pas toujours. À long terme, quand le danger est moins immédiat, ce que vous avez de

mieux à faire, c'est d'avoir recours à la Méthode de l'Influence immédiate.

- « C'est de la manipulation. » C'est possible. Si le sujet est vulnérable ou a des idées confuses, il se peut que vous puissiez le convaincre qu'il veut véritablement ce que vous, vous voulez.

Mais l'objectif de l'Influence immédiate n'est pas de manipuler les gens. C'est de les aider à explorer les raisons qu'ils ont d'accomplir une action particulière. Si vous êtes honnête dans vos intentions, alors toutes les cartes sont sur la table. Ce n'est pas manipuler, c'est donner à quelqu'un l'occasion de découvrir les choix dont il ignorait l'existence.

- « Je ne veux pas jouer le rôle de thérapeute. » Vous ne devriez pas assumer ce rôle. Si vous croyez que quelqu'un a vraiment besoin d'un thérapeute, n'essayez pas de répondre à ce besoin en utilisant cette technique. Cependant, vous pourriez y avoir recours pour l'inciter à demander l'aide d'un praticien.

- « Je n'aurai pas suffisamment de temps, juste une ou deux minutes. » L'idéal, c'est de consacrer au moins sept minutes à cette technique. Mais parfois une ou deux minutes suffisent. J'ai connu des gens qui ont opéré un virage important dans leur vie, alors qu'on ne leur avait posé qu'une seule question relative à la Méthode de l'Influence immédiate. Poser à quelqu'un des questions brèves mais efficaces qui ont un effet même limité sur lui vaut mieux que de manquer d'efficacité ou de ne rien faire. Au moins, vous lui avez donné un sujet de réflexion !

- « D'autres méthodes fonctionnent mieux. » Bien sûr, parfois c'est vrai. Pour certaines personnes, des encouragements, des récompenses ou des punitions pourraient mieux les motiver que cette technique particulière. Et pour d'autres, cette technique associée à des récompenses ou à des punitions est très efficace. Cependant, si les autres méthodes que

vous utilisez n'ont pas de résultats satisfaisants, La Méthode de l'Influence immédiate peut s'avérer utile.

- « Pourquoi devrais-je passer par là ? » Souvent, les gens se sentent frustrés en considérant le temps passé à essayer d'amener une personne à changer. L'idée d'apprendre une technique nouvelle peut être intimidante, ennuyeuse ou simplement décourageante.

Si vous êtes prêt à vous débarrasser de quelqu'un, vous pouvez oublier la Méthode de l'Influence immédiate et mettre tout simplement fin à la relation. Mais si ce n'est pas possible, ou si ce n'est pas le choix que vous faites, alors un petit effort supplémentaire, en utilisant une technique efficace qui a fait ses preuves, pourrait tout changer. Si vous essayez cette méthode, et si elle ne marche pas, au moins vous savez que vous avez agi du mieux que vous pouviez.

- « Cela ne fonctionnera pas, et pour moi ce sera pire qu'avant. »

Dans la plupart des cas, cette technique *fonctionne* bel et bien. Mais si ce n'est pas le cas, du moins avez-vous une idée plus claire de votre situation. Maintenant, vous êtes peut-être plus prêt à accepter que votre employé difficile votre patron déraisonnable ou votre associé obstiné ne se conduise pas comme vous aimeriez qu'il le fasse. Une fois que vous avez agi pour le mieux, vous pouvez vous apprêter à accepter votre situation et à envisager ce que vous aimeriez faire ensuite (Nous parlerons de l'acceptation dans le chapitre X).

J'espère que ce que vous avez appris dans ce chapitre vous a persuadé d'essayer la Méthode de l'Influence immédiate. Passons au chapitre II qui vous montrera comment renforcer l'autonomie, ce qui est la meilleure préparation possible à un entretien dans la perspective de l'Influence immédiate.

Chapitre II

Renforcer l'autonomie

Les six étapes de l'Influence immédiate sont au centre du processus. Mais ces étapes seront bien plus efficaces si vous vous y préparez en renforçant l'autonomie du sujet. L'autonomie est la base sur laquelle reposent les deux premiers principes de l'Influence immédiate :

1. Personne n'a l'obligation absolue de faire quoi que ce soit ; le choix vous appartient toujours.
2. Chacun est déjà suffisamment motivé.

En d'autres termes, les gens feront ce qu'ils ont décidé de faire. Nous n'avons pas besoin de les contraindre, il faut simplement les laisser trouver leurs propres raisons d'agir. En réalité, si nous essayons de les contraindre, la loi de la réactance psychologique les incitera probablement à opposer de la résistance.

Quand nous laissons les gens trouver leurs propres raisons, ils peuvent accepter de changer en un temps étonnamment court. Pourquoi ? Parce que chacun d'entre nous a en soi ses propres motivations. Chaque employé récalcitrant qui se fait évaluer, chaque DRH qui est en désaccord avec une nouvelle procédure, chaque acheteur éventuel, chaque client potentiel sceptique qui vient pour négocier est déjà motivé, d'une certaine façon, pour résoudre le problème, trouver la meilleure procédure ou établir une relation fructueuse. Renforcer l'autonomie d'un sujet (« C'est vraiment à vous de décider », « J'ai mes propres idées

mais, en fin de compte, c'est vous qui choisissez ») lui facilite beaucoup la recherche de ses propres raisons.

Vous pouvez aussi renforcer votre propre autonomie. Supposez que vous essayiez de commencer un nouveau programme d'exercices physiques. Souvenez-vous qu'en fait vous n'êtes pas obligé de commencer lundi. Vous pourriez le remettre à plus tard – dans une ou deux semaines – peut-être même aux calendes grecques. Après tout, vous n'êtes absolument pas obligé de faire quoi que ce soit. Une fois que vous comprenez que vous n'êtes pas obligé de faire de l'exercice physique, vous pouvez ensuite vous demander *pourquoi* vous pourriez vouloir en faire.

Sans doute faut-il croire aveuglément en ce qu'on dit pour expliquer à un employé, à un stagiaire, à un enfant, à un partenaire ou à un patient que c'est vraiment à lui de faire le prochain pas – que c'est à lui de décider. La plupart du temps, nous avons envie de crier : « Pauvre imbécile ! Ne sais-tu pas ce qui va t'arriver si tu ne cesses de fumer ! » ou bien : « La prochaine fois que tu sors ton paquet, je fiche le camp d'ici ! » ou encore : « Comment peux-tu compromettre ton avenir en ne faisant pas tes devoirs ? » À nouveau, je ne laisse pas entendre qu'on doit ignorer les conséquences. Mais souvenez-vous que les gens agiront non pas à cause de vos raisons, mais à cause des leurs. Renforcer leur autonomie est le meilleur moyen de les préparer à la Méthode de l'Influence immédiate.

Que cela paraisse difficile à croire n'a rien d'étonnant. La plupart des personnes que je forme sont elles aussi sceptiques. Quand vous mettez en pratique la Méthode de l'Influence immédiate – ce que vous serez prêt à faire à la fin du chapitre III –, vous verrez par vous-même combien elle peut être efficace. En attendant, examinons de plus près les deux principes essentiels qui permettent de renforcer l'autonomie.

Personne n'a l'obligation absolue de faire quoi
que ce soit ;

le choix vous appartient toujours

Ce principe découle de la loi de la réactance psychologique. Comme vous vous en souvenez, cette loi a été validée par des milliers d'études qui montrent que les gens n'aiment pas qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. Vous pourriez presque dire que la façon la plus rapide de faire faire quelque chose à quelqu'un, c'est de lui dire de *ne pas* le faire (Je pense toujours au héros de Mark Twain, Tom Sawyer, qui se comporta comme un bandit en refusant de laisser les garçons du voisinage l'aider à blanchir à la chaux sa barrière. Quand ils le supplièrent, il accepta en échange de ce qu'ils avaient de plus précieux.)

Ce principe est fondé sur quatre postulats :

1. Chacun de nous est libre de choisir le comportement qu'il veut adopter.
2. On peut menacer cette liberté en faisant des déclarations du genre « Vous devez faire ceci » ou « Vous ne devez pas faire cela ».
3. Nous avons tendance à réagir très négativement quand notre liberté est menacée verbalement : nous discutons, nous sommes en colère ou découragés, nous justifions le comportement qui a été critiqué, et/ou nous rappelons que nous ne céderons pas.
4. Notre liberté menacée peut être rétablie par des déclarations qui renforcent l'autonomie telles que : « C'est à vous de décider », « Vous êtes la seule personne qui peut décider », ou « C'est vraiment à vous que revient la décision ». Si c'est nous qui nous motivons, nous devons nous souvenir que nous ne sommes absolument pas contraints de faire quoi que ce soit. Si nous motivons quelqu'un d'autre, nous devons lui rappeler qu'il n'est absolument pas contraint de faire quoi que ce soit, et lui assurer que nous acceptons et soutenons son autonomie.

Nous trouvons parfois difficile de nous souvenir que « personne n'a l'obligation absolue de faire quoi que ce soit », en particulier dans des

situations où nous nous sentons responsables – par exemple lorsqu’il s’agit du bien-être de quelqu’un ou d’un grand projet que nous pilotons. Mais même quand il y a des moments où nous n’aimons pas reconnaître qu’une autre personne est libre de faire ou de ne pas faire quelque chose, il est fondamental d’admettre cette liberté.

Chacun est déjà suffisamment motivé

Bien que je n’en aie pas eu conscience quand j’ai commencé à élaborer la technique de l’Influence immédiate, l’idée que chacun est déjà suffisamment motivé devient de plus en plus admise dans le monde des affaires. Par exemple, General Electric considère que cette notion est pleinement compatible avec la philosophie de la « croissance organique », à savoir l’idée qu’une entreprise doit se développer de façon organique, de l’intérieur. Tout comme on ne devrait pas contraindre une entreprise à se développer, les gens ne devraient pas être contraints de changer – eux aussi, ils peuvent changer de façon organique, de l’intérieur. À la General Electric on a commencé à appeler cela le « principe vert » de l’Influence immédiate. Certains cadres se sont même mis à parler de « motivation durable ».

J’aime ces métaphores, car elles permettent de visualiser des motivations plus ou moins fortes. À l’époque des avocats de la pensée positive tels que Tony Robbins et Napoleon Hill, nous pourrions croire que la seule motivation efficace est le dynamisme, l’enthousiasme délirant, la passion dévorante, mais la plupart des gens ne possèdent tout simplement pas ce degré de motivation.

Naturellement, certaines personnes atteignent des niveaux étonnants de motivation – comme nous l’avons appris dans l’introduction, mon père en est un exemple –, mais même ces personnes ne se sentent pas toujours motivées. Bien que mon père ait parcouru l’Europe et se soit construit une nouvelle vie en Amérique, il a eu du mal à trouver la motivation pour cesser de fumer, comme je l’expliquerai dans le chapitre VI. Et quand il a

commencé à arrêter de fumer, il l'a fait de façon modeste : simplement deux cigarettes en moins chaque semaine. Il se peut que vous ayez besoin d'une volonté de fer pour abandonner cette drogue d'un jour à l'autre, mais qui est incapable d'effectuer un changement si minime qu'on pourrait à peine le remarquer ? La plupart du temps, nous sommes en présence d'infimes motivations, de minuscules étincelles plutôt que de brasiers ardents.

Pourtant, pour réussir, cette petite étincelle peut être tout ce dont vous avez besoin. Selon le proverbe chinois, on commence un voyage d'un millier de kilomètres en faisant un seul pas. Alors que, pour la plupart d'entre nous, nous avons de la peine à imaginer la fin du voyage, nous pouvons pratiquement tous trouver la motivation en vue de faire un premier pas modeste. Et ce pas peut mener à un autre, puis à un autre et encore à un autre. Alors, sans nous en rendre compte, nous sommes parvenus au but.

Ce n'est pas simplement une affirmation optimiste. De nombreuses études ont montré que des personnes plus ou moins motivées sont capables d'effectuer des changements spectaculaires. Quand les gens ont évalué leur motivation sur une échelle de 1 à 10, par exemple, vous pourriez croire que ceux qui ont 10 ont plus de chance de passer à l'action que ceux qui ont 2. Ce n'est pas le cas ! En fait, plusieurs de mes propres études ont montré que les gens qui ont opéré les changements les plus significatifs dans leur comportement se trouvaient à tous les échelons de l'échelle de motivation, pas seulement au sommet.

Des études ont également montré que les gens ont plus de chances d'être motivés par leurs propres souhaits et leurs désirs que par quoi que ce soit qui leur est imposé de l'extérieur. Qu'il s'agisse de menaces, de promesses, de récompenses en argent ou d'honneurs, ces facteurs extérieurs sont loin d'égaliser la motivation suscitée de l'intérieur.

Bien que depuis des années les experts en motivation essaient de mettre au point un questionnaire destiné à prévoir les résultats futurs, personne jusqu'ici n'a pu y parvenir. Pourquoi ? Parce que la motivation est une question complètement individuelle. Votre motivation se trouve en vous, et vous êtes le seul à pouvoir y accéder pleinement. Quelle que soit l'habileté avec laquelle je vous questionne ou la complexité de

l'enquête que je prépare, je serai incapable de trouver ce qui, en fin de compte, va vous faire passer à l'action. Seulement une personne sait allumer vraiment votre étincelle intérieure, et cette personne, c'est vous.

L'importance de rétablir l'autonomie

Rétablir l'autonomie de quelqu'un est essentiel pour que le processus de l'Influence immédiate fonctionne. Peu importe si vous ou des représentants de l'autorité l'ont menacé. Votre tâche consiste à établir sans la moindre équivoque que « personne n'a l'obligation absolue de faire quoi que ce soit ». Même si l'autre solution est fort désagréable – perte d'emploi, maladie ou mort –, nous avons presque toujours le choix.

Parfois, vous pouvez rencontrer un cadre supérieur, un agent de probation, un professeur ou un parent qui exerce son autorité par la force. Si quelqu'un sous leur autorité n'obéit pas à leurs ordres, ces tyrans infligent sur-le-champ des châtiments impitoyables. Ils hurlent, ils infligent des pénalités financières, ils menacent ; ils peuvent même avoir recours à la violence physique. Et, pendant un temps très bref, cette méthode peut aboutir à des résultats.

Cependant, à long terme, leur pouvoir s'émousse. L'enfant se rebelle ou se replie sur lui-même. L'étudiant se fait recalier à ses examens ou abandonne ses études. Le condamné en sursis avec mise à l'épreuve va en prison. L'employé quitte son travail, est muté, ou apprend à faire le strict minimum pour ne pas être licencié.

Si vous essayez d'aider une personne victime de ce genre de traitement – si vous essayez de vous faire pardonner le comportement autoritaire que vous avez eu auparavant –, vous pouvez avoir besoin de consacrer un certain temps au renforcement de l'autonomie de votre interlocuteur. J'ai travaillé une fois avec une supérieure hiérarchique qui était agacée par l'arrivée d'un nouveau collègue dans son service. À ce qu'elle disait, il avait l'air « paumé »... « il semblait être le type le plus paresseux, le moins motivé » avec lequel elle eût jamais travaillé. Il arrivait en retard,

il ne respectait aucune date limite, il prenait deux heures pour déjeuner et il faisait des tas de bêtises par inattention. Si vous vouliez un exemple parfait de manque de motivation, cet individu en était un. Cependant, quand elle enquêta à l'endroit où il travaillait précédemment, elle fut stupéfaite. Il avait toujours été irréprochable, et son chef précédent lui avait donné d'excellentes notes pour tout. Que s'était-il donc passé ?

Il s'avéra que son chef précédent était un tyran qui rendait la vie si stressante à ses employés que le taux de changement de personnel dans son service était le plus élevé de la société. Sous l'autorité de ce chef, l'employé s'acquittait « à la perfection » de sa tâche, mais il avait quitté le service dès qu'il en avait eu la possibilité. Encore traumatisé par ce régime de terreur, il avait perdu toute motivation pour faire son travail correctement.

Grâce à la Méthode de l'Influence immédiate, la nouvelle responsable du service put renforcer son autonomie et le motiver. Il fallut un certain temps, mais elle finit par se faire comprendre de lui. Il commença à obtenir des résultats encore meilleurs que ceux qu'il avait dans son ancien service, et il devint un de ses collaborateurs les plus loyaux et les plus dévoués. « J'ai douté de vous pendant un certain temps, me confia-t-elle dans un e-mail, mais je suis contente que vous ayez eu raison ; il n'y a rien de comparable à la motivation qui vient de l'intérieur. »

De nombreux cadres supérieurs, médecins et professeurs que j'ai formés trouvent frustrant d'apprendre qu'ils doivent rétablir l'autonomie de quelqu'un. « Je n'ai jamais dit à ce type qu'il avait l'obligation de faire quoi que ce soit, peut dire un cadre. Pourquoi devrais-je passer tout mon temps à me décarcasser pour qu'il se sente mieux dans sa peau ? » « Je donne toujours le libre choix à mes étudiants, pourquoi devrais-je prouver que je ne suis pas comme les autres enseignants ? »

Peu importe tout cela. Même si vous n'avez jamais menacé la liberté de votre interlocuteur, quelqu'un d'autre l'a certainement fait. Peu importe également dans quel domaine la liberté d'un individu a été menacée. Le médecin qui lui a dit qu'il devait cesser de fumer, la petite amie qui lui a dit qu'il devait mieux s'habiller et le professeur qui lui a dit qu'il devait faire ses devoirs à la maison ont tous fait payer un tribut élevé à l'interlocuteur réfractaire. Il en a la conviction, on lui a toujours

dit ce qu'il devait faire pendant toute sa vie. Il en a assez, il en a par-dessus la tête. Maintenant vous êtes simplement une autre voix qui menace son autonomie, et il va faire la sourde oreille. Il vous faut rétablir son autonomie pour ouvrir la voie de la communication. Et si plusieurs représentants de l'autorité ont miné son autonomie, vous devez prendre en compte l'effet cumulatif de toutes ces menaces et vous employer à l'amoinrir.

Comment rétablir l'autonomie d'une personne

Comment fait-on pour rétablir l'autonomie de quelqu'un ?

1. *Énoncez l'affirmation la plus capable de renforcer l'autonomie que vous pourriez imaginer.* Si vous vous adressez à quelqu'un que vous aimez, à un client, à un associé en affaires, vous pouvez mettre l'accent sur l'autonomie absolue :

« C'est votre choix, pas le mien. »

« C'est à vous qu'il appartient en tout point de prendre la décision. »

« Vous êtes libre de faire ce que vous voulez. »

« Je ne peux faire ce choix à votre place, c'est à vous de choisir. »

Si vous êtes parent, employeur, chef de service, ou si vous avez la responsabilité d'imposer des décisions, vous pouvez avoir besoin de vous exprimer de façon quelque peu différente, en tenant compte du fait que l'autre personne agit dans la limite de certaines contraintes :

« À ce stade, la décision est entre vos mains. »

« Pour le moment je ne m'intéresse pas à mes propres raisons, mais aux vôtres. »
« Même si d'autres ont leurs propres réactions, vous êtes le seul qui puisse prendre cette décision. »
« Vous et vous seul pouvez vous décider comme bon vous semble. Naturellement votre choix aura des conséquences. Mais c'est à vous de faire votre choix et de prévoir les conséquences qui en résulteront. »

Certains cadres supérieurs, parents et autres représentants de l'autorité considèrent qu'il s'agit d'un tel changement par rapport à leur approche habituelle qu'ils sont quelque peu décontenancés au début. Si vous voulez faire l'essai de cette nouvelle approche, mais si vous vous sentez un tant soit peu anxieux, préparez à l'avance une ou deux phrases susceptibles de renforcer l'autonomie. Bientôt, vous découvrirez que le renforcement de l'autonomie d'autrui est devenu pour vous une seconde nature.

2. Si une situation est difficile ou injuste, dites-le, mais transférez toujours la responsabilité à votre interlocuteur. Celui-ci peut affirmer avec insistance que quelque chose n'est ni facile ni juste ni cohérent. Si vous êtes d'accord, dites-le ; si vous ne l'êtes pas, reconnaissez au moins le point de vue de l'autre : « Je comprends que cela vous paraisse injuste. » Respectez toujours son droit de voir les choses à sa manière, tout en insistant pour qu'il prenne la responsabilité de ses actions.

Un jour, j'ai travaillé avec un cadre qui devait appliquer une règle qu'un de ses employés désapprouvait. L'employé avait porté plainte, mais l'affaire n'avait pas encore été jugée. Se souvenant de ce que je lui avais enseigné sur les déclarations qui renforcent l'autonomie, le chef de service s'expliqua : « Je comprends que vous vous opposiez à cette règle, et je vois pourquoi elle peut vous paraître injuste. Mais la règle est toujours en vigueur, et votre plainte n'a pas encore été entendue. Quelle est votre intention en attendant ? » Remarquez qu'au lieu de dire à

l'employé que faire, le cadre a renforcé son autonomie en lui demandant ce qu'il avait l'intention de faire.

— Eh bien, répondit l'employé, je ne crois pas que je doive suivre cette règle, car je suis en désaccord.

Avant de connaître la Méthode de l'Influence immédiate, le cadre aurait été pris au piège d'une lutte pour le pouvoir, s'il avait insisté sur l'obligation qu'avait l'employé de suivre la règle.

Au contraire, le cadre déclara :

— Je comprends votre point de vue et j'aimerais insister sur le fait que vous n'êtes nullement *obligé* de suivre cette règle ou toute autre règle – vous aurez toujours le choix. Mais qu'est-ce que cela vous apporterait si vous suiviez cette règle, en considérant le court terme ?

L'employé réfléchit un instant.

— Peut-être serai-je plus crédible devant mes juges s'ils voient que malgré tout j'ai suivi la règle.

En ayant la liberté de choix, l'employé se persuada de suivre la règle tout en ayant l'intention de s'y opposer ; le supérieur évita une lutte pour le pouvoir et les bonnes relations furent maintenues. « Si j'avais insisté pour qu'il suive la règle, je sais qu'il se serait rebiffé, me dit ensuite le cadre. Mais en respectant son autonomie, je l'ai laissé libre de prendre une décision satisfaisante pour nous tous. »

3. *Soyez honnête à propos de ce que vous voulez.* Personne n'aime être manipulé. Une façon de vous assurer que vous ne manipulez pas les gens que vous essayez de motiver, c'est de mettre en avant vos priorités :

J'aimerais vous voir arriver au travail à l'heure.

Franchement, votre retard au moins deux fois par semaine au cours du dernier mois donne une mauvaise impression de nous deux. Nous en avons déjà parlé, et cela ne s'est pas bien passé. J'ai essayé de vous faire faire les choses à ma manière – et bien sûr je dois rendre des comptes à mon supérieur –, mais en fin de compte, c'est à vous qu'il

appartient de décider si vous arrivez ou non à l'heure à votre travail. Aussi aimerais-je savoir ce que vous en pensez. *Pourquoi pourriez-vous vouloir arriver à l'heure à votre travail au cours des cinq prochains jours ouvrables ? Qu'est-ce que cela vous apporterait ?*

Les mots en italique représentent l'étape n° 1 de la Méthode de l'Influence immédiate (Pourquoi pourriez-vous changer ?), mais les phrases qui les précèdent contribuent à renforcer l'autonomie. Remarquez que rien de ce que vous avez dit ne vous engage à quoi que ce soit. Vous n'acceptez pas que l'employé arrive à l'heure qu'il veut et vous ne lui proposez pas de le protéger de la colère de votre supérieur. Mais en lui faisant comprendre clairement que la décision lui appartient, vous avez tenu compte de la loi de la réactance psychologique : vous lui avez laissé la liberté de trouver ses propres raisons pour commencer à être ponctuel.

4. *Parlez des conséquences au cours d'un autre entretien ou à la fin de celui-ci.* Qu'il s'agisse d'un employé, d'un être aimé, d'un enfant ou d'un inconnu, vous pourriez trouver qu'il est frustrant de consacrer tant d'énergie à renforcer l'autonomie de votre interlocuteur. Vous pourriez vous demander : « *Qu'en est-il de ce que je veux, moi ?* » « *Je ne peux tout simplement pas le laisser arriver à son travail à n'importe quelle heure !* » « *Alors, est-ce que je n'ai pas du tout mon mot à dire ? Est-ce que c'est lui qui commande ?* » « *Il n'est qu'un sale gosse ! Suis-je censé le laisser faire à sa tête chaque fois qu'il le veut ?* »

En fait, vous êtes libre de tirer les conséquences dans certaines limites. Selon les règles de votre entreprise, vous pouvez renvoyer un employé, lui faire une retenue de salaire ou lui infliger toute autre punition. S'il s'agit d'une relation personnelle, vous pouvez manifester votre colère, vous replier sur vous-même sous l'effet de l'émotion, ou même rompre complètement la relation. Vous pouvez également punir votre enfant.

Votre responsabilité peut aussi consister à l'avertir des conséquences à venir. « Si tes notes ne sont pas meilleures, il se peut que tu n'entres pas à

l'université », pourrait dire un père ou une mère.

Cependant, ce qui compte, c'est que finalement, l'autre personne soit toujours libre d'agir à sa guise. Sauf dans de très rares circonstances – quand vous faites interner quelqu'un, par exemple –, les adultes sont vraiment libres de prendre leurs propres décisions, aussi autodestructrices, dangereuses ou simplement stupides que ces décisions puissent parfois paraître. Même nos enfants, pour le meilleur ou pour le pire, sont d'une certaine façon libres de faire ce qu'ils veulent ; il est impossible de les surveiller à chaque instant. Il est de notre intérêt de prendre de la distance chaque fois que c'est possible et de laisser nos interlocuteurs assumer les conséquences de leurs actes. Plus ils seront libres, plus ils seront motivés pour faire des choix responsables.

Vous pouvez donner plus de poids à votre démarche en considérant que votre rôle consiste à aider quelqu'un à prendre la décision en toute connaissance de cause dans la mesure du possible, plutôt que de lui faire choisir ce que vous voulez qu'il choisisse. C'est pourquoi je suggère de reporter toute conversation sur les conséquences de la décision à un entretien ultérieur. Cependant, même alors, il vaut mieux ne pas mener le jeu en exposant votre point de vue sur les conséquences. Au contraire, posez l'une des questions suivantes, afin d'inciter la personne à imaginer quelles seront les conséquences pour elle :

« Examinons le problème à fond. Si vous continuez à arriver en retard, que se passera-t-il, à votre avis ? »

« Je m'interroge. Avec des notes comme celles-ci, selon toi, que deviendra ton projet d'aller à l'université ? »

« Si tu continues à faire des projets pour nous deux sans commencer par me consulter, d'après toi, qu'advient-il de nos relations ? »

Il faut espérer que la personne à laquelle vous vous adressez prendra conscience des conséquences de ses actions et fera ensuite un choix éclairé plutôt que de suivre simplement la loi de la réactance psychologique. Mais un choix éclairé exige une véritable autonomie.

Un des domaines les plus intéressants de la recherche en psychologie concerne la motivation intrinsèque et extrinsèque : il s'agit d'étudier le comportement de personnes qui agissent de façon autonome et pour elles-mêmes, par opposition au comportement de celles qui agissent pour être récompensées. Les résultats sont surprenants : la motivation intrinsèque est beaucoup plus puissante. En fait, parfois quand vous commencez à récompenser des gens pour leur travail passé, ils deviennent moins actifs.

Le psychologue Edward L. Deci a mené une étude au cours de laquelle on a demandé à vingt-quatre étudiants en licence de psychologie de venir travailler trois jours sur un problème qui comportait un puzzle. En théorie, le puzzle était intrinsèquement motivant parce que ses éléments pouvaient être combinés de bien des manières, ce qui permettait aux étudiants de chercher toujours de nouvelles solutions. Et en fait, tous les étudiants dirent aux chercheurs qu'ils trouvaient le puzzle intéressant et amusant, certains choisissant même de travailler sur ce puzzle pendant la pause de huit minutes au milieu de la session.

Le deuxième jour, la moitié des étudiants reçut une récompense venant de l'extérieur. On les paya un dollar pour chacune des quatre solutions du puzzle qu'ils trouvèrent en un temps déterminé, et on leur laissa poursuivre la recherche d'autres solutions sans être payés. L'autre moitié des étudiants ne reçut pas d'argent.

Vous avez probablement déjà deviné ce qui se passa ensuite. Le deuxième jour, les étudiants qui étaient payés décidèrent de consacrer beaucoup moins de leur temps libre à travailler sur le puzzle que le premier jour. Le troisième jour, quand ces étudiants ne furent plus payés, ils ne retrouvèrent pas leur niveau d'activité du début. Pendant ce temps, les étudiants qui n'avaient jamais reçu d'argent continuaient à consacrer de plus en plus de leur temps libre au puzzle.

Un bon nombre de recherches dans le domaine des affaires ont abouti à des conclusions similaires. Par exemple, selon de nombreuses études, les primes n'incitent pas à se consacrer plus à fond à son travail. Au contraire, elles semblent encourager un comportement peu éthique : prendre des raccourcis, tricher et trouver d'autres procédés pour obtenir la prime, ce qui n'aboutit pas à un travail sérieux.

Je ne dis pas qu'il n'existe pas des circonstances dans lesquelles une récompense extrinsèque pourrait être utile – il y en a certainement beaucoup. Mais il est très important de maintenir l'équilibre en faveur des récompenses *intrinsèques* : la satisfaction qui résulte d'un travail bien fait pour des raisons qui vous sont propres. Étude après étude confirment que la motivation intrinsèque est sans aucun doute la façon la plus à même de s'assurer de bons résultats.

Testez vos capacités à utiliser la Méthode de l'Influence immédiate pour renforcer l'autonomie

Pouvez-vous détecter la différence entre les déclarations qui favorisent véritablement l'autonomie et celles qui n'en ont que l'apparence ? Cochez chacune des déclarations ci-dessous qui renforcent vraiment l'autonomie. Puis lisez la suite pour découvrir comment vous avez passé le test.

- Je crois que c'est une bonne idée, mais ce n'est que mon opinion.
- Je pensais que vous alliez vous en charger.
- Je croyais que vous le vouliez vraiment.
- Il va falloir que vous preniez une décision.
- Il vous appartient de faire ce que vous devez faire.
- Vous m'avez dit à quel point vous y teniez.
- Seul un imbécile agirait ainsi.
- Il y a du pour et du contre dans chaque cas ; vous êtes le seul à savoir ce qui est le mieux pour vous.
- Quelqu'un qui se préoccupe vraiment de sa santé agirait ainsi.
- La seule façon d'être organisé, c'est de... (complétez la phrase en indiquant ce que vous préconisez).
- Je ne vois vraiment pas d'autre façon de procéder.

- Parfois, il vous suffit de prendre le taureau par les cornes et de passer à l'action.
- Il se peut que nous n'aimions pas cette règle, mais nous sommes tout de même obligés de la suivre.
- Je ne comprends pas pourquoi vous hésitez – faites simplement un essai.
- Vous ne voulez même pas songer à ce qui se passera si vous ne le faites pas.
- Vous savez bien que vous pouvez mieux faire.
- Vous devez avoir du cœur à l'ouvrage.
- Plus que quiconque, vous devriez avoir un peu plus de bon sens.
- C'est à vous de décider ce que vous voulez et comment y parvenir.
- Il vous faut au moins en faire l'essai.
- Ce n'est pas ce que j'attends de quelqu'un comme vous.
- Je suis convaincu que si vous essayiez, vous pourriez mieux faire.
- Je sais que vous avez fait de gros efforts, mais j'ai besoin que vous en fassiez encore plus.
- Vous savez que vous n'avez pas donné votre maximum.
- Je sais ce que *moi*, j'aimerais que vous fassiez.
- Vous avez des responsabilités envers cette équipe.
- Plus que quiconque vous devriez soutenir ce projet.
- Il vous appartient de faire ce qui doit être fait.
- Vous allez vraiment le regretter si vous n'y parvenez pas.
- Si cela dépendait entièrement de moi, voici ce que j'aimerais.
- Pensez aux conséquences de ce que vous faites.
- Cela me rend si heureux et si fier de voir que vous avez changé.
- C'est vous qui décidez ; vous pouvez agir comme vous l'entendez.
- Je savais que vous finiriez par voir les choses de mon point de vue.

- Je commençais vraiment à m'inquiéter de ne pas être capable de motiver les gens.
- Je savais que notre dernier entretien allait vous convaincre.
- Vous n'êtes pas obligé de le faire, mais je vous en prie, considérez en quoi ce que vous faites a des répercussions sur nous tous.

- **Conseils**

Dans la liste ci-dessus, il n'y a que six déclarations qui renforcent l'autonomie. La plupart des autres donnent l'impression de renforcer l'autonomie, mais il n'en est rien. Combien de déclarations considérez-vous comme allant dans le bon sens ? Relisez la liste pour voir si vous pouvez repérer les six déclarations qui renforcent l'autonomie.

- **Les déclarations qui renforcent l'autonomie**

Je crois que c'est une bonne idée, mais ce n'est que mon opinion. En donnant votre opinion et en reconnaissant qu'il s'agit seulement de votre opinion, vous laissez à l'interlocuteur la liberté de réagir à sa guise.

Il y a du pour et du contre dans chaque cas ; vous êtes le seul à savoir ce qui est le mieux pour vous. Cette déclaration porte à la fois sur le droit qu'a l'interlocuteur de prendre une décision et sur l'idée que c'est à lui de la prendre.

C'est à vous de décider ce que vous voulez et comment y parvenir. Remarquez que cette déclaration est centrée sur ce que veut l'autre personne, non pas sur ce dont elle a besoin, sur ce qu'elle doit faire ou sur ce qu'elle devrait faire.

Je sais ce que moi, j'aimerais que vous fassiez. C'est une autre façon de dire que vous avez sans aucun doute une opinion. Mais vous reconnaissez également que c'est cette opinion que vous préférez, pas nécessairement celle que préfère votre interlocuteur.

Si cela dépendait entièrement de moi, voici ce que j'aimerais. Une fois encore, en donnant votre opinion tout en reconnaissant qu'il ne s'agit que

de votre opinion, vous laissez à l'autre personne la liberté de décider. Vous pouvez renforcer l'autonomie de votre interlocuteur en ajoutant : « Mais la décision ne m'appartient pas. C'est votre décision. »

C'est vous qui décidez ; vous pouvez agir comme vous l'entendez. Naturellement, vous ne pouvez faire ce genre de déclaration que si cela est la vérité. Mais si l'autre personne est vraiment libre de choisir sa propre façon d'agir, c'est pour vous une façon merveilleuse de prendre vos distances et de lui laisser la responsabilité.

- Des déclarations qui sapent l'autonomie

Commencez par relire les trente-sept déclarations pour voir si vous pouvez expliquer ce qui ne convient pas dans celles qui sapent l'autonomie. Puis, lisez le texte ci-dessous pour connaître les réactions qu'elles pourraient provoquer chez un interlocuteur récalcitrant.

Je pensais que vous alliez vous en charger. « Oh ! Vous ne me laissez pas grand choix. Peu importe ce que moi, je décide ou je choisis, je dois m'en charger. »

Je croyais que vous le vouliez vraiment. « J'ai l'impression d'être piégé. Vous me dites ce que je veux au lieu de me laisser exprimer mes propres désirs. »

Il va falloir que vous preniez une décision. « Vous me dites ce que je dois faire. Cela ne me donne pas l'impression d'être autonome. »

Il vous appartient de faire ce que vous devez faire. « Vous me dites ce que je dois faire. Cela ne me donne pas l'impression d'être très autonome. »

Vous m'avez dit à quel point vous y teniez. « Vous vous servez de mes paroles contre moi, mais vous ne me demandez pas ce que je veux. »

Seul un imbécile agirait ainsi. « C'est peut-être vrai, mais cette déclaration contient une forte menace. Elle ne me laisse pas d'autre choix que d'être d'accord avec vous. Et quand je n'ai pas de choix, j'ai envie de me rebeller, de me replier sur moi-même, ou, au mieux, d'acquiescer

du bout des lèvres. Je n'ai pas envie d'être responsable, coopératif ou productif. »

Quelqu'un qui se préoccupe vraiment de sa santé agirait ainsi.
« Même remarque. »

La seule façon d'être organisé, c'est de... (complétez la phrase en indiquant ce que vous préconisez). « Même remarque. »

Je ne vois vraiment pas d'autre façon de procéder.

« Même remarque. »

Parfois, il vous suffit de prendre le taureau par les cornes et de passer à l'action. « Même remarque. »

Il se peut que nous n'aimions pas cette règle, mais nous sommes tout de même obligés de la suivre. « Vous me dites ce que je suis "obligé" de faire. Cela mine mon autonomie. »

Je ne comprends pas pourquoi vous hésitez – faites simplement un essai. « Je ne peux pas me sentir autonome quand vous me donnez un ordre. Ce serait tellement mieux de me poser une question comme "Quel serait votre intérêt de faire un essai ?" ou "Quels pourraient en être les avantages si vous essayiez ?" »

Vous ne voulez même pas songer à ce qui se passera si vous ne le faites pas. « Cela paraît être le type même d'une menace. »

Vous savez bien que vous pouvez mieux faire. « Peut-être que je le sais, peut-être pas, mais je n'ai toujours pas été autorisé à prendre ma propre décision. »

Vous devez avoir du cœur à l'ouvrage. « Me dire que je dois faire quelque chose d'une certaine façon a plus de chances de me rebuter que de m'aider à "avoir du cœur à l'ouvrage." »

Plus que quiconque, vous devriez avoir un peu plus de bon sens.
« Vous ne me donnez pas la possibilité d'être en désaccord. »

Il vous faut au moins en faire l'essai. « Une fois encore, une question renforcerait bien plus mon autonomie que de me dire qu'il faut que je fasse quelque chose, par exemple : "Que pourrait-il se passer si vous en faisiez l'essai ?" »

Ce n'est pas ce que j'attends de quelqu'un comme vous. « Cela peut me faire honte, mais cela ne renforce pas mon autonomie. Le problème, ce n'est pas ce que vous attendez de moi, mais ce que j'attends de moi. »

Je suis convaincu que si vous essayiez, vous pourriez mieux faire. « Peut-être le pourrais-je, mais est-ce que je le veux ? Vous ne m'avez pas demandé ce que je veux, alors vous ne renforcez pas mon autonomie. »

Je sais que vous avez fait de gros efforts, mais j'ai besoin que vous en fassiez encore plus. « Alors maintenant nous parlons de ce dont vous avez besoin ? Et si on parlait de ce dont j'ai besoin ? »

Vous savez que vous n'avez pas donné votre maximum. « Vous ne me demandez pas ce que je pense ou ce que je sais ; vous vous contentez de me le dire. Comment savez-vous ce que je sais ? Comment savez-vous ce qu'est mon maximum ? »

Vous avez des responsabilités envers cette équipe. « Peut-être est-ce vrai, mais vous ne renforcez pas mon autonomie en me disant cela. Vous pourriez me poser la question suivante : “Quel genre de relation voulez-vous avoir avec cette équipe ?” ou bien “À mon avis, vous avez des responsabilités envers cette équipe, mais peut-être n'est-ce pas votre point de vue. Comment concevez-vous vos rapports avec l'équipe ?” »

Plus que quiconque, vous devriez soutenir ce projet. « Vous ne me demandez pas ce que je pense ; vous me dites ce que je devrais penser. Maintenant, j'ai envie de ne pas être d'accord, même si au fond de moi je suis d'accord. »

Il vous appartient de faire ce qui doit être fait. « Mais vous dites ce qui doit être fait, ce qui ne me laisse pas beaucoup d'autonomie. »

Vous allez vraiment le regretter si vous n'y parvenez pas. « Maintenant vous me dites ce que je veux et ce que je ressentirai alors. Il n'y a guère d'autonomie dans tout cela. »

Pensez aux conséquences de ce que vous faites. « Encore un ordre. Et si vous exprimiez la même pensée sous forme de question : “À votre avis, comment pensez-vous que votre comportement va affecter le reste du personnel ?” Ou mieux encore : “Comment aimeriez-vous que votre

comportement affecte le reste du personnel ? Quelles sortes de répercussions aimeriez-vous provoquer ?” »

Cela me rend si heureux et si fier de voir que vous avez changé.
« Alors, tout le changement qui s’est effectué en moi était destiné à vous rendre heureux ? Je croyais que nous parlions de moi et de mon autonomie, pas de vous et de ce que vous ressentez. »

Je savais que vous finiriez par voir les choses de mon point de vue.
« Je préfère penser que je les vois de mon point de vue. Maintenant je ne suis pas sûr d’être vraiment autonome ou simplement de m’écraser devant vous. »

Je commençais vraiment à m’inquiéter de ne pas être efficace pour motiver les gens. « Pourquoi s’agit-il de vous et de votre capacité à motiver les gens ? Je croyais qu’il s’agissait de moi et de ce que je voulais faire. »

Je savais que notre dernier entretien allait vous convaincre. « Mais je préfère penser que j’ai pris ma propre décision. Maintenant vous me dites que vous “m’avez convaincu”. Alors suis-je autonome ou bien est-ce que je me contente d’exécuter les ordres ? »

Vous n’êtes pas obligé de le faire, mais je vous en prie, considérez en quoi ce que vous faites a des répercussions sur nous tous. « Vous me donnez à nouveau un ordre. Au lieu de me dire ce que je dois considérer, pourquoi ne me posez-vous pas une question ? Par exemple : “Quelles répercussions aimeriez-vous que mes actions aient sur nous tous ? ” Cela renforcerait vraiment mon autonomie. »

Et si l’on refuse de faire ce que vous demandez ?

C’est la question que tout le monde pose toujours, et cela n’a rien d’étonnant. Comme nous l’avons vu dans le chapitre I, nous sommes nombreux à avoir passé des années à essayer de motiver des gens en leur

demandant d'énumérer les raisons qu'ils ont de ne pas faire telle ou telle chose, en leur posant des questions telles que : « Pourquoi est-ce que vous ne voulez pas ? » « Qu'est-ce qui vous gêne ? » « Pourquoi avez-vous l'impression d'être opprimé ? » En d'autres termes, nous nous sommes souvent aperçu que les gens ne veulent pas faire ce que nous croyons être bon pour eux.

Mais, selon certaines études, se focaliser sur la résistance que l'on vous oppose ne fait qu'accentuer cette résistance, alors qu'en renforçant l'autonomie et en vous focalisant sur la motivation, vous avez toutes les chances d'obtenir des résultats positifs. D'après les chercheurs, les gens ont plus de chances d'adopter un comportement positif – nourriture saine, exercice physique, observation des traitements prescrits – s'ils ont entendu parler des avantages qu'ils en retirent plutôt que des inconvénients s'ils n'en tiennent pas compte. Il s'agit de ce qu'on appelle le « cadrage positif ».

Le cadrage positif est efficace en raison d'une réalité qui relève du simple bon sens, et que les chercheurs en science sociale redécouvrent toujours : les gens refusent de faire ce qui leur semble pénible. Changer de comportement de quelque façon que ce soit – pour perdre du poids, pour respecter une date limite ou pour toute autre raison – paraît difficile. Et si vous leur demandez pourquoi ils ne font pas une certaine chose, cela leur semble encore plus pénible.

Que faire pour faciliter votre démarche ? Il faut détourner la conversation de ce qui est pénible pour passer aux avantages éventuels : « Quel avantage pourriez-vous tirer de ce comportement ? » « Quelles raisons auriez-vous de faire cela ? » « Si les obstacles devaient disparaître magiquement, pourquoi serait-ce quelque chose que vous auriez envie de faire ? »

D'après mon expérience, généralement nous avons l'habitude de cadrer les choses de façon négative, aussi faut-il un tant soit peu de pratique pour présenter les choses différemment. Mais réfléchissez bien. Pourquoi ne voudriez-vous pas faire un petit effort pour ce genre de recadrage ? Quel avantage en tireriez-vous ?

S'y mettre

Une fois que mes stagiaires comprennent les avantages qu'on peut tirer en renforçant l'autonomie d'autrui, ils ont en général hâte de s'y mettre, mais peut-être ne savent-ils pas bien comment s'y prendre. Si vous aussi, vous vous demandez comment procéder, lisez les suggestions ci-dessous et choisissez celles qui ont votre préférence. Puis, pratiquez avec un ami jusqu'à ce que vous soyez tout à fait à l'aise.

Renforcer directement l'autonomie

Il existe de nombreuses façons de renforcer l'autonomie d'autrui. Voici quelques suggestions que vous pourriez utiliser telles quelles ou exprimer dans vos propres termes afin que votre interlocuteur sache que vous n'allez pas le contraindre à changer.

- Soyons francs. Tout ne s'est pas bien passé entre nous.
- Nous avons parlé de l'assiduité, des délais à respecter, etc. et nous n'avons abouti à rien. Je ne dis pas que vous êtes responsable ; je ne dis pas que je suis responsable. Essayons de nous y prendre autrement.
- Je veux qu'il y ait deux gagnants.
- Aussi étrange que cela puisse paraître, mon objectif est que chacun gagne dans cette situation.
- Je sais bien que les cadres précédents ont géré différemment la situation (ou bien, je sais que dans le passé j'ai géré différemment la situation). Mais je ne vais pas essayer de vous faire céder sur (cette question), je ne veux pas tant parler de (cette question) que des conséquences que (cette question) pourrait avoir sur nous deux.
- Je n'ignore pas que vous êtes venu me voir bien des fois pour me dire que ce n'est pas une bonne façon de procéder.
- Nous nous sommes affrontés sur ce sujet, je le sais.

- Je sais qu’il vous a été pénible de procéder de cette nouvelle façon.
- Je crois que cela dépend entièrement de vous.
- Je sais que nous avons eu des tensions à ce sujet.
- Je sais que vous ne voulez probablement pas aborder ce sujet. Pour moi c’est également pénible.
- Je sais que nos relations ont été tendues, mais aujourd’hui mon but est de traiter ce problème autrement, d’avoir un entretien différent...

