

Le Management sous influence !

Comment motiver sans manipuler ni contraindre ?

***25^e Journées Nationales d'Etudes
des Sages-femmes Cadres***

Nancy – Jeudi 2 octobre 2008

***~
Christophe RIOU***

Christophe RIOU

12 années d'expérience de management d'équipes opérationnelles
et de direction dans l'Industrie
(PME et Groupe Multinational)

Fonctions exercées: Directeur Industriel, DRH, Directeur Général

Formation

- Ingénieur des Industrie du Bois (Ecole Supérieure du Bois – Nantes)
- Dirigeant de PME (Institut Français de Gestion - Paris)
- Efficacité personnelle et motivation des hommes (JRBI - Grenoble)
- Formation aux techniques de l'efficacité rationnelle
et au coaching (Instituts RET - Caen & Albert ELLIS - New York)

***Le Management sous influence :
Comment motiver sans manipuler ni contraindre ?***

Manager, Influencer, Motiver,

Manipuler, Contraindre ...

... de quoi parlons-nous exactement ?

Plan de l'intervention

- 1- La notion de comportement
- 2- La motivation en 2 mots
- 3- Le Manager sous influence
- 4- Pouvoir & management
- 5- Influencer ou manipuler ?
- 6- Manager par la contrainte !
- 7- Manager ou Leader ?

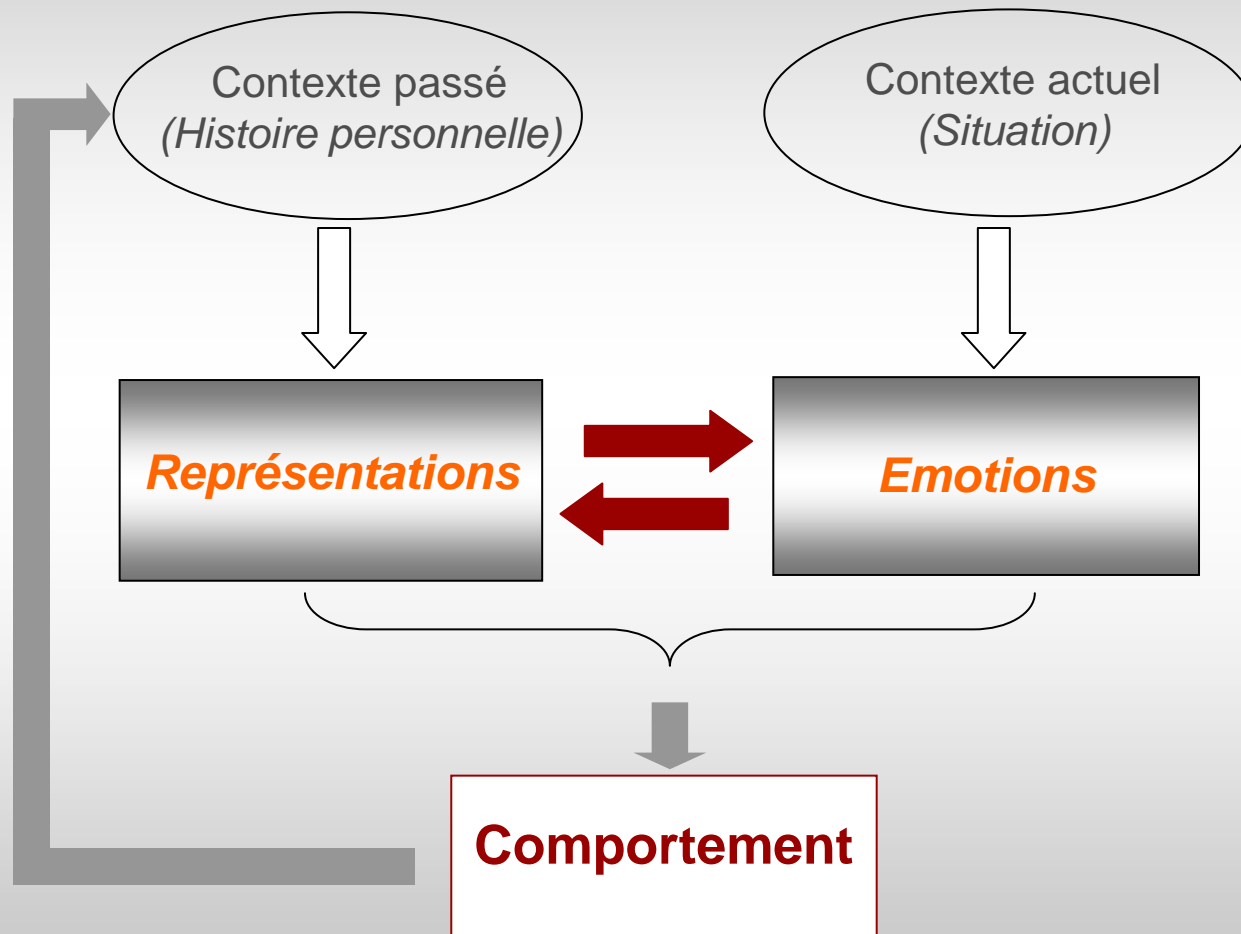
La notion de comportement (1/4)