Demander l’autorisation d’avoir recours à la Méthode de l’Influence immédiate

Vous pouvez également montrer que vous vous souciez de l’autonomie d’une autre personne, en lui demandant la permission d’avoir recours à la Méthode de l’Influence immédiate ou, du moins, en admettant que vous l’utilisez. Mentionnez la Méthode de l’Influence immédiate par son nom, ou demandez si vous pouvez commencer un processus qui, à votre avis, pourrait s’avérer utile. Mes stagiaires me posent toujours la même question : « Que faire si je leur demande la permission et s’ils me la refusent ? » Je vous le promets – les gens ne la refusent presque jamais, en particulier si vous venez de renforcer leur autonomie et si vous leur demandez sincèrement la permission d’avoir un entretien en vue d’obtenir de meilleurs résultats. Si l’on vous donne exceptionnellement une réponse négative, demandez si vous pouvez remettre la question sur le tapis à un moment plus opportun et puis passez à l’action. Si cela ne marche pas, lisez le chapitre X pour apprendre à accepter la situation.

- J’aimerais votre permission pour essayer une nouvelle approche. Est-ce que cela ne vous ennuerait pas si je vous posais quelques questions ?
- Discutons différemment des choses cette fois-ci, d’accord ?
- Accepteriez-vous que je vous pose quelques questions qui, j’en suis sûr, pourraient vous aider ?

- Je sais que cela va vous paraître bizarre, mais est-ce que cela vous ennuerait si nous essayions de parler différemment de ce sujet ?
- Ce serait vraiment une bonne chose de préciser à l’avance ce que chacun de nous souhaite, afin de sortir de cette situation. Qu’en pensez-vous ?
- Je vais essayer une technique que j’ai apprise dans un livre. Je n’essaie pas de vous traiter en cobaye, mais je crois vraiment qu’elle sera utile. Ma demande peut vous surprendre tout d’abord, je vous demande un peu de patience.

Conseils pour transmettre votre message

- *Ce n’est pas grave si vous n’êtes ni joyeux ni de bonne humeur quand vous vous adressez à quelqu’un. Vous pouvez être indifférent, triste, frustré ou même en avoir ras-le-bol – ce qui est peut-être le cas de votre interlocuteur. Ce n’est pas parce que l’on est déjà suffisamment motivé qu’il faut s’en réjouir. J’ai fait certains de mes grands bonds en avant quand j’étais furieux, découragé ou frustré soit vis-à-vis de moi, soit vis-à-vis de quelqu’un que j’étais censé motiver. En découvrant la dissonance cognitive – le fossé entre ce que l’on dit de soi-même et ce que l’on fait en réalité –, les gens se sentent souvent frustrés ou irrités. Pourtant, il s’agit de sentiments constructifs susceptibles de nous inciter à changer.*
- *Si vous éprouvez une émotion négative ou si vous voyez cette émotion chez votre interlocuteur, acceptez-la tout simplement. « Je sais que nous ne nous sommes pas toujours bien entendus, pourriez-vous dire à un employé récalcitrant. Je ne vous en veux pas de vous sentir frustré par cette situation, je le suis moi aussi. » Si vous essayez d’avoir recours à la Méthode de l’Influence immédiate pour persuader un chef de service de vous laisser essayer un nouveau projet, et s’il manifeste son mécontentement, vous pourriez lui dire : « Je sais que vous êtes écrasé de travail et que je vous dérange actuellement, mais voudriez-*

vous m'écouter un tant soit peu ? » Ou peut-être : « Seriez-vous disponible pour discuter de cette question à un autre moment qui vous conviendrait mieux ? »

- *Si cela est opportun, reprenez à votre propre compte les objections ou les doléances de votre interlocuteur.* « Je comprends pourquoi vous détestez remettre ces rapports chaque vendredi, moi aussi je hais la paperasserie », « Si j'étais à votre place, c'est exactement ce que je ressentirais », « Je ne vous blâme pas, cela m'ennuie également ». Vous pouvez reprendre à votre compte – c'est-à-dire répéter ou renvoyer en écho – une réclamation, même quand vous n'êtes pas d'accord, simplement pour montrer que vous avez écouté et compris. En écoutant attentivement, vous augmentez les chances que votre interlocuteur vous écoute.

Respirez à fond et comptez jusqu'à cinq

Vous avez obtenu que votre employé, votre patron, votre collègue ou votre chérie accepte un entretien. Vous avez fait votre déclaration qui renforce l'autonomie et demandé la permission d'avoir recours à la Méthode de l'Influence immédiate. Maintenant vient le moment difficile : la pause.

Parfaitement. Il s'agit bien d'une pause. Je demande de compter en silence mentalement : « *Une seconde, deux secondes, trois secondes...* » Ce n'est pas facile, car vous devrez briser le silence si l'interlocuteur n'a pas encore dit un mot, mais continuez de respirer profondément et de compter : « *quatre secondes, cinq secondes.* »

OK, s'il n'a rien dit au bout des cinq secondes, vous pouvez commencer le processus de l'Influence immédiate. Mais il est extrêmement utile d'offrir cette période de silence à la personne avec laquelle vous vous entretenez, parce qu'elle peut vouloir en profiter et exprimer certains de ses sentiments. Et puisque la Méthode de l'Influence immédiate a pour objectif principal de permettre à votre interlocuteur

d'aller chercher au fond de lui-même les raisons qu'il a de faire ce que vous souhaiteriez qu'il fasse, vous voulez qu'il participe pleinement à la conversation dès le début.

Si au cours de cette pause de cinq secondes vous avez l'impression que l'interlocuteur veut parler, mais a besoin d'être encouragé, vous pouvez dire quelque chose de neutre, par exemple : « J'y ai beaucoup pensé » ou bien « Je suis sûr qu'on va se mettre d'accord tous les deux. »

Et si l'interlocuteur le prend mal ? « Oui, les relations *n'ont pas* été faciles entre nous, pourrait répondre une employée, vous donnez toujours à Carla les premiers rôles, moi j'ai les miettes. Et quand je m'en plains, vous ne m'écoutez jamais ! » À ce moment, votre objectif consiste à vous faire l'écho de ce qu'elle pense, pas nécessairement parce que vous êtes d'accord ou que vous êtes heureux d'entendre ces paroles – souvenez-vous qu'il n'est pas indispensable que vous soyez de bonne humeur. Et si vous êtes en colère ou découragé, vous pouvez le dire. Votre objectif principal est de créer un climat de confiance dans lequel vous pouvez suivre les six étapes. Vous trouverez ci-dessous quelques réponses possibles qui mènent toutes directement à l'étape n° 1 de l'Influence immédiate (Pourquoi pourriez-vous changer ?). Considérez que vous êtes libre de présenter cette étape selon vos propres termes (voir le texte en italique).

- Oui, je vous entends. C'est ainsi que la ligne rouge a été franchie. J'aimerais procéder différemment si c'est possible. *Comment pourriez-vous tirer avantage de la procédure dont nous parlons ?*
- Il y a deux manières de faire les choses. Jusqu'ici j'ai été le seul à parler de l'autre manière. J'essaie de trouver quel bienfait vous pourriez retirer de l'autre manière. *Aussi, quel pourrait être l'avantage que vous pourriez tirer en faisant les choses de cette autre manière ?*
- Nous avons surtout considéré la manière négative de faire les choses, à savoir la façon dont nous procédons actuellement. Je respecte votre opinion. Je ne vais pas essayer de vous faire changer de point de vue. Mais j'estime que nous n'avons pas considéré honnêtement l'autre solution. *Aussi, en quoi cela serait-il utile – non pas pour moi mais pour vous – de procéder de l'autre manière ?*

Si l'on vous présente d'autres objections, continuez à y répondre en utilisant des arguments qui renforcent l'autonomie de votre interlocuteur. Par exemple, si votre employé (ou votre ami ou un de vos grands enfants) vous dit : « Je vois ce que vous êtes en train de faire. Vous essayez de m'amener à accepter », voici quelques réponses possibles.

- Non, à moins qu'il n'y ait vraiment un avantage pour vous. Mais comme nous n'en avons jamais parlé, comment le saurions-nous ?
- Je sais que ça ne s'est pas bien passé et j'ai entendu vos objections. Ce qui est certain, c'est que je ne peux pas vous obliger à faire cela, je ne voudrais pas vous obliger à faire cela, et vous n'êtes absolument pas obligé de le faire. Mais si vous le faisiez, quel avantage pourriez-vous en retirer ?
- D'une certaine façon, vous avez raison – je voudrais que vous acceptiez –, mais à condition que ce soit votre propre décision.

Faites assumer la responsabilité à ceux qui doivent l'assumer

Votre principal objectif, c'est d'obtenir de meilleurs résultats : dans la vie professionnelle, chez vous, pour vous-même. Mais quand vous avez utilisé cette méthode avec d'autres personnes, surtout sur votre lieu de travail, il y a un avantage supplémentaire qui fait plaisir : le sentiment que chacun est responsable de son propre comportement. Trop souvent, quand on dirige les autres ou même quand on est impliqué affectivement dans leur vie, on a l'impression de porter le fardeau du monde sur les épaules et d'être responsable de la façon dont les autres se comportent. Quel soulagement on éprouve en disant : « Non, c'est vous et vous seul qui décidez de la façon dont vous vous comportez » !

Comme un de mes stagiaires l'a expliqué : « Je suis tellement soulagé de ne plus être obligé de trouver les réponses à tout. D'une certaine manière, cela m'est vraiment égal s'ils changent ou s'ils ne changent pas.

Ils sont responsables de leur travail, et je suis responsable du mien, et c'est ainsi que ça doit être ! »

Un dernier avertissement. Bien que ce soit une bonne chose pour vous de mener ces entretiens en ayant un état d'esprit ou des sentiments qui paraissent naturels et appropriés à la situation, vous subirez un échec si vous vous souciez plus de l'emporter que de trouver la solution la meilleure qui soit. Toute personne en position d'autorité connaît fort bien le désir de triompher au cours d'une lutte pour le pouvoir. Que vous soyez un patron qui affronte un employé en colère, un thérapeute qui traite un patient récalcitrant ou un parent qui discute avec un adolescent entêté, vous voulez simplement entendre l'interlocuteur vous dire : « Vous avez raison. J'ai tort, je ferai exactement ce que vous demandez. » Et parfois c'est ce qui se passe.

Cependant, en général, surtout sous l'effet de l'Influence immédiate, l'interlocuteur vous quitte en ayant une nouvelle motivation pour accomplir un travail productif dont vous allez probablement tirer avantage, mais il ne vous en attribuera pas nécessairement le mérite ni n'admettra votre point de vue. En fait, si le processus se déroule vraiment bien, toute décision qu'il prendra va lui sembler venir de lui, non pas de vous. Soudain, il veut arriver tôt au travail, remplir ses rapports à temps, terminer les devoirs qu'il doit faire à la maison avant que ne commencent les bons spectacles télévisés – tout cela pour des raisons qui lui sont propres. Il peut même vous reprocher de ne pas l'avoir écouté jusqu'au bout auparavant, ou de ne pas lui avoir fait part de cette nouvelle solution merveilleuse qu'il vient de découvrir : « Tiens, je viens d'arriver à comprendre que si je fais mes devoirs dès que je rentre de l'école, j'aurai plus de temps pour regarder la télé plus tard. Si tu es si futé, pourquoi ne me l'as-tu pas dit ? »

De même, certaines personnes en font parfois encore plus que ce qu'elles avaient accepté de faire, seulement afin de prouver qu'elles assument leurs responsabilités. Plus de fois que je ne peux en compter, j'ai entendu parler d'employés qui remettaient leurs rapports avant la date prescrite, qui arrivaient plus tôt qu'ils ne le devaient, ou qui modifiaient leur comportement en faisant des excès de zèle, alors que c'était le contraire auparavant. J'ai vu mes propres patients s'engager à

observer un programme d'amaigrissement pendant une semaine, puis m'annoncer triomphalement – même avec une certaine suffisance – qu'ils avaient « suivi le régime scrupuleusement » pendant tout un mois. J'ai vu également mes enfants finir leurs devoirs de bonne heure ou remettre de l'ordre dans leur chambre avant qu'on ne le leur rappelle, puis me déclarer effrontément qu'ils avaient un sens des responsabilités dont je niais l'importance.

Quand cela est arrivé, j'ai souri et je me suis tu. Mais en mon for intérieur, j'ai rendu grâce au ciel en considérant le pouvoir de l'autonomie.

Chapitre III

Les six étapes de la Méthode de l'Influence immédiate

Quand Roger devint sous-directeur des ressources humaines dans une entreprise industrielle de taille moyenne, il hérita d'un personnel mécontent et démoralisé. Le sous-directeur précédent avait été un vrai tyran qui, au début, avait paru efficace. Cependant, l'absentéisme, le taux de transfert et l'évaluation médiocre des employés dans tout le département éveillèrent l'attention de la direction sur l'existence d'un problème. Roger était extrêmement désireux d'affronter ce nouveau défi, mais – ce qui se comprend – il était anxieux.

Il avait participé à un de mes stages de formation tout en travaillant pour son entreprise précédente et il avait jugé par lui-même de l'efficacité de l'Influence immédiate. Il rassembla le personnel de son nouveau département pour une courte réunion, au cours de laquelle il fit plusieurs déclarations en vue de renforcer l'autonomie de chacun.

- En fin de compte, la façon dont les choses se passent ici dépend de vous.
- Je vais introduire de nouvelles procédures qui me semblent aller tout à fait dans le bon sens, mais vous êtes ceux qui allez les appliquer. Aussi, j'attends avec impatience de connaître vos réactions.
- Je sais que tout ne s'est pas toujours bien passé jusqu'ici, mais j'espère que ce sera différent désormais. Dans quelle mesure seriez-vous disposés à essayer cette nouvelle approche pendant deux ou trois

semaines, puis à vous réunir avec moi pour me dire comment cela fonctionne ?

Après avoir préparé le terrain, Roger commença à inviter tour à tour les employés de son département pour un entretien en tête-à-tête. Avec chaque employé il parla de l'Influence immédiate, en se concentrant sur ce qu'il avait repéré comme étant le plus gros problème de son interlocuteur, homme ou femme. Roger demanda à certains pourquoi ils pourraient avoir envie de remettre leur rapport hebdomadaire à la date convenue. Il demanda à d'autres quels avantages ils pourraient tirer en assistant à des réunions bihebdomadaires où l'on parlerait de la façon dont le département fonctionnait. Il demanda même à certains employés pourquoi ils pourraient tirer avantage de venir au travail à l'heure ou d'être absents moins souvent.

« Cela a été difficile avec certains d'entre eux tout d'abord, me confia Roger dans un e-mail à la fin du premier mois. Mais maintenant, je crois que tout fonctionne normalement. L'absentéisme est en baisse, les rapports sont faits, nos réunions bihebdomadaires portent vraiment leurs fruits et on peut sentir une différence dans tout le service. Ce qui est vraiment extraordinaire, c'est de voir comme le processus est contagieux. J'ai essayé de me concentrer sur un seul problème par employé, mais j'ai remarqué que les performances de presque tout le monde se sont améliorées. Une personne à qui j'ai parlé des rapports arrive aussi à l'heure ; une personne qui était toujours malade a commencé à remettre ses rapports hebdomadaires. Je crois que les gens finissent par comprendre que ce qu'ils font ici dépend d'eux. Et, ce qu'il y a de mieux, je crois qu'ils ont redécouvert pourquoi au départ ils sont entrés dans le service des ressources humaines. Je sais que cela peut sembler incroyable, mais je pense qu'en fait ils ont plaisir à aider les autres. »

J'ai été content de recevoir l'e-mail de Roger car il m'a rappelé pourquoi je me suis mis aussi à ce genre de travail. Les six étapes de l'Influence immédiate incitent vraiment les gens à faire de leur mieux.

Aperçu de l'Influence immédiate

Étape n° 1 : Pourquoi pourriez-vous changer ? (Ou bien s'il s'agit de vous influencer, pourquoi pourrais-je changer ?)

Étape n° 2 : Dans quelle mesure êtes-vous prêt à changer – sur une échelle de 1 à 10, 1 signifie

« pas du tout prêt » et 10 « tout à fait prêt » ?

Étape n° 3 : Pourquoi n'avez-vous pas choisi un nombre inférieur ? (Si le sujet a choisi le 1, posez-lui à nouveau la deuxième question, cette fois-ci en considérant un plus petit pas vers le changement, ou bien demandez-lui : « Que faudrait-il pour que ce 1 devienne un 2 ? »)

Étape n° 4 : Imaginez que vous avez changé. Quels seraient les résultats positifs ?

Étape n° 5 : Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ?

Étape n° 6 : Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ?

Une réussite : un compromis pour le camping

Chaque fois que j'organise un stage sur la Méthode de l'Influence immédiate dans un milieu d'affaires ou dans un milieu professionnel, mes stagiaires sont tout excités pour deux raisons. Ils attendent avec impatience le moment où ils appliqueront cette approche dans leur vie professionnelle, mais ils ont également très envie de l'appliquer chez eux.

Tracey et Keith, qui venaient d'avoir 30 ans, sortaient ensemble depuis environ un an et avaient commencé récemment à vivre ensemble. J'ai rencontré Keith pour la première fois dans un atelier que j'organisais pour l'entreprise Bristol-Myers Squibb, où il était un cadre moyen. Il fut

si enthousiasmé par ma méthode qu'il décida de l'essayer sur sa petite amie.

Keith, un vrai fan du camping, avait toujours aimé partir en pleine nature. Tracey détestait l'idée de se trouver où que ce soit sans eau courante et sans lit confortable. Keith pensait qu'elle aimerait vraiment le camping, si elle essayait, mais il n'était jamais parvenu à la persuader de l'accompagner.

Il semblait que le couple était dans une impasse. Mais voici ce qui s'est passé quand Keith utilisa la Méthode de l'Influence immédiate.

KEITH. Il y a quelque chose dont j'aimerais te parler. Si je comprends bien, tu n'as jamais aimé l'idée de camper. Et, de toute évidence, je ne peux pas te persuader de m'accompagner. Dans le passé, j'ai essayé et je le regrette. Je comprends que c'est ce que tu as décidé. *(Keith commence par reconnaître l'opposition de Tracey et par renforcer son autonomie, en insistant sur le fait que tout ce qu'elle fait relève de sa décision à elle, pas de la sienne. C'est un point essentiel. Tracey ne pourra jamais trouver en elle ses propres raisons d'aller camper si elle a l'impression de se soumettre simplement aux désirs de Keith.)*

TRACEY. D'accord... *(Ce qui est compréhensible, elle est sceptique. Ils se sont querellés sur ce sujet une douzaine de fois, et elle ne croit pas que Keith va vraiment faire marche arrière et la laisser décider.)*

— Si je te promets de ne pas te dire ce que tu dois faire, accepterais-tu que je te pose simplement deux ou trois questions ? Nous pouvons interrompre cette conversation quand tu le voudras, mais j'aimerais vraiment qu'elle ait lieu. *(Pour renforcer l'autonomie de Tracey, Keith demande la permission d'utiliser la Méthode de l'Influence immédiate.)*

— Vas-y. *(Si Tracey ne lui avait pas donné la permission, Keith aurait eu d'autres options, dont je parle plus loin dans ce chapitre. Mais Tracey lui a donné la permission, aussi a-t-il pu continuer.)*

— Si jamais tu allais camper avec moi – je ne dis pas que tu vas le faire, je dis simplement si tu allais –, quelle serait la raison pour laquelle tu

pourrais m'accompagner ? Étape n° 1 : Pourquoi pourriez-vous changer ?)

— Je ne sais pas. Pour te faire plaisir ? (*Tracey considère toujours que le camping est quelque chose que Keith veut, et non pas quelque chose qu'elle veut. Mais remarquez qu'elle n'explique pas pourquoi elle ne veut pas changer. Du moins elle a commencé à parler des raisons pour lesquelles elle pourrait vouloir changer. Le « pourrait » est essentiel parce qu'il lui donne une échappatoire qui, à son tour, fait qu'elle se tient moins sur la défensive. En étant moins sur la défensive, Tracey laisse à Keith la possibilité de l'influencer.*)

— Fort bien, sur une échelle de 1 à 10, où 10 signifie « J'adorerais » et 1 signifie « Je m'y refuse absolument », dans quelle mesure penses-tu que tu pourrais être prête à aller camper avec moi le mois prochain ? (*Étape n° 2 : Dans quelle mesure êtes-vous prêt à changer – sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout prêt », et 10 « tout à fait prêt » ?)*

— Sur une échelle de 1 à 10 ? Je ne sais pas, peut-être un 2. (*Tracey considère en toute honnêteté dans quelle mesure elle refuse de faire ce que Keith lui demande. Mais remarquez que Keith ne lui a pas demandé : « Veux-tu aller camper avec moi ? » S'il l'avait fait, Tracey aurait simplement répondu « Non ». Au contraire, Keith a posé la question de façon à permettre à Tracey de repérer même le plus petit désir de faire ce qu'il voulait.*)

— Parfait, 2. Je te suis. Mais puis-je te poser une autre question ? Comment se fait-il que tu n'aies pas choisi un nombre inférieur ? (*Étape n° 3 : Pourquoi n'avez-vous pas choisi un nombre inférieur ? Tracey s'attend à ce que Keith lui demande pourquoi elle n'a pas plus envie de faire ce qu'il veut. Au contraire, il lui demande pourquoi elle n'a pas moins envie.*)

— Pourquoi n'ai-je pas choisi un nombre inférieur ? J'ai choisi 2, c'est déjà plutôt bas !

— Oui, mais tu n'as pas choisi 1. Tu aurais pu dire que tu ne voudrais jamais venir avec moi. C'est déjà génial que tu aies un tant soit peu envie de venir. Aussi, je me demande encore pourquoi tu n'as pas

choisi un nombre inférieur. *(Parfois vous devez poursuivre la même démarche et trouver de nouvelles formules ou simplement répéter ce que vous avez dit. Essayez de rester aussi calme et aussi neutre que possible. Souvenez-vous, votre objectif n'est pas de persuader l'autre personne de faire quelque chose ou de lui signaler où elle se fourvoie. Vous voulez la laisser découvrir ses propres raisons de faire telle ou telle chose.)*

— Je ne sais pas. Je veux dire... je ne déteste pas l'idée de faire avec toi quelque chose que tu aimes. Ce n'est pas comme si ma façon de penser devait toujours primer. Tout simplement, je n'aime pas ne pas pouvoir me laver les mains. *(Remarquez que Tracey commence maintenant à envisager le camping. Cependant elle parle toujours en se référant à ce que Keith désire. L'objectif de Keith, c'est de la faire parler en se référant à ce qu'elle veut.)*

— Je sais que tu essaies toujours de me rendre heureux, chérie, et tu sais que je t'en suis reconnaissant. Mais rien qu'une minute, imagine. Si tu venais *bel et bien* camper avec moi – si tu décidais que tu en avais envie –, en quoi cela te plairait-il ?... Imagine donc. *(Étape n° 4 : Imaginez que vous avez changé. Quels seraient les résultats positifs ?)*

— Eh bien, tu me dis toujours combien tu aimes aller à cet endroit près du lac, te réveiller le matin, et faire du café sur le feu. Ce serait agréable que tu me fasses mon café pour changer ! Oui, ne rien avoir à faire du tout, excepté être ensemble, cela me ferait plaisir aussi.

— Si tu décidais que tu voulais venir – si je ne t'obligeais vraiment pas, mais si tu le voulais vraiment –, je ferais le café, c'est sûr ! Je ferais la cuisine pour toi pendant tout le week-end. Alors, pourquoi ne rien avoir à faire si ce n'est la grasse matinée, me laisser faire ton café et cuisiner comme un chef dans un lieu que j'aime vraiment – pourquoi cela aurait-il de l'importance pour toi ? *(Étape n° 5 : Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ? Il faut parfois consacrer un peu plus de temps à cette question qu'aux autres. Il vous faut souvent insister jusqu'à ce que votre interlocuteur exprime une pensée sincèrement personnelle.)*

- Écoute, si tu tiens vraiment à aller camper, je suppose que je pourrais essayer un jour.
- Chérie, c'est gentil de vouloir essayer quelque chose que j'aime. Mais je te demande ce que tu veux vraiment. Imagine-nous pendant notre week-end de camping, en train de flâner, de contempler les étoiles et de manger tous les plats délicieux que j'aurai préparés pour toi. Pourquoi cela te plairait-il ?
- Pourquoi cela me plairait ?
- Si tu voulais vraiment aller camper avec moi, pourquoi tout ce que tu as mentionné – me laisser faire le café et n'avoir rien à faire excepté d'être ensemble –, pourquoi cela te ferait-il plaisir ? À *condition* que tu le veuilles.
- Je suppose que ce serait important pour moi parce que, en fin de compte, ce serait une occasion de passer un bon moment avec toi. Nous avons été si occupés ces temps-ci que nous n'avons même pas eu le temps de lézarder, encore moins de contempler les étoiles. Aussi, si la seule façon de nous détendre véritablement, c'est de camper, alors je serais d'accord. Mais pas pour *trop* longtemps ! Tu sais, il existe toutes sortes de matériel sophistiqué pour le camping maintenant. Je suis sûre que tu pourrais nous faire un repas vraiment merveilleux. (*Tracey finit par parler de ce qui a de l'importance pour elle.*)
- Sans aucun doute, j'en serais capable. Puis... qu'aimerais-tu faire ensuite ? Si tu as quelque idée ? (*Keith aurait pu s'attarder un moment sur l'étape n° 5, mais il pressent que Tracey commence à en avoir assez de cette conversation. Aussi aborde-t-il maintenant l'étape n° 6 : Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ? Remarquez comment il laisse Tracey prendre l'initiative.*)
- D'accord, chéri, je ne me rendais pas vraiment compte de l'importance que cela avait pour toi. D'une certaine façon, je déteste encore l'idée d'aller camper, mais peut-être pourrions-nous y aller pour une seule nuit. Tu fais beaucoup de choses gentilles pour moi. J'aimerais aussi faire quelque chose de gentil pour toi. Si tu fais la cuisine à ma place, *et* si tu m'emmènes dans un endroit vraiment sympa le jour de notre retour. Après que j'aurai pris une douche.

(Avant d'essayer le processus de la Méthode de l'Influence immédiate, Keith s'était appliqué surtout à vanter à Tracey les plaisirs du camping et il n'avait jamais songé à une autre approche. Aussi n'avait-il pas pensé à lui proposer de faire la cuisine, de camper moins longtemps, de l'emmener dans un endroit qui lui plairait en échange de son accord. S'il avait essayé de la persuader avec ce genre de marchandage, elle aurait pu facilement se rebiffer, car elle aurait eu l'impression qu'on faisait pression sur elle et elle aurait remarqué qu'elle faisait déjà des tas de concessions dans d'autres domaines. Mais comme c'est elle qui a proposé ce compromis, tous les deux ont l'impression que c'est tout à fait différent.)

- C'est merveilleux, Tracey ! Bien sûr, on peut camper une seule nuit. Veux-tu m'aider à choisir l'endroit où on irait ou est-ce que je dois le faire tout seul ?
- Tu pourrais me montrer les dépliants ou les cartes. *(Maintenant ce n'est plus Keith qui essaie de convaincre Tracey de l'accompagner, c'est elle qui s'implique activement dans le projet.)*

Bien sûr, le processus ne se déroule pas toujours sans heurts, comme dans ce cas. Mais ce qui est remarquable, c'est la façon dont il vous permet de progresser quand vous essayez d'influencer une autre personne. L'important, c'est de repérer la plus minuscule étincelle de « oui », même dans une réponse qui semble négative.

Si leur réponse semble négative

« Et si les gens refusent simplement de faire ce que je leur propose ? me demandent toujours mes stagiaires. Et s'ils choisissent le 1 : pas prêt du tout ? Et s'ils refusent tout simplement ? »

Un refus au tout début n'est pas un problème. Tant que vous renforcez l'autonomie de votre interlocuteur, comme nous l'avons vu dans le chapitre II, vous pouvez engager le processus de l'Influence immédiate.

ELLE. Écoute, *jamais* je n'irai camper avec toi, aussi est-ce inutile de me le demander.

VOUS : Très bien, j'ai compris combien cette idée te répugne. Cependant, puis-je simplement te demander s'il pourrait y avoir une raison qui t'inciterait un jour à faire du camping ? Simplement en théorie. Quelle raison aurais-tu ?

LUI. Je ne vois pas pourquoi je devrais terminer mon travail à la maison avant d'aller m'entraîner au basket-ball.

VOUS. Je sais que tu as toujours trouvé pénible de faire ton travail à la maison avant d'aller t'entraîner au basket-ball. Viens jouer avec moi une minute et dis-moi quel avantage il *pourrait* y avoir pour toi si tu faisais ton travail à la maison sitôt arrivé.

LUI. Inutile de parler de cela, parce que je déteste la paperasse. Je pense que c'est un vrai gaspillage de temps.

VOUS. Je comprends parfaitement. Mais cela vous ennuerait-il de considérer juste pendant une minute pourquoi vous *pourriez* vouloir rédiger vos rapports hebdomadaires ? Quel pourrait être l'avantage pour vous de remplir seulement un rapport, disons... la semaine prochaine ?

Dans n'importe lequel de ces cas, vous pourriez convertir l'étape n° 1 de l'Influence immédiate en une question pour savoir s'il est possible de remettre l'entretien à un autre moment, en laissant à l'interlocuteur autant de liberté possible pour décider : « Quelle raison auriez-vous de parler de ce sujet avec moi une autre fois ? »

Une fois que vous avez reçu l'autorisation de continuer et que vous vous êtes engagé dans l'étape n° 1, en général il vaut mieux ne pas poser de questions qui ont pour réponses « oui » ou « non » : « Accepteriez-

vous de... ? » « Pourriez-vous considérer... ? » « Voudriez-vous bien... ? » « N'y a-t-il pas une seule raison pour que... ? » Pour dire non, on n'a guère besoin de penser. Et si vous ne parvenez pas à faire penser quelqu'un, vous serez incapable de l'influencer.

Au contraire, commencez l'étape n° 1 par des questions telles que : « Pourquoi pourriez-vous vouloir... ? » « Pourquoi considéreriez-vous... ? » « Quel avantage tireriez-vous en... ? » L'usage d'un langage au conditionnel (*serait, pourrait, serait possible, peut-être, si, etc.*) incite l'interlocuteur à relâcher sa vigilance et ainsi vous augmentez vos chances de l'influencer.

L'étape n° 1 est aussi une version de l'approche bien connue en affaires : « Quel est l'avantage pour moi ? » Trouvez le moyen de poser toujours la question : « Quel est l'avantage pour vous, si vous faites cela ? »

La seule fois où vous devriez temporairement ne pas recourir à la procédure de l'Influence immédiate, c'est lorsque votre interlocuteur vous dit : « Je ne souhaite pas aborder cette question maintenant. » Cessez d'en parler pendant un certain temps, mais préparez-vous à en parler plus tard, ou bien revenez vous-même sur la question. Maintes et maintes fois, j'ai vu les changements les plus spectaculaires se produire précisément dans ces périodes intermédiaires. Et si vous laissez la personne partir en toute liberté, sur une note positive, il y a de plus grandes chances pour que la conversation soit imprimée dans son esprit et continue d'exercer une influence. Au contraire, une pression pourrait susciter une opposition. Votre interlocuteur pourrait aussi vous surprendre en vous signalant qu'il a en fait déjà commencé à changer avant la fin de la conversation.

Après plus de quinze années passées à utiliser cette méthode et à entendre les comptes rendus de mes stagiaires et des personnes que j'ai formées, je ne connais que quelques cas où une personne a refusé catégoriquement. Même lorsque les gens sont réticents, généralement ils font preuve d'une certaine bonne volonté pour s'engager dans le processus de l'Influence immédiate.

S'ils ne veulent vraiment pas changer

Bien qu'il soit rare que des gens refusent de participer au processus de l'Influence immédiate, cela révèle parfois une véritable contradiction : ce que la personne dit vouloir n'est pas ce qu'elle veut vraiment. Peut-être que votre employé ne veut vraiment pas soutenir les objectifs de votre entreprise. Peut-être que la négociation ne peut pas réussir, que l'amitié ne peut pas durer, et que le couple est parvenu à la croisée des chemins. Si tel est le cas, la technique de l'Influence immédiate révèle le fossé de façon plus frappante et avec plus de clarté que toute autre approche à laquelle je pourrais penser. Un employé mécontent peut être un inadapté, mais après être passé par le processus de l'Influence immédiate, il y a bien plus de chances qu'il en prenne conscience et peut-être même qu'il préfère quitter l'entreprise que de vous obliger à le sanctionner ou à le congédier. Une transaction peut ne pas être dans l'intérêt des deux parties, une relation peut être parvenue à sa conclusion logique – mais, du moins, chacune des deux parties peut arriver à cette conclusion de façon amicale et responsable. Idéalement parlant, si vous aboutissez à ce genre d'impasse, vous donnerez à votre interlocuteur tout l'espace nécessaire pour lui permettre d'identifier lui-même son problème.

La Méthode de l'Influence immédiate étape par étape

Le processus de l'Influence immédiate est une façon efficace d'aider les gens à découvrir leurs raisons personnelles d'agir – c'est la plus puissante des techniques de motivation. Une fois que vous maîtriserez les six étapes, vous pourrez motiver presque qui que ce soit pour faire quoi que ce soit. Alors commençons !

Etape n° 1

Première question à poser à votre interlocuteur : « Pourquoi pourriez-vous changer ? » (Ou, si vous voulez vous influencer vous-même : « Pourquoi pourrais-je changer ? ») Je vais vous faire une confession. Bien qu'il soit souhaitable que vous pratiquiez ce processus jusqu'à ce qu'il devienne une seconde nature – ce qui serait l'idéal –, ce n'est pas indispensable. Vous pouvez noter les six étapes sur une fiche et les lire à haute voix ou même mettre ce livre sur votre bureau et en lire des passages. En fait, nous avons fait une étude avec des patients d'une salle des urgences, qui ont participé à un « entretien » de la Méthode de l'Influence immédiate par l'intermédiaire d'un ordinateur portable, programmé pour réagir automatiquement ; les résultats ont été presque aussi bons que lorsque l'entretien était dirigé par un spécialiste qualifié !

Comme la plupart des gens que je forme, si vous ne vous sentez pas à l'aise en faisant quelque chose de façon mécanique, et que vous ayez toutes les chances de rencontrer une grande variété de situations et de réactions, voici quelques suggestions pour modifier et adapter l'étape n° 1.

- *Mettez l'accent sur le présent : « Pourquoi faites-vous habituellement... (indiquez le champ d'intérêt) ? »* Parfois, une question sur un changement possible dans l'avenir (par exemple : « Pourquoi voudriez-vous diminuer le sucre et manger plus de légumes ? ») risquerait de porter un objectif trop ambitieux. Au contraire, vous pouvez vous concentrer sur ce qu'une personne fait habituellement et lui demander pourquoi elle le fait. (« Pourquoi avez-vous choisi de la salade pour votre déjeuner aujourd'hui ? ») Les cadres supérieurs de General Electric dont j'ai parlé dans l'introduction étaient sceptiques sur ma méthode – ce qui se comprend –, aussi ai-je évité de commencer en leur demandant les raisons qu'ils auraient de vouloir apprendre la Méthode de l'Influence immédiate ; ils semblaient si loin d'envisager ce genre d'approche. Au contraire, je leur ai demandé pourquoi ils se trouvaient là, pourquoi ils avaient décidé d'être présents ce jour-là.

J'ai parfois rencontré des objections par rapport à cette approche « orientée vers le présent ». Un jour, j'ai suggéré à un cadre frustré de demander à son employé toujours en retard pourquoi il était arrivé à l'heure ce jour-là.

« Mais il a été en retard tous les autres jours de la semaine, objecta le directeur. Il est *toujours* en retard ! Si je lui demande pourquoi il a été à l'heure ce jour-là, n'aurais-je pas l'air de le complimenter ? Être à l'heure de temps en temps ne suffit pas –, je veux qu'il soit à l'heure *tous* les jours ! »

Je rappelai au cadre que son objectif n'était pas de l'emporter dans une discussion ni dans une lutte pour le pouvoir, mais plutôt de motiver l'employé pour qu'il soit ponctuel. La façon d'accéder à sa motivation, de lui faire choisir ce que le cadre voulait qu'il fît, c'était de lui faire découvrir parmi les différentes options le choix qu'il ferait. S'il avait choisi d'arriver à l'heure – ne serait-ce qu'un seul jour –, cela ne valait-il pas la peine de lui demander pourquoi ? S'il pouvait découvrir pourquoi il avait choisi d'être ponctuel ce jour-là, peut-être déciderait-il de l'être plus souvent, voire toujours.

Naturellement, souvent les gens nient qu'ils avaient le choix. Ils peuvent se concentrer sur le *comment* (« Il s'est tout simplement trouvé que j'ai pris le bon train aujourd'hui »), insister sur l'obligation (« Je suis ici parce que j'y suis obligé »), ou simplement nier toute responsabilité pour leurs actions (« Je ne sais pas – c'est simplement arrivé comme ça »). Cela n'a aucune importance. Vous pouvez réagir en leur faisant comprendre qu'ils ont fait un choix (« Vous dites que vous êtes obligé d'être ici, mais tout le monde dans votre service n'a pas jugé bon de respecter la note de service. Alors pourquoi l'avez-vous respectée ? »). Vous pouvez aussi leur demander ce que cela pourrait leur apporter maintenant qu'ils ont « accidentellement » fait une certaine chose (« OK, il s'est simplement trouvé que vous étiez à l'heure aujourd'hui. Alors quel avantage pourriez-vous en tirer, maintenant que vous êtes ici ? »). Vous pouvez également passer tout de suite à l'étape n° 2 : « Aussi, sur une échelle de 1 à 10, quel était le degré de motivation qui vous a incité à venir à l'heure aujourd'hui ? » Quelle que soit la façon dont vous l'engagez, le processus agira tout aussi bien.

• *Mettez l'accent sur le passé* : « *Pourquoi avez-vous déjà (fait ce dont nous parlons) ?* » Si on ne peut se référer à un comportement positif dans le présent et si l'avenir paraît trop intimidant, peut-être peut-on faire appel au passé. Mon collègue Andy, par exemple, était extrêmement frustré parce qu'il était incapable de commencer un programme d'exercice physique. « Je n'y arrive pas, me dit-il, très frustré. Avec le base-ball des enfants trois soirs par semaine, mes projets d'aménagement de la maison, le nouveau cours que je donne et le nouveau comité dont je fais partie, je n'ai pas le temps et je ne crois pas que je l'aurai un jour. »

Naturellement Andy mettait l'accent sur le *comment* :

— Comment, avec tout ce que j'ai à faire, trouverai-je jamais le temps de faire de l'exercice physique ? Je voulais éviter la discussion de ma suggestion sur le *comment* il pourrait y parvenir, ce qui mènerait à une impasse. Au contraire, je lui demandai s'il avait jamais dans sa vie connu une période où il avait fait régulièrement de l'exercice physique.

— Oh oui, répliqua-t-il aussitôt. Quand j'étais à l'université, la vie était tellement plus facile – je n'avais pas toutes ces responsabilités.

— OK, dis-je, en essayant toujours d'éviter le *comment*, pourquoi voulais-tu faire de l'exercice physique à cette époque ?

Il me regarda d'un air contrarié.

— Je viens de te le dire. J'avais beaucoup plus de temps.

— C'est pourquoi tu avais l'impression que tu *pouvais* faire de l'exercice physique. Mais pourquoi le *voulais-tu* ?

Andy réfléchit longuement et finit par répondre :

— J'allais nager tous les matins et après j'avais « le shoot du nageur ». Cela durait toute la matinée.

— Une fois qu'Andy prit conscience de cette motivation initiale – les raisons pour lesquelles il avait voulu faire du sport plusieurs années auparavant –, il put trouver pourquoi il voulait en faire aujourd'hui, et il nous fut possible de passer à l'étape n° 2.

Tous les *pourquoi* ne sont pas égaux

N'oubliez pas que certaines questions commençant par *pourquoi* peuvent avoir une implication négative. Essayez de vous concentrer sur le sens général de la phrase plutôt que sur le mot *pourquoi*.

Les <i>pourquoi</i> à éviter	Les <i>pourquoi</i> qui sont utiles
Pourquoi ne... pas ?	Pourquoi pourriez-vous... ?
Pourquoi n'avez-vous pas... ?	Pourquoi vous serait-il utile de... ?
Pourquoi ne voudriez-vous pas... ?	Pourquoi serait-il bien pour vous de... ?
Pourquoi ne pouvez-vous pas... ?	Pourquoi serait-il avantageux pour vous de... ?
Pourquoi ne devriez-vous pas... ?	Pourquoi pourriez-vous vouloir... ?
Pourquoi ne pourriez-vous pas... ?	Pourquoi pourriez-vous décider de... ?
Pourquoi n'êtes-vous pas... ?	Pourquoi pourriez-vous réfléchir à... ?

Renvoyer en écho la motivation

Maintenant que vous avez posé à votre interlocuteur des questions de l'étape n° 1, vous devez commencer à utiliser une technique que les psychologues et les conseillers appellent « la réflexion ». Comme le terme le suggère, la *réflexion* est la procédure selon laquelle on répète, ou

on renvoie comme un écho, ce que l'interlocuteur vient de dire, comme si vous teniez un miroir devant ses paroles.

Les psychologues utilisent la *réflexion* de nombreuses manières, mais ici nous avons en vue la motivation. Nous avons besoin de *réfléchir* même la plus petite étincelle de motivation pour aider l'interlocuteur à voir plus clairement ce qu'il veut déjà.

Pour y parvenir, nous pouvons aussi avoir à réfléchir la résistance ou peut-être la frustration. Paradoxalement, dès qu'un interlocuteur a conscience que l'on a entendu et compris sa résistance, il se peut qu'il oppose une résistance moins forte ou qu'il abandonne toute résistance et qu'il se montre plus coopératif.

Voici comment une conversation fondée sur le principe de la réflexion pourrait se dérouler.

DANNY. Je devrais vraiment cesser de fumer.

VOUS. J'ai l'impression que vous aimeriez cesser de fumer. (*Remarquez comment Danny a employé le mot devrais et comment vous avez employé le verbe aimeriez. Vous évitez « devriez » parce qu'il inciterait Danny à suivre la loi de la réactance. En utilisant une expression un tant soit peu différente, vous faites toujours écho aux paroles de Danny, mais vous l'aidez à découvrir ce qu'il veut.*)

DANNY. Oui, mais je n'en ai pas vraiment la volonté. J'ai déjà essayé, et je n'ai jamais été capable de cesser. Je ne suis pas très fort quand, après avoir pris des décisions difficiles, il s'agit de m'y tenir.

VOUS. Vous vous sentez frustré, vous aimeriez pouvoir vous arrêter. (*Vous réfléchissez la résistance. Danny se sent vraiment frustré par ce qu'il considère comme étant un manque de volonté et de persévérance. Mais vous terminez votre déclaration en réfléchissant la motivation : si Danny avait de la volonté, il s'arrêterait, donc il aimerait s'arrêter. Il faut toujours que la motivation soit la dernière chose qu'entende votre interlocuteur, parce que nous avons tendance à nous souvenir des dernières paroles que nous entendons.*)

DANNY. Oui, je me sens vraiment frustré. Ces cigarettes me coûtent une fortune.

VOUS. Aussi, vous envisageriez de cesser de fumer pour économiser de l'argent. (*Remarquez qu'une fois encore vous portez votre attention sur ce que Danny veut ou voudrait. Quelqu'un qui se contente de penser pourrait simplement reformuler la remarque de Danny, en reconnaissant ce qu'il ressent : « Ce qui vous frustre, c'est la somme que vous dépensez en cigarettes. » Mais vous, vous mettez l'accent non pas tant sur ce que ressent Danny que sur ce qu'il veut, et c'est cela que vous lui renvoyez en écho.*)

Notez que vous ne suggérez pas certaines paroles à Danny. Il a dit qu'il « devrait » cesser de fumer et que cela lui coûte une fortune. Vous reprenez simplement ses pensées en termes de ce qu'il veut et pourquoi il le veut : « Ainsi, vous *pourriez* vouloir cesser de fumer parce qu'alors vous ne dépenseriez pas une fortune et vous pourriez économiser de l'argent. » Il vaut mieux employer le conditionnel, si possible, pour renforcer l'autonomie de l'interlocuteur et lui laisser la liberté de décider lui-même.

Parfois, la réflexion implique la reconnaissance de sentiments, de pensées et d'explications qui pourraient vous contrarier ou avec lesquels vous pourriez être en total désaccord. Supposons que votre entreprise vienne d'allonger les horaires de son service clientèle en ligne et exige de chacun des employés de votre service qu'il vienne un samedi par mois. Un employé déclare : « Je déteste cette nouvelle politique, et, à mon avis, les autorités responsables essaient tout simplement de nous imposer un travail écrasant pour nous empêcher de remarquer le pétrin dans lequel ils ont mis l'entreprise. C'est vraiment injuste et je ne devrais pas avoir à en payer le prix avec mon temps libre. »

Peut-être soutenez-vous la nouvelle politique ; peut-être même en avez-vous été l'instigateur. Toujours est-il que vous pourriez vouloir dire à votre employé : « J'apprends que vous vous sentez vraiment frustré par cette nouvelle politique. Vous pensez qu'elle est injuste et vous ne croyez pas devoir la suivre. »

Remarquez que vous n'avez ni approuvé votre employé, ni admis qu'il a dit vrai ; vous vous êtes contenté de répéter ce qu'il a dit, simplement pour lui faire savoir que vous l'avez entendu et compris. Mais, si vous pouvez dire en toute honnêteté : « Il se peut que vous disiez vrai » ou bien « Il se peut que vous voyiez quelque chose que je n'ai pas considéré », vous préparez un terrain pour un nouveau dialogue coopératif.

Dans l'idéal, votre réflexion devrait porter autant que possible sur l'aspect positif. Si l'interlocuteur est vraiment fâché, avec vous ou pour quelque autre raison, vous pouvez avoir besoin de reconnaître ses sentiments au fur et à mesure qu'ils se manifestent. Mais faites de votre mieux pour renvoyer en écho même les moindres signes de motivation que vous percevez.

Opter pour le *peut-être*

Dans l'idéal, nous utiliserons la Méthode de l'Influence immédiate pour passer ou faire passer nos interlocuteurs du « non » au « oui ». Mais parfois, nous avons besoin de savoir que passer de « non » à « peut-être » est souvent gratifiant.

Supposez que vous travailliez avec une assistante très hostile à une nouvelle politique qui exige que les employés demandent leurs jours de congé trois mois à l'avance. Auparavant, il suffisait d'un mois. Votre assistante est révoltée.

— Eh bien, dites-vous en vous engageant dans l'étape n° 1 de l'Influence immédiate, pourquoi accepteriez-vous de suivre cette nouvelle politique ?

— Je refuse de la suivre, et je pense que personne dans la société ne devrait la suivre ! s'exclame votre assistante. Comment diable pouvez-vous considérer que c'est une politique juste ?

Pouvez-vous trouver la minuscule ouverture dans cette réponse apparemment entièrement négative ? L'ouverture – le déblocage potentiel

de la situation – vient du fait que votre assistante vous pose une question. Elle ne dit pas simplement : « Non, je refuse », elle discute avec vous. Naturellement, vous aimeriez que la conversation se termine par l'accord sans réserve de l'assistante qui admettrait que la politique est juste, ou du moins qu'elle s'engage totalement à la suivre. Mais vous pourriez même être satisfait si elle se contentait de dire : « Je ne l'aime toujours pas, mais elle pourrait ne pas être aussi catastrophique que je le croyais. Je pourrais peut-être suivre cette politique, il faut que j'y réfléchisse. »

Voici la conclusion singulière qui provient d'une étude clé sur la motivation. Les chances de ne pas se rendre aux consultations externes étaient les mêmes pour les patients hospitalisés qui avaient notifié par écrit qu'ils accepteraient certainement d'être suivis dans un centre de consultation externe une fois qu'ils auraient quitté l'hôpital, que pour ceux qui avaient notifié également par écrit qu'ils ne s'y rendraient certainement pas. D'autre part, quels étaient les patients qui étaient les plus susceptibles de s'y rendre ? Ceux qui avaient notifié qu'ils s'y rendraient peut-être. Dans ce cas, le « peut-être » – ambivalent – avait encore plus de poids que le « oui ».

En finir avec l'étape n° 1

De nombreuses personnes s'interrogent sur le moment opportun d'en finir avec l'étape n° 1 et de passer à l'étape n° 2. Elles se demandent comment savoir si elles ont tiré le maximum de la première question et craignent que la transition vers l'étape n° 2 ne soit trop brusque.

Allez de l'avant quand vous pensez que le moment est venu, quand vous avez l'impression d'avoir obtenu tout ce que vous pouviez de cette partie du processus. Si quelque chose ne marche plus ou n'a jamais vraiment marché, ne vous inquiétez pas, passez à l'étape suivante ! Mettez l'accent sur les questions qui marchent ou qui pourraient marcher. Ne vous préoccupez pas non plus de la transition.

Contentez-vous de poser la question suivante. Cela peut vous sembler brutal, parce que vous avez conscience de recourir à un processus en six

étapes. L'interlocuteur ne s'en apercevra pas, même si vous lui avez énoncé exactement ce que vous alliez faire. Il essaiera simplement de vous donner une réponse.

Avant d'examiner l'étape n° 2, il est temps de vous soumettre un petit questionnaire. C'est pour vous l'occasion de vérifier ce que vous avez appris jusqu'ici.

Testez votre capacité à appliquer la Méthode de l'Influence immédiate : étape n° 1

Un membre de votre équipe commerciale vient de « manquer » une communication téléphonique, et vous essayez de le motiver pour qu'il rappelle. Trois des phrases suivantes permettent d'influencer quelqu'un de façon efficace, trois autres ont des chances de susciter de la résistance. Cochez les questions qui auront un résultat positif et essayez d'expliquer pourquoi elles sont susceptibles d'avoir une telle conséquence. Repérez ce qui pose problème dans les trois autres phrases. Puis lisez les réponses et les explications ci-dessous.

- Je pense que vos arguments de vente ont simplement manqué leur cible. Comment croyez-vous que vous allez récupérer ce client ?
- Pourquoi pourrait-il être utile de rappeler ce client et de faire une nouvelle tentative ?
- Pourquoi ne rappelez-vous pas ce client ?
- Pourquoi auriez-vous intérêt à faire un second appel ?
- En quoi cela vous serait-il utile d'envisager de faire un nouvel appel ?
- Pourquoi n'envisagez-vous pas de faire un nouvel appel demain ?

Je pense que vos arguments de vente ont simplement manqué leur cible. Comment croyez-vous que vous allez récupérer ce client ? Mauvaise question. Cette question est axée sur le *comment*, pas sur le *pourquoi*. En supposant que vous ayez raison et que votre agent

commercial se soit fourvoyé, lui demander comment il va régler le problème peut simplement le démoraliser. Il vaudrait beaucoup mieux l'aider à découvrir en lui les raisons qu'il a de faire un nouvel appel plutôt que de l'inciter à se demander s'il a la capacité de conclure la vente.

Pourquoi pourrait-il être utile de rappeler ce client et de faire une nouvelle tentative ? Bonne question. Vous encouragez votre agent commercial à chercher les raisons qu'il a de rappeler le client. S'il sait pourquoi il veut faire cet appel, il lui sera beaucoup plus facile de trouver le courage et la détermination indispensables pour aller au bout de sa démarche.

Pourquoi ne rappelez-vous pas ce client ? Mauvaise question. C'est une question commençant par *pourquoi*, mais elle est formulée de façon négative. Elle incite votre agent commercial à énumérer les raisons pour lesquelles il ne peut pas ou ne veut pas faire cet appel, plutôt que de l'aider à se concentrer sur les raisons pour lesquelles il le veut. Cela semble aussi une façon déguisée de dire « Vous devriez refaire un appel », ce qui pourrait susciter de l'opposition.

Pourquoi auriez-vous intérêt à faire un second appel ? Bonne question. Formuler la question ainsi incite votre agent commercial à considérer l'avantage qu'il peut tirer de cet appel, ce qui est la façon la plus efficace de vaincre l'anxiété et le manque de confiance en soi.

En quoi cela vous serait-il utile d'envisager de faire un nouvel appel ? Bonne question. Comme la précédente, elle pousse votre agent commercial à penser à ce qui pourrait être profitable pour lui, ce qui devrait suffire pour lui permettre de dominer son embarras et sa peur d'échouer, de sorte qu'il puisse faire l'appel.

Pourquoi n'envisagez-vous pas de faire un nouvel appel demain ? Mauvaise question. Comme pour la troisième question, c'est une question commençant par *pourquoi... pas* qui invite l'agent à expliquer pourquoi il ne peut pas ou ne veut pas faire un nouvel appel. C'est une manière déloyale, et dans une certaine mesure manipulatrice, de lui donner un ordre.

Etape n° 2

Dans quelle mesure êtes-vous prêt à changer – sur une échelle de 1 à 10, 1 signifie « pas du tout prêt » et 10 signifie « tout à fait prêt » ? L'objectif de l'étape n° 2 est de vous aider, vous ou votre interlocuteur, à évaluer vos motivations. Souvent, l'un de vous ou vous deux serez surpris de constater que l'interlocuteur est bien plus motivé que ce à quoi vous vous attendiez. Par exemple, après avoir refusé catégoriquement de ne plus envoyer des e-mails et des textos le soir où la famille se réunit pour voir un film, votre fils réagit à l'étape n° 2 en évaluant son empressement à changer à « environ 4 ». Vous auriez supposé que ce serait 2 ou même 1.

Si vous appliquez ce processus à vous-même – par exemple pour vous motiver à faire votre déclaration d'impôts –, vous pourriez être surpris de découvrir que votre niveau de motivation s'élève à 6. Comme ceux qui ont participé à l'étude de Martin Seligman, dont nous vous avons entretenu dans le chapitre I – des gens déprimés, épuisés se trouvèrent soudain plus heureux et plus dynamiques –, le simple fait de vous demander pourquoi vous pourriez avoir envie de faire quelque chose peut vous inciter à renforcer votre envie.

Cependant, n'attachez pas trop d'importance à l'évaluation chiffrée que vous donnent vos interlocuteurs. Un nombre peu élevé ne signifie pas qu'il y a peu de chances pour qu'ils passent à l'action, un nombre élevé ne signifie pas non plus qu'il y a des chances pour qu'ils agissent. Ce qui importe, ce n'est pas le nombre, mais le processus mental qui consiste à penser aux raisons pour lesquelles ils pourraient vouloir faire telle ou telle chose.

Cela vaut la peine de se rappeler que nous, les psychologues, n'avons jamais été capables d'établir un questionnaire qui puisse prédire avec exactitude quelles chances a une personne d'agir. C'est parce que, aussi contraire à l'intuition que cela puisse sembler, le niveau déclaré de motivation d'une personne n'a presque aucun rapport avec ce qu'elle fait en réalité. Des personnes qui évaluent leur motivation à 2 passent souvent à l'action, alors que des personnes qui l'évaluent à 10 n'agissent

souvent pas. Aussi, quand la personne avec laquelle vous parlez dit qu'elle est, par exemple, à l'échelon 4, ne vous inquiétez pas trop de savoir si le nombre est élevé ou non. Ce qui doit vraiment compter pour vous, ce sont les raisons qu'elle a de ne pas choisir un nombre moins élevé. Encore une fois, ce qui contribue au changement, ce n'est pas la grandeur du nombre, mais le processus qui consiste à penser à la question.

« Croyez-vous que vous parviendrez jamais à établir ces rapports hebdomadaires ? » est une question cul-de-sac, qui peut susciter des réponses telles que « J'essaierai » ou « Je l'espère » ou, si la personne est honnête, « Probablement pas ». Mais demander « Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre degré de motivation pour établir votre prochain rapport hebdomadaire ? » sort la personne du tout ou rien et lui permet d'imaginer une gamme de possibilités. « OK, admet l'interlocuteur, je suis un tant soit peu motivé pour établir le rapport. »

Supposons que vous demandiez à votre femme si cela lui serait égal que vous manquiez un dîner hebdomadaire avec sa famille pour vous permettre de regarder un match à la télé. Si vous le lui demandiez brusquement, elle pourrait commencer par répliquer : « Non, ça ne me serait pas égal. Je préférerais que tu viennes avec moi. » Il y a peu de chances pour qu'elle dise : « Je ne sais pas » ou « Je suppose que je serais d'accord dans certaines circonstances », car ce n'est pas ainsi que fonctionne son esprit quand vous posez cette question qui implique la réponse oui ou non. Son cerveau entend simplement : « Oui ou non ? » Dans ce cas, la réponse est non.

Que se passerait-il si au contraire vous disiez : « Il y a quelque chose que j'aimerais faire et je veux savoir comment tu vas réagir. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure crois-tu que tu pourrais être prête à me laisser libre ce dimanche de rester à la maison à regarder le match ? » Maintenant, votre femme doit y réfléchir. Quelle importance ce dîner a-t-il à ses yeux ? Dans quelle mesure est-elle prête à vous laisser rester à la maison ? Peut-être plus prête qu'elle ne le croyait. Que pense-t-elle quand elle imagine que vous n'êtes pas là avec elle ? « *Ma foi, je serai un peu gênée de venir sans lui... mais, tout bien considéré, j'aimerais passer un peu de temps seule avec Maman, et j'adore jouer avec le dernier-né*

de Sue. Or, cela m'est impossible si je dois m'assurer que mon mari ne s'ennuie pas. » Du moins maintenant pense-t-elle à la possibilité que vous ne veniez pas, au lieu de simplement rejeter l'idée. Et même si elle dit : — La réponse est le 1 – Je ne suis pas du tout prête à accepter que tu ne viennes pas –, vous pouvez toujours répondre en lui demandant : — D'accord, je te comprends. Alors que faudrait-il pour changer le 1 en 2 ? Au lieu de répondre par oui ou par non et de donner des arguments à l'appui, elle pense fortement à vous laisser manquer le dîner. Et elle vous suggère ce qui l'amènerait à changer d'avis.

Si elle déteste vraiment l'idée que vous manquiez ce dîner, ce processus ne va pas changer ses sentiments. En fait, elle peut prendre conscience des raisons pour lesquelles votre présence est si importante pour elle, et vous pouvez tous les deux engager une conversation totalement différente sur la place que vous occupez dans ces réunions de famille : c'est une conversation plus sincère et chacun est moins sur la défensive qu'au cours de toute autre que vous ayez eue jusqu'à présent. Vous pouvez même découvrir que vous voulez bien aller au repas, maintenant qu'elle parle à cœur ouvert au lieu d'insister sur ce qui lui est dû. Mais, s'il y a en elle la moindre tendance à ne pas faire d'objection, cette sorte de question lui donne la possibilité de découvrir cette tendance. Ainsi, vous évitez tous les deux de vous livrer à une lutte pour le pouvoir. Et maintenant, le dialogue peut commencer.

Respectez la règle de « l'homme mort »

En matière d'aide psychologique, il existe un vieux dicton : « N'essayez pas de motiver qui que ce soit pour qu'il fasse ce qu'un homme mort pourrait tout aussi bien faire. »

Par exemple, nous n'essayons jamais de vaincre la résistance de l'interlocuteur afin qu'il ne boive plus d'alcool, qu'il évite les aliments qui font grossir ou qu'il cesse de vous importuner. Un homme mort ne boit pas d'alcool, ne mange jamais d'aliments qui font grossir et a cessé depuis longtemps d'importuner qui que ce soit.

Au contraire, nous pourrions essayer d'inciter quelqu'un à refuser de boire le prochain verre, à ne manger qu'une nourriture saine ou à téléphoner à une entreprise afin de demander un entretien d'embauche. Maintenant, cette personne doit jouer un rôle actif – ce que l'on ne peut faire que si l'on est vivant. Quand vous demandez à une personne pourquoi elle aurait envie de faire quelque chose ou quel est son degré de motivation, vous lui posez une question sur son comportement, non pas sur les résultats de ce comportement. La plupart du temps, nous ne pouvons pas maîtriser les résultats, mais nous pouvons contrôler le comportement. Nous ne pouvons pas nous engager à perdre du poids, mais nous pouvons nous engager à suivre un régime. Nous ne pouvons pas nous engager à obtenir un emploi, mais nous pouvons nous engager à faire une dizaine de demandes d'emploi d'ici la fin de la semaine.

Il est également utile de mettre l'accent sur la prochaine étape plutôt que sur l'étape finale. « Je cesserai d'envoyer des textos et des e-mails pendant la prochaine soirée de télé en famille » est préférable à « Tu n'utiliseras jamais de portable ni d'ordinateur pendant les soirées télé en famille ». Certaines personnes que j'ai formées ont désapprouvé ce processus qui se déroule « à petits pas », car elles ont eu l'impression que je leur demandais d'être trop peu exigeantes à l'égard de leur interlocuteur. Mais nous ne parvenons quelque part qu'à condition d'avancer pas à pas et, après le premier pas, aussi petit soit-il, nous nous trouvons presque toujours motivés pour faire le pas suivant. Ayez confiance en ce processus, essayez de rester ouvert à l'idée que tout problème peut être résolu et laissez le processus agir de lui-même – un pas après l'autre.

Étape n° 3

Pourquoi n'avez-vous pas choisi un nombre inférieur ? (Si l'interlocuteur a choisi le 1, posez à nouveau la deuxième question, cette fois-ci en considérant une plus petite étape vers le changement, ou bien demandez-lui : Que faudrait-il faire pour que ce 1 devienne un 2 ?) Parce

que les gens ont l'habitude de subir des pressions et d'être harcelés pour qu'ils fassent ce que d'autres personnes veulent, ils s'étonnent souvent qu'on leur demande ce qu'ils veulent. La question précédente est une façon de dire : « D'accord, une partie de vous veut accomplir cette action. Qu'en pensez-vous ? »

Certains de mes stagiaires se demandent si cette question valide la faible motivation de l'interlocuteur. « Et si cette question leur fait choisir un nombre encore inférieur ? m'a demandé un agent commercial. Et si quelqu'un dit : "Oui, vous avez raison, ce nombre *devrait* être moins élevé ?" »

Ces préoccupations, tout en étant compréhensibles, n'ont rien à voir avec le problème. Le nombre n'est pas important. Comme nous l'avons déjà vu, le nombre ne laisse même pas prévoir dans quelle mesure quelqu'un va passer à l'action. Ce qui importe, ce sont les raisons qu'a la personne. Quel intérêt a-t-elle, même un tant soit peu, à faire ce que vous lui demandez de faire ? L'inciter à s'engager dans ce processus mental – quel que soit le nombre qu'elle choisit – est pour elle le meilleur moyen de découvrir dans quelle mesure elle veut vraiment passer à l'action.

Testez votre capacité à appliquer la Méthode de l'Influence immédiate : étape n° 3

Vous travaillez encore avec l'agent commercial qui a manqué l'appel téléphonique. Il admet que sa motivation pour renouveler l'appel est seulement de 3 sur une échelle de 1 à 10. Cependant, vous avez l'impression d'avancer. Et, alors que vous étiez en train de poser des tas de questions inefficaces, vous vous décidez à en poser une qui le soit vraiment.

Lisez les questions suivantes et cochez la bonne question. Puis demandez-vous pourquoi cette question a toutes les chances d'inciter l'agent à passer à l'action, alors que les trois autres ont plus de chances de renforcer sa position.

- Pourquoi n'avez-vous pas déjà rappelé ?
- Seulement un 3 ? Pourquoi n'êtes-vous pas plus prêt que cela à faire un nouvel appel ?
- Pourquoi n'avez-vous pas totalement renoncé ?
- Comment allez-vous vous préparer pour votre prochain appel ?

Pourquoi n'avez-vous pas déjà rappelé ? Mauvaise question. Elle incite votre agent commercial à répéter les raisons qu'il a de ne pas faire l'appel. Elle le met aussitôt sur la défensive, car la formulation laisse entendre qu'il aurait dû rappeler. Peut-être en est-il ainsi, mais s'il se sent frustré ou anxieux à cause de son échec précédent, cette question ne l'aidera pas à trouver en lui la détermination dont il a besoin pour faire un deuxième appel.

Seulement un 3 ? Pourquoi n'êtes-vous pas plus prêt que cela à faire un nouvel appel ? Mauvaise question. Demander à nouveau à votre agent commercial pourquoi il n'est pas plus prêt à faire ce que vous voulez qu'il fasse le met aussitôt sur la défensive. La question n'est pas de savoir pourquoi il n'est *pas* prêt à faire un nouvel appel. C'est de savoir pourquoi il n'est pas *moins* prêt à faire l'appel.

Pourquoi n'avez-vous pas totalement renoncé ? Bonne question. Vous et votre agent commercial discutez toujours pour savoir s'il est possible qu'il fasse l'appel. Cela signifie qu'il doit vouloir faire l'appel, du moins qu'il en a un peu envie. En mettant l'accent sur la raison pour laquelle il veut poursuivre la démarche, vous l'aidez à faire jaillir cette petite étincelle du désir qu'il a de faire l'appel.

Comment allez-vous vous préparer pour votre prochain appel ? Mauvaise question. Cela pourrait être une question géniale, une fois que votre agent commercial s'est engagé à faire le prochain appel. Une fois qu'il fait appel à l'énergie du *pourquoi*, il peut vraiment tirer avantage d'un entretien sur le *comment*. Mais en attendant qu'il se soit pleinement engagé à faire l'appel, lui demander comment s'y préparer lui rappellera seulement qu'il manque actuellement de préparation.

Etape n° 4

Imaginez que vous avez changé. Quels seraient les résultats positifs ?
Les trois premières étapes de l'Influence immédiate sont principalement destinées à faire apparaître les premières raisons qu'a l'interlocuteur de changer. Parfois, ces raisons sont fortes et motivantes. Dans d'autres cas, les raisons que donnent les gens sont relativement insignifiantes ou superficielles, mais cela n'a pas d'importance quand le processus est dans sa première phase. Il est déjà satisfaisant de parvenir à un point où il est évident que quelqu'un pourrait vouloir changer.

Les étapes 4 et 5 sont destinées à aider votre interlocuteur à approfondir son engagement. Elles sont basées sur le principe selon lequel les raisons les plus fortes de changer sont les plus personnelles. Elles sont conçues pour dénicher ces raisons les plus secrètes, qui n'ont peut-être jamais été exprimées clairement mais qui existent néanmoins. L'étape n° 4 consiste à aider votre interlocuteur à visualiser un changement qui s'est déjà produit, non pas un changement qui est en cours. Un changement qui est achevé peut être source de satisfaction ou d'excitation, un changement en perspective peut donner l'impression d'être une tâche ardue, qui pourrait décourager votre interlocuteur avant même qu'il ne commence. Aussi, assurez-vous que l'étape n° 4 apporte la conviction que le changement est un marché conclu.

Voici quelques suggestions sur la façon de formuler différemment l'étape n° 4 :

- « Imaginez que vous avez déjà effectué le changement dont nous parlons. Maintenant, dites-moi quel avantage vous en tirez. »
- « Disons que trois semaines se sont déjà écoulées et que le consultant que je désirerais embaucher est arrivé. Il a fait son travail, remis son rapport, que vous étudiez. En quoi cela vous est-il utile ? »
- « Supposez que, par un coup de baguette magique, ce changement vient d'avoir lieu – sans dépenses, sans efforts, par un simple tour de magie. En quoi cela est-il bénéfique pour vous ? »

Vous pouvez suggérer que le changement s'est déjà produit, décrire le changement vous-même, encourager votre interlocuteur à visualiser le changement en détail, fixer une date à laquelle il sera complètement terminé, ou bien reprendre l'idée de la baguette magique ou de la transformation effectuée sans peine (ce qui aide à ne pas concentrer son attention sur le *comment* ni sur la croyance selon laquelle c'est impossible). L'objectif consiste simplement à faire apparaître à l'interlocuteur le résultat comme une réalité, de telle sorte qu'il ait l'occasion de voir à quel point il y aspire.

L'essentiel, c'est aussi de rester positif. Évoquez les résultats potentiels qu'entraîne un comportement positif. Selon les chercheurs, les gens sont bien plus susceptibles de changer s'ils pensent à l'aspect positif du changement, plutôt qu'à l'aspect négatif de l'absence de changement. Par exemple, selon une étude récente portant sur 170 fumeurs qu'a faite un de mes anciens internes avec ses collègues, les fumeurs auxquels on a demandé de considérer les résultats positifs qui se produiraient s'ils cessaient de fumer (« Si je cesse de fumer, mes vêtements auront une meilleure odeur, ma famille passera plus de temps avec moi et je me sentirai mieux dans ma peau ») avaient trois fois plus de chances de ne plus fumer pendant six semaines consécutives que les fumeurs auxquels on avait demandé de considérer les résultats négatifs dus au fait qu'ils continueraient de fumer (« Si je ne cesse pas de fumer, je pourrai avoir un cancer, mes vêtements continueront à sentir et ma famille passera de moins en moins de temps avec moi pour ne pas respirer la fumée »).

Naturellement, si votre interlocuteur ne peut envisager aucun résultat positif, alors vous pouvez avoir recours à une tactique différente. Demandez-lui d'imaginer que la situation reste exactement la même, disons, pendant les trois prochaines semaines et puis demandez-lui de décrire les conséquences éventuelles. Cependant, même s'il met l'accent sur l'aspect négatif des choses, vous devez continuer à présenter ses réponses positivement.

L'INTERLOCUTEUR. Si je continue comme ça, je prendrai encore plus de poids et je risquerai une crise cardiaque, comme mon père.

VOUS. Alors vous pensez qu'un changement de régime alimentaire pourrait vous aider à perdre du poids, à être en meilleure santé, et ainsi

à éviter les terribles conséquences de la maladie de votre père. En changeant votre régime alimentaire, vous vous porterez beaucoup mieux.

Étape n° 5

Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ? À cette étape, vous incitez votre interlocuteur à descendre au plus profond de lui-même pour découvrir les raisons les plus personnelles qu'il a de passer à l'action. Rappelez-vous le début de ce chapitre et la manière dont Keith continuait à demander à Tracey pourquoi elle voulait aller camper avec lui. Lorsqu'elle parlait de faire plaisir à Keith ou même lorsqu'elle mentionnait son rôle de cuisinier, les remarques de Tracey n'étaient pas aussi personnelles que lorsqu'elle évoquait son désir de partager avec lui plus de moments de détente afin qu'ils puissent communier en pleine nature. Il fallut à Tracey un certain temps pour découvrir en elle ces raisons, mais quand elle le fit, non seulement elle était prête à aller camper, mais l'idée même l'enthousiasmait.

Il n'est pas indispensable que notre interlocuteur soit aussi enthousiaste que Tracey, mais nous voulons qu'il trouve une raison qui lui convienne parfaitement. « J'aimerais passer moins de temps sur Facebook pendant ma journée de travail, parce que j'ai vraiment beaucoup à faire » est loin d'être aussi personnel que « Si je passais moins de temps sur Facebook, je terminerais mon travail à 5 heures au lieu de 6 et je pourrais rentrer chez moi en voiture avant l'heure d'affluence ». Et ce n'est toujours pas aussi personnel que « Si je passais moins de temps sur Facebook, je rentrerais chez moi à temps pour faire un petit somme » ou « Je rentrerais chez moi à temps pour jouer avec ma fille » ou « Je pourrais profiter de ce temps pour téléphoner à mon frère – je ne communique plus avec lui depuis longtemps, et peut-être pourrais-je m'arranger pour lui passer un coup de fil d'une quinzaine de minutes de temps à autre ». Plus les raisons que nous avons de faire quelque

chose sont personnelles, plus il y a de chances qu'elles comptent pour nous et qu'elles nous incitent d'autant plus à passer à l'action.

Cela peut vous demander un effort de trouver les raisons vraiment personnelles, qui sont souvent tout à fait étonnantes. En général, les réponses que donnent les gens au début de l'étape n° 5 sont les plus conventionnelles, par exemple : « pour garder mon emploi », « c'est bon pour ma santé », « pour que je puisse aller à l'université », « je me le dois », « je dois le faire », « je devrais le faire », etc. Cela peut prendre un peu de temps, de confiance et de créativité pour aller jusqu'au cœur du problème, mais c'est alors que le véritable changement se produit. Soyez persévérant.

Une technique que mes stagiaires et moi-même avons pratiquée avec succès est une approche que j'appelle « les cinq pourquoi ». Vous commencez par demander : « Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ? » Après chaque réponse que vous obtenez, vous répétez la question jusqu'à ce que vous l'ayez posée cinq fois. Invariablement, les réponses d'abord pratiques et impersonnelles deviennent presque par magie sincères et très personnelles. Étant la personne qui pose les questions, votre rôle est de ne pas cesser de provoquer des réponses plus personnelles ; si vous entendez une réponse qui semble « soufflée de l'extérieur », dites quelque chose du genre : « J'en prends note, mais qu'en est-il pour vous ? »

Voici un exemple dans lequel Nathan, un cadre moyen dans le service commercial d'une grande entreprise, expliqua pourquoi il finit par vouloir adopter une nouvelle procédure qui l'obligerait à rencontrer plus souvent les membres de son équipe commerciale. Nathan, comme la plupart de ses collègues, était profondément hostile à cette procédure, mais lorsqu'il parvint à l'étape n° 5, il commença à mieux comprendre cette nouvelle approche.

LE MENEUR DE JEU. OK, alors imaginez que vous ayez adopté la nouvelle approche et que trois semaines se soient écoulées.

NATHAN. Je suppose que le service marcherait mieux.

LE MENEUR DE JEU. Fort bien, mais cela concerne le service. Et vous ? Pourquoi cela serait-il important pour vous ? (*Étape n° 5,*

premier pourquoi)

NATHAN. Oui, naturellement, si le service fonctionnait mieux, je pense que je serais plus heureux.

LE MENEUR DE JEU. Pourquoi serait-il important pour vous que le service fonctionne mieux ? Pourquoi seriez-vous alors plus heureux ?
(Deuxième pourquoi)

NATHAN. Parce qu'il y a eu pas mal de tensions. Ce changement serait le bienvenu.

LE MENEUR DE JEU. Pourquoi une situation moins tendue serait-elle un changement bienvenu ? *(Troisième pourquoi)*

NATHAN. Eh bien, l'atmosphère serait meilleure pour tous. J'en serais enchanté.

LE MENEUR DE JEU. Pourquoi aimeriez-vous que vos collègues soient plus heureux ? *(Quatrième pourquoi)*

NATHAN. Nous nous entendrions tous mieux.

LE MENEUR DE JEU. Pourquoi serait-ce une bonne chose pour vous si vous aidiez le personnel de votre service à mieux s'entendre ?
(Cinquième pourquoi)

NATHAN. Vous savez, toute ma vie, j'ai voulu être un chef – je veux dire un vrai chef – quelqu'un qui donne vraiment le ton et qui fait bouger les choses. J'ai toujours pensé que j'avais ça en moi. Mais j'ai toujours reculé. Je déteste l'avouer, mais je crois que c'est parce que j'ai tellement été en pétard contre mon père, qui a toujours été une sorte de larve, vous comprenez ? Il n'a jamais eu d'ambition, comme je l'espérais. Peut-être que c'est pareil pour moi. Peut-être que maintenant, avec cette nouvelle approche, j'en aurai.

Je me rends compte que la réaction de Nathan est presque trop parfaite pour être vraie. Pourquoi un homme d'affaires, au cours d'un stage avec ses collègues, se mettrait-il soudain à parler de son père de façon aussi personnelle ? Mais c'est le genre de réaction affective, sincère, que j'ai constatée maintes et maintes fois à la suite de ce cinquième pourquoi. Je l'ai remarqué chez des contrôleurs judiciaires durs à cuire, cyniques, des

PDG sceptiques et des urgentistes épuisés, et tous sont toujours étonnés par ce que ces gens et leurs collègues ont découvert au fond d'eux-mêmes. Après en avoir été si souvent témoin, cela ne m'étonne plus, bien que je sois toujours ému. C'est pourquoi je crois tant au pouvoir du *pourquoi*. Je suis tout à fait convaincu qu'après avoir essayé « les cinq pourquoi », vous pourriez, vous aussi, commencer à y croire.

- **Renvoi en écho sélectif**

À ce stade, quand vous renvoyez en écho à vos interlocuteurs leurs déclarations, vous mettez plus l'accent sur la motivation que vous ne l'avez fait jusqu'ici, en écartant dans la mesure du possible toute allusion à leur opposition. Quand ils ont atteint l'étape n° 5, les gens n'ont pas forcément besoin qu'on leur renvoie en écho tous les sentiments qu'ils éprouvent : doute, colère ou frustration. Ils ont plutôt besoin d'entendre qu'ils sont pleins d'espoir, de désirs, pourquoi ils ressentent ces désirs et comment ils croient véritablement que la situation pourrait s'améliorer – en particulier si leur confiance, leur espoir et leur désir sont enfouis si profondément en eux qu'ils n'en sont même pas conscients.

Parfois, grâce au processus de renvoi en écho, il est utile de résumer les progrès que vous et votre interlocuteur avez accomplis, sans brusquerie, afin de ne pas déclencher la loi de réactance psychologique. Comme toujours, laissez à votre interlocuteur la possibilité d'avoir un point de vue différent. Par exemple :

— Alors si je vous comprends bien, même si au début de notre démarche, vous n'étiez pas convaincu par cette nouvelle procédure, maintenant vous dites qu'elle pourrait vraiment être à votre avantage...

Faites une pause alors et comptez 5 secondes avant de parler. Puis, si vous n'avez pas eu de réponse, posez la question suivante :

— Est-ce que cela vous semble résumer exactement ce qui vient de se passer ?

Enfin, essayez de renvoyer en écho la motivation la plus personnelle et la plus efficace en vue du changement, ce qui est généralement la réponse au cinquième pourquoi. Par exemple :

— J'ai l'impression que vous pourriez vouloir suivre cette nouvelle politique afin de prouver qu'à la différence de votre père, vous êtes devenu un vrai chef, c'est-à-dire un exemple positif pour votre équipe.

Étape n° 6

Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ? Pour terminer, nous ne posons plus de question sur le *pourquoi* du changement, mais sur le *comment* : « Quelle est la prochaine étape, s'il y en a une ? » Ajouter ces six petits mots pour terminer est une autre façon de renforcer l'autonomie de l'interlocuteur : il lui appartient toujours de décider s'il y aura une prochaine étape. Cela peut être le moment de le pousser à s'engager à changer, à moins que ce ne soit encore prématuré (Dans la troisième partie, je vous dirai comment évaluer vos résultats, je vous indiquerai le processus à suivre pour établir un plan d'action et je vous aiderai à identifier les situations dans lesquelles le changement ne va tout simplement pas se produire.)

Heureusement, en général un certain changement est possible, même s'il faut plus d'un entretien de la Méthode de l'Influence immédiate pour y parvenir. Aussi, ne vous inquiétez pas si l'étape n° 6 prend un peu de temps supplémentaire pour porter ses fruits. Comme nous l'avons vu dans le chapitre I, un entretien de la Méthode de l'Influence immédiate pourrait amener l'interlocuteur à s'engager complètement, en partie, ou à simplement avoir l'esprit plus ouvert pour considérer le problème. Même

quand une personne s'engage à changer, un certain effort peut être nécessaire pour réaliser ce changement.

Cependant, il arrive souvent que des personnes parvenant à l'étape n° 6 soient désireuses de changements radicaux, ce qui les amène à faire des promesses mirifiques : « OK, Papa ! Je ne me suis pas du tout occupé de Spot dans le passé, mais désormais, je vais lui donner à manger tous les jours », « Waouh, maintenant que je constate combien j'ai perdu de temps sur Facebook, je n'y passerai jamais plus d'un quart d'heure par jour », « Ces placards vont tous être nettoyés d'ici dimanche et ils vont rester propres – un point c'est tout ».

Que vous vous influenciez vous-même ou que vous influenciez une autre personne, procédez lentement. Encouragez l'enthousiasme, mais choisissez une prochaine étape moins longue et plus facile. « Et si tu donnais à manger à Spot chaque jour de la semaine prochaine ? Nous ferons le point et nous verrons comment ça marche », « Je vais essayer de ne pas dépasser une demi-heure sur Facebook les jours ouvrables, mais pas pendant les week-ends. Dans un mois, je réexaminerai la situation », « Je nettoierai le placard de l'entrée d'ici dimanche et le placard de la chambre la semaine suivante. Puis je réfléchirai à ce qu'il faut faire pour le débarras ».

Ceux qui influencent pourraient être tentés de sauter l'étape n° 6 si la suivante paraît évidente. Cependant, si vous pensez que votre interlocuteur est prêt à reconnaître la prochaine étape, poursuivez. Il vous a semblé entendre la personne mentionner quelle sera sa prochaine étape, mais il se peut qu'elle ne se soit pas rendu compte qu'elle la mentionnait. Il se peut aussi que vous ayez mal entendu ou mal compris. Même si l'interlocuteur a mentionné l'étape suivante, ce qui peut arriver de pire, c'est qu'il s'entende l'affirmer de façon encore plus catégorique (« Je vous l'ai déjà dit, je vais donner à manger à Spot tous les jours »).

Il en est de même pour vous, soit dit en passant, si vous essayez de vous motiver. Veillez à formuler à voix haute ou à écrire lisiblement ce que sera votre prochaine étape. Même si vous savez ce qu'elle va être, vous vous sentirez bien plus motivé si vous exprimez votre plan de façon très claire.

Maintenant que vous savez utiliser la Méthode de l'Influence immédiate, vous serez capable de vous en servir dans des situations différentes : avec vous-même, avec des personnes qui assurent qu'elles veulent changer, même avec des gens que vous ne connaissez pas, par exemple des vendeurs, des serveurs, des personnes du service clientèle. Dans la deuxième partie de ce livre, vous verrez comment appliquer ce processus avec le maximum d'efficacité.

DEUXIÈME PARTIE



Comment accroître votre influence

Chapitre IV

Comment s'influencer soi-même

Si seulement on pouvait s'influencer comme on influence les autres ! Sans conteste, il est facile de voir comment quelqu'un d'autre pourrait agir de façon différente, mais il semble toujours beaucoup plus difficile de le constater sur soi-même. Tout en considérant la façon dont vous pourriez utiliser la Méthode de l'Influence immédiate pour aider des collègues, des employés, des membres de votre famille et des amis, peut-être avez-vous désiré que quelqu'un vienne vous influencer.

La bonne nouvelle, c'est que vous pouvez utiliser la Méthode de l'Influence immédiate sur vous-même aussi facilement que vous pouvez l'appliquer à autrui. Comme ce processus est fondé sur un certain nombre d'étapes spécifiques conçues pour découvrir au fond de vous-même le désir que vous avez de changer, vous n'avez besoin ni d'un thérapeute compétent, ni même d'un ami intuitif pour engager le processus. Vous pouvez vous influencer vous-même.

Vous vous apercevrez souvent que votre véritable motivation est tout à fait différente de celle que vous imaginiez. Mon amie Yvonne a fait cette expérience quand elle a décidé d'utiliser la Méthode de l'Influence immédiate pour mettre fin à sa hantise de la page blanche.

Yvonne est écrivain en free-lance depuis des années, et elle est très fière de respecter tous ses délais. Pour les clients qu'elle apprécie, elle se met souvent au travail en avance et termine aussi en avance, ce qui lui laisse le temps de faire ce qu'elle aime – voir des films, rencontrer des amis et faire de la gymnastique.

Cependant, pour les clients qu'elle n'aime pas, elle remet le travail à plus tard, le plus tard possible et le termine à la dernière minute, ce qui est la cause d'un stress inutile. Elle se prive aussi de tout plaisir qu'elle aurait pu avoir pendant son temps libre, car elle ne peut se donner du bon temps quand l'échéance menace.

Aussi, quand Yvonne se mit à recourir à la Méthode de l'Influence immédiate afin de ne plus jamais remettre son travail au lendemain, elle croyait savoir ce que seraient ses raisons personnelles : « éviter tout ce stress », « être fière de mon travail » et « avoir plus de temps pour moi-même ». Mais au contraire, ce qui lui apparut fut la vengeance. Alors qu'elle notait par écrit les questions de l'Influence immédiate et ses propres réponses, elle se surprit en train d'écrire les lignes suivantes :

« Bette (*une cliente qu'elle n'aimait pas*) m'a déjà suffisamment exploitée – je ne lui donnerai pas UNE SEULE MINUTE DE PLUS. Elle m'a déjà rendue suffisamment malheureuse, ça suffit ! Je vais finir cette tâche stupide et puis, merde, j'irai au cinéma ! »

À la surprise d'Yvonne, cette motivation fondée sur la vengeance eut bel et bien un effet : elle se mit à écrire à une allure folle et termina son travail en avance. Fierté professionnelle et jubilation furent sa récompense.

« Je ne sais pas pourquoi je ne me suis pas rendu compte des sentiments que j'avais auparavant, me confia-t-elle. Peut-être me sentais-je coupable de tant la détester, je n'en sais rien. Mais découvrir pourquoi je voulais *vraiment* terminer cette tâche dès que possible – et en conséquence la commencer dès que possible – m'a aidée à évacuer mon angoisse face à la feuille blanche. J'étais à cent lieues de soupçonner cela, mais c'était la réalité. »

Aperçu du processus

1. Repérez un changement que vous voudriez faire ou une action que vous souhaiteriez accomplir.
2. Exprimez le changement en fonction de votre comportement, non pas des résultats : « Je veux suivre mon régime alimentaire pendant deux semaines » plutôt que « Je veux perdre du poids ».
3. Recopiez la première question de l'Influence immédiate (Pourquoi pourrais-je changer ?), puis notez votre réponse. Essayez d'écrire votre réponse aussi vite que possible, sans vous arrêter pour la censurer ou la mettre en doute. (Vous pouvez faire cet exercice sur un ordinateur ou écrire en sténo, mais parfois, l'acte physique qu'est l'écriture fait surgir des pensées et des sentiments plus profonds.) Écrivez tout ce qui vous vient à l'esprit. Ne vous inquiétez pas si vous avez l'impression de vous écartier du sujet. Quand vous pensez en avoir fini avec la première question, passez à la suivante, et ainsi de suite, jusqu'à ce que vous parveniez à l'étape n° 5.
4. Quand vous arrivez à l'étape n° 5, écrivez « Pourquoi ? » puis répondez. Refaites la même chose encore quatre fois, de sorte que vous ayez posé la question et répondu aux « cinq pourquoi ».
5. Si à un moment quelconque vous êtes embarrassé pour donner une réponse, trouvez une façon quelque peu différente de poser la question. (Relisez le chapitre III pour trouver des suggestions, si nécessaire.)
6. Quand vous arrivez à l'étape n° 6, faites de préférence un petit pas en avant, pas trop difficile, et choisissez un moment où vous pourrez regarder en arrière pour évaluer votre progression et choisir le pas suivant.
NB : Si vous êtes à l'aise lorsque vous vous parlez, vous pouvez aussi procéder à haute voix, éventuellement en vous enregistrant.

Notez simplement le pas suivant quand vous atteignez l'étape n° 6. Je vous engage donc soit à écrire les réponses, soit à les dire à voix haute ;

ne vous contentez pas de leur accorder une simple pensée. Vous vous influencerez mieux si vous pouvez lire ou entendre vos propres raisons.

Quand vous avez de la peine à passer à l'action

Parfois, nous appliquons sur nous-mêmes la Méthode de l'Influence immédiate et le processus se déroule rapidement et facilement. À d'autres moments, nous avons de la peine à nous y mettre. Parfois encore, nous pouvons être tentés de remettre au lendemain le recours à cette technique. Si vous vous sentez coincé dans n'importe quel secteur de votre vie, et si vous avez de la peine à commencer le processus de l'Influence immédiate, voici quelques suggestions susceptibles de vous aider à sortir de l'impasse.

- *Ne soyez pas ambitieux au début.* Commencer une tâche par l'action la plus insignifiante qui soit peut faire paraître cette tâche beaucoup plus facile à accomplir. Écrire un rapport trimestriel peut sembler une tâche impressionnante, écrire une seule phrase ne l'est pas autant. Payer vos factures peut paraître extrêmement pénible, placer votre carnet de chèques à proximité de votre ordinateur est un jeu d'enfant.

Mon collègue Marcus avait des difficultés pour se motiver à appeler son collègue informaticien afin qu'il l'aide à maîtriser le fonctionnement d'un ordinateur plus puissant. Chaque fois qu'il pensait à lui téléphoner – ce qui peut paraître tout à fait facile –, il imaginait les heures, les jours et les semaines que nécessitaient le choix d'un nouveau portable, la commande du logiciel et le temps passé avec le technicien pour installer le système et apprendre la technique. Découragé par la perspective de tant de travail, d'incertitude et de frustration, Marcus ne parvenait jamais à passer ce coup de fil. Il ne pouvait même pas se persuader de

commencer le processus de l'Influence immédiate, qu'il avait utilisé avec succès auparavant pour se mettre au jogging.

Il finit par me signaler le problème. Je lui suggérai de viser un peu moins haut : « Ne portez pas toute votre attention sur le coup de téléphone que vous devez passer au technicien, lui dis-je, pensez plutôt à chercher son numéro, à le noter sur un papier et à le mettre à côté de votre téléphone. »

Marcus ne pouvait pas croire qu'une action aussi simple pouvait produire un changement, mais il accepta d'essayer. Au lieu de se demander « Pourquoi pourrais-je vouloir téléphoner à mon technicien ? » (Étape n° 1) et « Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure suis-je prêt à l'appeler ? » (Étape n° 2), il se posa les questions suivantes : « Pourquoi pourrais-je vouloir chercher le numéro de mon technicien et le mettre près de mon téléphone ? » et « Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure suis-je motivé pour trouver le numéro et le mettre en évidence ? »

Une fois que Marcus eut porté son attention sur des actions insignifiantes, il sentit qu'il commençait à avancer. Et dès qu'il se mit à avancer, il continua à aller de l'avant. Un jour, il chercha le numéro et le plaça à côté de son téléphone. Le lendemain, alors qu'il allait téléphoner pour prendre rendez-vous chez un médecin, il vit le numéro du technicien et, comme il me le confia plus tard : « J'ai fini par appeler sans même m'en rendre compte. » C'est comme si Marcus avait créé sa propre réactance psychologique en se disant qu'il *devait* appeler le technicien. Afin de supprimer le blocage, il avait besoin de renforcer sa propre autonomie : « Je n'ai pas à appeler le technicien. Je pourrais tout simplement chercher son numéro de téléphone. »

En se rappelant cette expérience, Marcus essaya de porter son attention sur des actions insignifiantes au cours de tout le processus : non pas sur l'installation du nouveau logiciel, mais simplement sur le déballage ; non pas sur la lecture du manuel d'instructions, mais simplement sur le fait de le placer à proximité de l'ordinateur. Chacune de ces actions insignifiantes faisait l'affaire. Avec chaque avancée, si modeste fût-elle, sa motivation personnelle prenait le relais et l'incitait à aller de l'avant.

- *Imaginez de combien de façons différentes vous pourriez aborder votre problème.* Parfois, comme nous l'avons vu dans le chapitre III, nous avons tendance à nous concentrer sur le *comment*. Nous sommes convaincus qu'il n'y a qu'une seule façon d'atteindre notre objectif et nous sommes obsédés par tous les obstacles qui nous empêchent d'y parvenir.

Mais souvent, comme l'ont appris Keith et Tracey, il y a de nombreuses façons différentes de résoudre un problème. Certaines paraissent plus attirantes, plus réalisables ou moins compliquées que celle qui nous a fait échouer. Tracey ne pouvait imaginer qu'elle irait camper avec Keith, mais elle était heureuse d'envisager une nuit de « luxe » en pleine nature : Keith ferait la cuisine pour elle et ensuite lui offrirait une soirée pas comme les autres. De même, un de mes collègues détestait l'idée de lire les ouvrages de gestion que je lui avais recommandés, mais il s'enthousiasma quand il se rendit compte qu'il pouvait écouter la version enregistrée sur cassette au cours d'un long trajet en voiture pour aller voir des parents.

Quand nous appliquons à quelqu'un la Méthode de l'Influence immédiate, nous faisons appel à son autonomie autant qu'à sa créativité, en l'invitant à trouver sa propre solution pour régler ses problèmes. Nous pouvons en faire autant pour nous-mêmes. Admettez la possibilité que tout problème puisse avoir de nombreuses solutions différentes. Peut-être même pourriez-vous vous mettre au défi de trouver des solutions de remplacement sans considérer si elles marcheront ou non. Vous pourriez découvrir que l'évocation de solutions absurdes, amusantes ou de toute évidence impraticables, peut déclencher une nouvelle idée qui ait une application pratique.

- *Admettez la possibilité que tout problème puisse avoir une solution.* La résistance ne fait pas seulement obstacle à l'action ; parfois elle nous empêche aussi de réfléchir. Même quand nous essayons d'imaginer par combien de façons différentes nous pourrions traiter un problème, nous pourrions nous décourager si, après dix ou quinze minutes d'efforts

concertés, nous ne trouvions pas de réponse. « *Il n'y a pas de solution* », nous disons-nous, et notre motivation disparaît.

Il peut en être tout à fait autrement. Nous pouvons admettre que tout problème peut être résolu d'une manière ou d'une autre. Nous pouvons avoir besoin de changer les règles de base, de redéfinir le problème, de redoubler d'efforts ou d'étendre notre recherche, mais à tout le moins, il est possible que quelque part, d'une certaine façon, ce problème ait une solution.

Pour trouver cette solution, nous devons nous engager à avoir l'esprit ouvert. Il peut être tentant de laisser disparaître notre motivation, mais nous devons résister. Si la possibilité d'une solution existe vraiment pour vous, vous aurez envie de poursuivre le processus ; ce qui à son tour peut vous motiver à continuer de chercher la solution dont vous avez besoin.

- *Soyez prêt à être surpris.* L'un des grands cadeaux que peut vous offrir la Méthode de l'Influence immédiate, comme l'a découvert mon amie Yvonne, c'est la façon dont souvent elle nous surprend en nous ouvrant de nouvelles perspectives sur nous-mêmes. Souvent nos motivations que nous venons de découvrir acquièrent une force qui leur est propre et bientôt nous accomplissons des choses stupéfiantes, parfois d'une manière tout à fait inattendue. « Oh ! pourriez-vous vous dire, je ne pouvais imaginer que j'avais cette idée dans la tête. Je ne pensais pas que c'était ce que je voulais. Je ne me serais jamais attendu à faire cela. »

Je ne peux compter le nombre de fois où j'ai commencé à appliquer le processus de l'Influence immédiate et où j'ai vu mon interlocuteur s'esclaffer de surprise, secouer la tête de stupéfaction, ou apercevoir une nouvelle perspective dans un silence plein d'effroi.

Aussi, allez de l'avant. Pensez à ce que vous aimeriez faire, bien que vous ayez rencontré des difficultés ; faites un premier pas, un tout petit pas ; et ayez recours à la Méthode de l'Influence immédiate. Presque certainement, vous vous motiverez pour agir. Vous pourriez aussi apprendre quelque chose de nouveau sur vous-même et sur ce que vous pouvez accomplir.

Concentrez-vous sur l'action, pas sur les décisions

Quand nous essayons de changer, nous sommes souvent décontenancés par la perspective d'une décision importante capable de bouleverser notre vie, ou même d'une décision mineure mais difficile à prendre. La solution, c'est d'avoir recours à la Méthode de l'Influence immédiate pour vous aider à agir, non pas à prendre une décision. Si vous voulez avoir plus de temps à consacrer à votre famille, ne tenez pas compte de la décision qui changera votre vie (« Je vais modifier les priorités dans ma vie et mettre l'accent non plus sur mon travail, mais sur ma famille »), concentrez-vous au contraire sur la conversation de cinq minutes que vous aurez avec chaque membre de votre famille, une fois par semaine. Si vous envisagez de changer votre régime alimentaire, ne songez pas à une éventuelle décision spectaculaire (« Suis-je prêt à m'engager à tout faire pour être en meilleure santé ? ») mais contentez-vous de vous demander pourquoi vous ajouteriez des fruits frais ou des légumes à votre régime hebdomadaire. Choisissez quelque chose que vous pouvez à proprement parler vous voir en train d'accomplir plutôt que quelque chose qui est seulement d'ordre mental (une décision ou une nouvelle façon de penser).

Ce que j'aime dans les grandes décisions qui bouleversent la vie, c'est que, en fin de compte, nous y sommes conduits – graduellement et parfois à notre insu – par nos actions. Laissez votre attention se porter d'elle-même sur le comportement à adopter, et vos décisions se prendront d'elles-mêmes.

Testez votre capacité à pratiquer la Méthode de l'Influence immédiate : choisissez une première étape facile

Vous vous préparez à vous influencer, mais vous avez de la peine à vous y mettre. Reformulez chacune des questions suivantes de l'étape

n° 1 (Pourquoi pourrais-je changer ?) en réduisant l'objectif pour le rendre plus accessible.

- Pourquoi pourrais-je vouloir observer mon régime alimentaire durant toute ma vie ?
- Pourquoi pourrais-je vouloir faire de la gymnastique une demi-heure chaque jour ?
- Pourquoi pourrais-je vouloir faire ma déclaration d'impôts le prochain week-end ?
- Pourquoi pourrais-je vouloir passer plus de temps avec ma famille ?
- Pourquoi pourrais-je vouloir consacrer plus de temps à me détendre ?
- Pourquoi pourrais-je vouloir améliorer notre méthode de classement à la maison ?
- Pourquoi pourrais-je vouloir régler toutes nos factures à temps ?
- Pourquoi pourrais-je vouloir m'inscrire à un troisième cycle à l'université ?
- Pourquoi pourrais-je vouloir répondre à tous mes e-mails moins d'un jour après les avoir reçus ?
- Pourquoi pourrais-je vouloir fouiller dans tous mes placards et donner les vêtements que je ne porte plus à une œuvre caritative ?

Exemples de formulations différentes

- *Pourquoi pourrais-je vouloir observer mon régime alimentaire durant toute ma vie ?* « Pourquoi pourrais-je vouloir faire une liste de courses au cas où je voudrais faire des provisions pour mon nouveau régime ? »
- *Pourquoi pourrais-je vouloir faire de la gymnastique une demi-heure chaque jour ?* « Pourquoi pourrais-je vouloir mettre ma tenue de gym près de mon lit ? »
- *Pourquoi pourrais-je vouloir faire ma déclaration d'impôts le prochain week-end ?* « Pourquoi pourrais-je vouloir mettre mes feuilles de

- déclaration d'impôts sur mon bureau ? »
- *Pourquoi pourrais-je vouloir passer plus de temps avec ma famille ?*
« Pourquoi pourrais-je vouloir passer une demi-heure à lire des histoires à ma fille ? »
 - *Pourquoi pourrais-je vouloir consacrer plus de temps à me détendre ?*
« Lorsque je rentre chez moi après le travail, pourquoi pourrais-je vouloir prendre cinq minutes pour m'enfermer dans ma chambre et tout simplement faire des exercices respiratoires ? »
 - *Pourquoi pourrais-je vouloir améliorer notre méthode de classement à la maison ?* « Pourquoi pourrais-je vouloir acheter des classeurs de couleur la prochaine fois que je serai dans une galerie marchande ? »
 - *Pourquoi pourrais-je vouloir régler toutes nos factures à temps ?*
« Pourquoi pourrais-je vouloir regrouper toutes mes factures la prochaine fois que je regarderai la télévision ? »
 - *Pourquoi pourrais-je vouloir m'inscrire à un troisième cycle à l'université ?* « Pourquoi pourrais-je vouloir cliquer sur un site du troisième cycle ? »
 - *Pourquoi pourrais-je vouloir répondre à tous mes e-mails moins d'un jour après les avoir reçus ?* « Pourquoi pourrais-je vouloir répondre à deux e-mails aujourd'hui ? »
 - *Pourquoi pourrais-je vouloir fouiller dans tous mes placards et donner les vêtements que je ne porte plus à une œuvre caritative ?* « Pourquoi pourrais-je vouloir chercher le numéro de téléphone d'un magasin géré par une œuvre de charité ? »

Une réussite : le recrutement d'une assistante

J'animais un atelier pour des aides-soignants, des contrôleurs judiciaires, des directeurs d'assistance sociale et du personnel du département de l'Enfance et de la Famille du Connecticut. Je demandai à chaque participant de faire un rapport écrit sur la façon dont il avait

appliqué sur lui-même la Méthode de l'Influence immédiate, afin qu'il puisse avoir une connaissance de première main de la puissance de ce processus. La plupart du temps, je choisis une question qui me préoccupe et j'applique la méthode en même temps que les autres participants. Cette fois-là, je pensais à la façon de rattraper le retard que j'avais pris avec des formalités administratives.

Pas question de me défilier. Les professionnels qui participaient à mon stage n'allaient pas me laisser me dérober à mon obligation. Et ils étaient nombreux à considérer encore avec scepticisme ce que je leur proposais. De toute évidence, je devais répondre à mes propres exigences, sinon je perdrais toute crédibilité.

Je décidai donc de me concentrer sur une question qui me préoccupait alors : l'embauche d'une nouvelle assistante pour m'aider. Bien que Yale me fournisse une assistante pour m'aider dans mon travail à l'université, je pensais que je devais embaucher à titre personnel quelqu'un qui m'aiderait à gérer toutes les tâches administratives liées à mon métier de consultant.

Cependant, pour une raison ou pour une autre, je n'étais jamais parvenu à passer à l'action. Je ne cessais de me dire qu'une bonne assistante serait trop difficile à trouver et coûterait trop cher. À mesure que les mois passaient, je m'étais presque convaincu de renoncer à l'idée. Maintenant, je décidai de la considérer à nouveau et, pour la première fois, j'eus recours à la Méthode de l'Influence immédiate pour y parvenir.

Naturellement, la loi de la réactance psychologique s'applique à moi comme à tout le monde. Aussi dus-je faire des affirmations pour renforcer mon autonomie. « *Tu n'es pas obligé de faire telle ou telle chose, me dis-je d'un ton ferme. Tu n'es pas vraiment en train d'appliquer cette méthode. Tu te contentes de suivre les étapes – pour l'atelier.* » (Cette manière de m'en sortir – en me disant que la méthode était sans importance – s'est trouvée être une façon très efficace de contourner toute résistance, et je vous la recommande chaleureusement.)

Maintenant, l'étape n° 1. Comment formuler ma première question ?

D'abord, je me suis rappelé que j'avais besoin de porter mon attention sur le comportement plutôt que sur les résultats. Je ne pouvais m'engager

à embaucher une assistante personnelle – ou même à en trouver une – puisque je ne maîtrisais aucun de ces facteurs. Je devais simplement m’engager à en chercher une.

Cependant, l’action qui consistait à rechercher une assistante personnelle semblait terriblement vague, surtout parce que j’étais convaincu que je ne pourrais jamais en trouver une. Je me dis que je pouvais me concentrer sur une action plus simple, par exemple procéder par voie d’annonce. Mais même cette demande semblait impossible.

En admettant qu’il était possible de résoudre tout problème, je décidai de commencer de façon aussi modeste que possible. Si je voulais embaucher une assistante personnelle, quelle démarche insignifiante ne présentant aucun risque pourrais-je faire ?

Je laissai fuser les idées au hasard dans mon esprit et j’en dressai une liste :

- Faire l’annonce en ligne.
- Chercher le site pour faire paraître l’annonce.
- Définir par écrit l’offre d’emploi.
- Déterminer le salaire que je paierais.
- Calculer le nombre d’heures pendant lesquelles l’assistante travaillerait pour moi chaque semaine.
- Voir sur Google comment sont formulées les offres d’emploi d’assistante personnelle afin que je puisse formuler la mienne plus facilement.

Cette dernière option me sembla la bonne : « Pourquoi pourrais-je vouloir chercher sur Google comment sont formulées les offres d’emploi d’assistante personnelle ? » Oui, cela me semblait être une démarche satisfaisante, sans risque. Cela ne m’engageait pas à grand-chose et je pouvais m’imaginer en train de la faire.

Aussi, si vous vous demandez comment savoir si le premier pas fort modeste que vous avez décidé de faire est le bon, voici deux critères : il doit apparemment ne comporter aucun risque, et vous devez être capable de vous voir en train de le faire. Quand nous n’avons rien fait auparavant,

nous éprouvons souvent une certaine résistance. Choisir une démarche sans risque est une façon de vous amener par la ruse à croire que le processus est facile.

Assurément, comme je pensais à l'étape n° 1 nouvelle formule (« Pourquoi pourrais-je vouloir aller voir sur Google comment sont formulées les offres d'emploi d'assistante personnelle ? »), il me vint à l'esprit une réponse, à laquelle d'une façon ou d'une autre je n'avais jamais songé : « Parce que si j'embauchais une assistante personnelle, je pourrais trouver une perle rare. » Waouh ! m'étonnai-je, cela ne m'était jamais venu à l'esprit.

Je commençai à noter les six étapes de l'Influence immédiate, ainsi que ma réponse à chaque question. Voici les premières remarques que je fis.

- Etape n° 1 : Pourquoi pourrais-je vouloir aller voir sur Google comment sont formulées les offres d'emploi d'assistante personnelle ?

- Je pourrais trouver la perle rare.
- Je passerai plus de temps avec ma famille.

Ce qui est intéressant, c'est que cette dernière raison qui était excellente ne m'était même pas venue à l'esprit avant que je ne me concentre sur la démarche insignifiante qui consistait à chercher sur Google les offres d'emploi plutôt qu'à me lancer dans la démarche importante, à savoir l'embauche véritable d'une assistante. Remarquez aussi comment j'avais en quelque sorte déjà laissé derrière moi l'idée de chercher sur Google des offres d'emploi ou même d'écrire et de poster mon offre ; et j'étais passé à l'idée d'embaucher vraiment une assistante. Une première avancée – m'amener par la ruse à faire une démarche insignifiante – m'avait vraiment donné une impulsion.

- Etape n° 2 : Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure suis-je prêt à naviguer sur Google pour savoir comment embaucher une assistante d'ici vendredi ?

- 8 (ma première réponse).
- 7 (ma réponse définitive).

Remarquez comment je fis spontanément un bond en avant, en envisageant déjà d'embaucher une assistante et en me donnant même un délai d'une semaine pour y parvenir. Naturellement, c'était fort peu réaliste, en particulier parce que je ne maîtrisais pas tous les facteurs que comporte l'embauche de quelqu'un, mais c'était le genre de réaction enthousiaste qui peut se produire quand vous commencez à avoir recours à la Méthode de l'Influence immédiate. Pendant que vous parcourez les cinq premières étapes, laissez-vous aller à écrire ce qui vous vient à l'esprit sans rien censurer, sans porter de jugement. Vous essayez d'entrer en contact avec le *pourquoi* vous voulez faire quelque chose. Vous pouvez réduire l'importance de vos projets, si cela s'avère nécessaire, quand vous parvenez au *comment* de l'étape n° 6.

- Etape n° 3 : Pourquoi n'ai-je pas choisi un nombre inférieur ?

- Je pourrais vraiment être capable d'embaucher quelqu'un.
- Qui sait ce qui en résultera ?
- Je veux passer à l'action.
- Je pourrais être moins stressé car il y aurait moins de désordre.
- Cela me donnerait beaucoup de temps libre.
- Ce n'est pas tellement coûteux.
- Cela pourrait être plaisant.
- La gestion serait améliorée.

Une fois encore, mes réponses n'étaient pas toujours logiques, et je manquais encore de sens pratique en ce qui concerne la rapidité avec laquelle je pensais pouvoir tout régler. Mais il en était ainsi. C'était le moment d'écrire ce qui me passait par la tête. Je pouvais attendre jusqu'à l'étape n° 6 pour considérer l'aspect pratique des choses.

- **Etape n° 4 : Imaginez que c'est arrivé. Quels sont les résultats positifs ?**

- Je pourrais consacrer plus de temps aux activités intellectuelles.

C'est là où j'ai vraiment commencé à être excité. J'ai alors imaginé qu'en embauchant une assistante personnelle j'aurais du temps libre pour écrire, organiser des séminaires et expliquer la Méthode de l'Influence immédiate à des groupes – tout ce que j'aime faire – parce que quelqu'un d'autre se chargerait de la gestion, ce qui n'est pas ma tasse de thé. Remarquez que je ne pouvais pas éprouver cet enthousiasme tant que je m'obligeais à « embaucher une assistante » ou même à « rédiger une annonce ». Je devais m'inciter par la ruse à amorcer le processus, en naviguant sur Google pour trouver d'éventuelles offres d'emploi. Maintenant, j'avais conscience de vouloir vraiment une assistante. Ce serait merveilleux d'en avoir une ! Tous mes soucis concernant la formation et la rémunération d'une assistante étaient passés au second plan par rapport à ma nouvelle motivation qui m'incitait à trouver et à embaucher la personne qui me laisserait du temps libre pour faire ce qui me plaisait.

- J'aurais du temps à consacrer à ce qu'il y a de plus gratifiant dans mon métier.

- Je pourrais mieux m'organiser.

Voilà une autre réaction inattendue. Grâce à une assistante personnelle, je n'aurais pas à me préoccuper des détails au niveau matériel. Mais soudain, j'étais excité à la pensée de travailler avec cette personne afin de

mieux organiser mon travail personnel, même si j'avais pu penser que ce serait la dernière chose dont j'avais envie.

– Je serais payé dans de meilleurs délais.

Une assistante personnelle pourrait veiller à ce que mes clients reçoivent leur facture sans tarder. Elle ne remettrait pas à plus tard cette corvée comme je le fais souvent.

– J'aurais la possibilité de trouver vraiment quelqu'un de bien.

– Ce serait un réconfort ;

C'étaient de brèves remarques, mais je me souviens de ce que je pensais en les écrivant : « *Si mes enfants sont malades, le travail peut continuer ; la machine ne se grippera pas.* » Autres avantages :

– un allègement fiscal ;

– la possibilité de travailler davantage ;

– de l'aide pour les voyages ;

– des relevés de frais ;

– des demandes de subventions.

Maintenant, j'abordais le genre de détails que j'aurais voulu faire figurer dans une offre d'emploi, la liste des tâches que je pourrais espérer de la part d'une assistante personnelle. Chose intéressante, avant l'étape n° 4, j'avais déjà commencé à agir pour me procurer une assistante, en écrivant l'offre d'emploi, ce qui, seulement quelques minutes auparavant, m'avait paru surhumain, rien que d'y penser.

– Aller chez le teinturier, faire laver la voiture, s'occuper de mes enfants, entre autres tâches.

Je comprenais mieux tout ce que j'attendais d'une assistante, je ne voulais pas seulement le genre d'aide administrative que j'avais eue dans mon département à Yale. Je voulais une assistante personnelle

polyvalente, capable de m'aider dans les nombreuses tâches qui font partie de ma vie.

- Etape n° 5 : Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ?

- Je pourrais aider quelqu'un dans ce contexte économique vraiment difficile.
- Je formerais éventuellement quelqu'un susceptible de participer à mes recherches.

C'étaient pour moi des idées tout à fait neuves. Je n'avais jamais pensé auparavant que l'embauche d'une assistante pourrait profiter à quelqu'un d'autre. Cette idée me plaisait vraiment, et une fois de plus, j'étais frappé par la façon dont la Méthode de l'Influence immédiate révèle des motivations qui, assurément, sont importantes pour nous, mais que nous pouvons complètement ignorer. Nos motivations peuvent même avoir pour origine nos objectifs les plus secrets ou notre désir d'aider autrui. Ces motivations altruistes sont fréquemment les plus secrètes – et les plus puissantes.

- Je pourrais m'intéresser à des idées peu courantes.
- Du travail serait accompli pendant que je me reposerais.

Cela m'enchantait. J'aimais l'idée que mon assistante et moi travaillerions à des moments différents, mais que le travail d'une façon ou d'une autre ne s'interromprait jamais.

- Je passerais plus de temps en famille.

- Etape n° 6 : Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ?

À ce moment, le temps que je m'étais alloué pour faire cet exercice était écoulé, et les personnes qui participaient au stage étaient sur le point de se réunir. Aussi, une déclaration au groupe fut ma prochaine étape. Trois personnes dans l'auditoire se portèrent aussitôt candidates au poste d'assistante personnelle que je proposais !

Je n'embauchai finalement personne, mais il me sembla que l'expérience était la preuve que tout le processus qui consistait à trouver une assistante pouvait être beaucoup plus facile que ce que j'avais imaginé. Sans aucun doute, maintenant que j'étais motivé, ce serait plus facile que jamais.

Plus tard cette semaine-là, je participai à une réunion très frustrante sur un projet universitaire que je coordonnais depuis un certain temps. J'allai à un Starbucks local avant de me rendre à une autre réunion, car je voulais vraiment m'éclaircir les idées et être de meilleure humeur. « Et si je faisais simplement quelque chose qui me plaise », me dis-je. Je finis par rédiger un profil de poste et à l'envoyer en ligne sans en avoir vraiment l'intention. Moins de trois quarts d'heure après, je reçus ma première réponse – et ce fut celle de la jeune femme que j'embauchai.

Comme le processus de l'Influence immédiate touchait à sa fin, ma nouvelle assistante écrivit un e-mail au groupe de stagiaires qui m'avaient incité à me joindre à eux pour faire l'exercice. Elle se présenta et les remercia du rôle qu'ils avaient joué dans l'obtention de son nouvel emploi. Elle était heureuse, j'étais heureux, ma famille (à laquelle je pourrais vraiment consacrer plus de temps) était heureuse. Une fois encore j'avais constaté le pouvoir de l'Influence immédiate.

Améliorer le processus de l'Influence immédiate

- Cherchez toujours des étapes de plus en plus courtes pour commencer, jusqu'à ce que vous en découvriez une qui donne l'impression d'être sans risque ou qui vous permette de vous voir en train de l'accomplir.
- Ne vous jugez pas ou ne vous censurez pas. Acceptez simplement de suivre le processus.

- Rappelez-vous clairement que vous ne devez pas tenir compte des *comment* et des *pourquoi... pas*. Au contraire, concentrez-vous sur le *pourquoi* vous voulez quelque chose.
- Attendez-vous à vous laisser porter en avant. Le moindre petit pas déclenche souvent une suite de pensées, de sentiments et d'idées qui créent un nouvel élan.
- Préparez-vous à être surpris. Vous apprendrez presque certainement quelque chose de nouveau sur vos raisons qui vous poussent à vouloir quelque chose.
- Faites confiance au processus de l'Influence immédiate. Il se peut que vous vous trouviez en train d'agir presque à votre insu. Aussi, ne cédez pas à l'impression que vous avez besoin de vous contraindre.

Influencer de manière non conventionnelle

Les participants à mes ateliers me demandent souvent la raison pour laquelle les questions de l'Influence immédiate ont tendance à paraître illogiques, étranges ou même « bizarres ». Croyez-le ou non, c'est en partie leur intérêt. Selon les chercheurs, quand les gens sont confrontés à des données illogiques, étranges, sans rapport les unes avec les autres ou irrationnelles, ils ont tendance à trouver de meilleures solutions plus rapidement. Apparemment, nous travaillons avec plus d'ardeur, plus de rapidité et mieux si notre motivation naturelle à comprendre les choses est stimulée avant ou pendant que nous essayons de résoudre un problème.

En 2009, les chercheurs Travis Proulx de l'université de Californie du Sud à Santa Barbara et Steven Heine de l'université de la Colombie-Britannique ont dirigé une étude au cours de laquelle on demanda à quarante étudiants de licence de résoudre un problème difficile. On donna à lire à la moitié des étudiants une nouvelle absurde de Franz Kafka avant qu'ils ne se mettent à la tâche ; leur travail sur le problème fut nettement plus précis. En moyenne, leurs résultats furent de 60 %

supérieurs à ceux des autres étudiants. Le fait qu'on les ait incités à penser de manière non conventionnelle eut un effet positif sur leur capacité à trouver la solution – et, me semble-t-il, il en serait de même pour vous.

Souvent, quand nous essayons de résoudre un problème, nous excluons certaines possibilités prématurément ou nous négligeons des options que nous avons oubliées, que nous n'avons pas remarquées ou que nous n'avons pas prises au sérieux. Nous sommes obsédés par la recherche de résultats immédiats et nous nous concentrons sur le *comment* faire quelque chose plutôt que sur le *pourquoi* nous voulons faire cette chose ; ou alors des échecs temporaires nous laissent à penser que nous ne serons jamais capables de parvenir à nos fins.

Faites donc confiance au processus. Cessez de vous demander « Est-ce possible ? » et commencez par vous demander « Pourquoi est-ce que je veux ceci ? » Faites bouger les choses en portant votre attention sur le comportement qui semble le moins réaliste ou même franchement impossible.

Un jour, j'ai essayé d'aider une collègue, une chercheuse tout à fait prometteuse, à obtenir un emploi dans un autre établissement universitaire. Elle ne semblait pas capable de se concentrer sur la recherche d'un emploi qui aurait convenu à quelqu'un ayant ses compétences. Aussi lui suggérai-je de se motiver pour postuler à un emploi de chef de projet qui, techniquement parlant, n'était pas du tout dans ses possibilités. « Pourquoi voudrais-je chercher un emploi de chef de projet ? » était pour elle l'étape n° 1, bien qu'elle sût ne pas avoir les compétences nécessaires pour cet emploi.

Pourtant, découvrir d'une façon ou d'une autre à quel point elle voulait un emploi qui ne correspondait pas à ses compétences l'incita à vouloir un emploi qui lui conviendrait vraiment. Sa recherche « décolla » soudain, puis fut couronnée de succès. Poser des questions irrationnelles et considérer des actions dépourvues de logique ne constituent pas nécessairement le meilleur plan d'action. Mais ce peut être un moyen génial de débloquer la situation et de trouver la motivation dont vous avez besoin.

Un collègue qui avait divorcé l'année précédente avait de la peine à se motiver pour fixer des rendez-vous à des femmes. Il avait même essayé d'avoir recours à la Méthode de l'Influence immédiate, mais il avait l'impression que cela ne lui avait pas permis de régler son problème.

Je lui suggérai de tenter également une approche quelque peu irrationnelle. Peut-être son étape n° 1 pourrait être : « Pourquoi établirais-je le profil de ma partenaire idéale et consulterais-je un service en ligne de rencontres afin de trouver la personne qui correspond exactement à ce profil ? »

Mon ami comprit que cette approche étroitement ciblée n'était pas nécessairement l'approche la plus mature ou la plus efficace pour rencontrer quelqu'un. Il pourrait rencontrer quelqu'un – grâce à un site de rencontres sur Internet ou ailleurs – qui ne correspondrait point au profil idéal qu'il avait tracé, quelqu'un qui néanmoins pourrait devenir pour lui une partenaire excitante, capable de l'épauler, aimante. Mais, en s'autorisant à se comporter comme un enfant et de façon irrationnelle, cela lui libéra l'esprit et il découvrit quels aspects de la personnalité avaient vraiment de l'importance à ses yeux. Contrairement à ses premiers fantasmes, il sut qu'il n'avait pas vraiment besoin que sa partenaire éventuelle fût une reine de beauté, un véritable cordon-bleu ou une passionnée inconditionnelle des sports. Ce qui importait pour lui, s'aperçut-il, c'était de trouver une personne attentionnée, pleine d'amour et très attachée à lui, tout en étant indépendante et intéressée par sa propre carrière.

Grâce à cette lucidité nouvellement acquise et à cette mise au point, mon ami a été capable de rédiger une annonce qui le mettait mieux en valeur et de passer en revue les petites annonces pour rencontres avec beaucoup plus de discernement. Plus important encore, il découvrit aussi qu'il essayait de repérer ce type de femme dans sa vie quotidienne – approche dynamique et optimiste en vue de rencontres –, ce qui auparavant lui avait semblé impossible. Il n'a pas encore déniché la personne en question, mais il a plus de plaisir qu'il ne l'aurait jamais cru à faire ses recherches et, à mes yeux, son comportement lui garantit les meilleures chances de succès.

Être fidèle à notre objectif le plus noble

Une des choses qui me frappent toujours, c'est la fréquence avec laquelle les gens prétendent que nos motivations les plus profondes, les plus sincères sont égoïstes. Le désir de faire quelque chose pour quelqu'un d'autre – qu'il s'agisse d'un être aimé, d'un inconnu ou de la communauté – est d'une certaine façon plus suspect que le désir de faire quelque chose essentiellement pour soi-même.

Après avoir pendant des décennies utilisé la technique de l'Influence immédiate sur moi-même et sur d'autres personnes, je me suis rendu compte que nos motivations les plus profondes ne sont pas toujours des motivations égoïstes. Parfois, nos véritables aspirations jaillissent de nos idéaux les plus élevés, les plus nobles. Ne souhaitons-nous pas ce qu'il y a de mieux pour notre famille, nos amis, nos voisins et nos concitoyens ? Parfois aussi, nous ne pouvons pas vraiment saisir les véritables raisons que nous avons d'agir, si ce n'est que nous accédons à notre générosité et à notre altruisme au plus profond de nous-mêmes. Quand vous pensez à ce que vous désirez le plus ardemment et à la façon de vous inciter à y parvenir, restez ouvert à la possibilité qu'en agissant ainsi, vous souhaitez en même temps rendre service à autrui.

Chapitre V

Influencer les gens qui veulent changer

Si quelqu'un veut changer, mais n'y est pas encore parvenu, commencez par utiliser la Méthode de l'Influence immédiate. Renforcez son autonomie, suivez les six étapes et, en collaboration avec cette personne, établissez un plan d'action. (Nous parlerons des plans d'action en détail dans le chapitre IX.) La plupart du temps, cela fonctionne, mais si ce n'est pas le cas ?... Si quelqu'un déclare qu'il veut changer mais ne semble pas pouvoir agir ? Si vous-même, vous essayez d'agir, mais ne pouvez faire le premier pas ?

D'après mon expérience, il y a trois raisons principales pour lesquelles des gens apparemment motivés se trouvent bloqués :

1. Ils ne possèdent pas le savoir-faire nécessaire pour aller de l'avant.
2. Le moment ou la situation ne convient pas pour passer à l'action.
3. Ils n'ont pas identifié leurs véritables désirs.

Le savoir-faire par opposition à la volonté

Comme nous l'avons vu, nous nous focalisons souvent trop sur le *comment* alors que nous devrions vraiment considérer le *pourquoi*. Mais parfois, le *comment* est le problème, et acquérir le savoir-faire peut être tout ce qui est nécessaire pour démarrer.

Comment pouvez-vous dire s'il s'agit de savoir-faire ou de volonté ? Vous trouverez ci-dessous quelques questions pour vous aider à le découvrir. Elles peuvent servir à déterminer si vous devez essayer d'appliquer la Méthode de l'Influence immédiate une fois ou deux, ou si au contraire vous devez vous efforcer d'aider votre interlocuteur à acquérir le savoir-faire. Vous pouvez poser ces questions à n'importe qui : un collègue, un employé, quelqu'un que vous aimez, voire vous-même.

- *Avez-vous les connaissances et la formation indispensables ?* Si nous voulons opérer des changements, mais si nous ne sommes pas encore passés à l'action, peut-être que tout simplement nous ne savons pas quoi faire. En conséquence, nous pourrions perdre toute motivation, mais dès que nous savons ce qui nous manque, notre enthousiasme renaît.

- *Avez-vous consulté un expert ?* Les experts peuvent être capables de déterminer s'il est question de savoir-faire ou de volonté. Ils pourraient aussi être capables de vous aider, vous ou votre interlocuteur, à acquérir le savoir-faire nécessaire.

- *Vous êtes-vous déjà focalisé sur le savoir-faire ?* Considérez un supérieur qui identifie le problème d'une employée perturbée comme étant un manque de savoir-faire et qui l'envoie suivre une formation continue. Si l'employée revient confiante en ses capacités et motivée pour travailler correctement, le savoir-faire était vraiment son problème. Mais si elle revient frustrée et démoralisée ou si, après une période d'enthousiasme, elle se décourage, il y a toutes les chances pour que la volonté joue un rôle. Vous pouvez alors l'envoyer suivre une autre formation après avoir eu recours à la Méthode de l'Influence immédiate pour la motiver à s'engager plus pleinement. Ou encore, vous pourriez vous focaliser plutôt sur la motivation de l'employée, en utilisant le processus de l'Influence immédiate pour modifier son comportement qui représente un véritable défi.

Le mauvais moment, le mauvais endroit

Généralement, si nous voulons vraiment accomplir quelque chose, nous trouvons le moyen d'y parvenir, ou du moins de faire le premier pas. Cependant parfois, une personne peut vouloir vraiment passer à l'action, mais elle peut également avoir de très bonnes raisons de refuser. Avant d'échafauder des hypothèses sur son degré de motivation – et avant d'appliquer la Méthode de l'Influence immédiate –, posez-vous les questions suivantes :

•*Est-ce le bon moment pour que le sujet passe à l'action ?* Parfois, des facteurs extérieurs nous obligent à revoir nos priorités. Par exemple, une de mes collègues était tout à fait motivée pour s'inscrire à un cours d'espagnol de niveau supérieur afin de poursuivre ses études en Amérique du Sud pendant son prochain congé sabbatique.

C'est alors que son beau-père eut un cancer, ce qui la bouleversa. « Maintenant, mes priorités sont mes cours, mes enfants et mon beau-père, me confia-t-elle. J'ai mis en attente ma recherche, ainsi que mes activités à l'église et presque tout le reste. Je ne peux pas retrouver une vie normale avant trois mois, une fois qu'il aura fini ses séances de rayons – et même alors, il faudra voir. »

Naturellement, il s'agit d'un cas extrême, mais il nous éclaire sur un point : parfois, même la motivation la plus puissante passe au second plan par rapport à d'autres priorités plus urgentes. Ma collègue était sincèrement motivée pour améliorer son espagnol, mais elle décida de remettre à plus tard ce qu'elle projetait. À ce moment-là, d'autres problèmes étaient devenus plus importants.

Si vous avez l'impression de connaître la personne, questionnez-la de temps à autre sur son intention d'opérer un changement. Puis, évaluez ses réponses de façon intuitive. Si d'après ce que vous entendez, il s'agit d'une personne motivée, qui fait des choix clairs et établit des priorités pertinentes, aucun problème, ne faites rien. Si elle semble être en conflit avec elle-même, demandez-lui l'autorisation d'utiliser la Méthode de

l'Influence immédiate et voyez si vous pouvez l'aider à retrouver son chemin.

•*Est-ce que votre interlocuteur suit déjà un stage de formation ou travaille-t-il sur lui-même ?* Les progrès ne sont pas toujours évidents, même quand il s'agit de nous-mêmes. Il se peut que nous soyons motivés pour faire quelque chose, mais que nous ne soyons pas encore vraiment prêts, non pas parce que nous avons de nouvelles priorités – ce qui était le cas de ma collègue –, mais parce que nous ne sommes tout simplement pas conscients de notre niveau. La motivation est comme une graine qui germe et commence à se développer alors qu'elle est encore sous terre. Il se peut que nous sachions qu'elle est là, mais nous ne croyons pas toujours qu'un jour la plante apparaîtra en pleine lumière.

Dans certains cas, nous pouvons être pleinement conscients de notre besoin de formation complémentaire ou d'expérience, et nous travaillons sciemment pour acquérir ces compétences, prouver nos capacités et nous préparer sur le plan émotionnel. Notre supérieur, nos collègues, nos amis ou notre femme peuvent ne pas se rendre compte de ce que nous faisons, parce que nous nous préparons délibérément, en secret, ou tout simplement parce que nous n'en faisons pas « tout un plat ».

Dans d'autres cas, sans que nous n'en soyons même conscients, nous pouvons nous préparer en silence à affronter un nouveau défi. Nous avons fait appel à notre motivation et nous savons ce que nous voulons vraiment. Pourtant, en apparence, à la surface, rien n'a changé. Il faudra du temps pour que la graine que nous avons semée germe et porte des fruits ; jusqu'alors, elle reste bien cachée.

Si vous avez l'impression de connaître la personne, demandez-lui si elle est prête à opérer le changement qu'elle a mentionné. Si elle a l'air calme et nullement gênée par la question, elle est probablement sur la bonne voie. Si elle semble perturbée, agitée ou repliée sur elle-même, pensez à lui demander l'autorisation d'engager une conversation basée sur la Méthode de l'Influence immédiate afin de déclencher sa motivation.

•*Est-ce que votre interlocuteur a commencé à viser un nouvel objectif ou à opérer un changement d'une façon qui ne vous paraît pas évidente ?* Parfois, nous nous attendons à ce que les gens nous annoncent ce qu'ils font ; parfois, nous en attendons autant de nous-mêmes. Pensez un instant aux changements que vous vous êtes trouvé en train d'effectuer sans savoir tout à fait comment ils ont débuté, aux transformations qui semblaient se produire d'elles-mêmes et à tous les moments de votre vie où vous opéreriez des changements en vous de telle façon que personne ne s'en rendait compte. Souvent, le changement n'est évident qu'une fois effectué.

Si vous avez l'impression de connaître la personne, considérez ses actions aussi objectivement que possible et demandez-vous ce qu'elles signifient. Vous pouvez avoir la surprise de constater que, contrairement à ce qu'elle affirme, un changement a lieu. Si vous avez l'impression qu'aucun changement n'a lieu, envisagez un entretien de la méthode de l'influence immédiate, mais restez ouvert à la possibilité que des changements qui vous échappent puissent se produire.

•*Est-ce que votre interlocuteur a étouffé sa motivation à cause de son manque d'autonomie ou des nombreux conflits qu'il a connus ?* Cela peut arriver à n'importe lequel d'entre nous lorsque notre sentiment de sécurité affective est menacé. Nous n'aimons pas nous entendre dire ce que nous devrions penser, comment nous devrions penser et ce que nous devrions faire. Aussi motivés que nous soyons pour agir, des menaces trop nombreuses qui pèsent sur notre autonomie sont susceptibles de déclencher la loi de la réactance psychologique, en nous empêchant pratiquement d'accéder à notre motivation. Si vous avez l'impression de connaître la personne, ayez comme priorité essentielle la restauration de son autonomie. Faites cela en premier lieu, plutôt que d'essayer de l'inciter à agir ou à changer. Si elle doit avoir accès à sa motivation authentique, elle doit sincèrement ressentir que c'est bien *sa propre* motivation, non pas quelque chose qui lui est imposé par autrui.

En cas d'échec

Parfois, une personne qui est sincèrement motivée pour agir perd toute confiance en elle. Il se peut qu'elle ait simplement besoin d'encouragement. Voici quelques phrases qui renforcent l'autonomie pour montrer que vous avez confiance en cette personne :

- De toute évidence, vous êtes très motivé pour opérer un changement, car en ce moment nous en parlons. Puisque vous voulez que les choses soient différentes, elles peuvent certainement l'être. Si vous décidez que vous voulez agir, sans aucun doute en êtes-vous capable.
- Si vous pouviez faire ce que vous pensez être incapable de faire, voudriez-vous le faire ?
- Ne nous soucions pas de la façon dont autrui considère votre succès ou votre échec – focalisons-nous sur ce que vous voulez et pourquoi vous le voulez.
- Pour le moment, peu importe que vous sachiez ce qu'il est réaliste de faire. Contentons-nous de considérer ce que vous voulez.
- Je crois que vous pouvez changer votre avenir si vous vous motivez. Aussi, agissons ensemble pour atteindre cet objectif, si c'est vraiment ce que vous voulez.

Accéder à vos véritables désirs

Un aspect fondamental de l'Influence immédiate est l'étonnement qu'éprouvent les gens lorsqu'ils s'entendent dire qu'ils veulent faire quelque chose pour une raison qu'ils n'ont pas encore identifiée. Ceux qui se montrent franchement récalcitrants affirment qu'ils ne veulent pas changer, mais plus tard ils sont tout surpris quand ils découvrent qu'ils le veulent bel et bien. Ils sont encore plus surpris quand ils se rendent compte pourquoi ils le veulent.

Mais, si vous savez déjà que vous voulez changer et si vous connaissez même certaines des raisons pour lesquelles vous voulez changer (« J'ai besoin de mieux m'organiser, sinon je serai toujours stressé ! » « Je veux faire mes devoirs à la maison, Papa, parce que je sais que les bonnes notes sont importantes, je ne sais pas pourquoi, je n'arrive jamais à en avoir »),

« Je veux vraiment me mettre à jour avec ces e-mails, je déteste faire attendre les gens »), il se peut qu'un effort d'introspection soit nécessaire pour découvrir la vérité surprenante qui vous incitera vraiment à passer à l'action.

C'est cette expérience qu'a eue mon amie écrivain, Yvonne, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Elle était extrêmement motivée pour faire son travail à temps, et elle croyait savoir pourquoi (fierté professionnelle, désir d'avoir plus de temps libre, envie d'éviter le stress). En fait, sa véritable raison – la vengeance – était enfouie en elle. Il lui fallut aller au peu plus profond d'elle-même pour s'en apercevoir.

Mais peut-être le problème est-il ailleurs. Peut-être ne voulons-nous pas vraiment ce que nous croyons vouloir. Peut-être voulions-nous le plus d'avancement possible dans notre entreprise, mais maintenant, nous souhaitons simplement passer plus de temps avec notre famille. Peut-être rêvions-nous de faire un troisième cycle à l'université, mais maintenant, nous voulons changer complètement d'orientation.

Parfois, nous inventons un désir fictif pour éviter un vrai problème. Au lieu d'affronter notre patron pour parler d'une promotion que nous convoitons, nous rêvons de créer notre propre entreprise – que nous ne commençons jamais vraiment à planifier. Au lieu d'aborder un problème dans notre couple, nous nous concentrons sur notre désir d'avoir des enfants ; mais pour une raison ou pour une autre, nous ne parvenons jamais à prendre rendez-vous avec le spécialiste de la fécondité. Notre problème n'est pas un manque de motivation mais un manque de clarté d'esprit.

Parfois, nous considérons comme nôtres les désirs qu'ont les gens de notre entourage – parents, partenaires ou même amis – au lieu de reconnaître quels sont nos vrais désirs. Nous croyons en ces faux rêves,

puis nous nous demandons pourquoi nous ne pouvons jamais passer à l'action pour les réaliser. Bien trop souvent, nos véritables désirs nous épouvantent, soit parce qu'ils semblent difficiles à réaliser, soit parce que leur réalisation provoquerait des bouleversements dans notre vie.

Dans chacun de ces cas, il nous faut relever un défi : découvrir ce que nous voulons vraiment. Si vous dites que vous voulez quelque chose mais que vous vous trouvez incapable d'agir – avant ou après avoir eu recours à la Méthode de l'Influence immédiate –, l'exercice qui suit pourrait vous aider à découvrir ce que vous voulez vraiment. Et la réponse pourrait vous surprendre.

Qu'est-ce que je veux et pourquoi ?

Consacrez au moins une demi-heure à cet exercice dans le calme et sans être interrompu.

1. Repérez quelque chose que vous aimeriez faire – une action concrète, précise. Si votre objectif est de perdre du poids, vous pourriez opter par exemple pour « l'observation de mon régime alimentaire pendant une semaine ». Si votre objectif est de cesser d'être en retard, vous pourriez opter pour « la ponctualité lors de mes trois prochains rendez-vous ».
2. Prenez une feuille de papier blanc et de quoi écrire. (Vous pouvez faire cet exercice sur un ordinateur si vous préférez, mais la démarche qui consiste à écrire a le pouvoir de vous faire descendre plus profondément dans vos pensées et vos sentiments les plus secrets.) Écrivez la question suivante : Pourquoi aimerais-je... (complétez la question en précisant votre objectif) ?
3. Répondez aussi vite que vous le pouvez. Ne vous arrêtez pas d'écrire avant d'avoir rempli toute la page. Si vous ne savez plus que dire, recopiez votre dernier mot ou votre dernière phrase jusqu'à ce qu'une nouvelle pensée vous vienne à l'esprit. Si vous ne savez pas quoi dire, écrivez « Je ne sais pas quoi dire » et continuez jusqu'à ce qu'une nouvelle pensée surgisse. Vous pouvez également vous demander en

quoi vous serait utile la dernière raison que vous avez consignée par écrit, puis développer cette idée.

C'est un exercice qui permet d'accéder à des pensées et à des sentiments que vous aviez sans le savoir. Vous pouvez trouver cette technique particulièrement efficace quand vous utilisez la Méthode de l'Influence immédiate sur vous-même et que vous parvenez à l'étape n° 4 (Imaginez que vous avez changé. Quels seraient les résultats positifs ?) ou à l'étape n° 5 (Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ?).

La tyrannie du *devrais*, *devrait* ou *devriez*

Parfois une personne qui veut vraiment changer est piégée par les *devrais*, *devrait* ou *devriez*. Comme nous l'avons vu, les formules de l'Influence immédiate qui tendent à renforcer l'autonomie et les « cinq pourquoi » (voir chapitre III) sont conçus pour aider à éliminer les *devrais*, *devrait* ou *devriez*, pour ne plus tenir compte que des raisons personnelles, qui incitent vraiment à l'action.

Un collègue avait de la peine à noter des copies d'étudiants à temps. Nous avons commencé un entretien de la Méthode de l'Influence immédiate durant lequel il me présenta une longue liste des raisons pour lesquelles il n'y parvenait pas. Aux sentiments personnels s'ajoutait une salve d'impératifs : les professeurs devraient terminer leur travail à temps, les étudiants devraient être traités avec respect, le doyen avait le droit de s'attendre à ce qu'il remplisse ses obligations, ses collègues étaient dans l'obligation de donner leurs notes à temps, aussi lui devrait-il en faire autant. Nous avons fini par éliminer les obligations pour découvrir la vraie motivation qu'il aurait de noter les copies à temps : aider les étudiants à exprimer leurs idées par écrit, afin qu'un jour il puisse les accueillir comme collègues dans sa spécialité.

— Si c'était la seule raison que vous aviez, vous auriez probablement terminé la notation à temps chaque semestre, lui dis-je.

— Alors pourquoi n'en ai-je pas été capable ? demanda-t-il.

— À cause de toutes les *autres* raisons ! dis-je en riant.

Ce n'était pas que les autres raisons n'étaient pas valables, simplement, elles n'étaient pas profondes, elles n'avaient pas d'importance personnelle pour lui, même s'il pensait qu'elles auraient dû en avoir une.

Ne mordez pas à l'appât

Vous trouverez ci-dessous quelques expressions que j'essaie toujours de repérer pendant les entretiens de la Méthode de l'Influence immédiate, afin de ne pas me faire prendre au piège de l'obligation. Soyez particulièrement sur vos gardes si votre interlocuteur déclare qu'il *devrait* faire ce que vous pensez qu'il *devrait* faire, par exemple quand il s'agit d'un traitement médical ou, dans le cas de mes fils, quand il s'agit de faire leurs devoirs à la maison avant de s'entraîner au basket. J'ai appris à ne pas considérer ces *devrais*, *devrait*, *devriez* superficiels comme les vraies raisons qui opéreront un changement réel et durable.

N'acceptez pas les raisons qui comprennent les expressions suivantes :

- Je devrais...
- Je sais que je devrais...
- Si seulement je pouvais...
- Je devrais être plus responsable car...
- On s'attend à ce que je...

Testez vos capacités à identifier un obstacle en ayant recours à la Méthode de l'Influence immédiate

Pensez à trois personnes que vous connaissez (y compris vous-même), et qui ont déclaré vouloir changer mais en sont incapables. Pour chaque personne, identifiez une raison pour laquelle vous n'apercevez aucun signe de changement.

- Elles manquent de motivation.
- Elles manquent de savoir-faire, de ressources, ou elles sont insuffisamment aidées.
- Elles ont d'autres priorités qui sont véritablement plus importantes à leurs yeux.
- Elles sont en train d'acquérir le savoir-faire, la force mentale, ou elles se préparent sur le plan affectif.
- Je ne m'aperçois pas de la façon dont elles changent.
- Elles ne veulent pas vraiment effectuer les changements qu'elles se sont engagées à faire.

Après avoir identifié une raison pour laquelle il se peut que chaque personne ne passe pas à l'action, identifiez la façon dont vous pourriez aider votre interlocuteur du mieux possible. En lui répondant, vous pourriez :

- l'aider à acquérir le savoir-faire, l'ingéniosité ou l'aide dont il a besoin ;
- le soutenir dans ses efforts actuels ;
- l'aider à identifier ce qu'il veut véritablement ;
- vous engager à avoir un entretien de la Méthode de l'Influence immédiate avec lui pour l'aider à passer à l'action.

Vous vous trouvez face à un défi quand vous entendez des gens affirmer qu'ils veulent changer mais qu'ils ne font rien pour atteindre leur objectif. Essayez de garder votre calme et de rester détaché. L'une des premières leçons qu'un thérapeute, doit apprendre, c'est de ne pas vouloir viser un objectif plus élevé que celui auquel le patient aspire. Autre point important : se souvenir quand il faut avoir recours à la Méthode de l'Influence immédiate.

Gardez votre sens des proportions

Un des plus grands défis auxquels je suis confronté quand j'aide des gens à se motiver, c'est de résister à mon envie de les pousser à faire des choses que, selon moi, ils doivent faire. Quand vous avez affaire à des drogués, des alcooliques, des gens qui ont des troubles du comportement alimentaire ou de graves problèmes psychiques, il est tentant de penser que vous devriez simplement les mettre sur la voie que vous considérez comme souhaitable, surtout quand ils ne cessent de vous dire combien ils veulent changer.

Cependant, le problème avec cette envie, c'est la frustration – et même l'angoisse – qu'elle peut causer en vous. Je sais qu'un buveur invétéré devrait suivre un traitement, et cela me brise le cœur quand il n'est pas d'accord. Je suis sûr qu'une droguée de longue date devrait faire la cure de désintoxication que j'ai trouvée pour elle, et je suis très déçu quand elle refuse. Très tôt dans ma vie de thérapeute, je me suis rendu compte que je devais proposer une autre approche. Sinon, je m'épuiserais et, de plus, je n'aiderais aucunement mes patients.

Un médecin doit comprendre que son travail ne consiste pas toujours à sauver son patient, mais plutôt à l'aider à prendre une décision en toute connaissance de cause. Autrement, le médecin se trouve piégé dans des discussions stériles en essayant de convaincre un patient toujours plus récalcitrant de faire ce à quoi il est obstinément opposé. C'est seulement en s'engageant complètement à renforcer l'autonomie du patient et en croyant sincèrement que « chacun a déjà suffisamment de motivation » que le médecin peut aider le patient à choisir sa propre voie, qui pourrait ou non inclure le traitement préconisé par le médecin comme étant le plus approprié.

Aider mes interlocuteurs à prendre leur décision en toute connaissance de cause. Je me suis rendu compte que ce devait être ma motivation et je vous invite à penser qu'il devrait en être de même pour vous. Que vous aidiez un drogué ou un enfant qui fait ses devoirs à la maison, un anorexique ou un agent commercial, vous pouvez trouver plus facile et plus productif de vous centrer sur un objectif qui respecte l'autonomie de

l'autre personne et qui vous aide à reconnaître les limites de votre pouvoir.

Chapitre VI

Influencer des gens qui ne veulent pas changer

Quand j'enseigne la Méthode de l'Influence immédiate à des personnes qui ont l'habitude d'avoir affaire à des clients et à des employés difficiles, j'entends souvent de nombreuses objections.

« Sans aucun doute, me disent-ils, cela marche très bien avec des gens qui sont déjà motivés et ont simplement besoin qu'on fasse appel à leur motivation. Mais il faudrait que vous voyiez ceux auxquels *moi*, j'ai affaire. Ça ne marchera jamais avec *eux*. »

Quand vous avez affaire à des gens récalcitrants, il peut être difficile de savoir si telle ou telle approche va être efficace. Certaines personnes semblent inflexibles dans leur refus de changer, et peut-être aussi dans leur ressentiment, leur frustration et leur apparente indifférence. Mais je vous garantis que la Méthode de l'Influence immédiate marche dans quasiment 100 % des cas.

Si vous êtes encore sceptique, souvenez-vous qu'on me donne les cas impossibles à traiter : l'alcoolique de longue date qui s'est fait « virer » de tous les centres de désintoxication, le SDF héroïnomanie sur un brancard aux urgences, le gros mangeur compulsif de 150 kg qui n'a jamais pu contrôler sa prise de nourriture. Si la Méthode de l'Influence immédiate fonctionne avec des personnes de ce genre, elle peut marcher avec les gens récalcitrants que vous connaissez, que ce soient des collègues, des voisins ou des personnes que vous aimez.

Un avantage supplémentaire de l'Influence immédiate quand on l'applique sur un lieu de travail, c'est qu'elle est beaucoup plus efficace que la force pour convaincre. Elle aide aussi les gens à découvrir leurs propres raisons de travailler dur, d'obéir aux règles de l'entreprise et de collaborer de façon positive. Au lieu d'avoir un pauvre type qui fait le strict minimum, vous avez un employé dynamique, qui prend vraiment à cœur son travail.

Encore sceptique ? Comme nous l'avons appris dans l'introduction, mon père est l'un des individus les plus obstinés, les plus déterminés que j'aie jamais rencontrés – et, croyez-moi, son fils est la dernière personne qu'il laissera lui dire ce qu'il doit faire. Pourtant, j'ai pu utiliser la Méthode de l'Influence immédiate pour l'aider à décider d'arrêter de fumer, ce qui, selon lui, ne lui servirait absolument à rien.

Histoire d'une réussite : abandon d'une habitude

Mon père avait été fumeur toute sa vie. Quand il fut septuagénaire, je m'inquiétai. Il avait depuis peu toutes sortes de nouveaux problèmes de santé. Il me sembla indispensable qu'il cessât de fumer sans tarder.

Ce n'est pas comme si je n'avais pas déjà essayé. Quand j'étais enfant, je cachais ou je jetais ses cigarettes. Quand j'étais jeune homme, je le sermonnais, voire je le suppliais de s'arrêter. Quand j'eus atteint la quarantaine, je lui lançais des remarques courroucées, sarcastiques, surtout quand je lui interdisais de fumer en présence de mes enfants. J'essayai la méthode « exposer-convaincre » et je proférais d'innombrables menaces. S'il y avait eu d'autres façons peu judicieuses de m'y prendre, je suis sûr que je les aurais toutes essayées. La seule approche que je n'avais pas tentée, c'était la Méthode de l'Influence immédiate. Lorsque je l'eus mise au point, j'étais simplement trop irrité pour y avoir recours.

Un jour, ma femme et moi, nous sommes allés rendre visite à nos parents avec nos enfants. Nous venions de terminer un bon déjeuner. Alors, comme d'habitude, mon père alluma une cigarette.

J'eus un pincement au cœur, tellement j'étais anxieux à son sujet. Je pensai que j'avais enfin suffisamment mûri pour pouvoir l'affronter calmement et appliquer ma méthode en laquelle j'avais toute confiance.

Mais il s'agissait de mon père, l'homme le plus têtu que je connaisse. Il n'écoutait jamais personne, et moi, encore moins.

Pourtant, j'avais inventé la Méthode de l'Influence immédiate pour aider les gens à atteindre les objectifs qui étaient vraiment importants pour eux. Et qu'est-ce qui pouvait être plus important que la santé ? J'aimais mon père et je voulais l'aider, aussi me lançai-je tête baissée.

— Papa, je m'inquiète parce que tu fumes.

Mon père se mit aussitôt sur la défensive.

— C'est pour ça que tu es venu ici ? Fiche-moi la paix. On doit tous mourir de quelque chose !

Je savais qu'un des aspects les plus importants de l'Influence immédiate, c'était de respecter l'autonomie de l'interlocuteur, surtout quand on a affaire à quelqu'un qui refuse obstinément de changer. Je savais aussi que, pour que le processus marche – pour que mon père découvre les raisons personnelles qu'il avait de cesser de fumer – je devais suivre ma méthode tout en renforçant le droit qu'avait mon père de prendre ses propres décisions.

— Non, Papa, répondis-je avec circonspection, je ne suis pas venu ici avec l'intention de te parler de ça. Mais je m'inquiète pour toi. Je sais que je t'ai harcelé dans le passé, mais aujourd'hui, j'ai à te poser une question différente, si cela ne t'ennuie pas...

Mon père ne voulait pas en entendre parler.

— Pourquoi tout le monde continue à me tracasser parce que je fume ? s'exclama-t-il. Je ne veux pas qu'on m'embête même avec une seule question !

Tout en respectant son autonomie, je n'allais pas le laisser s'en tirer comme ça, sans me battre.

— Rien qu’une question, l’implorai-je et je te laisserai en paix. Tu ne veux pas qu’on t’embête, je le comprends. Mais laisse-moi te poser rien qu’une question, alors je te le promets, ce sera terminé. Je ne remettrai plus le sujet sur le tapis pendant le reste de ma visite.

Mon père poussa un profond soupir.

— Vas-y, dit-il, avec la voix d’un homme qui souffre depuis longtemps. Prépare tes munitions !

Je respirai profondément.

— Si jamais tu décidais d’arrêter de fumer – mais ce n’est pas une obligation, Papa, c’est toi qui décides... Si tu t’apprêtais à prendre cette décision, quelle en serait la raison ? (Étape n° 1 : Pourquoi pourriez-vous changer ?)

Mon père montra du doigt le paquet de cigarettes qui était à portée de sa main, comme toujours.

— Tu sais comme c’est difficile de s’arrêter ?

Ah ! La première étincelle de motivation. La plupart des gens pourraient croire que cela ressemble à une discussion, à un refus catégorique de changer. Mais après avoir travaillé des années avec la Méthode de l’Influence immédiate, je pouvais percevoir la petite ouverture que mon père venait de me donner.

— Et alors, répondis-je calmement. Je t’entends dire que tu t’arrêteras, si tu le pouvais. C’est difficile, voilà tout.

Mon père pensait qu’il pouvait y avoir un piège quelque part dans ce que j’avais dit, mais il ne se rendait pas compte de ce que c’était.

— Ouais ! acquiesça-t-il à contrecœur, et j’ai essayé de te montrer combien c’est difficile, mais tu ne comprends tout simplement pas !

— Si, je comprends, répondis-je, en me souvenant que j’étais censé renvoyer en écho à la fois sa résistance et sa motivation. Tu dis que c’est difficile de s’arrêter, alors tu as le sentiment que tu ne le pourrais pas, même si tu le voulais. Mais je t’ai posé une question différente. Ce que je t’ai demandé, c’est *pourquoi* pourrais-tu t’arrêter, si tu l’envisageais ? Je ne te demande pas combien ça pourrait être difficile, mais plutôt ce qui t’inciterait à t’arrêter. Quelles seraient tes raisons ?

Mon père était à nouveau agacé.

— Me laisserais-tu tranquille si finalement je m’arrêtais ?

— Oh, Papa, tu sais que je ne vais jamais te laisser tranquille ! Mais ce n’est pas la question. Quelle raison personnelle aurais-tu de cesser de fumer, une raison qui a de l’importance non pas pour moi, mais pour toi ?

— Tu crois que j’aime me lever tous les matins en toussant comme un perdu ? répartit mon père. Crois-moi, j’aimerais mieux qu’il en soit autrement.

En dépit de la mauvaise volonté de mon père au début de l’entretien, nous avons fait un progrès considérable. Auparavant, il avait déclaré qu’il ne voulait même pas parler de cesser de fumer. Maintenant, il disait qu’il voulait arrêter, mais il avait le sentiment d’en être incapable.

— Aussi, dis-je, en continuant à lui renvoyer en écho sa motivation, une raison pour laquelle tu voudrais cesser de fumer, c’est que tu te porterais mieux et que tu ne tousserais pas autant.

— Je le suppose.

— OK, maintenant, attends une seconde, Papa. J’ai dit que je te poserais une seule question et que je m’arrêterais si tu le voulais. Alors es-tu d’accord pour continuer ?

Papa soupira à nouveau bruyamment.

— Ouais, comme tu veux, dit-il.

C’était important. Je savais que lorsqu’on a affaire à une personne qui affirme avec insistance qu’elle refuse de changer, il est essentiel de lui demander la permission et de maintenir son autonomie. Il fallait que j’aie l’autorisation de mon père pour continuer, sinon, il pourrait dire que je le harcelais et il aurait raison. Je pouvais constater que lentement mais sûrement il entraînait en contact avec son propre désir d’arrêter de fumer. Mais, si je devais le forcer à avoir cet entretien, ma présence, avec mes désirs et mes souhaits, lui donnerait une impression de frustration. Jamais il ne trouverait la motivation dont il avait besoin pour opérer ce changement.

S’il n’avait pas accepté que je continue, j’aurais tenu ma promesse et je n’aurais plus parlé de la question au cours de ma visite – bien qu’il eût

été possible qu'il me donnât la permission d'en reparler une autre fois. Plus vraisemblablement, j'aurais tout simplement attendu une autre occasion, mais j'aurais également demandé sa permission.

Je continuai en lui posant une autre question, une variante de l'étape n° 2 (Dans quelle mesure êtes-vous prêt à changer – sur une échelle de 1 à 10, 1 signifie « pas du tout prêt » et 10 signifie « tout à fait prêt » ?). Je décidai que le changement que je demanderais serait aussi minime que possible.

— OK, Papa, dis-je. Voici une question vraiment innocente. Dans quelle mesure serais-tu prêt à renoncer à seulement deux cigarettes par semaine ?

— Euh... répartit mon père, si j'allais m'arrêter, je m'arrêteraï complètement. Je fais quelque chose ou bien je ne fais rien. Ça, c'est moi. Je suis un homme d'action.

— Je te crois, dis-je en continuant à lui renvoyer en écho ce qu'il m'avait dit. Et je sais que c'est difficile. Alors, si 1 signifie « pas du tout prêt » et 10 « tout à fait prêt », dans quelle mesure es-tu prêt à renoncer à seulement deux cigarettes par semaine ?

— Seulement deux cigarettes par semaine, ça ne serait pas difficile du tout ! affirma mon père en changeant complètement d'attitude. J'y arriverais. Je dirais que c'est 6, peut-être même 7.

— OK, dis-je, en passant à l'étape n° 3. Pourquoi n'as-tu pas choisi un nombre inférieur ?

— Qu'est-ce que tu veux dire par un nombre *inférieur* ? Je croyais que tu voulais que je m'arrête !

Comme vous pouvez le voir, chaque fois que je posais une des questions, mon père était un peu décontenancé. Parfois, il était déconcerté, parfois il était surpris, parfois tout simplement il ne comprenait pas ce que je demandais. Cela fait partie du pouvoir de l'Influence immédiate, surtout avec les gens récalcitrants. En les déstabilisant par rapport à leurs façons normales de penser, on leur permet de voir les choses sous un éclairage nouveau et peut-être d'entrer en contact avec des sentiments, des pensées et des désirs qu'ils avaient à leur insu. De route évidence, mon père voulait cesser de fumer.

Simplement, il ne croyait pas en être capable et, sans aucun doute, il détestait l'idée que je le pousse à le faire.

— Nous ne parlons pas de ce que moi, je veux, lui rappelai-je. Tu as choisi 6 ou 7, aussi me suis-je demandé pourquoi tu avais choisi ces nombres et non pas un nombre inférieur.

— Eh bien, c'est simple, répliqua mon père d'un ton méprisant. Parce que cela va m'économiser un peu d'argent, si j'arrête de fumer. Même si je supprime simplement une ou deux cigarettes par semaine.

Il s'arrêta un instant pour réfléchir.

— Si jamais je voulais vraiment cesser de fumer, ce serait sûrement une façon plus facile d'y arriver. En réduisant le nombre de cigarettes petit à petit... je parie que je ne m'en apercevrais même pas.

Paradoxalement, si j'avais commencé simplement en lui conseillant de réduire le nombre de cigarettes petit à petit, mon père aurait presque certainement rejeté l'idée, comme il avait rejeté toutes mes autres suggestions antitabac. Il n'avait pas besoin de mes conseils, il avait besoin d'entrer en contact avec ses raisons personnelles de réduire le nombre de cigarettes.

Il était temps de passer à l'étape n° 4 (Imaginez que vous avez changé. Quels seraient les résultats positifs ?)

— Alors, Papa, dis-je, imaginons que lorsque nous reviendrons te voir le mois prochain, tu fumes huit cigarettes de moins chaque mois. Tu y es arrivé et tout s'est bien passé...

Avant même que j'aie pu terminer ma phrase, mon père m'interrompit.

— Je pourrais faire beaucoup mieux que ça !

C'est une chose que j'ai souvent remarquée avec les gens qui disent qu'ils ne veulent pas changer. Une fois qu'ils découvrent leur motivation pour se conduire différemment, ils doivent trouver un moyen de se prouver que cela a toujours été leur idée. Souvent, ils le font en rendant l'objectif plus difficile à atteindre. Vous demandez qu'un rapport soit remis vendredi, ils vous le remettent mercredi. Vous leur suggérez d'écrire une lettre de demande d'emploi, ils en écriront quatre. Ou, dans

le cas de mon père, je suggère de supprimer deux cigarettes par semaine, et il soutient qu'il peut opérer des réductions encore plus rapidement.

— OK, dis-je, quel que soit le nombre de cigarettes auquel tu pourrais renoncer et si tu étais capable de le faire.

Mon père faisait les calculs dans sa tête.

— Je pourrais passer à un demi-paquet, dit-il.

— On dirait que ça t'excite, remarquai-je en guise de commentaire.

— Ah, je ne suis pas sûr d'y arriver.

— Eh bien, imagine que tu y es parvenu. Imagine qu'un mois s'est écoulé. Qu'est-ce que ça veut dire pour toi ?

Papa regarda la cigarette qu'il avait dans la main.

— Je ne fumerais pas en ce moment, dit-il presque avec regret.

Je passai à l'étape n° 5 (Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ?)

— Tu ne fumerais pas en ce moment, répétai-je. Pourquoi cela serait-il bon pour toi ?

Une longue pause s'ensuivit. Je dus faire appel à tout ce que j'avais appris pour ne pas parler. Je comptais en silence *une seconde, deux secondes, trois secondes*, en utilisant ces syllabes stupides comme moyen de me contraindre à ne pas émettre de son, afin que mon père puisse disposer de tout le temps dont il avait besoin pour se débattre seul avec son problème. Il finit par dire :

— Parce que je serais dans le jardin derrière la maison avec mes petits-enfants en ce moment, au lieu de faire attendre ces pauvres malheureux en fumant une autre cigarette.

Deux pas en avant, un pas en arrière

Au cours d'un entretien de sept minutes, mon père était passé de l'opposition la plus radicale à la découverte de la principale raison qu'il avait de cesser de fumer. Dès qu'il eut fini de me reprocher de le harceler,

il eut la chance de se rendre compte à quel point il voulait renoncer à l'habitude qui le tenait à l'écart de ses petits-fils. Et ses raisons personnelles le rendirent capable d'agir.

En même temps, mon père, comme de nombreuses personnes qui sont peu disposées à changer, voulut reprendre le contrôle de la conversation. Aussi, alors que nous accédions à l'étape n° 6 (Quelle est la prochaine étape s'il y en a une ?), il trouva le moyen de prendre la situation en main en me faisant des reproches.

— Mon ami m'a parlé de ce nouveau médicament que je devrais prendre pour cesser de fumer, dit-il. Je demanderai à mon docteur ce qu'il en pense. Pourquoi ne m'as-tu pas parlé de ce médicament, Michael, toi qui es si futé ? Comment se fait-il que tu ne m'aies pas mis au courant, puisque tu es un grand psychologue à la fac de Yale ?

J'évoque cela non pas pour critiquer mon père – qui réduisit son nombre de cigarettes et finit par cesser de fumer –, mais pour vous signaler ce qui peut arriver. Soyez préparé à subir toutes sortes de critiques et de remarques négatives, même si votre interlocuteur entreprend en même temps une démarche. Naturellement, il pourrait vous témoigner de la gratitude, vous apprécier et vous admirer. Mais plus vraisemblablement, en même temps que les résultats positifs, vous serez la cible d'une ou de plusieurs réflexions ou attitudes déplaisantes de la part de votre interlocuteur. Ainsi :

- il vous rappelle que c'est lui, non pas vous, qui a eu l'idée à l'origine de l'Influence immédiate ;
- il insiste sur le fait qu'il agira selon ses propres modalités, non pas selon les vôtres ;
- il fait allusion à vos échecs, à vos faiblesses ou à vos erreurs ;
- il critique quelque chose d'autre que vous avez fait et qu'il n'a pas aimé, pour faire contrepoids à la conversation positive que vous venez d'avoir ;
- il vous reproche de ne pas l'avoir motivé plus tôt pour qu'il change, de ne pas l'avoir aidé à cause de votre incompetence ou de votre mauvaise foi.

Si vous êtes comme la plupart d'entre nous, vous voudrez protester, discuter ou rétablir la vérité. Essayez d'éviter ces réactions très compréhensibles, et gardez l'œil sur la réussite. Quelqu'un qui a refusé de changer se prépare maintenant à changer. Même s'il ne veut pas reconnaître votre rôle dans cette opération, en fin de compte vous en tirerez avantage.

Renforcer l'autonomie des personnes récalcitrantes

Comme nous l'avons vu dans l'exemple de mon père, le renforcement de l'autonomie est essentiel avec des interlocuteurs récalcitrants, mais c'est souvent une tâche difficile. Parfois, je me surprends encore en train de vouloir discuter, de vouloir avoir raison ou simplement de me mettre en colère tant je suis frustré. Mais je me dis qu'aucune de ces réactions ne contribuera à renverser la situation. Le renforcement de l'autonomie y parviendra, ou du moins pourrait y parvenir. (Voir le chapitre II pour une information complémentaire sur le renforcement de l'autonomie.)

Vous trouverez ci-dessous des suggestions sur la manière de s'y prendre pour renforcer l'autonomie d'individus récalcitrants. Elles ne sont pas toujours appropriées à toutes les situations. Choisissez celles que vous avez l'impression de pouvoir utiliser en toute honnêteté et reprendre à votre compte et en toute sincérité, avant, pendant et après le processus de l'Influence immédiate.

- *Affirmez le droit qu'a votre interlocuteur de dire non* : « Je n'ai rien à redire, si vous ne faites pas cela. »
- *Affirmez que sa propre décision lui appartient* : « C'est à vous de juger », « C'est votre décision », « Vous êtes celui qui vivra avec votre décision ».
- *Dénigrez le message* : « Même si l'entreprise veut qu'il en soit ainsi, même si c'est la norme que nous sommes tous tenus de respecter, je

comprends que vous puissiez dire que ce n'est pas la meilleure façon de... » « Peut-être pouvez-vous trouver une façon différente qui marche pour vous et qui n'a pas de conséquences négatives pour la société. J'aimerais que nous parlions de la stratégie de la société et que vous l'adoptiez, mais je comprends fort bien que vous considériez qu'elle n'est pas aussi extraordinaire qu'on le dit. »

- *Dénigrez le messenger (c'est-à-dire vous-même)* : « Vous êtes le mécanicien, moi pas. Je me contente de gérer les conditions dans lesquelles vous travaillez. Je suis incapable de faire ce que vous faites. » « J'ai été dans la même situation que vous. Quelqu'un m'a dit : "Vous devez changer ceci", et j'ai pensé : "Moi, je connais mon métier !" »

Et les conséquences ?

Dans mes ateliers, les conséquences sont souvent un sujet de préoccupation. « Je ne peux tout simplement pas laisser mes employés en faire à leur tête, pourrait déplorer un stagiaire. Si quelqu'un ne respecte pas la norme de notre entreprise, ne devrait-il pas en subir les conséquences ? »

Les parents pensent de même, ainsi que les époux frustrés, les médecins qui ont des patients récalcitrants et les contrôleurs judiciaires. Ils veulent tous être sûrs qu'ils ne fument pas leurs responsabilités ou qu'ils ne se laissent pas marcher sur les pieds. Ils ont de la peine à croire qu'en renforçant l'autonomie ou en laissant les gens prendre leurs propres décisions, on peut obtenir de bons résultats – du moins pas avec les gens difficiles qu'ils connaissent. Aussi demandent-ils toujours : « Ne devrait-il pas y avoir des conséquences ? »

Je leur réponds : « — Bien sûr. Et si malgré tout quelqu'un ne respecte pas les règles ou fait quelque chose que vous n'appréciez vraiment pas, vous avez toujours cette option. Mais si la crainte des conséquences allait motiver la personne dont vous parlez, elle ferait probablement déjà ce

que vous voulez qu'elle fasse. La crainte des conséquences est loin de motiver aussi puissamment que la connaissance des raisons qu'on a de faire quelque chose. Aussi, tant que vous estimez qu'il y a quelque espoir de vous faire comprendre – ce qui presque toujours prend plus de temps que vous le voulez –, tenez-vous-en au processus de l'Influence immédiate et occupez-vous plus tard des conséquences, s'il y en a. »

Si vous devez mentionner les conséquences, je vous suggère de le faire *après* que l'entretien de l'Influence immédiate est allé aussi loin que possible – l'idéal, c'est au cours d'un autre entretien, mais au moins après avoir terminé l'étape n° 6 (Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ?). Exemples de réponses :

« L'avenir est entre vos mains. Vous m'avez entendu dire ce qui, à mon avis, devrait arriver ensuite. Ce à quoi je tiens plus qu'à tout autre chose, c'est que vous teniez compte de vos propres raisons. Mais je ne suis pas le seul impliqué dans ce processus, j'ai aussi des supérieurs, qui ont peut-être leurs propres idées sur les conséquences. »

« Ce qui va arriver ensuite dépend de ta décision. Mais chaque décision a des conséquences. Mon rôle de parent consiste à m'assurer que tu comprends. »

« Je comprends que tu doives faire ce qui est le mieux pour toi et j'approuve pleinement. Si tu ne veux vraiment pas me téléphoner du bureau les soirs où tu ne peux pas venir dîner à la maison, je peux décider de faire d'autres projets pour le dîner pendant la semaine afin de ne pas rester à t'attendre. »

Vous pouvez aussi avoir recours à la Méthode de l'Influence immédiate pour encourager l'interlocuteur à imaginer quelles seront les conséquences pour lui. Quand vous parvenez à l'étape n° 4 (Imaginez que vous avez changé. Quels seraient les résultats positifs ?), vous pouvez la formuler différemment : imaginez que vous n'avez pas changé. Quelles seraient les conséquences ?

« Supposez que les choses continuent d’aller leur train, et que vos rapports continuent de s’empiler. Imaginez ce qui arrivera ensuite. »

« Imagine que tu continues d’oublier de faire ta part des travaux ménagers. À ton avis, que ferons-nous alors, papa et moi ? »

« Si tu continues de rentrer à la maison tard du bureau et à manquer le dîner sans même me passer un coup de fil du bureau, comment penses-tu que cela affectera nos relations ? »

La personne récalcitrante pourrait bien répondre d’une façon qui rejette la responsabilité sur vous ou sur quelqu’un d’autre :

« Si je continue d’arriver en retard, Bailey me critiquera, et j’aurai un mauvais rapport. »

« Si je ne fais pas ma part de travaux ménagers, je suppose que toi et papa, vous ne me donnerez plus d’argent de poche pendant un certain temps. »

« Si je ne te préviens pas quand je ne rentre pas à la maison, tu seras probablement difficile à vivre. »

Vous pourriez alors répondre d’une façon qui rejette la responsabilité sur votre interlocuteur.

« Cela paraît exact : vous vous serez mis dans une situation qui justifie un mauvais rapport. »

« Oui, tu gagnes ton argent de poche en faisant des travaux ménagers. Si tu ne les fais pas, tu n’en auras pas pendant un certain temps. »

« C’est exact. Si tu n’as pas d’égards pour moi, je ne serai probablement pas aussi heureuse d’être avec toi. »

Le co-inventeur de l'entretien de motivation, le psychologue Bill Miller, dit qu'il s'agit alors de « laisser la personne mijoter dans son jus. » Aussi, même quand vous voulez évoquer les conséquences, vous pourriez trouver plus efficace de laisser l'autre personne les mentionner, les préciser et évaluer ce qu'elles signifient pour elle.

Approches qui vont à l'encontre du but recherché

En général, les approches suivantes n'incitent pas une personne récalcitrante à agir de façon positive.

En fait, elles ont souvent exactement l'effet contraire :

- *Le sarcasme.* Si vous avez recours à des déclarations qui renforcent l'autonomie telles que « Cela dépend de vous » ou « C'est à vous de passer le coup de fil » ou « C'est votre choix », vous pouvez donner l'impression d'être sarcastique ou dédaigneux. Soyez certain de parler d'un ton sincère, authentique. Vous pouvez être angoissé, inquiet ou même en colère, mais ne soyez pas sarcastique.
- *La manipulation.* Si vous dites quelque chose du genre « C'est à vous de prendre la bonne décision » ou « Je sais que vous ferez ce qui convient », vous insinuez que vous savez ce qu'il faut faire et que vous attendez simplement que l'interlocuteur fasse de même. C'est juste aller à l'encontre du renforcement de son autonomie. Plus l'interlocuteur est récalcitrant, plus il y a de chances que ce genre de déclarations ait l'effet inverse.
- *Donner des conseils ou faire assumer la responsabilité.* La résistance signifie souvent que l'interlocuteur a peur d'assumer ses responsabilités, aussi essaie-t-il de les rejeter sur vous. Vous dites ce qui, à votre avis, devrait arriver, et il opposera de la résistance. De son point de vue, le problème est résolu. De votre point de vue, vous êtes revenu à la case départ. Ne mordez pas – à l'hameçon. Utilisez le processus de l'Influence immédiate pour que votre interlocuteur assume franchement la responsabilité de ses actions, elle lui

appartient. En règle générale, cela ne sert à rien de dire à quelqu'un qu'il doit commencer à assumer ses responsabilités.

Un piano est la clef du succès

Loïs avait depuis peu dirigé une équipe commerciale dans une firme spécialisée dans l'électronique et avait institué une nouvelle stratégie pour suivre les pistes de vente qui, selon elle, fonctionnait bien. Seul un membre de l'équipe – un homme que j'appellerai George – refusait obstinément d'adopter cette nouvelle stratégie.

Dans le passé, George avait été un très bon vendeur, ce qui lui avait valu l'estime de l'entreprise, mais même avant que Loïs ne prenne la direction du département, ses ventes avaient commencé à chuter. Quand Loïs prit la direction du département, George devint encore plus récalcitrant. « Si ses ventes s'accroissaient, je pourrais laisser passer, me dit Loïs. Mais il ne fournit pas sa part d'efforts, et il ne suit pas la procédure qui, je le sais, est la bonne. Honnêtement, je pense qu'il pourrait être un bon commercial à condition qu'il suive la stratégie. Mais je me suis entretenue avec lui au moins quatre fois ! Je déteste l'idée de renvoyer ce type – il vient d'avoir son troisième gosse, de plus ses indemnités de licenciement sont considérables, cela coûterait très cher à l'entreprise. Que faire ? »

Loïs et moi avons parlé de ses options, et je lui ai demandé de m'envoyer un compte rendu de l'évolution de la situation. Le dialogue suivant est basé sur son récit.

GEORGE. Je suis un bon commercial, je n'ai pas besoin de suivre une stratégie.

LOÏS. Eh bien, en fin de compte, c'est à vous de décider si oui ou non vous voulez suivre la nouvelle stratégie. Tout le monde le souhaiterait, mais, techniquement parlant, ce n'est pas une obligation. (*Comme*

nous l'avons vu, Loïs renforçait l'autonomie de George. Elle savait qu'elle devait faire un effort supplémentaire en raison des nombreux entretiens qu'elle avait déjà eus avec George, au cours desquels elle avait essayé de le contraindre à agir comme elle l'entendait.)

GEORGE. Vous voulez dire qu'on ne me ferait rien si je ne la suivais pas ? *(Pouvez-vous percevoir l'étincelle de motivation dans cette déclaration ? George ne dit pas « Je ne la suivrai pas, alors », il reconnaît qu'il est censé suivre la nouvelle stratégie, et qu'il voudrait « s'en tirer » sans ennui. En posant cette question, il montre qu'il est conscient que son refus peut avoir des conséquences.)*

LOÏS. Non, en fin de compte il peut y avoir des conséquences, mais c'est toujours à vous de décider si les conséquences éventuelles sont suffisamment importantes pour mériter votre attention. *(Étant donné que George lui-même a fait allusion aux conséquences éventuelles de son refus, Loïs lui parle franchement tout en renforçant son autonomie.) Vous semblez vous inquiéter d'éventuelles répercussions négatives liées à votre refus. Pourquoi êtes-vous inquiet ? (Au lieu de sermonner George ou de le menacer des conséquences, Loïs lui demande d'imaginer ce qui pourrait arriver.)*

GEORGE. Euh... je ne sais pas. En fait, c'est la première fois que j'y pense. Que pourrait-il arriver ? Je suis si près d'avoir une augmentation de salaire. Je ne voudrais pas qu'elle soit compromise. *(Maintenant que Loïs pose à George des questions et lui laisse exprimer ses inquiétudes, il commence à penser à ce qui pourrait arriver plutôt que de trouver une échappatoire et de tenir tête à Loïs.)*

LOÏS. Eh bien, George, permettez-moi de vous poser une question, étant donné que c'est vous qui, en fin de compte, décidez de ce que vous faites, si vous voulez suivre la stratégie – vous n'y êtes pas obligé, vous me l'avez dit –, mais si vous vouliez vraiment la suivre, pourquoi pourriez-vous le vouloir ? *(Loïs renforce l'autonomie de George et passe à l'étape n° 1 : Pourquoi pourriez-vous changer ?)*

GEORGE. Je vous ai déjà dit que je n'allais pas suivre la stratégie.

LOÏS. Pour l'instant je ne vous demande pas si vous allez la suivre ou non, je sais que vous n'aimez pas cette stratégie. Mais j'aimerais

seulement savoir, si vous décidiez de la suivre, pourquoi le feriez-vous. Je serais intéressée par votre réponse, simplement en tant que supposition. *(Maintenir qu'il s'agit d'une supposition, insister sur le fait que George a droit à son opinion personnelle et demander ce qu'il pense plutôt que d'essayer de le convaincre sont des points essentiels. Parce que George a été réfractaire, Loïs doit faire des efforts considérables pour renforcer l'autonomie de son interlocuteur en se focalisant sur son choix et sur ses pensées.)*

GEORGE. Eh bien, c'est simple. Si j'avais l'intention de suivre la stratégie, ce serait pour me débarrasser de vous et de tous les autres qui sont sur mon dos, et pour être sûr d'avoir mon augmentation de salaire. *(Du moins théoriquement, George considère un changement. En dépit de la résistance qu'il a opposée à plusieurs reprises, il suggère même deux raisons de changer.)*

LOÏS. On dirait qu'il y a au moins deux avantages possibles. Mais expliquez-moi ce que veut dire « tous les autres sont sur mon dos » – vous paraissez en avoir gros sur le cœur. *(Loïs exprime de l'empathie, ce qui aide George à se sentir compris. Elle lui pose aussi une question ouverte, susceptible de l'aider à réfléchir.)*

GEORGE. C'est vraiment horrible, c'est comme si personne ne se rappelait qu'il y a deux ans j'étais le meilleur commercial. Maintenant, on dit des choses du genre : « Voilà encore George, celui qui ne respecte aucune règle. » Ce serait vraiment bien si ça pouvait s'arrêter. J'aurais plus de plaisir à venir travailler. *(Loïs apprend quelque chose de tout à fait nouveau. Elle ne soupçonnait pas que l'opinion qu'on avait de George lui faisait autant de peine. Elle découvre aussi l'importance qu'il attache à son passé d'excellent commercial.)*

LOÏS. Oui, ce doit être pénible. Je comprends pourquoi vous voudriez que ça s'arrête. Aussi, pourquoi pourriez-vous reconsidérer la possibilité d'utiliser cette stratégie du moins en partie ? *(Parce que George est si récalcitrant, Loïs continue de revenir à l'étape n° 1 : Pourquoi pourriez-vous changer ? En même temps, elle montre qu'elle comprend ses soucis et continue de lui renvoyer en écho les raisons qu'il aurait de changer. Comme au cours de l'entretien, George fait*

maintenant part de ses pensées et de ses sentiments, Loïs estime que, pour la première fois, ils pourraient communiquer entre eux au lieu de s'affronter.)

GEORGE. Parce que je suppose qu'il y a dans cette stratégie certains éléments positifs. (Maintenant, George se focalise moins sur les éléments externes – comment Loïs et les autres le traiteraient –, mais davantage sur le comportement. C'est un signe prometteur. Il est capable de faire cette concession parce que Loïs ne le pousse pas à penser comme elle et lui laisse ainsi la possibilité d'apprécier au moins certains aspects de la nouvelle stratégie.)

LOÏS. Alors George, sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout prêt » et 10 signifie « tout à fait prêt », dans quelle mesure êtes-vous prêt à commencer à adopter la stratégie ? (Loïs engage George dans le processus en abordant l'étape n° 2 : Dans quelle mesure êtes-vous prêt à changer – sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout prêt » et 10 signifie « tout à fait prêt » ?)

GEORGE. Quelle question stupide, n'est-ce pas ? (*George s'oppose à cette nouvelle approche. Mais il ne refuse pas de répondre.*)

LOÏS. Je veux simplement voir où vous en êtes. Si vous vouliez évaluer dans quelle mesure vous seriez prêt, quel nombre choisiriez-vous ? (*Avec des personnes récalcitrantes, vous devez parfois poser à nouveau les mêmes questions. Vous y gagnez également à formuler chaque question de façon à laisser à votre interlocuteur le maximum d'autonomie : « Si vous vouliez évaluer dans quelle mesure vous seriez prêt, quel nombre choisiriez vous ? »*)

GEORGE. Je dirais 3, mais qui sait, cela peut changer demain. (*Remarquez comment George protège encore son autonomie en refusant de s'engager. Loïs doit reconnaître ce fait et réagir en continuant de renforcer l'autonomie de George.*)

LOÏS. Très bien. Merci. Puis-je vous poser une autre question ? Pourquoi n'avez-vous pas choisi un nombre inférieur ? (*Le « merci » de Loïs montre qu'elle a apprécié la réponse de George. Il n'était pas obligé de répondre à sa question précédente. Elle lui demande alors l'autorisation de continuer.*)

GEORGE. Maintenant, vous m'embrouillez. Vous voulez que je sois moins motivé ? *(Comme vous pouvez le constater, souvent une personne récalcitrante désapprouve toutes les questions qui lui sont posées. Parfois elle marque sa désapprobation à plusieurs reprises. Il vous faut beaucoup de patience et de persévérance pour revenir aux questions tout en renvoyant en écho chaque petite étincelle de motivation. Remarquez que George parle maintenant en termes de ce que Loïs veut, plutôt qu'il ne refuse de faire ce qu'elle demande. Loïs saisira cette ouverture et la renverra en écho.)*

LOÏS. George, je suis si contente que vous vous intéressiez à ce que je veux, mais pour le moment, ce qui m'intéresse, c'est ce que vous, vous voulez. Vous avez évalué à 3 le niveau auquel vous seriez prêt à adopter la stratégie et cela m'intrigue. Vous auriez pu choisir 2 ou même 1, et vous ne l'avez pas fait. Alors pourquoi avez-vous choisi 3 et non pas un nombre inférieur ? *(Comme la plupart des gens, George est surpris par cette question et il se demande pourquoi Loïs attache tant d'importance à ce qu'il veut. Il a l'habitude de l'entendre parler de ce qu'elle veut.)*

GEORGE. Je tiens absolument à cette augmentation de salaire. *(George continue d'identifier les raisons qu'il a d'adopter la stratégie, même s'il a déclaré qu'il ne voulait pas la suivre. Si Loïs devait lui demander à l'instant même « Suivez-vous la stratégie ? » George dirait : « Non ! » Mais elle ne lui pose pas cette question. Elle lui demande pourquoi il suivrait la stratégie, s'il la suivait. George a donc le terrain libre pour penser de façon positive à une chose envers laquelle il avait auparavant seulement une attitude négative.)*

LOÏS. OK, fort bien. Vous pourriez suivre la stratégie, si vous pensiez que cela vous aiderait à obtenir l'augmentation de salaire que vous voulez. *(Loïs renvoie en écho la motivation de George de façon aussi positive que possible, en parlant de ce que George veut et des raisons qu'il a de le vouloir, mais jamais elle ne va au-delà de ce que George lui-même a dit.)* Maintenant, imaginez que vous avez suivi la stratégie et obtenu l'augmentation de salaire *(Loïs relie le comportement qu'elle souhaite au résultat que George souhaite – liaison que George lui-même a déjà faite. Loïs ne « soudoie » pas George en lui faisant*

miroiter une conséquence positive ou en le menaçant d'une conséquence négative ; elle se contente de renforcer ce qu'il lui a déjà dit. Ce qui signifie qu'elle peut maintenant passer à l'étape n° 4 : Imaginez que vous avez changé. Quels seraient les résultats positifs ?) Pourquoi une augmentation de salaire serait-elle une bonne chose pour vous ?

GEORGE. *(Après une longue pause pour réfléchir) Je veux acheter un piano à ma fille. Cela fait plusieurs années maintenant qu'elle en veut un. (Pour la première fois George parle de façon personnelle, sincère, de ce qu'il veut. Un long silence précède souvent ce type de déclaration très personnelle, comme ce fut le cas avec mon père. Et tout comme je l'ai fait avec mon père, Loïs a dû faire un gros effort pour ne pas intervenir et aider George à rompre le silence. Elle a été récompensée par la déclaration personnelle de George.)*

LOÏS. *Donc, en suivant la stratégie, vous pourriez augmenter vos chances d'acheter un piano pour votre fille. (À nouveau Loïs renvoie à George sa motivation en écho. Souvenez-vous : les gens changent quand ils s'entendent dire pourquoi ils veulent changer. Remarquez comment Loïs pense à relier la raison qu'a George de changer au comportement souhaité.)*

GEORGE. *Je suppose que vous avez raison. Je n'ai jamais établi ce rapport. (En demandant à George ses raisons, Loïs lui a permis d'établir un nouveau rapport entre ce qu'il veut et ce que Loïs lui a demandé de faire.)*

LOÏS. *Vous pourriez utiliser votre augmentation de salaire pour acheter un piano à votre fille. (Une fois encore, Loïs renvoie à George sa raison en écho, en reliant le comportement qu'elle souhaite au résultat qu'il veut. Remarquez la somme de réflexion indispensable quand on a affaire à une personne qui commence par dire qu'elle refuse de changer.) Alors, dites-moi, pourquoi est-ce si important pour vous d'offrir enfin ce piano à votre fille ? (C'est la version de Loïs des « cinq pourquoi ». Il se peut que Loïs ne demande pas pourquoi cinq fois, mais elle est prête à fouiller un peu plus loin pour aider George à*

explorer les raisons les plus personnelles qu'il peut découvrir en lui de changer.)

GEORGE. Parce que je n'en ai jamais eu un moi-même et je me suis toujours promis d'aider mes enfants quand quelque chose les intéressait vraiment, surtout dans le domaine artistique. *(Les réponses de George deviennent de plus en plus personnelles. En entrant en contact avec ses propres raisons, il s'investit davantage dans le changement que lui demande Loïs. Il découvre ses propres motivations pour l'effectuer.)*

LOÏS. Ainsi, en mettant en œuvre la stratégie, bien qu'elle n'emporte pas complètement votre adhésion, vous pourrez faire quelque chose que vous vous êtes promis de faire il y a longtemps – c'est-à-dire redresser un tort que vous avez subi quand vous étiez enfant. *(Encore un renvoi en écho qui relie le comportement au résultat escompté.)*

GEORGE. Oui, je suppose que ce serait une bonne chose. J'aimerais vraiment faire cela pour ma fille. *(Loïs a conscience qu'à ce moment-là George n'est pas prêt à aller plus loin, car il a l'air très pensif et préoccupé par cette nouvelle idée.)*

LOÏS. Aussi, quelle est la prochaine étape s'il y en a une ? *(Remarquez comment cette question, l'étape n° 6, donne la priorité aux souhaits de George plutôt qu'elle ne lui impose les souhaits de Loïs.)*

GEORGE. Pourquoi n'essaierais-je pas la nouvelle stratégie pendant une semaine afin de voir comment elle marche ? Peut-être que certains aspects me conviendraient. *(Si George n'avait pas suggéré cela lui-même, Loïs aurait pu choisir le plus petit changement qu'elle aurait pu imaginer, tout comme j'ai demandé à mon père s'il pouvait imaginer la suppression de seulement deux cigarettes par semaine. Elle aurait pu lui demander d'essayer une partie de la nouvelle stratégie pendant une semaine ou même pendant un jour. Maintenant elle n'essaie pas d'obtenir un « accord total », mais seulement de mettre en marche le processus. Il lui faut être persuadée que ce débat prendra de lui-même de l'ampleur. Si ce n'est pas le cas, elle peut toujours essayer de recourir une seconde fois à la Méthode de l'Influence immédiate ou faire subir à George les conséquences de son*

comportement et le licencier. Cependant, du moins de cette façon, elle essaie de le motiver.)

LOÏS. George, ce serait sensationnel ! Accepteriez-vous d'avoir un autre entretien avec moi dans une semaine afin que nous puissions faire le point ?

GEORGE. Oui, bien sûr, comme vous voulez. Vous aimez vraiment ces petites causettes, n'est-ce pas ? *(Comme l'a fait mon père, George rétablit maintenant son autonomie en se montrant un peu discourtois avec Loïs. Mais ce qui importe, c'est qu'il s'est porté volontaire pour essayer la nouvelle stratégie et a accepté de rencontrer à nouveau Loïs. S'il avait dit : « Je n'en vois pas la nécessité », Loïs aurait pu répondre par quelque chose du genre : — Eh bien, je vous serais reconnaissante de bien vouloir y penser, et nous pourrions en parler au cours d'un prochain entretien. Pour renforcer son autonomie, George pourrait maintenant adopter la stratégie dans sa totalité au point que Loïs n'aurait même pas besoin de le rencontrer. Il se peut aussi qu'elle doive recommencer le processus, en demandant à George d'appliquer la stratégie pendant une période plus longue. Dans les deux cas, elle a obtenu plus de résultats avec lui aujourd'hui qu'elle n'en a obtenus jusqu'alors.)*

Conseils pour agir avec des gens récalcitrants

- *Concentrez-vous sur la motivation, pas sur les résultats.* Cela m'était égal que mon père réduise de deux malheureuses cigarettes le nombre qu'il fumait chaque semaine et qu'il tousse « seulement » pendant un quart d'heure chaque matin, je voulais qu'il renonce complètement à fumer pour qu'il reste en bonne santé. Loïs ne voulait pas que George fasse deux ou trois timides changements puis soit licencié, elle voulait qu'il adopte la stratégie en laquelle elle croyait et accroisse son chiffre de ventes. Il est tentant de prendre pour objectif le tout ou rien, mais ce n'est pas ainsi qu'on obtient des changements. Choisissez le plus petit

changement que vous puissiez imaginer et croyez fermement que ce premier petit pas en avant ne sera qu'un début.

- *Acceptez d'être surpris.* Quand mes stagiaires me parlent de leurs collègues, de leurs employés ou de leurs clients les plus récalcitrants, ils font souvent la même remarque : « Une personne comme ça est incapable de changer. » Et, en général, ils ajoutent : « Et elle ne répondra jamais à ces questions ! » Le plus souvent, je réplique : — Vous vous fondez sur les entretiens que vous avez eus avec elle dans le passé. Vous êtes parvenus à connaître vos réactions ainsi que ses réactions, et c'est vrai, elles n'ont abouti à rien. Mais cette approche est nouvelle. Votre interlocuteur ne vous a jamais entendu parler ainsi auparavant, et vous n'avez aucune idée de la façon dont il répondra.

- *De temps à autre, vérifiez vos propres mobiles.* Vous intéressez-vous plus à triompher au cours d'une lutte pour le pouvoir qu'à motiver votre employé ? Êtes-vous plus engagé à vous prouver que vous avez raison qu'à aider votre collègue « en difficulté » ? Êtes-vous plus excité à l'idée de ne pas le laisser s'en tirer que de faire un match nul avec un partenaire en affaires ou avec un client potentiel ? S'il en est ainsi, vous n'obtiendrez probablement pas beaucoup de succès avec la Méthode de l'Influence immédiate, car vous essayerez d'atteindre un objectif pour lequel la méthode n'est pas conçue. Les gens récalcitrants ont souvent tendance à provoquer des luttes pour le pouvoir, aussi faites de votre mieux pour garder l'esprit clair et ne pas vous écarter de vos véritables objectifs.

L'histoire d'une réussite : laisser la porte
ouverte

Il peut être déconcertant d'obtenir un 1 en réponse à l'étape n° 2 (Dans quelle mesure êtes-vous prêt à changer – sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout prêt » et 10 signifie « tout à fait prêt » ?) Mais avec un peu de pratique, vous pouvez être aussi à l'aise avec cette réponse qu'avec n'importe quelle autre.

Voici un entretien instructif basé sur un e-mail envoyé par l'un de mes stagiaires, un directeur commercial dans un laboratoire pharmaceutique. André essaie de motiver Léo afin qu'il respecte la politique de vente.

ANDRÉ. Aussi Léo, sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous prêt à adopter les procédures que nous avons mises au point ?

LÉO. En toute sincérité, c'est 1. Je ne vois pas pourquoi vous ne me laissez pas simplement procéder à ma façon, comme je le fais depuis les quinze dernières années. Mon chiffre d'affaires n'est peut-être pas le plus élevé dans notre département, mais il est loin d'être le plus bas.

ANDRÉ. Dans quelle mesure seriez-vous prêt à discuter avec moi aujourd'hui pour voir quels éléments de la procédure vous pourriez être capable d'intégrer dans votre propre stratégie ? Encore une fois, donnez-moi un nombre indiquant dans quelle mesure vous seriez prêt sur une échelle de 1 à 10. (*La première chose à faire si la réponse est un 1 est de demander un changement moins important pour la prochaine étape.*)

LÉO. C'est toujours 1, André. Franchement, je ne vois pas l'intérêt d'en parler. Je ne crois pas que vous arriviez jamais à me persuader, même si nous discutons toute la journée.

ANDRÉ. Fort bien. Je vous comprends. Que faudrait-il faire pour que ce 1 devienne un 2 ? (*Une fois encore, nous ne cherchons pas un changement important. Nous demandons le changement le plus minime que l'on puisse imaginer – en partant de l'absence totale de motivation, il s'agit de découvrir une motivation, si infime soit-elle.*)

LÉO. Hein ?

ANDRÉ. Qu'est-ce qui vous permettrait d'être un tant soit peu prêt à discuter de l'intégration d'une partie de la procédure dans votre propre approche commerciale ? (*Soyez toujours prêt à reformuler calmement n'importe laquelle des questions de l'Influence immédiate.*)

LÉO. Eh bien, euh... je suppose que ce serait possible si je pensais que vous respecteriez mon désaccord avec certaines des procédures. (*Léo dit à André ce qu'il souhaite, ce qui est un très bon signe.*)

ANDRÉ. Vous avez eu d'excellentes idées pour notre équipe au cours des années passées et j'ai toujours plaisir à entendre vos commentaires perspicaces. Je considérerai avec respect votre jugement et vos souhaits en ce qui concerne ce qui marchera et ce qui ne marchera pas à ce moment-là. (*André est capable de répondre aux attentes de Léo, mais dans la limite de certains paramètres : « à ce moment-là. » Cela laisse la porte ouverte afin qu'André puisse considérer à nouveau la question, ce qu'il fit. La deuxième fois, André et Léo eurent un entretien de la Méthode de l'Influence immédiate complet et très fructueux. Si vous ne parvenez pas à influencer quelqu'un pour qu'il fasse ce qu'il devrait faire, à votre avis, essayez d'obtenir le report de l'entretien.*)

Testez vos capacités en trouvant l'étincelle de la motivation

Quand vous avez recours à la Méthode de l'Influence immédiate avec des gens récalcitrants, le plus important, c'est de trouver l'infime étincelle de motivation dans une attitude apparemment hostile à tout changement. Voyez si vous pouvez découvrir la motivation dans les phrases suivantes où l'opposition est manifeste, puis indiquez sur une feuille de papier la manière dont vous répondriez si vous étiez face à l'interlocuteur.

- Je n'accepte pas ce programme !
- Je refuse d'appliquer *tout* élément de cette stratégie.
- Je ne peux me payer un assistant personnel tant que je ne gagnerai pas plus d'argent.
- J'aimerais faire de l'exercice, mais avec mes enfants, mon travail et les problèmes de santé de ma mère, je n'en ai vraiment pas le temps.

- Je n’ai pas besoin qu’on m’aide pour ça, je peux me débrouiller tout seul.
- Je ne vais pas commencer à remettre mes rapports tant que tous les employés du bureau ne le feront pas.
- J’aimerais arrêter de fumer, mais j’ai essayé plus de fois que je ne puisse m’en souvenir. J’en suis simplement incapable.
- Je ne peux vraiment pas me permettre de vous payer vos heures supplémentaires pour le moment.
- Je suis déjà surchargé de travail. Je n’ai pas le temps de m’occuper du nouveau projet.
- J’essaie d’arriver à l’heure, mais parfois il y a tout simplement des obstacles.

Exemples de réponse

- *Je n’accepte pas ce programme !* — Je comprends que vous refusiez ce programme. Mais pourquoi pourriez-vous en accepter un autre ?
- *Je refuse d’appliquer tout élément de cette stratégie !* — À ce qu’il paraît, il est très important pour vous de me dire ce que vous pensez de cette stratégie. Pourquoi est-ce important que je comprenne ce que vous pensez ?
- *Je ne peux me payer un assistant personnel tant que je ne gagnerai pas plus d’argent.* — Si vous aviez tout l’argent dont vous auriez besoin, pourquoi pourriez-vous vouloir vous payer un assistant ?
- *J’aimerais faire de l’exercice physique, mais avec mes enfants, mon travail et les problèmes de santé de ma mère, je n’en ai vraiment pas le temps.* — Si vous disposiez de tout le temps dont vous avez besoin, pourquoi pourriez-vous vouloir faire de l’exercice physique ?
- *Je n’ai pas besoin qu’on m’aide pour ça, je peux me débrouiller tout seul.* — Pourquoi est-ce quelque chose que vous voudriez faire avec ou sans aide ?

- *Je ne vais pas commencer à remettre mes rapports tant que tous les employés du bureau ne le feront pas.* — Si tous les employés du bureau remettaient leurs rapports, pourquoi voudriez-vous le faire alors ?
- *J'aimerais arrêter de fumer, mais j'ai essayé plus de fois que je ne puisse m'en souvenir. J'en suis simplement incapable.* — Supposez qu'il serait facile de cesser de fumer et que vous soyez persuadé que vous pourriez y parvenir. Pourquoi en auriez-vous envie ?
- *Je ne peux vraiment pas me permettre de vous payer des heures supplémentaires pour le moment.* — Si ce n'était une question d'argent, pourquoi voudriez-vous me payer des heures supplémentaires ?
- *Je suis déjà surchargé de travail. Je n'ai pas le temps de m'occuper d'un nouveau projet.* — Si vous aviez tout le temps nécessaire, pourquoi pourriez-vous vouloir vous occuper de ce projet ?
- *J'essaie d'arriver à l'heure, mais parfois il y a tout simplement des obstacles.* — Si vous maîtrisiez tous les facteurs, pourquoi pourriez-vous vouloir être à l'heure ?

Les gens récalcitrants peuvent nous lancer des défis extrêmes. Le recours couronné de succès à la Méthode de l'Influence immédiate dans le cas d'une personne récalcitrante ne change pas simplement la situation dans laquelle se trouvent les deux personnes. Elle peut aussi renouveler la confiance que vous avez en notre capacité de changer.

Chapitre VII

Influencer des inconnus

La Méthode de l'Influence immédiate fonctionne avec pratiquement tout le monde, y compris les inconnus. Mes stagiaires et moi-même l'avons essayée avec des employés, des collègues, des voisins et du personnel militaire. J'ai une patiente qui l'a utilisée pour obtenir des séances de thérapie supplémentaires remboursées par sa caisse d'assurance maladie. Des stagiaires m'ont écrit qu'ils ont eu recours à la Méthode de l'Influence immédiate pour convaincre des chefs de magasin d'accepter le retour de marchandises après la date limite ; pour négocier des prix intéressants avec des concessionnaires de marques d'automobiles ; pour contribuer à régler des conflits à propos de réservations de places en avion, en train et à des matchs de base-ball ; pour mettre au pas des perturbateurs au cours d'importantes réunions d'affaires ; pour calmer les débats lors de conférences où les esprits s'étaient échauffés ; pour diminuer le prix des travaux en vue de l'amélioration de l'habitat ; pour apaiser des contestataires qui s'opposaient aux pratiques d'une firme pharmaceutique ; et même pour mettre fin à des bagarres pendant des matchs de football. Il est étonnant de constater le nombre de cas différents où l'on peut appliquer la Méthode de l'Influence immédiate !

Naturellement, vous pourriez avoir besoin de faire preuve de créativité quand vous adaptez la méthode à des circonstances différentes. Dans ce chapitre, je vous montrerai comment entrer en contact avec des personnes dans les situations qui, dans le passé, vous ont poussé à bout et qui,

maintenant, peuvent être réglées avec bonheur et rapidité, à votre entière satisfaction.

L'histoire d'un succès : les cieux compatissants

Luis est un contrôleur judiciaire que j'ai rencontré au cours d'un stage. Les professionnels de la justice qui ont affaire aux criminels disposent souvent de moins de quinze minutes à consacrer aux condamnés en liberté surveillée. Aussi, s'ils veulent les inciter à changer, ils doivent agir rapidement. D'abord sceptique, à la fin du stage, Luis était convaincu que la Méthode de l'Influence immédiate est vraiment efficace. Il décida de l'essayer au cours d'une conversation téléphonique avec Gladys, qui travaillait dans le service clientèle d'une compagnie d'aviation. Il voulait la persuader de prendre en compte des points de fidélité afin d'obtenir pour ses deux fils des billets à tarif réduit pour la Floride.

Gladys s'apprêtait à transférer Luis sur un autre poste. Il savait qu'il ne disposait pas de beaucoup de temps, aussi ne perdit-il pas une seconde.

LUIS. Gladys, attendez, s'il vous plaît...

GLADYS. Qu'y a-t-il, M. Ortiz ? Je crois que peut-être si je vous transfère sur un autre poste...

LUIS. Gladys, vous pouvez me transférer si vous le voulez – je préférerais que vous ne le fassiez pas –, mais auparavant, puis-je vous poser une seule question ? (*Luis comprend que si le processus doit marcher, il doit renforcer l'autonomie de Gladys, en particulier parce qu'elle est dans un service clientèle et qu'elle a probablement l'habitude qu'on la rabroue et qu'on la réprimande. Aussi lui demande-t-il la permission de continuer à lui parler.*)

GLADYS. Bien sûr. De quoi s'agit-il ?

LUIS. Eh bien, vous avez dit que vous vouliez m'aider. Pourquoi donc ?
(Étape n° 1 : Pourquoi pourriez-vous changer ?)

GLADYS. M. Ortiz, je ne suis pas libre de faire ce que je veux ici.

LUIS. Je vous en prie. Si vous deviez m'aider à obtenir les billets en utilisant mes points de fidélité, quel avantage en tireriez-vous ?
(Quand on s'adresse à des inconnus, il est particulièrement important d'insister. Ils n'ont aucune raison personnelle de s'engager dans un entretien de la Méthode de l'Influence immédiate. Aussi est-il souvent nécessaire de poser la même question plusieurs fois sous une forme légèrement différente.)

GLADYS. Je vous en prie, laissez-moi vous transférer sur un autre poste.

LUIS. Si c'est indispensable, d'accord, mais j'apprécierais vraiment que vous commenciez par simplement répondre à ma question. *(Cette partie de l'entretien a duré environ une minute. Gladys ne cessait d'essayer de transférer Luis, et Luis ne cessait d'essayer d'obtenir – toujours poliment et en admettant qu'elle n'était pas obligée de le faire – qu'elle réponde à sa question. Puis soudain le ton a changé.)*

GLADYS. M. Ortiz, je ne sais que dire... J'ai choisi ce métier pour aider les gens. C'est ce que j'aime. Oui, j'aime m'occuper de leurs problèmes et voir ce que je peux faire pour les aider. C'est ce qui m'a toujours intéressée. C'est pourquoi je veux vous aider à obtenir ces billets. *(Maintenant, Gladys a évoqué une raison impérieuse et sincère de vouloir aider Luis. Remarquez que lorsque vous utilisez la Méthode de l'Influence immédiate avec des inconnus – ou bien dans n'importe quelle situation où vous disposez de moins de temps que d'habitude pour agir –, il est parfois nécessaire de vous focaliser seulement sur l'étape n° 1.)*

LUIS. J'apprécie vraiment votre réponse. J'ai l'impression que votre métier vous passionne et que vous avez à cœur d'aider vos clients. *(Maintenant que Luis a appris que Gladys avait une motivation, il peut la lui renvoyer en écho.)*

GLADYS. *(D'un ton presque penaud)* Oui, M. Ortiz, mon métier compte beaucoup pour moi. Je ne le prends pas à la légère. Il est important à mes yeux. *(Parce que Luis a appris la motivation de Gladys et qu'il la*

lui a renvoyée en écho, elle parle avec encore plus d'enthousiasme de son désir d'aider les gens.)

LUIS. Aussi, sur une échelle de 1 à 10... quelle importance a pour vous votre métier ? *(Maintenant que Gladys a répondu à la première question, Luis peut aborder, sous une forme légèrement différente sa version de l'étape n° 2 : Dans quelle mesure êtes-vous prêt à changer – sur une échelle de 1 à 10, 1 signifie « pas du tout prêt » et 10 « tout à fait prêt » ?)*

GLADYS. Sans aucun doute, il est extrêmement important pour moi. Peut-être est-ce la raison pour laquelle je fais ce métier. *(Parce que Luis a affaire à une inconnue, il n'insiste pas pour connaître le nombre, bien qu'il eût pu le faire. Au lieu de cela, puisque Gladys a exprimé un désir sincère de l'aider, Luis veut simplement en savoir plus.)*

LUIS. Pourquoi ? *(Comme nous l'avons vu, c'est la question qui compte le plus dans l'arsenal de l'Influence immédiate. Quand votre interlocuteur évoque une motivation sincère, demandez simplement : pourquoi ?)*

GLADYS. Parce que je suis ici pour travailler dur et j'aime vraiment les gens.

LUIS. Alors, encore une question. *(C'est la façon qu'a Luis de continuer à demander la permission. Avec des inconnus, c'est particulièrement important. Le personnel du service clientèle, le personnel de restaurant et les autres prestataires de services ont souvent affaire à des clients qui s'adressent à eux en sachant que c'est leur droit. Les clients estiment que leurs interlocuteurs doivent leur parler et satisfaire leurs désirs. Cela réduit leur autonomie et provoque en réalité de la résistance.)*

GLADYS. *(Cette fois d'une voix accueillante) Allez-y. (Comme on sollicite son autorisation, Gladys se sent respectée et appréciée. Quand les gens éprouvent ces sentiments, ils deviennent souvent plus généreux et plus prêts à vous aider.)*

LUIS. Et si vous m'aidiez à obtenir ces deux billets d'avion aujourd'hui pour mes fils. Pourquoi cela serait-il bien pour vous ? *(Luis est passé à*

l'étape n° 5 : Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ?)

GLADYS. Il est évident que vous n'êtes pas gâté. Vous méritez ces billets ; vos fils méritent d'aller en Floride comme vous l'avez prévu. Je veux obtenir ces billets pour vous. *(Remarquez comment Gladys mentionne son intention d'aider Luis, bien qu'elle ne lui réponde pas directement. Imaginez comment elle aurait pu être sur la défensive, si Luis avait dit : « Je ne suis pas gâté. Je mérite ces billets ! » En se focalisant sur ce que Gladys veut et sur ce qui serait une bonne chose pour elle, Luis a fait appel à son désir sincère de l'aider.)*

LUIS. Alors, quelle pourrait être la prochaine étape ? *(Luis considère à juste titre la réponse sincère de Gladys comme l'acceptation de faire quelque chose. Il a abordé l'étape n° 6 : Quelle est la prochaine étape, s'il y en a une ? À nouveau, en laissant Gladys prendre la prochaine initiative plutôt qu'en lui disant ce qu'il voudrait qu'elle fasse, Luis a laissé à Gladys la possibilité de prendre en main la situation et de se conformer à son désir de l'aider.)*

Et puis Luis s'aperçut que Gladys l'avait mis en attente. D'abord, il crut que tout était terminé. Mais alors, il entendit la voix d'une responsable. « Je ne sais pas comment vous vous y êtes pris avec Gladys, dit cette dernière, mais je lui ai parlé, vous aurez vos billets à prix réduit et nous tiendrons compte de vos points de fidélité. Est-ce que cela vous convient ? »

Luis remercia la responsable et ne manqua pas de porter Gladys aux nues.

Des comportements, et non des attitudes

Il est utile de se focaliser sur des comportements positifs, concrets chaque fois que l'on a recours à la Méthode de l'Influence immédiate, ce qui est particulièrement important quand on essaie de communiquer avec des inconnus, en particulier avec ceux que l'on ne reverra probablement jamais. Vous ne pouvez vous attendre à ce qu'un serveur « change

d'attitude », mais vous pourriez l'inciter à vous apporter une variante pauvre en matières grasses du plat du jour. Vous ne pouvez pas demander à l'employée d'une compagnie d'aviation « d'admettre que la politique de sa compagnie n'est pas correcte », mais vous pouvez, comme l'a fait Luis, l'encourager à accepter vos points de fidélité pour des billets à tarif réduit. Habituez-vous à penser à vos objectifs en termes de comportement, pas d'attitude, ce qui facilitera votre tâche chaque fois que vous voudrez entrer en relation avec un inconnu.

Se préparer à influencer des inconnus

Avoir l'état d'esprit adéquat avant de pratiquer la Méthode de l'Influence immédiate est particulièrement important lorsque vous avez affaire à des inconnus. Voici quelques conseils utiles dont vous devez vous souvenir quand vous vous préparez à l'entretien.

- *Personne ne s'attend à ce que vous utilisiez cette méthode.* Les employés du service clientèle ont l'habitude d'être traités sans ménagement au téléphone et en personne. Ils ne s'attendent pas à ce qu'on renforce leur autonomie ; souvent, ils ne s'attendent même pas à ce qu'on les traite avec respect ou avec un minimum de courtoisie. En conséquence, ils peuvent être sur la défensive et parfois agressifs, impatients ou impolis. On s'attend souvent à ce qu'ils débitent ce qu'on leur a appris, et à ce qu'on les surveille pour s'assurer qu'ils le font. Aussi, pour communiquer avec eux – afin qu'ils entendent votre message destiné à renforcer leur autonomie et qu'ils répondent à vos questions inusitées –, il vous faudra faire preuve de patience et de persévérance, comme l'a fait Luis. Soyez prêt à recommencer l'étape n° 1 (Pourquoi pourriez-vous changer ?) au moins cinq ou six fois. (Vous trouverez plus loin dans ce chapitre des propositions pour des variantes.) Avoir l'impression de vous être fait avoir, vous mettre en colère et vous comporter comme si vous aviez droit à ce que vous demandez sont des

réactions parfaitement naturelles, mais elles ne vous aideront pas à progresser avec la Méthode de l'Influence immédiate.

- *Invoquer les conséquences n'est pas une option valable.* Parfois, une entreprise peut s'inquiéter de vous perdre comme client, ou bien un serveur peut être affecté par l'absence de pourboire. Plus souvent, vous aurez affaire à des gens dont les préoccupations sont si éloignées des vôtres qu'en fin de compte il leur reste une seule raison de vous aider : le vouloir vraiment. Quelle occasion magnifique de recourir à la Méthode de l'Influence immédiate ! Comme Gladys l'a prouvé à Luis, souvent les gens veulent *véritablement* vous rendre service – et c'est à vous de les encourager à puiser leurs forces dans leur désir.

- *Vous pouvez ne pas vous rendre compte que vous êtes si proche d'obtenir ce que vous voulez.* Pour être plus concis, j'ai éliminé de la conversation entre Luis et Gladys certains passages au cours desquels ils tournaient en rond, Gladys répétant qu'elle avait fait tout son possible et Luis lui demandant poliment pourquoi elle *pourrait* vouloir l'aider. Quand il y eut une percée, elle fut soudaine et inattendue. Luis ne s'y attendait certainement pas. Il se peut que vous ne la voyiez pas venir non plus. Essayez de vous souvenir que les percées semblent souvent inattendues.

- *Il faut vous dégager de toute impression d'être dans une lutte pour le pouvoir et vous concentrer plutôt sur l'obtention de ce que vous voulez.* Votre interlocuteur peut ne jamais admettre que vous ayez le droit d'obtenir ce que vous voulez – mais il peut, comme l'a fait Gladys, trouver un moyen de vous satisfaire. Cependant, la motivation qu'il a d'agir ainsi ne viendra probablement pas de ce qu'il a pris soudain conscience du bien-fondé de votre demande. Elle viendra plutôt du fait qu'il a découvert pourquoi il veut vous aider, même s'il n'y est pas obligé. Si votre objectif est de lui prouver qu'il doit vous aider, vous vous préparez à un échec.

Renforcer l'autonomie des inconnus

La Méthode de l'Influence immédiate agira beaucoup mieux si vous pouvez établir une relation avec la personne à laquelle vous parlez. Les employés du service clientèle travaillent souvent en se référant à des consignes écrites ou bien ils sont récompensés s'ils économisent le temps et l'argent de leur entreprise. Votre objectif consiste à obtenir que la responsable du service clientèle commence à réfléchir aux raisons pour lesquelles elle désire vous aider.

Cependant, si vous voulez que la responsable réponde en tant que personne, vous devez la traiter comme une personne. Si vous manifestez votre mécontentement lorsqu'il s'agit d'une erreur sur votre avoir ou d'un produit défectueux que vous avez reçu, vous ne l'inciterez pas à vous aider. Votre premier objectif est de renforcer son autonomie, comme vous le feriez au début de tout entretien de la Méthode de l'Influence immédiate. Étant donné la façon dont elle est généralement traitée, vous pouvez avoir à faire de grands efforts pour qu'elle sache – et soit convaincue – que vous la respectez.

Supposez que vous soyez contrarié par une pénalité pour retard de paiement qui a été prélevée indûment sur votre carte de crédit. Vous pourriez engager la conversation d'une des façons suivantes.

- *Reconnaître que ce n'est pas votre interlocutrice qui a causé l'incident* : « Fort bien, ce n'est pas comme si vous aviez personnellement prélevé cette somme sur ma carte. »
- *Reconnaître que votre interlocutrice ne tire aucun avantage de l'incident* : « Et ce n'est pas comme si cette somme allait dans votre poche. »
- *Reconnaître que votre interlocutrice peut avoir aussi à subir des contrôles* : « Je sais que vous avez des règles à respecter et des gens qui contrôlent votre travail. »
- *Lui faire comprendre votre état émotionnel* : « Cela me stresse vraiment. »

- *Vous excuser, si nécessaire, d’avoir déchargé votre colère* : « Je vais essayer de ne pas décharger tout mon mécontentement sur vous, mais je vous en prie, pardonnez-moi si cela m’arrive. »
- *Témoigner votre gratitude* : « Je suis si heureux de vous avoir trouvée. » Ou, si l’employée vous a dit : « Que puis-je faire pour vous ? » vous pourriez répondre : — Je serais si heureux que vous puissiez m’aider. Ayant montré que vous la respectez et que vous comprenez dans quelle situation elle se trouve, vous êtes maintenant prêt à exposer brièvement votre problème. Essayez de le présenter aussi calmement et objectivement que possible. Évitez de manifester de la colère (« Et alors, de façon tout à fait abusive, on m’a fait payer en plus cette pénalité pour retard de paiement. Ça me rend furieux chaque fois que j’y pense ! ») N’essayez pas de susciter de la sympathie ou tout autre sentiment. Contentez-vous d’exposer les faits. Si cela vous bouleverse au point que vous ne pouvez pas vous empêcher d’exprimer votre ressentiment, faites amende honorable en quelques mots, en vous excusant si nécessaire : « Je suis désolé. J’espère que je ne passe pas ma colère sur vous, mais cette histoire m’en fait voir de toutes les couleurs. » Finissez par renforcer l’autonomie de l’employée en précisant qu’il lui appartient de réagir comme elle l’entend : « Je ne suis pas sûr que vous puissiez faire quelque chose pour ça », « Peut-être n’y a-t-il rien que vous puissiez faire, mais j’espère que vous y arriverez », « Je n’essaie pas de vous forcer à faire ce qu’il vous est impossible de faire, mais ce serait génial si vous pouviez... »

Adaptation de l’Influence immédiate appliquée à des inconnus

Soyez prêt à sauter des étapes du processus quand vous appliquez la Méthode de l’Influence immédiate à des inconnus. Dans certaines conditions – si vous êtes dans un restaurant voisin, dans le cabinet d’un

docteur ou d'un dentiste, chez un commerçant du coin –, vous pourriez vous attendre à établir une relation à long terme avec le personnel. En pareil cas, il pourrait être logique de consacrer plus de temps à la Méthode de l'Influence immédiate, mais n'oubliez pas que les employés sont souvent occupés et souhaitent passer le moins de temps possible avec vous. Cependant, si vous savez que vous retrouverez souvent les mêmes personnes, cela pourrait valoir la peine de leur faire franchir les six étapes.

Dans d'autres situations, notamment quand nous passons simplement un coup de fil au service clientèle, nous avons affaire à des personnes auxquelles nous ne parlerons vraisemblablement jamais plus. Nous ne nous investissons pas dans une relation, mais nous essayons simplement d'obtenir le maximum de ce que nous voulons dans la mesure où la situation le permet. Plus la Méthode de l'Influence immédiate agit rapidement, mieux c'est – pour nous et pour notre interlocuteur. En conséquence, nous pourrions nous focaliser sur les trois premières étapes, afin de faire apparaître les raisons de changer ; et puis ce sera la dernière étape, qui nous incitera à agir. Nous n'avons pas nécessairement besoin de nous engager davantage en recourant à l'étape n° 4 et à l'étape n° 5.

À la rigueur, focalisez-vous simplement sur les étapes n° 1 et n° 6 :

- « Pourquoi pourriez-vous vouloir annuler la pénalité pour retard de paiement ? »
- « OK, c'est génial. Et quelle est notre prochaine étape ? »

Adaptation de l'étape n° 1

Je vous indique avec une certaine réticence comment vous pouvez modifier l'étape n° 1. Si la version originale est la seule version de l'étape n° 1 que vous utilisez même avec des inconnus, vous serez plus efficace que si vous deviez utiliser la méthode « exposer-convaincre » ou une approche « lourde de menaces », ou encore si simplement vous vous mettiez en colère.

Cependant, parfois il est utile de connaître différentes façons d'aborder le problème, surtout si, comme Luis, vous vous trouvez obligé de répéter la question plusieurs fois avant d'obtenir enfin une réponse positive. Voici quelques variantes que vous pourriez essayer.

- « Pourquoi seriez-vous prêt à me rendre ce service ? »
- « Qu'il vous soit absolument impossible de changer vos règles, je le comprends. Mais nous sommes en train d'avoir un entretien téléphonique. Aussi doit-il y avoir une solution que nous pourrions trouver. Pourquoi est-ce important pour vous que nous essayions de la trouver maintenant ? »
- « Toute règle comporte une exception. Aussi, que faudrait-il pour que vous fassiez une exception dans le cas présent – et pourquoi voudriez-vous en faire une ? »
- « Y a-t-il une chance que vous ayez jamais agi de cette façon dans le passé – et si c'est le cas, pourquoi avez-vous agi ainsi ? »
- « Ne faites-vous jamais d'exceptions ? Quelqu'un a dû faire au moins une exception dans le passé... Si vous en avez déjà fait une, pourquoi pourriez-vous vouloir en faire une autre maintenant ? »
- « Je sais bien que les choses se font souvent différemment, selon les circonstances. Pouvez-vous vous souvenir de cas – ne serait-ce qu'un seul – où vous auriez voulu aider quelqu'un dans une situation semblable ? Pourquoi avez-vous voulu l'aider alors ? »
- « Nous avons évoqué des solutions spécifiques, mais pouvons-nous interrompre cette conversation un moment ? Pouvez-vous suggérer d'autres méthodes dont nous n'avons pas encore parlé et qui pourraient fonctionner ? Pourquoi pourriez-vous vouloir m'aider à essayer l'une d'entre elles ? »
- « Que pourriez-vous faire d'autre dans ce cas ? Pourquoi le voudriez-vous ? »

Compromis et limites à ne pas franchir

Quand vous essayez de régler un problème et qu'une responsable du service clientèle commence à faire des propositions, il est facile d'être désorienté. Vous pourriez penser « *Tiens, je l'ai motivée* », alors qu'en réalité, tout ce qu'elle fait, c'est suivre des instructions, et rien de ce qu'elle propose ne correspond à ce que vous souhaitez. Dans un tel cas, que devriez-vous faire ?

- Si ce qu'elle propose semble correspondre plus ou moins à ce que vous souhaitez, écoutez-la jusqu'au bout.
- Si elle vous présente différentes solutions et qu'aucune ne semble avoir de chances de marcher, interrompez-la poliment, remerciez-la et renvoyez en écho ce que vous avez entendu, de manière aussi positive que possible : « J'ai l'impression que vous essayez de remédier à la situation, et je vous en sais gré. Ce n'est pas tout à fait ce que je souhaite, aussi, permettez-moi de vous demander pourquoi il est important pour vous d'essayer de me rendre service ? »

Adaptation de l'étape n° 2

Comme vous vous en souvenez, l'étape n° 2 (Dans quelle mesure êtes-vous prêt à changer – sur une échelle de 1 à 10, 1 signifie « pas du tout prêt » et 10 « tout à fait prêt » ?) fonctionne parfaitement quand les deux interlocuteurs savent exactement ce que le nombre est censé indiquer. Demandez-vous à votre employé d'être à l'heure pendant les derniers jours de la semaine, ou pendant le reste de sa vie ? Essayez-vous de motiver votre père pour qu'il renonce à deux cigarettes par semaine ou pour qu'il cesse tout à fait de fumer ?

Quand vous appliquez l'étape n° 2, il est bon d'avoir une idée précise de la réponse que vous avez des chances d'obtenir et une idée claire des limites que vous ne franchirez pas. Vous pouvez alors utiliser ce minimum comme base de votre question : « L'idéal serait que j'obtienne une réduction maximum. Mais sur une échelle de 1 à 10 où 1 est “pas du tout prêt” et 10, “tout à fait prêt”, dans quelle mesure êtes-vous prêt à m'accorder la moitié de la réduction ? »

Souvent, dans ces situations, ce qui nous satisfait, c'est d'obtenir juste un peu plus que ce que notre interlocuteur nous a offert au début, même si ce n'est pas exactement tout ce que nous voulions. Parfois, naturellement, il n'y a pas de place pour un compromis et nous devons tenir bon. Mais si un compromis est possible, ayez une idée claire de ce que vous voulez bien accepter avant de passer à l'étape n° 2.

Quand vous vous engagerez dans l'étape n° 2, vous essaierez d'obtenir que l'interlocuteur vous donne un nombre précis. S'il insiste pour vous exprimer par des mots dans quelle mesure il est prêt, naturellement il peut être nécessaire d'accepter, bien que vous puissiez toujours demander : « Pourquoi n'êtes-vous pas moins prêt ? » au lieu de « Pourquoi pas un nombre inférieur ? » Mais l'idéal, c'est que vous persistiez, parce que le nombre est quelque chose de clair qui vous permet de voir exactement où en est l'autre personne, alors que les expressions « tout à fait prêt à changer » ou « presque prêt à changer » sont floues.

« Je sais que vous avez l'habitude de demander aux clients ce qu'ils pensent de vous, si vos services les satisfont.

Aussi, simplement pour que je comprenne mieux dans quelle mesure vous êtes prêt à m'aider, un nombre serait parfait. »

« Peut-être cela paraît-il mécanique, mais si vous n'y voyez pas d'inconvénient... »

« Cela m'aiderait à savoir exactement dans quelle mesure vous êtes prêt à m'aider... »

Vous pouvez vous sentir quelque peu stupide quand vous utilisez ce genre de formule avec un inconnu, en particulier avec les deux ou trois premiers inconnus sur lesquels vous l'essaierez. Ne vous inquiétez pas, l'efficacité de l'Influence immédiate ne dépend pas de vos impressions personnelles.

Et si l'employé du service clientèle dit qu'il ne veut pas répondre à cette question ou à toute autre, parce qu'il ne peut s'engager à faire ce

que vous demandez ? Dans ce cas, insistez sur le fait que vous avez demandé : « Dans quelle mesure seriez-vous *prêt* à le faire », non pas : « Y a-t-il des chances pour que vous le fassiez ? »

« Et si votre chef de service vous donne le feu vert ? Dans quelle mesure, sur une échelle de 1 à 10, seriez-vous prêt à faire ce dont nous parlons ? »

« Imaginez que la décision finale ici relève complètement de vous. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure pourriez-vous être prêt à aller de l'avant ? »

En général, vous voulez aider l'employé à passer du mode « possible/impossible » à un mode dont les termes clés sont *empressement* et *bonne volonté*.

« Je comprends que vous ne puissiez pas faire ce que je vous demande, mais dans quelle mesure seriez-vous prêt à le faire, si vous le pouviez ? »

« Vous donnez l'impression d'être si serviable. Je sais que vous m'aideriez si vous le pouviez. Aussi, sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure diriez-vous que vous êtes disposé à le faire ? »

Adaptation de l'étape n° 3

Vous devriez faire de votre mieux pour obtenir que votre interlocuteur réponde à la question de l'étape n° 3 (« Pourquoi n'avez-vous pas choisi un nombre inférieur ? ») plutôt que d'écarter cette question en riant ou de façon évasive (« Je ne sais vraiment pas comment vous répondre ») ou donner une réponse générale (« Ça, c'est mon métier »). Les réponses que vous donnent des inconnus ne seront pas nécessairement aussi personnelles ou aussi sincères que lorsque vous pratiquez la Méthode de

l'Influence immédiate avec des personnes de votre famille, des amis et des collègues, mais cela ne doit pas vous empêcher d'essayer. Comme ce fut le cas avec Gladys, vous pourriez tout simplement obtenir une réponse sincère pour savoir dans quelle mesure votre interlocuteur veut rendre service et avec quelle conscience il accomplit son travail.

Quand vous abordez cette étape, j'aime à penser que vous encouragez les gens à réfléchir. Vous leur permettez de faire une pause et de songer à toutes les raisons qu'ils pourraient avoir de faire quelque chose, puis vous leur donnez la liberté de choisir celle qui est la plus appropriée. Ces activités – réfléchir et choisir – sont rares chez la plupart des employés du service clientèle, et nombreux sont ceux qui apprécient une occasion de s'écarter des instructions écrites et du contrôle permanent pour penser simplement à ce qu'ils veulent et pourquoi. Ils peuvent ne pas avoir de raison de vouloir vous aider et ils peuvent juger bon de ne pas vous aider, même s'ils le veulent. Mais, d'après mon expérience, les gens aiment rendre service, lorsqu'ils sont libres de le faire. Cessez donc d'être sceptique, mettez vos propres raisons en attente, n'essayez pas de contraindre qui que ce soit à faire quoi que ce soit, et voyez ce qui se passe.

Si votre interlocuteur répond par un 1, alors demandez-lui : « Que faudrait-il pour que ce 1 devienne un 2 ? » Comme nous l'avons déjà vu, cette approche signifie que vous lui demandez de parcourir la plus petite distance possible entre un refus et un début d'acceptation, ce qui devrait faciliter la transition. Autre possibilité, vous pourriez modifier ce que vous demandez à la personne de faire.

VOUS. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure seriez-vous prête à me consentir une réduction maximum ?

L'EMPLOYÉE DU SERVICE CLIENTÈLE. Je dirais 1.

VOUS. Je regrette qu'il en soit ainsi, mais je vous remercie d'avoir répondu à ma question. Et si je vous demandais de me faire la réduction partielle dont vous m'avez parlé auparavant, avec une remise sur la cotisation annuelle ? Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure pourriez-vous consentir à m'accorder cette faveur ?

Adaptation de l'étape n° 6

Comme je l'ai mentionné plus haut, vous pouvez adapter la Méthode de l'Influence immédiate à des inconnus en utilisant les étapes de 1 à 3, puis l'étape n° 6 (Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ?) ou en ayant recours seulement aux étapes n° 1 et n° 6. Naturellement, si quelqu'un vous offre spontanément quelque chose que vous êtes prêt à accepter, vous pouvez en avoir fini ; il se peut qu'il ne soit pas nécessaire du tout de passer à l'étape n° 6. Mais je me suis aperçu qu'il est plus efficace de renforcer l'autonomie de l'interlocuteur jusqu'à la fin que de passer au mode autoritaire. Selon vous, laquelle des deux options ci-dessous est la plus efficace ?

L'EMPLOYÉE DU SERVICE CLIENTÈLE. Ce que je peux vous proposer de mieux, c'est d'annuler la pénalité pour retard de paiement, mais le taux de votre carte sera majoré.

VOUS. Fort bien, je suis d'accord.

L'EMPLOYÉE DU SERVICE CLIENTÈLE. Ce que je peux vous proposer de mieux, c'est d'annuler la pénalité pour retard de paiement, mais votre carte vous coûtera plus cher.

VOUS. Entendu. Je suis heureux que vous fassiez de votre mieux. Je sais que vous vouliez m'aider autant que possible. Aussi, quelle est notre prochaine étape, s'il y en a une ?

Avec chaque approche, le résultat peut être le même, bien que l'interaction entre les deux interlocuteurs puisse être plus satisfaisante dans le second cas. Elle pourrait aussi amener l'employée à dire : « Vous savez, il y a une autre chose que je n'ai pas essayée » ou « Même si je ne peux diminuer le taux, avez-vous jamais envisagé de transférer votre solde sur une nouvelle carte ? Je pourrais vous aider pour cette opération ». Sans aucun doute, il vous est facile de continuer de renforcer l'autonomie de l'interlocuteur et de lui renvoyer en écho sa motivation. De toute façon, tant que l'entretien se poursuit, pourquoi ne pas maximiser vos chances de succès ?

Ce que vous ne voulez pas, c'est que l'interlocutrice « réagisse fortement » et se rende compte qu'elle est simplement allée trop loin et qu'elle avait peut-être des raisons de ne pas agir ainsi. Aussi, essayez d'éviter de faire des remarques qui réduisent à néant l'autonomie, telles que : « Je suis ravi que vous ayez décidé de faire ce qui était approprié ! » ou « En fin de compte, vous adoptez mon point de vue ». Renvoyez en écho la motivation de l'interlocutrice et renforcez son autonomie jusqu'au moment où vous raccrocherez le téléphone. Les résultats pourraient vraiment vous surprendre.

Testez vos capacités à appliquer la Méthode de l'Influence immédiate : influencer des inconnus

Voici une conversation que vous pourriez avoir avec une employée du service clientèle d'une compagnie aérienne. Vous avez dû annuler un vol pour une raison d'ordre familial, et on vous a donné un voucher pour obtenir un billet de remplacement valable pendant un an. Vous essayez maintenant d'utiliser ce voucher une semaine après la date d'expiration. Vous commencez par l'étape n° 1 (Pourquoi pourriez-vous changer ?) et vous espérez aller directement à l'étape n° 6 (Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ?), mais, comme cela arrive souvent, vous découvrez que vous devez reprendre l'étape n° 1. Notez dans un carnet différentes façons possibles de reformuler l'étape n° 1 en réponse à chaque déclaration de l'employée.

- Je suis désolée, mais notre politique consiste à honorer ces vouchers pendant seulement une année, et vous avez maintenant dépassé la date limite.
- Je n'ai pas l'autorisation de dépasser la date limite pour vous.
- La politique de la compagnie est très claire sur ce point – je n'ai vraiment pas le choix.
- Cela ne servira à rien de voir un supérieur ; il vous dira la même chose que moi.

– Je peux vous offrir une réduction de 10 % sur votre prochain vol, je ne peux pas faire mieux.

- Réponses possibles

Je suis désolée, mais notre politique consiste à honorer ces vouchers pendant seulement une année, et vous avez maintenant dépassé la date limite. « Je comprends fort bien que vous soyez censée suivre cette politique, et je me rends compte que vous pourriez être dans l'impossibilité de m'aider. Mais s'il vous *était* possible de m'aider à régler ce problème, pourquoi voudriez-vous le faire ? »

Je n'ai pas l'autorisation de dépasser la date limite pour vous. « Naturellement vous ne pouvez faire que ce que vous êtes autorisée à faire. Mais si vous *étiez* autorisée à dépasser la date limite, pourquoi voudriez-vous le faire ? »

La politique de la compagnie est très claire sur ce point – je n'ai vraiment pas le choix. « J'ai l'impression que vous pourriez vouloir m'aider, si vous aviez le choix, et je vous en suis vraiment reconnaissant. Si vous *pouviez* m'aider, pourquoi le voudriez-vous ? »

Cela ne servira à rien de voir un supérieur ; il vous dira la même chose que moi. « Je comprends qu'il y a toutes sortes de règles et de règlements. Mais accepteriez-vous d'écouter une question vraiment ridicule ? Si vous aviez la possibilité de faire ce que je demande – si vous *pouviez* m'aider – pourquoi le voudriez-vous ? »

Je peux vous offrir une remise de 10 % sur votre prochain vol, je ne peux pas faire mieux. « J'ai l'impression que vous essayez de régler le problème, et je vous en suis reconnaissant. Ce n'est pas exactement ce que je souhaite. Aussi, permettez-moi de vous demander ceci : “Pourquoi est-ce important pour vous d'essayer de m'aider ?” »

Vous avez appris à influencer pratiquement n'importe qui : vous-même, les gens qui veulent changer, les gens qui ne veulent pas changer et les inconnus. Maintenant, il est temps d'apprendre à évaluer votre réussite, d'élaborer un plan d'action et de faire face quand vous n'obtenez pas le résultat que vous escomptiez.

TROISIÈME PARTIE



Tirez le meilleur parti de vos résultats

Chapitre VIII

Identifier le changement

Vous venez d'inviter un « employé à problèmes » dans votre bureau pour un entretien de la Méthode de l'Influence immédiate. Cet homme est génial quand il est tout seul, mais il est catastrophique quand il doit travailler en équipe : il rend son travail en retard, manque certaines réunions d'équipe et reste assis dans un silence de mort toutes les fois qu'il se montre. Vous essayez de l'inciter à participer davantage. Il semble bien réfléchir à ce que vous dites, mais il est toujours à peu près silencieux et vous ne savez pas comment interpréter son silence. Est-il en colère ou essaie-t-il simplement de comprendre ce qu'on lui dit ? Et alors, que faire ?

Vous avez un entretien de la Méthode de l'Influence immédiate avec votre femme qui est extravertie et très sociable. Vous aimez sa personnalité exubérante, mais quand vous rentrez chez vous, épuisé par votre travail, vous apprécieriez vraiment qu'elle accepte de vous laisser en paix une heure tous les soirs – sans intervenir, sans vous parler, sans rien exiger de vous. Cependant, vous aimez bavarder avec elle pendant le dîner, mais vous avez besoin d'un peu de tranquillité. Et grâce à la Méthode de l'Influence immédiate, vous pouvez finalement lui montrer pourquoi elle aurait intérêt à vous donner une chance de vous détendre et de récupérer après votre journée. Jusqu'ici, elle ne vous a pas donné son accord avec enthousiasme, mais elle ne quitte pas non plus la pièce l'air furieux. Alors que faire ?

Votre fille de 13 ans, Julia, traîne avec Sonja, une adolescente de 15 ans, que vous considérez comme trop âgée pour elle. La dernière fois qu'elles sont allées au centre commercial, Sonja s'est servie de sa carte de crédit pour permettre à votre fille d'acheter des vêtements qui ne sont pas repris, et maintenant Julia lui doit de l'argent. Aujourd'hui, Sonja a invité votre fille à une soirée d'anniversaire où il y aura des filles et des garçons, et vous estimez que Julia n'a pas encore l'âge d'y participer. Vous voulez que Julia accepte de ne voir Sonja qu'à l'école, et, à votre grande surprise, l'entretien de la Méthode de l'Influence immédiate que vous avez eu avec elle ne s'est pas terminé par des pleurs ou par un affrontement. Mais vous n'êtes pas tout à fait sûr de la façon dont les choses se déroulent. Comment procéder ?

Il est facile d'aller de l'avant quand la Méthode de l'Influence immédiate marche bien. Vous passez à l'étape n° 6 (Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ?), vous identifiez l'étape suivante et vous préparez un plan d'action en bonne et due forme ou de la façon la plus simple (Nous étudierons les plans d'action dans le chapitre IX.) Ce qu'il faut faire lorsqu'exceptionnellement la Méthode de l'Influence immédiate fonctionne mal est également évident : il s'agit de demander l'autorisation de renouveler l'entretien ou simplement de le reprendre à un autre moment. (Voir le chapitre X, pour apprendre quoi faire quand la Méthode de l'Influence immédiate échoue.) Mais qu'en est-il de ces situations intermédiaires quand vous croyez réussir sans en être vraiment certain ? Que faites-vous alors ?

Votre principal objectif consiste à continuer d'orienter la conversation dans un sens positif tout en veillant à détecter tout signe de progrès. Considérez les trois points suivants :

1. Guettez les « déclarations qui signalent un changement ».
2. Guettez les signes de changement.
3. Réglez tout problème qui se présente.

Guettez toute « déclaration qui signale un changement »

« Une déclaration qui signale un changement » est celle faite par un interlocuteur qui laisse entendre qu'il commence à penser à un changement ou qu'il s'engage sur la voie du changement. C'est ce à quoi vous prêtez attention lorsque vous appliquez la Méthode de l'Influence immédiate. Cela vous permet également de savoir si vous progressez. Il y a six types de déclarations qui signalent un changement. Chacun se situe à un niveau de promesses différent. En partant du niveau le plus bas (où la personne a le moins de chances de changer) pour atteindre le niveau le plus élevé (où la personne a le plus de chances de changer), on distingue la déclaration de capacité, la déclaration de besoin, la déclaration de volonté, la déclaration d'action, la déclaration motivée et la déclaration d'engagement.

Déclaration de capacité

« Je suis capable de changer. » La déclaration de capacité est le type le plus faible de déclaration de changement, parce que lorsque les gens parlent de capacité, ils pensent encore au *comment* et, comme nous l'avons vu, il vaut mieux se focaliser sur le *pourquoi*. Cependant, toute marque d'intérêt pour le changement est utile, et la déclaration de capacité vous donne l'occasion de demander *pourquoi*.

EMPLOYÉ. Je sais que je pourrais participer davantage aux réunions de groupe, s'il le fallait absolument...

VOUS. Mais pourquoi pourriez-vous vouloir y participer ? Quel avantage en retireriez-vous ?

Chaque type de déclaration de changement peut varier en intensité. Plus la déclaration est forte, plus vous avez de chances de parvenir à la

déclaration d'engagement et, finalement, de procéder au changement souhaité. La déclaration de capacité comporte trois niveaux.

- › *Niveau supérieur* : je suis positif, je pourrais participer davantage aux réunions.
- › *Niveau moyen* : je peux participer davantage.
- › *Niveau inférieur* : je suppose que je pourrais participer davantage.

La déclaration de besoin

« J'ai besoin de changer. » La déclaration de besoin est plus forte que la déclaration de capacité parce qu'elle suggère une raison ou une intention de changer. Néanmoins, elle se situe encore à un niveau inférieur de déclaration de changement, parce que dire « J'ai *besoin* de faire quelque chose » suggère habituellement qu'une raison extrinsèque entre en jeu. *J'ai besoin* est souvent simplement une autre façon de dire *je devrais*, et chaque fois que le mot *devrais*, *devrait* ou *devrions* est utilisé, nous risquons de déclencher la loi de réactance. Dans la plupart des cas, les gens ont beaucoup plus de chances de faire ce qu'ils veulent faire que de faire ce qu'ils ont besoin de faire ou devraient faire. Aussi, encore une fois, essayez d'inciter l'interlocuteur à s'engager davantage en lui demandant *pourquoi* et en vous focalisant sur ses besoins.

L'ÉPOUSE. Il me faut te laisser tranquille pendant un moment quand tu rentres à la maison, n'est-ce pas ? Je peux comprendre que tu aies besoin d'un moment de repos.

VOUS. Je suis content que tu comprennes cela, merci. J'apprécie vraiment. Mais puis-je te poser une autre question ? Pourquoi *voudrais-tu* m'accorder ce moment de repos ?

La déclaration de besoin comporte également trois niveaux. Plus la déclaration est forte, plus il y a de chances que la déclaration

d'engagement souhaitée s'ensuive.

- › *Niveau supérieur* : j'ai absolument besoin de te donner un moment de tranquillité.
- › *Niveau moyen* : j'ai besoin de te donner un moment de tranquillité.
- › *Niveau inférieur* : j'ai probablement besoin de te donner un moment de tranquillité.

La déclaration de volonté

« Je veux changer. » Voilà une déclaration forte ! Une fois que quelqu'un exprime le désir de changer, vous n'avez plus que la moitié du chemin à parcourir. Vous n'êtes pas arrivé à destination, parce que, comme nous l'avons vu, ce qui incite vraiment les gens à agir, ce n'est pas seulement d'admettre un désir de changer mais c'est de s'entendre dire *pourquoi* ils veulent changer. Aussi, encore une fois, vous pouvez renforcer l'engagement de votre interlocuteur et faire avancer le processus en demandant *pourquoi*.

JULIA. Parfois, avec Sonja je panique, mais je l'aime vraiment. Je pourrais vouloir la voir seulement à l'école, comme tu l'as dit, mais si elle me demande de faire quelque chose de vraiment génial, j'aurai de la peine à refuser.

VOUS. Chérie, je suis content d'apprendre que tu veux garder Sonja comme camarade de classe. Mais est-ce que cela t'ennuie si je te demande pourquoi tu voudrais la voir seulement à l'école ? À ton avis, dans ce cas, quel avantage aurais-tu ?

- › *Niveau supérieur* : je veux absolument ne voir Sonja qu'à l'école.
- › *Niveau moyen* : je veux voir Sonja seulement à l'école.
- › *Niveau inférieur* : je pourrais vouloir ne voir Sonja qu'à l'école.

La déclaration d'action

« J'ai déjà agi ou j'agis actuellement de façon concrète afin de changer de comportement. » Nous sommes maintenant à un niveau un peu plus élevé de déclaration de changement, et vous pouvez voir pourquoi. Quand quelqu'un vous parle d'un véritable changement de comportement, il vous fait savoir qu'il est déjà passablement motivé. Néanmoins, demander pourquoi peut contribuer à faire progresser la personne.

EMPLOYÉ. À vrai dire, j'ai respecté tous les délais fixés pour l'équipe dont je fais partie maintenant.

VOUS. Je suis si heureux de l'apprendre ! Merci de m'en faire part. Voici une autre chose à laquelle j'aimerais réfléchir : Pourquoi pensez-vous que vous avez fait tant d'efforts pour respecter ces délais ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?

- › *Niveau supérieur* : j'ai déjà respecté tous les délais pour mon équipe.
- › *Niveau moyen* : j'ai respecté certains délais pour mon équipe.
- › *Niveau inférieur* : je suppose que j'ai essayé de mieux respecter les délais, et hier j'y suis parvenu.

La déclaration des raisons

« Je veux/j'ai besoin de changer parce que... » (indiquer ici une raison personnelle de changer, telle que « grâce à cela je me sentirai plus satisfait de moi ») ou bien « J'ai pris des mesures pour changer parce que... » (indiquer ici une raison personnelle de changer, telle que « cela me donne davantage de temps libre pour faire ce qui me plaît le plus »). La déclaration des raisons est plus forte que toutes celles que nous avons examinées jusqu'ici parce que, premièrement, comme nous l'avons vu, les gens changent quand ils s'entendent dire pourquoi ils veulent changer.

Deuxièmement, parce que la déclaration des raisons comprend des éléments empruntés à d'autres types de déclaration de changement, tels que la volonté et le besoin. N'importe quelle raison conviendra, mais la raison personnelle (« J'aurai une meilleure opinion de moi ») est généralement préférable à la raison extrinsèque (« Je gagnerai plus d'argent »). Si quelqu'un vous fait une déclaration des raisons, souvenez-vous des « cinq pourquoi ». Si vous le pouvez, ne cessez pas de demander « Et pourquoi est-ce important ? » jusqu'à ce que vous entendiez une réponse qui donne l'impression d'être vraiment personnelle et sincère. L'entretien peut parfois prendre un certain temps, mais les résultats obtenus à la fin du processus en valent certainement la peine, comme l'illustre le dialogue suivant.

L'ÉPOUSE. Je veux te donner cette heure de tranquillité quand tu rentres à la maison parce que tu vas être impossible à vivre si je ne le fais pas.

VOUS. Merci. Cela me fait plaisir de l'entendre. Mais puis-je te demander pourquoi il est important pour toi que je sois plus facile à vivre ? (*Premier pourquoi*)

L'ÉPOUSE. Oh, allons ! Ta compagnie est simplement plus agréable quand tu es plus heureux.

VOUS. Pourquoi est-ce mieux pour *toi* quand je suis plus heureux ? (*Deuxième pourquoi*)

L'ÉPOUSE. Vraiment ? Es-tu sérieux ? Très bien, en fait je déteste en quelque sorte être assise là, alors que toi, tu restes poli, mais tu souhaites que je me taise. Je serais ravie de te laisser tranquille pendant une heure si cela te mettait de meilleure humeur pendant le dîner.

VOUS. Ça me ferait aussi plaisir. Mais en quoi serait-ce bon pour *toi* de te comporter ainsi ? (*Troisième pourquoi*)

L'ÉPOUSE. Eh bien, tu ne serais pas à cran, n'est-ce pas ?

VOUS. J'essaierais sûrement de ne pas l'être. Mais pourquoi est-ce que cela serait préférable pour toi ? (*Quatrième pourquoi*)

L'ÉPOUSE. Alors, ce pourrait être beaucoup plus drôle au dîner. La façon dont nous avons l'habitude de plaisanter me manque. Ces temps-ci, tu es tout le temps fatigué et tu es si ronchon. Crois-tu que nous nous taquinerions et ririons davantage si tu avais cette heure de tranquillité ?

VOUS. Cela me ferait infiniment plaisir, si c'était possible. Mais pourquoi cela pourrait-il être une bonne chose pour toi ? (*Cinquième pourquoi*)

L'ÉPOUSE. J'aurais l'impression que tu *m'aimes* vraiment. Je veux dire, je sais que tu m'aimes, mais parfois j'ai l'impression que tu n'aimes pas ma compagnie – comme si tu ne m'aimais vraiment pas beaucoup.

VOUS. Chérie, je suis désolé. Je ne soupçonnais pas cela. J'essaierai de me comporter différemment. Mais tu me dis que tu aimerais me laisser tranquille une heure après mon travail parce qu'alors nous nous amuserions follement pendant le dîner et tu verrais comme j'aime vraiment être avec toi.

L'ÉPOUSE. Oui. C'est tout à fait vrai.

VOUS. Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ?

L'ÉPOUSE. (en riant) S'il te plaît, chéri, fais cela pour moi ! Prends un moment de repos.

- › *Niveau supérieur* (au désir de vouloir changer *s'ajoute* un motif intrinsèque) : je veux vraiment te donner cette heure de tranquillité parce qu'alors tu seras de meilleure humeur au dîner et je pourrai voir comme tu aimes vraiment être avec moi.
- › *Niveau moyen* (à la nouvelle démarche ou au désir de changer *s'ajoute* un motif extrinsèque) : je veux que tu aies cette heure de tranquillité parce que lorsque les relations sont bonnes, on essaie de répondre aux désirs de son interlocuteur.
- › *Niveau inférieur* (au besoin de changer *s'ajoute* un motif extrinsèque) : j'ai vraiment besoin de te donner cette heure de tranquillité parce qu'alors peut-être qu'un jour tu feras quelque chose que je te demande de faire.

Comme vous pouvez le voir, l'élément le plus important et le plus fort dans la déclaration des raisons est le motif personnel, sincère, intrinsèque. Ensuite ce qui est le plus important, c'est de savoir si la personne parle de faire une nouvelle démarche (niveau supérieur), de vouloir changer (niveau moyen) ou d'avoir besoin de changer (niveau inférieur). Quelqu'un qui dit qu'il « a besoin de changer » et donne une raison très personnelle, tout à fait sincère, est en réalité plus près de s'engager à changer que quelqu'un qui fait déjà des démarches pour changer mais qui donne simplement une raison extrinsèque. Si vous entendez des raisons personnelles, sincères dans la déclaration des raisons, vous pouvez probablement aller de l'avant pour élaborer un plan d'action (voir chapitre IX).

Déclaration d'engagement

« J'ai décidé de changer. » Finalement, nous sommes dans le domaine de la déclaration d'engagement, la déclaration de changement du niveau le plus élevé et l'objectif final de l'Influence immédiate. La déclaration d'engagement comporte une déclaration claire, orientée vers l'avenir, marquant l'intention de faire quelque chose de précis. C'est aussi le genre de déclaration qui, selon les chercheurs, est la plus fortement et la plus inmanquablement associée au changement. Cependant, pour que la déclaration d'engagement soit vraiment suivie d'effet, il faut qu'elle soit accompagnée d'au moins une raison personnelle.

Désormais, toutes les fois que je serai affecté à une équipe, je m'y intégrerai. Je me pointerai aux réunions, et je serai disposé à fournir ma contribution. Je veux être pleinement intégré parce que je me sentirai tellement mieux si ma participation est active.

Très bien, chéri, je vois ce que tu veux dire. Désormais, je t'accorderai une heure chaque jour après ton travail pour que tu sois simplement seul et que tu fasses ce que tu veux. Mais, en échange, je te demanderai d'être vraiment disposé à me parler au dîner ! Je suis si contente que nous

puissions nous amuser à nouveau au dîner, ainsi, je saurai combien tu aimes ma compagnie.

Je suppose que je me contenterai de voir Sonja à l'école, elle me fait un peu peur. Aussi, cette solution me paraît être la bonne.

Cependant, il y a une circonstance très particulière. C'est lorsque quelqu'un manifeste une émotion sincère. Peu importe à quel point le reste de la conversation pourrait sembler sans grand intérêt, un sentiment sincère lui donne automatiquement plus de poids. C'est généralement vrai pour une émotion négative (« Ce problème me porte tellement sur les nerfs ! ») et pour une émotion positive (« Je suis tellement excité par ce qui pourrait arriver »).

Si vous percevez une émotion négative concernant un problème, renvoyez-la en écho en même temps qu'une éventuelle solution positive.

EMPLOYÉ. Ma façon de me comporter quand je fais partie d'une équipe m'irrite tellement ! J'ai vraiment beaucoup de peine à participer. Je n'aime pas me comporter ainsi. C'est la stricte vérité.

VOUS. On a l'impression que ce problème vous agace vraiment depuis longtemps (*l'émotion est renvoyée en écho*). Et on a également l'impression qu'une plus grande participation pourrait vous aider à vous libérer en partie de cette colère (*la motivation potentielle est renvoyée en écho*). Qu'en pensez-vous ? (*Vous continuez ainsi à renforcer l'autonomie de l'interlocuteur en lui renvoyant le processus en écho.*)

Si vous percevez à nouveau une émotion positive, vous pouvez renvoyer en écho à la fois l'émotion et la motivation.

L'ÉPOUSE. Je devrais vraiment te donner cette heure de tranquillité parce que ce serait si merveilleux que nous puissions être plus gais au dîner. Quand nous commençons à sortir ensemble, tu me faisais rire tout le temps. Cela me manque ! J'aimerais que cela recommence. Crois-tu que ce serait possible ?

VOUS. Oui, certainement. Et je m'aperçois que tu es ravie à l'idée de me donner cette heure de tranquillité. Ainsi, nous pourrions rire à nouveau. (*Vous renvoyez en écho les raisons pour lesquelles votre femme veut adopter un nouveau comportement, même si elle a utilisé le mot devrais.*)

Une fois que vous vous rendrez compte de l'importance de l'émotion, vous tendrez l'oreille pour la percevoir et vous la renverrez en écho avec plus d'enthousiasme. Ce renvoi renforcera l'émotion et ainsi le désir de changer.

Souvenez-vous qu'il y a deux moyens de repérer que l'on est prêt pour un plan d'action : la déclaration d'engagement accompagnée d'au moins une raison personnelle de changer et l'affirmation d'une raison de changer exprimée avec une forte émotion. Tous les autres types de déclaration sont des signes prometteurs de progrès, et vous devriez donner des marques d'encouragement lors de votre premier entretien de la Méthode de l'Influence immédiate, et ensuite. Mais considérez seulement un plan d'action lorsque vous entendez une déclaration d'engagement accompagnée d'au moins une raison intrinsèque, *ou* une déclaration de raison accompagnée d'une forte émotion.

Testez vos capacités de la Méthode de l'Influence immédiate : reconnaître que la personne est prête à changer

Lisez les déclarations suivantes. Cochez celles qui indiquent que la personne est prête à changer, déterminez pourquoi, puis classez-les selon la typologie énoncée ci-dessus. Enfin, notez votre explication dans un carnet.

- J'en ai tellement assez de n'être jamais en forme quand je suis à l'école ! J'ai vraiment besoin de me coucher plus tôt. Je ne suis pas dans mon assiette quand je me couche tard !

- Je sais que je pourrais me réserver un peu de temps chaque semaine pour appeler Maman et tante Jane. Je ne leur parle plus.
- Je veux vraiment aller plus souvent à la gym.
- Je vais lire au moins un nouveau livre dans ma spécialité tous les mois. Ce ne sera pas facile, mais j'ai besoin d'avoir l'impression que je suis encore étudiant. Sinon, je me sentirai vieux, et cette idée m'est insupportable.
- Je veux passer plus de temps avec mes enfants. Peut-être que si nous avions chaque semaine une soirée pizza, cela pourrait marcher.
- Mes finances sont dans un tel état ; je n'ai aucune envie d'en parler. Il ne faut plus que je tarde à prendre des mesures.
- J'ai déjà commencé à mettre de l'argent de côté pour ma retraite, mais je vais augmenter mes versements mensuels à partir de ce mois-ci, et m'entretenir avec un conseiller financier le mois prochain. Sinon, ma retraite se présentera plutôt mal pour moi.
- J'aimerais demander à mon patron de ne pas m'oublier pour une promotion. Quand je pense à celui qui est toujours bien noté dans mon entreprise, cela me dégoûte.
- Cette nouvelle nutritionniste que j'ai découverte m'enthousiasme beaucoup. J'aimerais suivre son régime à la lettre. J'ai hâte de voir les résultats, qui doivent être sensationnels.

- Réponses

- *J'en ai tellement assez de n'être jamais en forme quand je suis à l'école ! J'ai vraiment besoin de me coucher plus tôt. Je ne suis pas dans mon assiette quand je me couche tard !* Émotion forte : a plus de chances de produire un changement
- *Je sais que je pourrais me réserver un peu de temps chaque semaine pour appeler Maman et tante Jane. Je ne leur parle plus.* Déclaration de capacité (« Je pourrais... ») : a moins de chances de produire un changement.

- *Je veux vraiment aller plus souvent à la gym.* Déclaration de volonté (« Je veux vraiment... ») : a moins de chances de produire un changement.
- *Je vais lire au moins un nouveau livre dans ma spécialité tous les mois. Ce ne sera pas facile, mais j'ai besoin d'avoir l'impression que je suis encore étudiant. Sinon, je me sentirai vieux, et cette idée m'est insupportable.* Déclaration d'engagement accompagnée de raisons (« Je vais... ») : a plus de chances de produire un changement.
- *Je veux passer plus de temps avec mes enfants. Peut-être que si nous avons chaque semaine une soirée pizza, cela pourrait marcher.* Déclaration de volonté (« Je veux... ») : a moins de chances de produire un changement.
- *Mes finances sont dans un tel état ; je n'ai pas envie d'en parler. Il ne faut plus que je tarde à prendre des mesures.* Déclaration de besoin (« Il faut... ») : a moins de chances de produire un changement.
- *J'ai déjà commencé à mettre de l'argent de côté pour ma retraite, mais je vais augmenter mes versements mensuels à partir de ce mois-ci, et m'entretenir avec un conseiller financier le mois prochain. Sinon, ma retraite se présentera plutôt mal pour moi.* Déclaration d'engagement accompagnée de raisons (« Je vais... ») : a plus de chances de produire un changement.
- *J'aimerais demander à mon patron de ne pas m'oublier pour une promotion. Quand je pense à celui qui est toujours bien noté, cela me dégoûte.* Émotion forte : a plus de chances de produire un changement.
- *Cette nouvelle nutritionniste que j'ai découverte m'enthousiasme beaucoup. J'aimerais suivre son régime à la lettre. J'ai hâte de voir les résultats, qui doivent être sensationnels.* Émotion forte : a plus de chance de produire un changement.

Chercher des signes de changement

Parfois, vous pouvez déceler le changement dans le langage qu'emploient les gens. D'autres fois, vous devez guetter les signes de changement dans le ton de leur voix ou dans les émotions que les gens expriment. Voici quelques indices indirects non verbaux qui pourraient indiquer que le vent du changement souffle.

- *Des temps d'arrêt, le silence, un langage saccadé.* Quand la conversation s'interrompt ou ralentit, cela signifie que l'interlocuteur pense fortement au changement qui est proposé. Dans l'idéal, vous devriez garder le silence et attendre – éviter de remplir les silences –, mais si vous devez dire quelque chose, utilisez une des déclarations qui renforcent l'autonomie et que vous trouverez dans le chapitre II.

- *Une résistance plus forte qu'auparavant.* Paradoxalement, le retour de la résistance peut indiquer que l'interlocuteur considère le changement ; votre influence a pour conséquence la frustration. Une fois de plus, essayez de ne rien dire. Le processus est en train de se dérouler ; l'interlocuteur le met au point, laissez-le faire. Si vous éprouvez vraiment le besoin de lui dire quelque chose, vous pouvez reconnaître sa résistance en précisant le lien qui existe avec le changement : « Il n'est pas rare de se mettre vraiment en colère quand un changement pointe à l'horizon. » Ou bien : « Même les bons changements peuvent faire éprouver de la gêne, car ils signifient une rupture avec la routine. » Souvent, les gens changeront à nouveau leur fusil d'épaule, ils réagiront à ces déclarations en défendant leur désir de changer, leur bonne volonté ou leur empressement.

- *La perplexité.* Si votre interlocuteur vous assaille avec toutes sortes de questions et de doutes (« Qu'en est-il ? », « Je ne comprends pas », « Je suis déconcerté ») ou si vous vous trouvez face à une série de déclarations qui manquent de suite ou de finalité, il s'agit d'une réaction au changement. Il faut passer un certain temps avec votre interlocuteur pour régler tous les problèmes. À nouveau, garder le silence est la

meilleure solution. Si vous devez répondre aux questions, vous pouvez rassurer votre interlocuteur en lui disant que tous deux, vous les traiterez en temps voulu ; pour le moment, vous vous focalisez simplement sur les raisons qui pourraient l'inciter à changer.

- *Le sarcasme.* Cela signifie que l'on vous met à l'épreuve, en particulier si le sarcasme prend la forme d'un report de la responsabilité sur vous (« Vous êtes l'expert, n'est-ce pas ? » « Pourquoi ne me *dites*-vous pas tout simplement ce que je dois faire ! » « Donnez-moi simplement les instructions que vous voudriez que je suive et je satisferai tous vos caprices, d'accord ? »). Vous avez respecté l'autonomie de l'interlocuteur, et il a commencé à réagir en conséquence, mais d'abord il s'assure que vous êtes sincère (bien qu'il soit possible qu'il ne se rende pas compte qu'il procède ainsi). Restez simplement assis, bien droit si vous le pouvez. Essayez de ne pas répondre. Mais si vous avez l'impression que vous devez dire quelque chose, soyez prêt. Familiarisez-vous avec les réponses que vous trouverez un peu plus loin dans ce chapitre.

- *Le rejet de la responsabilité sur vous.* « Que croyez-vous que je dois faire maintenant ? » « Si vous étiez à ma place, comment traiteriez-vous cette affaire ? » Comme lorsque le sarcasme est utilisé, cette sorte de réaction est censée vous mettre à l'épreuve. Ne mordez pas à l'hameçon. Gardez le silence si possible. Ayez recours à des réponses que vous trouverez plus loin dans ce chapitre, si vous avez le sentiment que vous devez parler.

- *Une suite de questions.* « Vous croyez que c'est facile ? » « Comment suis-je censé faire ça ? » « J'en suis capable. Pourquoi croyez-vous que j'en suis capable ? » « Pourquoi devrais-je le faire ? » Et aussi hostiles que ces questions puissent paraître au début, ce sont en réalité des ouvertures. Dans l'idéal, vous garderez le silence. Si vous avez l'impression que vous devez parler, pensez à utiliser une des réponses plus loin dans le chapitre.

• *Un affaiblissement de la résistance.* « Oui, je suppose que je pourrais y arriver », « Il y a probablement du vrai dans ce que vous dites », « Je peux assez bien voir ce que vous voulez dire ». Ce sont toutes des ouvertures qui devraient vous encourager considérablement. Si la résistance s'affaiblit, alors la motivation peut surgir ou, du moins, certaines barrières peuvent s'écrouler. Souvenez-vous : *n'importe quoi* vaut mieux qu'un non catégorique. Si vous proposez, par exemple, une stratégie de vente, et que l'employé dise : « Il y a peu de chances que je le fasse », remarquez qu'il y a là une ouverture, aussi infime soit-elle. Vous avez maintenant le feu vert pour répondre : — Sans considérer les chances que vous avez de le faire, pourquoi *pourriez-vous* le faire ?

• *La perspective de changement.* « Ce serait génial si... » « Si seulement... » Parfois, ces mots expriment l'exaltation que suscite la perspective du changement. D'autres fois, le ton de la personne peut révéler qu'elle a l'impression qu'elle ne peut pas parvenir au but et reste sceptique. Au lieu de se demander sincèrement si c'est possible, elle renonce. Dans ce cas-là, renforcez sa motivation en lui demandant : « Qu'est-ce que cela aurait de génial ? »

• *Des excuses.* « Je ne peux pas parce que... » « Cela ne marchera pas car... » À nouveau, aussi difficile à croire que cela soit, de telles excuses sont de bonnes nouvelles. Donner des raisons de ne pas faire quelque chose est un des signes les plus forts attestant que la personne envisage sérieusement le projet. Et parce qu'elle l'envisage, elle donne des raisons pour ne pas le faire. Ne tombez pas dans le piège qui consiste à renforcer ses raisons négatives ou à suggérer que ces excuses sont simplement une façon qu'elle a de fuir toute responsabilité. Demandez au contraire : « Mais pourquoi le feriez-vous, si cette raison de ne pas le faire n'existait pas ? » ou bien « Si d'un coup de baguette magique vous pouviez faire disparaître ce problème, alors pourquoi le feriez-vous ? »

• *Des raisons légitimes.* Aussi contraire à l'intuition que cela puisse paraître, traitez les raisons légitimes de ne pas faire quelque chose de la même façon que vous traiteriez des excuses, et ne suggérez jamais à l'interlocuteur que vous pensez qu'il fuit sa responsabilité. Il ne s'agit pas de savoir si ses raisons sont bonnes, mais plutôt de faire en sorte qu'il se concentre sur le *pourquoi*. Aussi, demandez-lui de faire disparaître d'un coup de baguette magique les raisons et de se demander plutôt pourquoi il *veut* le faire plutôt que pourquoi il ne peut pas le faire.

Tout signe de changement signifie que vous progressez. Que vous constatiez ce progrès dans votre premier entretien de la Méthode de l'Influence immédiate ou plus tard n'a pas vraiment d'importance. Le processus du changement a commencé !

Si l'on vous met à l'épreuve...

Si vous êtes confronté à une remarque sarcastique ou à une tentative polie de rejeter sur vous la prise de décision, gardez le silence, si vous en êtes capable. Si vous en êtes incapable, voici quelques réponses possibles.

- Honnêtement, je ne sais pas ce que vous devriez faire.
- Je n'ai aucune idée de ce que je ferais à votre place.
- Je pourrais réfléchir à ce que je pourrais faire, dans une certaine mesure, et vous le faire savoir... mais, pour le moment, apprendre pourquoi *vous* pourriez vouloir adopter le projet dont nous parlons m'intéresse davantage, puisque c'est vraiment à vous de décider.
- C'est vrai, je *suis* le patron (ou le père, ou quelque autre représentant de l'autorité) et je sais ce que je veux que vous fassiez, mais maintenant nous parlons de ce que *vous*, vous voulez. Nous pouvons prendre un nouveau départ si vous le voulez, mais je pense vraiment que les choses iront pour le mieux si le courant passe entre nous, si nous pouvons harmoniser nos désirs.

- J’ai l’impression que vous voulez vraiment agir dans ce domaine. Pourquoi est-ce si important pour vous ?

Comment régler les difficultés

En général, le processus de l’Influence immédiate se déroule sans difficultés. Mais de temps à autre, des gens regimbent, résistent ou simplement se montrent peu pressés. Voici des idées de réponses qui feront progresser la conversation de façon positive et productive quand quelqu’un...

- *Interrompt* : « Pour le moment, je préfère m’intéresser à ce qui est positif, et j’aimerais que vous acceptiez de répondre à une autre question : “Pourquoi pourriez-vous vouloir faire ce dont je parle ?” »

- *Formule des objections légitimes* : « Très bien, nous en reparlerons, mais pour le moment, je veux savoir pourquoi vous pourriez vouloir faire ce dont je parle. »

« Je suis d’accord. Nous en parlerons, mais pour le moment, je veux savoir pourquoi... »

« Je suis vraiment désolé. Nous en reparlerons, mais pour le moment, je veux savoir pourquoi... »

« Actuellement, je ne suis pas d’accord, mais j’aimerais que vous me parliez encore plus de vos problèmes. Pour le moment, j’aimerais savoir pourquoi... »

- *Vous coupe la parole* : « Cela ne m’intéresse pas de vous faire parler, mais seriez-vous d’accord si nous en reparlions, à un moment de votre choix ? » (Nous savons tous que ne rien faire comporte des conséquences, aussi, vous n’avez pas besoin de les mentionner dans la

conversation, car il est prouvé que l'allusion aux conséquences contribue peu à inciter au changement.)

• *Semble frustré par le processus ou s'apprête simplement à y mettre fin* : passez à l'étape suivante ou allez directement à l'étape n° 6 (Quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ?) : « Aussi, quelle est l'étape suivante, s'il y en a une ? »

« Qu'aimeriez-vous faire ensuite... si seulement vous avez une idée ? »

« Qu'aimeriez-vous voir arriver ensuite, et comment voulez-vous participer au projet ? »

Ou encore, pour mettre temporairement le processus en attente :

« Merci d'avoir eu cet entretien avec moi. Est-ce que cela vous ennuerait si nous abordions à nouveau le sujet un jour prochain ? Quand cela vous plairait-il ? »

Signes d'impatience

Le processus de l'Influence immédiate est conçu pour agir en sept minutes, aussi, théoriquement, l'entretien devrait-il être terminé avant que votre interlocuteur n'ait eu le temps de s'impatienter. Cependant, si la conversation dure un peu plus longtemps, ou si vous avez affaire à une personne très récalcitrante, vous pouvez remarquer certains signes d'agacement : « Combien de temps cela va-t-il encore prendre ? » « Je ne sais pas... » (Ces mots peuvent être répétés plusieurs fois en réponse à différentes questions) ; soupirs et bâillements ; absence de contact visuel et autres types d'expression corporelle marquant la réticence, sans oublier les bras croisés, l'inclinaison de la tête en arrière, le regard irrité ou circonspect. Si vous êtes confronté à une opposition à la Méthode de

l'Influence immédiate, renvoyez toujours en écho la résistance de l'interlocuteur afin de renforcer son autonomie et de faire en sorte qu'il assume sa responsabilité.

« Parler de ce projet semble vous frustrer. Nous ne sommes pas obligés d'en parler maintenant, mais voudriez-vous en parler à un moment de votre choix ? »
« Je peux voir que vous êtes dans tous vos états. Pourquoi accepteriez-vous d'en parler encore malgré tout ? »

Ou bien passez simplement à l'étape n° 6.

« J'ai l'impression que vous voulez mettre un terme à la conversation maintenant. Alors quelle est la prochaine étape, s'il y en a une ? »

Dans la plupart des cas, vos entretiens de la Méthode de l'Influence immédiate conduiront au changement. Quelle est la meilleure façon de garantir que votre interlocuteur établira un plan d'action ? Dans le chapitre IX, nous considérerons les meilleures façons de concevoir des plans d'action qui assurent un changement concret et durable.

Chapitre IX

Établir un plan d'action

Une fois que votre interlocuteur s'engage en donnant ses raisons, ou en donnant les raisons qu'il a de changer tout en manifestant une forte émotion, il est prêt à établir un plan d'action. Un plan d'action est un contrat personnel, écrit ou oral, qui précise exactement les actions que l'interlocuteur s'engage à accomplir. Comme il s'agit d'un contrat personnel, il n'y a qu'une seule partie. Avec le plan d'action, l'interlocuteur n'est redevable qu'à lui-même. C'est lui qui applique son propre contrat. Vous pouvez établir un plan d'action quand vous avez recours à la Méthode de l'Influence immédiate pour vous-même, ou vous pouvez encourager votre interlocuteur (votre employé(e), votre enfant, votre ami(e) ou votre femme) à en établir un, éventuellement avec votre concours.

La personne qui établit le plan d'action décide de sa forme, qu'il soit écrit ou oral, formel ou informel. Dans l'idéal, il comprend les éléments suivants :

- *Un objectif comportemental clair, à la fois spécifique et mesurable.* Par exemple : « Cette semaine, je répondrai dans les 24 heures à chaque e-mail que je reçois », « J'accomplirai les tâches domestiques qui me sont attribuées chaque jour de la semaine sans qu'il soit nécessaire de me le rappeler », « Pendant les deux prochaines semaines, je passerai un coup de fil chez moi chaque fois que je rentrerai tard de mon travail ».

- *La description d'une seule étape – la prochaine étape – du processus.* Si la personne ne s'oriente pas dans la bonne direction, vous pouvez avoir avec elle un autre entretien de la Méthode de l'Influence immédiate et établir un nouveau plan d'action, mais pour le moment, contentez-vous d'une seule étape. Comme nous l'avons vu, les gens veulent souvent faire le strict minimum, en veillant à ne pas se compliquer la vie, car des changements plus importants les effraient. Et, ne l'oubliez pas, si quelqu'un choisit de faire un petit pas, cela ne signifie pas qu'il n'en fera pas d'autres. Parfois, les gens sont prudents et s'engagent à faire des choses insignifiantes, même quand ils projettent d'en faire de plus importantes. Ou bien, après avoir accompli des choses insignifiantes et en avoir retiré le bénéfice, ils peuvent décider d'en faire de plus importantes.

- *Des limites dans le temps.* Vous considérez le court terme – dans l'idéal, de 1 à 30 jours. Ainsi, le plan semble réalisable.

- *Une méthode.* Comment atteindrez-vous votre objectif ? « Je réserverai le premier quart d'heure de chaque jour pour répondre aux e-mails de la veille », « J'afficherai toutes les tâches ménagères qui me sont dévolues sur mon tableau d'affichage et je les cocherai chaque jour après les avoir accomplies », « J'ai programmé la sonnerie de mon téléphone à 17 heures pour me rappeler que je dois passer un coup de fil chez moi ». Préciser ce que l'on doit faire permet de faciliter le passage à l'action et, en conséquence, de lui donner plus de chances d'être accompli.

- *Au moins une raison de passer à l'action, mais dans l'idéal il en faut deux ou trois.* Plus les raisons sont sincères et personnelles, plus le plan d'action aura de force. (Ayez recours aux « cinq pourquoi » pour aider votre interlocuteur à trouver des raisons tout à fait sincères.)

- *Une évocation d'obstacles éventuels et l'explication de la façon de les surmonter.* Facultatif.

- *Une évocation de l'aide à laquelle l'interlocuteur s'attend ou qu'il compte recevoir.* Facultatif.

- *Un plan de secours ou une déclaration d'engagement pour établir un plan de secours si le plan initial échoue.* Facultatif.

Si un plan d'action est écrit, il peut être signé et daté afin de rendre l'engagement plus sérieux. Il pourrait être également utile d'en donner une copie à quelqu'un d'autre – un ami, un conseiller, une épouse ou un collègue –, car en rendant un engagement public on est souvent porté à le respecter. Des plans d'action qui se réfèrent au travail peuvent également avoir une autre fonction : ils peuvent attester l'existence d'une conversation avec un employé ou un supérieur. Ainsi, les deux parties ont un memento de ce qui a été convenu au cours de l'entretien.

Toutefois, rappelez-vous qu'un plan d'action est un contrat *personnel*. Si le plan d'action commence à donner l'impression d'être une promesse faite à quelqu'un d'autre, en particulier à un représentant de l'autorité, alors tout bénéfice qu'apporte le processus de l'Influence immédiate sera perdu. L'interlocuteur a besoin de savoir qu'il change parce qu'il le veut et pour aucune autre raison. Si vous établissez un plan d'action pour vous-même ou si vous aidez quelqu'un d'autre à en établir un, demandez-vous si quelqu'un d'autre doit le voir. Préserver l'autonomie d'un interlocuteur est crucial. C'est aussi la raison pour laquelle la personne qui établit le plan d'action décide si le plan doit être oral ou écrit. Parfois, la personne qui influence préfère un plan écrit, mais, dans l'idéal, elle laissera ses préférences céder le pas au désir de l'interlocuteur, en renforçant ainsi son autonomie.

Quand *ne pas* établir un plan d'action

Comme nous l'avons vu dans le chapitre VIII, il y a deux types de déclaration de changement qui devraient inciter à établir un plan d'action : la déclaration d'engagement, qui est accompagnée de raisons solides et sincères, et l'affirmation de toute raison exprimée avec une forte émotion. Si vous n'avez entendu ni l'une ni l'autre, il n'est pas temps d'établir un plan d'action. En fait, établir un plan d'action de façon prématurée peut faire plus de mal que de bien. Sur ce point, les chercheurs sont très clairs : établir un plan d'action avec quelqu'un qui n'est pas encore prêt à agir anéantit toute motivation dont vous avez appris l'existence.

Alors, que faire ? Laissez simplement la porte ouverte en disant quelque chose du genre : « Je serais curieux de voir ce que vous pourriez décider sur ce point, si vous prenez une décision. » L'interlocuteur la prendra en temps voulu et il agira sous la pression d'un engagement fort et sincère qui le fera progresser plus que ne le feraient des menaces, des promesses intéressantes ou l'annonce de conséquences regrettables.

Dans quelle mesure un plan d'action doit-il être formel ?

Mes stagiaires me demandent souvent si un plan d'action écrit – formel – est nécessaire, ou s'il suffit d'obtenir un engagement clair, spécifique. Étant donné que chaque situation est unique, cela dépend. Votre interlocuteur vous mettra sur la voie. Votre priorité devrait être de maintenir et de renforcer l'autonomie de cette personne. Si l'établissement d'un plan d'action en bonne et due forme entrave cet objectif, ne faites rien. Si un tel plan d'action doit inciter votre interlocuteur à se sentir plus responsable et à agir, poursuivez. Naturellement, certaines personnes sont habituées aux plans d'action formels. Les PDG de General Electric, par exemple, rédigent couramment des « lettres d'engagement » pour qu'on se souvienne de leurs derniers plans. Les hommes d'affaires et les chefs d'entreprise

travaillent presque toujours avec leurs clients à concevoir des plans écrits, de même que de nombreuses personnes qui exercent dans le domaine de la psychothérapie, des œuvres sociales, de la justice criminelle et de la médecine. Certains professeurs demandent même à leurs étudiants de prévoir leurs futurs travaux. Nombreux sont ceux pour lesquels il est raisonnable et courant de rédiger, et peut-être de mettre en commun, un plan d'action.

Mais qu'en est-il si vous travaillez avec des personnes qui n'ont pas l'habitude de ce genre de démarche ? Un jour, par exemple, j'ai aidé des chefs d'entreprise d'une compagnie maritime qui voulaient motiver le responsable de quai de leur société de location. Quand ils ont demandé à l'homme de rédiger son plan d'action, il a répondu d'un ton irrité : « Je n'écris rien. Pourquoi devrais-je écrire ? » Lui faire rédiger un plan n'avait aucun sens. Cependant, si un cadre supérieur lui avait demandé l'autorisation de prendre des notes et de rédiger un plan d'action pour lui, cela aurait pu marcher. Revoir ensemble le plan, le réviser et puis le signer et le dater en tant que « membre d'une équipe » auraient pu accélérer quelque peu le changement sur lequel ils étaient tombés d'accord.

Des décennies de recherche ont montré que les plans écrits, en particulier ceux qui sont écrits par la personne qui va agir, sont bien plus efficaces que les contrats oraux. Cependant, comme je l'ai souligné tout au long de cet ouvrage, le renforcement de l'autonomie est ce qu'il y a de plus efficace. Dites à la personne avec laquelle vous travaillez qu'il lui appartient de prendre toute décision à propos du plan d'action – et n'hésitez pas.

Si vous optez pour un plan d'action oral, soyez sûr qu'il inclue ce qui sera fait, quand cela sera fait, comment cela sera fait et pourquoi.

Une réussite : une vraie raison de changer

Dana est une infirmière que j'ai formée à l'utilisation de l'Influence immédiate avec ses patients du service d'urgence. Elle était agacée depuis des mois par son apparente incapacité de commencer un régime alimentaire sain. Aussi résolut-elle d'appliquer ma méthode à elle-même.

Comme de nombreuses personnes, Dana pensait que les raisons profondes qu'elle avait de perdre du poids étaient associées à son désir d'être plus belle, de se sentir mieux et de pouvoir porter des vêtements plus élégants. Cependant, ce qu'elle découvrit, était bien différent. Elle m'envoya l'e-mail suivant.

Pourquoi voulais-je perdre du poids ? C'est bizarre. Je ne m'y serais jamais attendue. Mais l'image qui me venait sans cesse à l'esprit était celle de ma tante Sylvia. C'était ma tante préférée, toujours prête à prendre du bon temps, toujours en goguette. Son mari mourut quand j'avais environ 8 ans, et je me rappelle cette longue cohorte d'amis qui l'emmenaient danser et passer des vacances romantiques aux Caraïbes, à Porto Rico et dans toutes sortes de lieux exotiques. Mais elle avait aussi de 20 à 30 kg superflus, et elle mourut d'une crise cardiaque quand j'avais 16 ans.

Elle semblait toujours si heureuse et si pleine de vie. Je ne pus supporter de la voir mourir si jeune. Je voulais qu'elle me donne des conseils sur les hommes – ce qu'elle fit dans une certaine mesure quand j'étais adolescente –, mais c'est alors qu'elle nous a quittés.

Or, j'ai une nièce que j'aime beaucoup. Elle aussi a maintenant 8 ans. Quand j'ai atteint l'étape n° 5 (Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ?), je n'ai pas cessé de me demander ce qui se passerait si je n'étais pas là quand Isabel commencerait à avoir des petits amis. Que se passerait-il, s'il y avait des questions dont elle ne pourrait pas parler avec sa mère, et si je n'étais pas là pour l'aider ?

Cela paraît bizarre, je le sais. Mais c'est ce qui m'est venu à l'esprit, sans doute parce que je suis mon régime depuis deux mois maintenant. Jusqu'ici tout va bien. Chaque fois que j'ai envie de « violer les règles », je pense tout simplement à Isabel, qui va avoir 15 ans, puis 16, puis 17, et je suppose que cela m'aide, parce que, jusqu'à présent, j'ai assez bien réussi à respecter mon régime !

J'ai répondu à Dana et je lui ai demandé si elle voulait bien m'adresser une copie de son plan d'action afin que je puisse m'en servir pour cet ouvrage. Voici ce qu'elle m'a envoyé.

Moi, Dana, je m'engage à suivre mon régime pendant trois mois, à partir de demain. Je promets que si je fais des écarts et m'éloigne du plan, je le reprendrai *dès mon prochain repas*. Je respecterai mon régime en me conformant aux principes suivants :

1. Je prévoirai mes repas et mes casse-croûte une semaine à l'avance.
2. Je ferai mes courses le dimanche soir et j'achèterai ce qui est nécessaire pour les repas de midi et les casse-croûte.
3. Chaque semaine, j'afficherai mes menus hebdomadaires sur le réfrigérateur.

Je procéderai ainsi parce que je veux perdre du poids (15 kg). Je veux perdre du poids parce que je veux vivre longtemps, avoir une vie saine et être présente quand ma nièce sera adolescente, afin de lui donner des conseils sur les mecs !!!

Dana

le 18 février 2010

Questions souvent posées sur les plans d'action

- *Comment décider à quel moment négocier un plan d'action ?* Prenez votre décision quand vous entendez une déclaration d'engagement claire, accompagnée d'au moins une raison intrinsèque de changer, ou d'une déclaration de raison accompagnée d'une forte émotion, de la part de quelqu'un qui veut agir. (Pour plus de détails sur la déclaration d'engagement, référez-vous au chapitre VIII.)

- *Que faire si quelqu'un accepte un plan d'action, mais opte pour un comportement trop laxiste ou choisit un objectif trop modeste ?* Demandez pourquoi il accepterait d'en faire un peu plus.

- *Que faire si quelqu'un accepte un plan d'action, mais opte pour un comportement trop complexe ou vise un objectif trop ambitieux ?* Demandez pourquoi il accepterait d'en faire un peu moins.

Passer du *pourquoi* au *comment*

Une fois que nous sommes prêts à établir un plan d'action, notre centre d'intérêt se modifie quelque peu. Nous nous sommes intéressés au *pourquoi*, mais maintenant nous avons besoin de porter notre attention sur le *comment*.

Regardez à nouveau le plan d'action de Dana. Remarquez qu'elle ne se contente pas d'indiquer son objectif (suivre son régime pendant trois mois) ; elle dit comment elle espère y parvenir (en prévoyant les repas ; en faisant les courses et en préparant la nourriture à l'avance ; en affichant les menus sur le réfrigérateur). Ces résolutions sont utiles pour les raisons suivantes.

1. *Elles lui laisseront moins de choses à penser quand elle exécutera vraiment son plan.* Toutes ses décisions ont déjà été prises : comment elle fera ses achats, quand elle fera la cuisine, avec quelle fréquence elle préparera la nourriture pour la semaine. Tout cela étant réglé, elle aura plus d'énergie à consacrer au passage à l'action à proprement parler.

2. *Elles prouvent à Dana qu'elle est sérieuse.* Il ne s'agit pas d'une idée fumeuse, elle y a mûrement réfléchi. Les différents éléments de son plan d'action renforcent son sentiment de s'être engagée, de vraiment vouloir ce changement et d'y parvenir.

3. *Elles permettent de visualiser plus facilement le changement et donc de le faciliter.* Souvent, quand nous sommes assujettis depuis longtemps à un système, nous avons de la peine à imaginer que nous pouvons faire les choses différemment. Une des façons les plus difficiles de lutter contre une addiction, c'est de rompre avec la routine et les habitudes qui sont associées à cette dépendance. « Quand mes amis et moi, nous nous retrouvons, nous allons au bar prendre quelques verres. » « Après dîner, je m'assieds toujours sur le canapé et je fume une cigarette. » On conseille aux gens qui essaient de surmonter une dépendance de modifier leurs habitudes ; d'aller au cinéma plutôt qu'au bar, peut-être avec d'autres amis ; de s'asseoir dans un fauteuil plutôt que sur le canapé après dîner ou encore d'aller faire une promenade. Essayer d'établir un nouveau comportement implique de changer un grand nombre de petits détails. Si Dana peut visualiser certains détails de sa nouvelle routine – si elle peut s'imaginer en train de faire ses courses et de préparer sa nourriture le dimanche soir, si elle peut se représenter ce nouveau plan de repas affiché sur son réfrigérateur –, elle peut commencer à accepter et donc à agir en vue du changement qu'elle s'est engagée à accomplir.

Parfois, comprendre le *comment* peut être un véritable défi, et souvent nous avons besoin d'aide, soit sous forme d'information technique (« J'aimerais commencer à chercher un nouvel emploi, mais la façon dont mon profil se présente dans mon CV ne me plaît pas ») ou de

soutien moral (« J'aimerais cesser de remettre au lendemain ce qui peut être fait le jour même, mais, d'une façon ou d'une autre, je finis toujours par me retrouver sur le canapé en train de regarder la télévision au lieu de faire ce que j'ai prévu »). Si vous travaillez à effectuer un changement sur vous-même, vous pourriez souhaiter aller voir des amis, des experts ou consulter d'autres personnes pour obtenir des renseignements, des conseils ou un soutien moral. Si vous aidez une autre personne à changer, il peut être temps maintenant de lui apporter votre aide et de lui dispenser les conseils que vous avez hésité à lui donner au cours du processus.

Souvenez-vous que vous voulez toujours renforcer l'autonomie de l'interlocuteur. Dans cette perspective, vous feriez bien de le laisser être le premier à expliquer comment il convient de procéder.

L'EMPLOYÉ. Dès la fin de cette semaine, je vais utiliser la nouvelle procédure pour évaluer les performances chaque fois que je ferai venir quelqu'un. En effet, je veux être le chef d'équipe le plus efficace possible. J'attache beaucoup d'importance à la notion de chef d'équipe, et je m'aperçois que si je viole les règles, je dessers mon équipe.

VOUS. C'est génial. Si je comprends bien, vous envisagez de suivre la procédure la semaine prochaine et vous avez de très bonnes raisons d'agir ainsi. Puis-je vous demander comment vous êtes certain de vous conformer à votre décision ? Comment allez-vous procéder pour atteindre l'objectif que vous vous êtes fixé ?

L'EMPLOYÉ. Euh... je ne sais pas. Je le ferai, un point c'est tout. Vous n'avez pas à vous inquiéter.

VOUS. Je ne m'inquiète pas. Mais je suis curieux. Vous utilisez une procédure différente depuis un bon moment, et je peux imaginer que vous pourriez facilement y renoncer. Avez-vous pensé à trouver le moyen de vous souvenir de la nouvelle procédure ?

L'EMPLOYÉ. Je n'y avais pas songé, mais l'idée me plaît. Je suppose que je pourrais garder une copie de la nouvelle procédure sur mon bureau pendant que je m'entretiendrai avec les gens. Je n'aurai pas

besoin de consulter le texte, mais le simple fait de la voir me rappellera que je dois l'appliquer.

VOUS. Voilà, me semble-t-il, une bonne idée. Je sais que mon propre bureau peut être encombré et certains papiers échappent à mon regard. Peut-être un Post-it sur le téléphone pourrait-il être également une bonne idée ?

Comme vous pouvez le voir, l'attention est centrée sur l'aide qu'on a proposée à l'interlocuteur pour qu'il fasse ce qu'il a promis de faire, pour ses propres raisons. Vous pouvez tout à fait proposer votre concours et dispenser vos conseils, mais veillez à ne pas reprendre en mains le processus. Essayez également de garder l'esprit ouvert. Il arrive que les gens aient besoin de rejeter nos solutions pour préserver leur propre autonomie (« Un Post-it sur le téléphone ne servira à rien dans mon cas »). À d'autres moments, ils peuvent proposer des solutions auxquelles nous n'aurions jamais pensé et qui sont beaucoup plus efficaces (« Je vais garder une fiche de score sur mon bureau et m'évaluer après chaque réunion, ainsi, je suis sûr d'utiliser la procédure de la meilleure façon possible »).

Je sais combien il est facile de jouer le rôle de la personne qui connaît toutes les réponses. Mais j'ai également remarqué à plusieurs reprises que si l'on renonce à utiliser son autorité, et si l'on fait sincèrement porter tous ses efforts sur l'autonomie de l'interlocuteur, on peut obtenir des dividendes considérables ; car il se révèle être une personne plus indépendante, plus sûre d'elle-même et plus créatrice que ce qu'on aurait jamais imaginé.

Réaliser votre propre plan d'action

Supposez que vous conceviez un plan d'action pour vous-même. Par quoi commencez-vous ?

1. *Commencez par une première avancée limitée, spécifique et réalisable.* Assurez-vous que vous suivez la règle de l'homme mort : ne prenez pas comme objectif un comportement dont un homme mort serait également capable (« Je ne remettrai rien au lendemain »). Évitez de vagues déclarations sur la nouvelle attitude (« J'aurai un point de vue plus positif ») ou les futurs résultats (« J'améliorerai mes relations avec mes enfants »). Ayez recours à un langage positif, spécifique, afin d'identifier un premier pas mesurable, visible, quelque chose que vous pouvez parfaitement maîtriser. Choisissez le pas *suivant* au cours du processus – non pas « Je passerai plus de temps avec ma famille » mais « Je jouerai à un jeu de société avec ma famille cette semaine et je commanderai une pizza que l'on mangera ensemble après ».

2. *Décidez du moment où ce premier pas sera fait.* Un temps d'exécution rapide est généralement préférable, mais envisagez aussi d'associer le comportement – votre objectif – à quelque chose qui est déjà une habitude : le paiement des factures, une douche, une réunion hebdomadaire du personnel, une pause-café. Des spécialistes des sciences cognitives, Peter Gollwitzer et V. Brandstaetter, ont révélé que les étudiants avaient plus de chance de mener à terme leur mission quand ils spécifiaient exactement le moment où ils l'accompliraient et quand ils l'associaient à des habitudes bien ancrées.

3. *Identifiez les stratégies – comment le pas sera fait.* C'est souvent délicat parce que les gens qui sont arrivés à ce stade parfois n'aiment pas penser aux détails. Le changement peut provoquer de l'anxiété. Imaginer la façon dont vous ferez quelque chose que vous n'avez jamais voulu faire ou que vous n'avez pas été capable de faire auparavant peut vous donner envie d'écarter définitivement le problème. Aussi, allez-y doucement en ce qui concerne les stratégies, afin de continuer à aller de l'avant.

Aider quelqu'un d'autre à réaliser un plan d'action

Peut-être connaissez-vous quelqu'un (une personne que vous aimez, un collègue ou un employé) d'enthousiaste à l'idée de concevoir son propre plan d'action. Partagez avec lui ce que vous avez appris en concevant votre propre plan d'action (voir la section précédente) et suivez également ces lignes directrices.

1. *Choisissez un pas facile à accomplir.* Encouragez l'interlocuteur à faire un pas un peu moins important que celui auquel il a pu d'abord penser. Mais souvenez-vous de ce que les psychologues organisationnels Edwin Locke et Gary Latham ont découvert dans une étude qui fait date : quand des ouvriers fixaient leurs propres objectifs, ils fixaient des objectifs plus difficiles à atteindre que ceux que leurs supérieurs leur avaient assignés – et ils avaient plus de chance d'y parvenir. Vous n'avez pas trop à serrer la bride à votre interlocuteur, vous voulez l'aider à réussir. Choisir un objectif un peu plus facile à atteindre, plutôt qu'un objectif plus difficile, peut l'aider à réussir. Il est plus important d'accroître les chances de succès de votre interlocuteur que de le laisser opérer un changement rapidement.

2. *Concentrez-vous sur la manière dont le changement se fera.* Si l'interlocuteur dit : « Je ne sais pas comment je vais procéder – j'y arriverai, voilà tout ! » essayez une ou plusieurs des réponses suivantes.

« Je vous crois, mais cela peut être utile de savoir comment procéder. Seriez-vous disposé à réfléchir une minute aux stratégies que vous pourriez utiliser ? »
« Je veux m'assurer que vous avez toute l'aide et toutes les ressources indispensables pour y arriver. Si je comprends bien ce que vous pensez des stratégies, nous

pourrions évoquer certaines façons de vous procurer les ressources ou la formation dont vous avez besoin.

Voudriez-vous plancher sur le problème avec moi ici ? »

« Pourquoi souhaiteriez-vous réfléchir plus particulièrement à certaines stratégies ? »

3. *Redemandez à votre interlocuteur pourquoi il veut faire ce pas.* À ce stade, vous agissez en tant qu'« encadreur » en aidant votre interlocuteur à reformuler ses raisons de façon aussi positive que possible. Aidez-le à se dégager du cadrage négatif indésirable et à opter pour un cadrage positif plus désirable.

- › *Cadrage moins désirable* : « Je veux cesser d'être en retard, car être en retard me rend anxieux, je suis stressé et je finis par me sentir incompetent et égoïste » (Il s'agit d'une raison de ne pas agir pour éviter un résultat négatif).
- › *Cadrage plus désirable* : « Je veux arriver à l'heure parce que je me sentirai plus détendu et en pleine forme. J'aurai l'impression d'être plus compétent et de rendre service » (Il s'agit d'une raison d'agir pour un résultat positif).

Nous sommes nombreux à avoir l'habitude de cadrer les choses négativement, en nous concentrant sur les conséquences catastrophiques qui résultent du fait que nous ne faisons pas ce que nous considérons comme souhaitable. De nombreuses recherches démontrent l'efficacité du cadrage positif. Comme nous l'avons vu dans le chapitre III, les personnes qui donnent des raisons positives pour arrêter de fumer (« Si je cesse de fumer, mes vêtements auront une meilleure odeur, ma famille passera plus de temps avec moi et en conséquence je me sentirai bien ») ont presque trois fois plus de chances de ne plus prendre de cigarettes pendant six semaines que les personnes qui donnent des raisons négatives (« Si je ne cesse pas de fumer, je peux avoir un cancer, mes vêtements continueront de sentir et ma famille passera de moins en moins de temps avec moi à cause de la fumée »).

Si votre entretien de la Méthode de l'Influence immédiate s'est déroulé dans un lieu professionnel, et si vous éprouvez le besoin de prendre des notes quand votre interlocuteur prépare son plan d'action, demandez-lui l'autorisation auparavant. Cette démarche renforce subtilement son autonomie et sa maîtrise du processus. Si vous deviez commencer à prendre des notes sans lui demander auparavant son autorisation, vous lui transmettriez un message non verbal indiquant que vous contrôlez son accord et que vous êtes maître de la situation.

Testez vos capacités en Influence immédiate : le cadrage positif

Vous vous entretenez avec un agent commercial qui établit un plan d'action : il a accepté d'utiliser la procédure de vente de sa société pour tous ses appels téléphoniques au cours des trois prochaines semaines. Vous lui avez demandé de répéter pourquoi il veut utiliser la procédure. Ses réponses figurent dans le texte ci-dessous. Lisez chaque déclaration et, sur une feuille de papier, écrivez comment vous lui renverriez en écho chacune d'entre elles. S'il fait une déclaration positive, renvoyez-la en écho. Si sa déclaration est négative, recadrez-la sous une forme positive. Si elle comprend du positif et du négatif, gardez le positif et recadrez la partie négative. Vous trouverez plus loin les réponses possibles à chaque déclaration.

- Si je n'utilise pas la nouvelle procédure, je suis pratiquement convaincu que mes ventes déclineront.
- Avoir recours à la nouvelle procédure me permettra de gagner assez d'argent pour régler mes dépenses. J'en ai assez d'être toujours endetté !
- M'en tenir à mon ancienne façon de procéder va me causer des ennuis
 - certains de mes collègues sont déjà furieux contre moi, ce qui m'est fort désagréable.

- J’aime bien être intégré au groupe, car tout le monde est dans le même bateau, et je déteste être tenu à l’écart.
- Si tous les autres pensent que c’est une bonne idée, je me dois au moins d’en faire l’essai avant de la rejeter. Je ne veux pas avoir l’esprit étroit.

- Réponses possibles

- *Si je n’utilise pas la nouvelle procédure, je suis pratiquement convaincu que mes ventes déclineront.* « En utilisant la nouvelle procédure, vous pourriez maintenir un chiffre de ventes élevé – ou peut-être même l’accroître. »
- *Avoir recours à la nouvelle procédure me permettra de gagner assez d’argent pour régler mes dépenses. J’en ai assez d’être toujours endetté !* « Vous pensez avec plaisir que la nouvelle procédure vous aidera à régler vos dettes, ce qui est important pour vous. »
- *M’en tenir à mon ancienne façon de procéder va me causer des ennuis – certains de mes collègues sont déjà furieux contre moi, ce qui m’est fort désagréable.* « Utiliser la nouvelle procédure va vous aider à mieux vous entendre avec vos collègues et vous permettre de vous sentir plus à l’aise dans le groupe. »
- *J’aime bien être intégré au groupe, car tout le monde est dans le même bateau. Je déteste être tenu à l’écart.* « Vous aimez faire partie du groupe. Avec la nouvelle procédure, vous pourrez éviter l’impression d’être tenu à l’écart. »
- *Si tous les autres pensent que c’est une bonne idée, je me dois au moins d’en faire l’essai avant de la rejeter. Je ne veux pas avoir l’esprit étroit.* « Il est important pour vous d’avoir l’esprit ouvert. Ainsi, utilisez la nouvelle procédure afin de vous assurer que vous lui avez donné toutes ses chances. »

Respecter l'autonomie

Une des difficultés les plus fréquentes que rencontrent mes stagiaires en ce qui concerne le plan d'action, c'est de ne pas céder à la tentation qui consiste à prendre le contrôle de l'opération. Ils arrivent à prendre leurs distances pendant l'entretien de la Méthode de l'Influence immédiate, ils respectent l'autonomie pendant qu'est prise la décision de concevoir un plan d'action, et puis vient le moment de préparer de façon concrète le plan d'action. Alors ils ne peuvent plus prendre leurs distances. Ils savent ce qu'il faut faire, ils voient que l'interlocuteur se fourvoie, et ils ont beau faire, ils ne peuvent s'empêcher d'intervenir.

En tant que personne qui a négocié des plans d'action avec des clients, des collègues, des employés, des patients et des membres de ma famille, je suis compréhensif, croyez-moi. Il est pénible de regarder quelqu'un en train d'entreprendre quelque chose qui, vous le savez, mène à l'échec. En réalité, vous n'avez pas à serrer les poings, ni à vous mordre la langue, ni à rester complètement en dehors du plan d'action. Il sera utile que vous continuiez de respecter l'autonomie de votre interlocuteur quand le plan d'action sera en cours d'élaboration.

Qu'est-ce que cela signifie ? Dans l'idéal, au fur et à mesure que se déroule l'action, vous poserez une question susceptible de renforcer l'autonomie du sujet.

- Quel objectif souhaiteriez-vous atteindre maintenant ?
- Quand voulez-vous que cela soit réglé ?
- Quelles sont les méthodes et les stratégies que vous voudriez utiliser ?
- Pourquoi voudriez-vous effectuer ce changement ?

Vous posez la question, l'interlocuteur reste maître du processus, et, en conséquence, il est aussi motivé qu'il peut l'être pour accomplir le changement et s'approprier les résultats.

À l'occasion, vous pouvez apporter votre aide ou signaler une partie du plan qui doit être modifiée. En pareil cas, demandez l'autorisation avant d'entreprendre quoi que ce soit – et présentez votre suggestion

seulement si vous avez l'accord. Si vous ne l'avez pas, dites simplement que vous serez disponible au cas où l'interlocuteur voudrait éventuellement vous poser des questions. (Le terme *éventuellement* est très important, parce qu'il met l'accent sur le respect que vous manifestez à l'égard de l'autonomie de l'interlocuteur.)

Et si vous pensez : *Que faire si l'interlocuteur commet des erreurs fatales en établissant son plan d'action ?* Oui, c'est inquiétant et c'est possible, mais ce n'est *pas* un sujet à aborder pendant le premier entretien de la Méthode de l'Influence immédiate. Vous avez fait évoluer une personne d'un refus à un plan d'action. C'est un énorme succès. Ne risquez pas de le compromettre en essayant de diriger, ne fût-ce que d'une manière à peine perceptible, les efforts de votre interlocuteur pour changer. Si le plan d'action consiste en petites avancées avec un temps d'exécution relativement court, vous aurez de nombreuses occasions de suggérer des modifications minimales au plan et de proposer votre aide. Souvenez-vous aussi que, lorsqu'on les laisse se débrouiller – et suivre leurs propres motivations –, les personnes font en général bien plus de choses qu'elles n'en mentionnent dans leur plan d'action. Elles peuvent même découvrir toutes seules des problèmes et prendre des initiatives pour les résoudre.

Stratégies pour régler les problèmes

Si votre interlocuteur répugne à concevoir un plan d'action, que faire ?

- *Expliquez-lui que l'objectif du plan d'action, c'est à la fois de vous empêcher d'intervenir et de lui permettre de maîtriser le processus.* « Je sais que c'est vous qui effectuez le changement. Je pense qu'il serait utile que vous consigniez par écrit exactement ce que vous envisagez de faire, car le memento qui vous rappelle vos décisions vous aidera à maintenir votre cap. »

- *Insistez sur l'idée qu'il lui est utile de définir son prochain comportement.* « Nous avons parlé de toutes sortes de choses à présent. Je pense qu'il pourrait être utile de noter par écrit le changement le plus important qui doit avoir lieu, celui sur lequel vous voulez vraiment faire porter vos efforts. »

- *Associez ce comportement à votre propre expérience, si cela est approprié.* « Je sais que, pour ma part, j'ai trouvé extrêmement utile de concevoir un plan d'action, parce qu'il précise ce que je vais faire ensuite, quand et pendant combien de temps je le ferai. Une fois que cela est consigné par écrit, c'est à peine si je dois encore y penser. »

- *Suggeriez qu'il s'agit d'une expérience.* « Voudriez-vous bien en faire l'essai pour voir si cette démarche vous aide à renforcer votre engagement de changement ? »

- *Souvenez-vous que l'absence de plan formel ne signifie pas que votre interlocuteur ne changera pas.* Peut-être n'est-il tout simplement pas prêt à annoncer son intention de se comporter de façon différente.

Si votre interlocuteur refuse d'établir un plan d'action, que faire ?

- Souvenez-vous que vous devez vous concentrer sur le *changement*, pas sur le plan d'action.
- N'oubliez pas qu'une déclaration d'engagement sérieuse – une déclaration d'engagement clairement formulée en vue d'adopter un comportement particulier pendant une période de temps bien définie, associée à au moins une raison personnelle sincère – est presque l'équivalent d'un plan d'action écrit.
- Demandez si vous pourriez consigner la conversation dans un mémorandum commun.
- Exprimez votre intention de vous souvenir de l'accord oral et d'y revenir : « Je crois que nous avons effectué un long parcours. Je vais

prendre note de tout cela. Accepteriez-vous que l'un et l'autre, nous faisons un point la semaine prochaine ? »

- Évitez de menacer en mentionnant les conséquences si un plan d'action n'est pas conçu. Il doit y avoir des conséquences seulement si l'interlocuteur n'adopte pas la ligne de conduite prévue, non pas s'il refuse de la concrétiser sous forme de plan.
- Continuez d'utiliser la Méthode de l'Influence immédiate. Demandez à votre interlocuteur s'il accepterait d'établir un plan d'action à un autre moment.

Si quelqu'un ne se conforme pas à un plan d'action, que faire ?

- Si vous estimez que la défaillance est temporaire, utilisez le processus de l'Influence immédiate pour demander pourquoi l'interlocuteur accepterait de s'engager à nouveau à suivre le plan d'action.
- Si vous pensez que la défaillance est plus grave, ayez recours à une version modifiée de l'étape n° 4 (Imaginez que vous avez changé. Quels seraient les résultats positifs ?) pour demander à votre interlocuteur ce qui, à son avis, pourrait se produire s'il n'appliquait pas le plan d'action. Veillez à l'informer des conséquences.
- Voyez le chapitre X pour savoir que faire, si vous estimez qu'il y a toutes les chances pour que la personne ne change pas.

La plupart du temps, les plans d'action fonctionnent. Mais parfois, naturellement, les plans les mieux conçus ne marchent pas comme nous le souhaiterions. Nous faisons un effort – peut-être même de nombreux efforts –, mais après des jours, des semaines ou des mois, le problème n'a pas été résolu, et selon toute vraisemblance, il ne sera pas résolu à court terme. Pour en savoir davantage sur la façon de faire face à cette situation fâcheuse, poursuivez la lecture de cet ouvrage.

Chapitre X

Poursuivre le chemin

Vous avez fait tout ce qu'il fallait, mais le changement ne se produit tout simplement pas, ou la personne que vous avez cru influencer ne fait pas ce qu'elle a convenu de faire, ou encore, elle n'a jamais convenu de rien. Peut-être avez-vous dû supporter des attaques féroces, des journées de silence glacial, des flots de larmes ou des récriminations. Peut-être avez-vous été accueilli par un sourire radieux, un léger haussement d'épaules ou un avertissement calme mais ferme de vous occuper de vos propres affaires.

Ou peut-être êtes-vous celui qui ne parvient pas à changer. Peut-être avez-vous essayé sur vous-même, mais vous n'avez pas réussi à faire le plus petit pas en direction de l'objectif que vous vous êtes fixé. Vous avez fait le premier pas mais pas le second, ou alors, vous avez fait le second mais vous vous êtes arrêté avant le troisième. Vous vous sentez encore plus mal en point qu'avant d'avoir commencé le processus. Parce que vous ne vous êtes pas simplement abstenu d'agir, vous croyez que vous avez franchement échoué.

Que faire maintenant ? Voici quelques suggestions.

- Acceptez la situation telle qu'elle est.
- Pardonnez-vous de ne l'avoir pas totalement contrôlée, ou de ne pas l'avoir un tant soit peu maîtrisée.

- Considérez que le processus de l’Influence immédiate prend simplement plus de temps à agir que vous ne l’aviez cru, avec le scénario « deux pas en avant, un pas en arrière » qui caractérise si souvent le changement.
- Considérez que l’objectif n’est simplement pas le bon ou qu’il pourrait y avoir un objectif différent qui conviendrait mieux et qui inciterait davantage à l’action.
- Considérez que l’objectif est trop ambitieux et qu’il pourrait y avoir un objectif moins important plus facile à atteindre.
- Le plus important, que vous soyez celui qui influence ou celui qui est influencé, c’est que vous vous posiez les questions suivantes :
 - Pourquoi au départ ai-je essayé d’opérer ce changement ?
 - Ou bien : pourquoi ai-je essayé d’aider quelqu’un à opérer ce changement ?
 - Pourquoi l’absence de changement me contrarie-t-elle ?
 - Pourquoi ne suis-je pas prêt à abandonner cet objectif ?

Penser à ces questions peut vous permettre de comprendre la situation et vous aider à prendre conscience de ce que vous pouvez et ne pouvez pas changer. Alors, vous pourrez prendre une décision claire, en toute connaissance de cause, pour savoir si vous devez continuer le processus de l’Influence immédiate ou admettre que le changement est tout simplement impossible.

Vérifiez votre comportement

Si vous avez l’impression que l’entretien de la Méthode de l’Influence immédiate a échoué, considérez votre rôle. Auriez-vous été une partie du problème ? Ou bien, avez-vous...

- échoué à renforcer l’autonomie de votre interlocuteur ?

- mis l’accent sur les « raisons pour lesquelles vous voulez le changement », puis sur les « raisons pour lesquelles vous ne le voulez pas, ne le pouvez pas, ou vous ne devriez pas le faire » ?
- mis l’accent sur « pourquoi vous voulez le changement », et non sur « comment ce changement est-il ou non réalisable » ?
- pris sur vous de commencer à répondre aux questions de votre interlocuteur au lieu de le laisser trouver ses propres réponses ?
- essayé d’apporter votre concours et fait des suggestions ?
- appliqué la formule « exposer-convaincre » ou parfois proféré de graves menaces ?
- choisi un objectif comportemental qui était trop ambitieux, trop modeste ou qui n’était pas vraiment un comportement, mais une attitude, une décision ou un résultat ?
- oublié la règle de l’homme mort et essayé de faire adopter un comportement passif plutôt qu’actif ?
- été entraîné dans une discussion sur toute autre question que la raison pour laquelle votre interlocuteur pourrait vouloir adopter le nouveau comportement ?
- découvert que vouliez le changement pour votre interlocuteur plus qu’il ne le veut pour lui-même ?
- manqué toute occasion de renvoyer en écho l’entretien de changement et l’entretien d’engagement ?

En tant que thérapeute, consultant, coach ou partenaire, je sais combien il peut être difficile de rester concentré sur son sujet et de s’en tenir à la pratique de l’Influence immédiate. Si vous vous rendez compte que vous vous êtes écarté de l’approche et même que vous l’avez abandonnée, gardez espoir. Vous pourrez l’essayer à nouveau. Vous pourriez alors commencer le deuxième entretien en admettant votre erreur : « Je me rends compte que la dernière fois, je me suis laissé entraîner par mes propres raisons en expliquant pourquoi vous devriez... (indiquez ici le comportement souhaité), et je vous prie de m’excuser. Je veux sincèrement apprendre les raisons pour lesquelles vous pourriez

vouloir opérer le changement, et j'apprécierais que vous me donniez une autre chance au cours de cet entretien. »

Si quelqu'un refuse de changer

Il peut être difficile de savoir comment réagir quand quelqu'un refuse de changer. Voici certaines suggestions pour vous aider à gérer cette situation difficile.

Quand partez-vous ?

- Quand on vous le demande.
- Quand vous avez entendu des déclarations de motivation satisfaisantes, mais quand il n'y a eu aucun engagement de la part de l'interlocuteur.

Que dites-vous ?

- Reconnaissez tout changement qui est apparu et la motivation qui s'est manifestée.
- Terminez sur une note positive.

Que dites-vous quand le changement auquel votre interlocuteur s'est engagé ne s'est pas produit ?

- « Pourquoi était-ce important pour vous de prendre cet engagement ? »
- « Dites-moi comment vous vous êtes préparé à effectuer ce changement. »
- « Que voudriez-vous faire la prochaine fois pour obtenir de meilleurs résultats ? Expliquez pourquoi vous voudriez le faire. »

Que devriez-vous éviter de dire quand le changement auquel votre interlocuteur s'est engagé ne s'est pas produit ?

- « Qu'est-ce qui n'a pas marché ? »
- « Pourquoi n'avez-vous même pas essayé ? »

Comment acceptez-vous l'absence de changement sans être d'accord avec votre interlocuteur ?

– Ayez votre propre opinion sur ce que votre interlocuteur devrait faire.

– Faites connaître vos sentiments et vos opinions, ainsi que vos réactions. « Personnellement, j'aimerais beaucoup que vous suiviez cette procédure, mais cela ne relève pas de moi. C'est votre décision. Cependant, si vous optez pour le changement et si vous le refusez, les conséquences restent les mêmes. »

Acceptation active

Parfois, le processus de l'Influence immédiate ne finit pas bien. Du moins, il n'a pas une fin dont vous aimeriez qu'on parle. L'employé obstiné démissionne ou est licencié. Le projet favori ne démarre pas. Votre bien-aimée ne change pas de comportement comme vous l'aviez espéré. Comment gérez-vous cette situation ?

Premièrement, rappelez-vous que vous ne connaissez pas tout – vous ne savez pas ce qui pourrait se passer dans l'esprit de la personne ou ce qui pourrait survenir à long terme. Vous pouvez avoir besoin d'agir maintenant en vous basant sur ce que vous *constatez* : procéder à la mise à pied, mettre fin à une relation, ou expliquer clairement à l'enfant les conséquences de son comportement – mais ne soyez pas découragé. Il peut y avoir des jours plus prometteurs.

Deuxièmement, sachez que le renforcement régulier de l'autonomie de l'interlocuteur jusqu'à la fin du processus pourrait bien être à l'origine d'un enthousiasme susceptible de durer pendant des mois ou même des années. Inversement, si vous libérez toutes vos frustrations en prétendant

avoir raison, vous pourriez court-circuiter un changement qui s'effectue lentement.

J'aime à considérer cette manière de garder l'esprit ouvert comme une *acceptation active*, par opposition à l'*acceptation passive*, synonyme de résignation. L'acceptation active ne signifie pas que vous devez aimer ce que vous acceptez, ou que vous devez être d'accord, ou même que vous devez penser que c'est pour le mieux. Cela signifie simplement que vous comprenez que vous avez atteint la limite, du moins pour le moment, de ce que vous êtes capable de faire ou de ce que vous voulez faire dans une situation donnée.

Je dois utiliser cette approche dans mon travail en tant que coach, thérapeute, mari et père. Quand j'ai l'impression que la Méthode de l'Influence immédiate a échoué avec un cadre récalcitrant aux prises avec les difficultés qu'il éprouve à déléguer certaines tâches qui doivent être accomplies dans un délai déterminé, je pourrais lui dire : « Tenez, là où nous en sommes, peu importe ce que je pense. C'est *vous* qui décidez. » Mais je veux rarement dire : « Vous faites ce qui convient. » Peut-être, si je pouvais prendre les décisions à la place du cadre, pourrais-je être tenté de le faire ; peut-être l'obligerais-je à déléguer mes responsabilités au bon moment afin qu'il puisse voir comment son équipe fonctionnerait.

Mais, quelle que soit sa décision, je dois l'accepter. Je ne suis pas obligé de croire que c'est pour le mieux, et pourtant parfois – pas toujours –, cela pourrait me reconforter. En attendant, j'ai besoin de penser à mes propres limites et aux conséquences les plus bénéfiques pour mon interlocuteur. J'ai besoin de décider s'il convient que je continue le processus, si je veux lui consacrer plus de temps, si c'est dans l'intérêt de mon interlocuteur que je continue. En prenant cette décision, il est indispensable que je reconnaisse ma maîtrise de la situation.

L'acceptation active contraste avec la résignation. Dans mon cas, la résignation implique ce genre de réaction : « C'était de mon ressort et j'ai échoué. Je sais exactement quelles seront les conséquences déplorables pour mon interlocuteur, et cela me chagrine. » L'acceptation active s'exprime différemment : « Cela n'a jamais relevé de ma responsabilité. Je tentais seulement d'aider quelqu'un à prendre *sa* responsabilité. Donc je n'ai pas échoué. Et même si je crois connaître le destin de mon

interlocuteur, en fait, je l'ignore, parce que l'avenir est inconnu de tous et les gens peuvent vraiment nous surprendre. » J'accepte activement le droit qu'a mon interlocuteur de prendre ses propres décisions et j'accepte d'ignorer ce que l'avenir pourrait révéler.

Si nous acceptons activement la décision que prend une autre personne de ne pas changer, quelles pourraient en être les conséquences ?

- *Les faits peuvent prouver que nos prévisions étaient fausses.* Une collègue m'a raconté récemment une histoire émouvante : elle avait été absolument certaine que ses parents âgés avaient besoin d'aller dans une maison de retraite où leur vie serait facilitée avant que l'un d'eux ne meure. « Je ne vois pas comment le survivant s'adaptera à un déménagement après le décès du conjoint, disait-elle à ses amis. Si le déménagement ne s'effectue pas bientôt, c'est fichu. »

En fait, le père de ma collègue est mort avant que le couple n'ait déménagé, et sa mère dut déménager toute seule. Il s'est trouvé que le déménagement était exactement ce dont sa mère avait besoin, alors qu'elle était confrontée à la mort de son mari bien-aimé. En faisant la connaissance de nouvelles amies qui ne l'avaient jamais connue alors qu'elle était mariée, elle put s'adapter plus facilement à sa nouvelle identité. « Je n'aurais pas pu me tromper davantage, me dit ma collègue. Je ne l'ai avoué à personne, mais Dieu merci, mes parents ne m'ont pas écoutée ! »

- *Quand on lui laisse une totale liberté, notre interlocuteur peut finalement décider d'effectuer le changement.* En général, les gens aiment qu'on leur témoigne attention et sollicitude. Inconsciemment, ils refusent de changer tant qu'on pense à les aider. Cependant, quand ceux qui les aident ne s'attendent plus au changement, ils cessent de leur porter attention. C'est alors que parfois le changement commence.

De même, les gens peuvent refuser de changer en considérant qu'il s'agit d'une lutte pour le pouvoir, quel que puisse être le soutien que vous apportez à leur autonomie. Ils définissent le changement, même le changement qu'ils ont choisi, comme une façon de « céder » en quelque sorte à un parent, un patron ou un représentant de l'autorité. Et, puisque

conserver leur autonomie est plus important pour eux que d'effectuer le changement, ils se braquent et s'accrochent à leurs anciennes habitudes tant qu'ils ont l'impression d'être piégés.

Quand le parent, le patron ou le représentant de l'autorité tire vraiment son épingle du jeu, en acceptant activement le refus de changer manifesté par l'interlocuteur, la lutte pour le pouvoir cesse, ce qui laisse le champ libre au changement. Certains de mes amis ont lutté pendant des années avec leur fils aîné pour qu'il fasse ses devoirs à la maison. Ils ont combattu avec acharnement sa façon de travailler quand il était au collège puis au lycée, jusqu'à ce que, désespérés, ils le laissent aller à l'université. Ils étaient certains que sans surveillance constante, il décrocherait avant la fin du premier semestre.

À la surprise de tout le monde, après avoir pataugé pendant quelques semaines, le jeune homme trouva ses marques et manifesta un intérêt pour la biologie, qu'il n'avait jamais montré au lycée ; c'est maintenant un étudiant brillant en première année de médecine. Tout ce dont il avait besoin, c'était de son autonomie.

• *Les choses continueront d'être comme elles l'ont été, ou peut-être empireront-elles, tout comme nous l'avons prévu.* Peut-être la spirale descendante continue-t-elle, comme nous l'avons prévu. Peut-être votre interlocuteur va-t-il de mal en pis, exactement comme nous le craignons. Peut-être avons-nous raison, et l'absence de changement a des conséquences terribles auxquelles nous nous attendions dès le début. Que faire alors ?

Comme nous *ne* connaissons *pas* l'avenir, notre façon d'accepter l'échec apparent de l'interlocuteur fait toute la différence. Si nous sommes certains que son incapacité de changer signifie l'échec inévitable et le désespoir, nous lui en ferons probablement part, ce qui pourrait rendre encore plus difficile le changement. La conviction que nous avons de son incapacité à changer, associée à ses propres craintes et à son chagrin, peut lui sembler être un fardeau insupportable.

Se motiver à accepter et à s'adapter

L'acceptation active a également des avantages pour nous. Nous pouvons nous dire que la signification et le résultat final de ces événements nous dépassent. Nous pouvons également nous dire que nous avons fait tout ce qui était en notre pouvoir pour améliorer la situation. Nous pouvons faire subir à notre interlocuteur les conséquences que nous avons annoncées auparavant, certains qu'il en a été averti et qu'il est probablement satisfait qu'elles lui soient infligées sans agressivité ni hostilité. Finalement, nous pouvons poursuivre notre travail activement en acceptant nos propres limites en ce qui concerne ce que nous savons, ce que nous pouvons faire, ce que nous pouvons maîtriser.

Votre effort final consistera alors à vous motiver pour accepter la situation et trouver un moyen de vous y adapter. Naturellement, vos tentatives d'adaptation dépendront du comportement de votre interlocuteur.

- *Si l'on vous a répondu par un non catégorique.* Parfois, un non catégorique peut être le plus grand cadeau qu'on puisse vous faire, car il vous empêche d'avoir à vous poser des questions sur la situation. Ce non peut prendre deux formes : un refus verbal d'effectuer le changement souhaité, ou un acte si énorme – une infidélité, une escroquerie de la part d'une société – qu'elle constitue un non *de facto*.

- *Si votre interlocuteur demande qu'on lui donne une autre chance.* Dans certains cas, la personne qui ne change pas ne veut pas ou ne peut pas accepter de changer. Elle veut une autre rencontre, un autre entretien sincère, un autre plan d'action, n'importe quoi d'autre que ce que la situation exige : l'acceptation de son refus de changer. Si, tout bien pesé, vous estimez qu'il n'y a aucun espoir de la voir changer, ou si vous ne voulez pas lui donner une autre chance, il se peut que ce soit *vous* qui ayez besoin de reconnaître la situation pour ce qu'elle est, et de refuser

de vous y impliquer. Ainsi, vous pouvez encore renforcer l'autonomie de votre interlocuteur tout en indiquant votre décision sans ambiguïté.

« J'ai accepté que vous fassiez vos propres choix. Mais à mon avis, ça ne marche pas et nous n'allons pas progresser. Je crois qu'il vaut mieux que nous n'en reparlions plus. Je vais aller de mon côté et je voulais que vous le sachiez. »

Ce n'est jamais une conversation facile à avoir. Mais si vous trouvez que vous avez de la peine à mettre fin à cette interaction, c'est peut-être une partie du problème : il se peut que vous ayez voulu que l'interlocuteur change plus qu'il ne le voulait lui-même. Nous, thérapeutes, nous rappelons constamment les uns aux autres qu'il ne faut jamais nous investir plus dans le changement que ne s'est investi le client lui-même. Ce n'est pas une recommandation facile à suivre, en particulier pour les gens qui sont pleins de sollicitude. Mais c'est crucial, si vous voulez accorder à vos collègues et aux personnes que vous aimez l'autonomie dont elles ont besoin pour prendre en charge leur propre processus de changement.

Les difficultés que l'on a à accepter

Si vous avez beaucoup de peine à accepter qu'une autre personne soit incapable ou refuse de changer :

- rappelez-vous que c'est son combat, non pas le vôtre.
- Trouvez un ami, un collègue ou un coach auquel vous pouvez parler en toute confiance. Dites-lui combien vous avez envie de contraindre, de punir, de cajoler ou de contrôler d'une façon ou d'une autre la personne qui ne change pas. Ainsi, vous pouvez éviter de céder à cette pulsion quand vous avez affaire à elle.
- Demandez-vous ce que cette situation vous a appris. Si vous aviez agi différemment, qu'auriez-vous fait ?

- Portez votre attention non pas sur le besoin qu’à votre interlocuteur de changer, mais sur votre propre besoin d’accepter.

Célébrer le processus

Durant des décennies de travail, j’ai appris que le processus du changement est mystérieux. Nous, scientifiques, l’analysons et essayons de travailler avec du mieux possible. Mais il se déroule à sa propre manière et selon son propre rythme. La Méthode de l’Influence immédiate est certainement le système le plus efficace que j’aie découvert pour inciter les gens à changer.

Cependant, en fin de compte, le processus agit, précisément parce que nous n’en sommes pas maîtres. Chaque personne est responsable de son propre changement, et chacun change à sa propre manière. Parfois, quand nous ne réussissons pas à changer, c’est un échec véritable. Mais parfois, il s’agit d’un moment décisif qui nous permettra éventuellement d’obtenir le succès.

Si vous avez participé au processus de l’Influence immédiate, je vous en félicite. Vous avez mis vos meilleures intentions au service d’autrui. Vous avez trouvé un moyen d’aider votre interlocuteur – peut-être de vous aider vous-même – à effectuer un changement positif. Et c’est toujours quelque chose qui mérite d’être célébré.

Postface

Comment j'ai fini par nettoyer mon garage

Je travaillais avec un groupe de stagiaires sceptiques, des conseillers en réinsertion qui avaient toujours affaire à des récidivistes. Ils ne croyaient pas qu'on pouvait d'une façon ou d'une autre inciter ces délinquants à changer. J'essayais de les encourager à trouver leurs propres raisons d'utiliser la Méthode de l'Influence immédiate, mais ils ne voulaient rien savoir. Finalement l'un d'eux me dit : « Hé ! Mike, et si on essayait cette méthode sur vous ? »

Comment pouvais-je refuser ? Le problème, c'était que je la leur avais trop bien enseignée. La tâche que je choisis pour cet exercice – le nettoyage de mon garage – était une tâche que j'écartais depuis au moins deux ans, peut-être même trois, et le simple fait d'y penser me mettait extrêmement mal à l'aise. Je ne sais pas pourquoi je fis ce choix, mais soudain des étudiants impatientes, qui voyaient tout simplement combien je me sentais mal à l'aise, firent pression sur moi.

« OK, les gars, dis-je quand ils parvinrent à l'étape n° 3 (Pourquoi n'avez-vous pas choisi un nombre inférieur ?), je crois que vous avez compris ce qu'il faut faire. »

Ils voulaient essayer chacune des six étapes, jusqu'à la fin du processus. Ils ne cessaient de me demander de répondre à la question de l'étape n° 5 : Pourquoi ces résultats sont-ils importants pour vous ? Pourquoi voulais-je nettoyer mon garage ?

En fait, je ne me rappelle pas les raisons que j'ai données, ce qui prouve probablement que le problème avait des racines profondes, mais

voici ce dont je me souviens bien : quand je suis rentré chez moi cet après-midi-là, je ne sais trop comment je me suis mis à nettoyer mon garage. Ma belle-sœur était venue chez moi pour un barbecue. Elle, ma femme et moi, nous sommes tous mis à faire le nettoyage. Les gosses, qui avaient été invités à jouer chez des amis, rentrèrent à la maison et se joignirent à nous. Une corvée que j'avais redoutée devint une fête de famille.

Maintenant, voici quelque chose d'encore plus singulier, car l'histoire ne s'est pas arrêtée là. Nous sommes passés du nettoyage du garage à la construction d'une terrasse, puis d'une autre. Ma belle-sœur vint souvent nous donner un coup de main et une dizaine de voisins en firent autant. Durant tout cet été-là, nous faisons un barbecue et nous construisons les terrasses plusieurs soirs par semaine. C'était comme notre propre petite fête de quartier. À la fin de l'été, j'avais un garage propre et deux magnifiques terrasses.

La puissance de notre influence relève du mystère. Que vous utilisiez la Méthode de l'Influence immédiate chez vous, au travail, là où vous vous trouvez, que vous l'utilisiez avec vos collègues, vos employés, ceux que vous aimez ou vous-même, il y a une chose certaine, je vous l'assure : si vous avez confiance en ce processus et si vous le laissez suivre son cours, vous serez stupéfait par les résultats. Je vous invite à tirer le maximum de cette méthode – ainsi que de ce livre – tout en poursuivant votre chemin.

Bibliographie

- BAUDRILLARD, J., *De la séduction*, Paris, Denoël, 1979.
- BELLENGER, L., *Être stratège*, Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 1994.
- CARRÉ, C., *Halte aux manipulateurs*, Eyrolles, 2005.
- CHALVIN, D., *Du bon usage de la manipulation*, ESF éditeur, 2001.
- CIALDINI, R., *Influence et manipulation*, Paris, Éditions First, 1990.
- DULUC, A., *Leadership et confiance*, Paris, Dunod, 2000.
- GIRANDOLA, F., *Psychologie de la persuasion et de l'engagement*, Presses Universitaires de Franche-Comté, 2003.
- JAGOT, P.-C., *Le Pouvoir de la volonté*, Paris, Dangles, 1994.
- JOULE, R.-V., BEAUVOIS, J.-L., *La Soumission librement consentie*, Paris, PUF, 1998.
- LABORDE, G., *Influencer avec intégrité*, Paris, InterÉditions, 1990.
- MILGRAM, S., *Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Lévy, 1995.
- YZERBYT, V., CORNEILLE, O., *La Persuasion*, Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1994.

zlibrary

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.



z-library.se

singlelogin.re

go-to-zlibrary.se

single-login.ru



[Official Telegram channel](#)



[Z-Access](#)



<https://wikipedia.org/wiki/Z-Library>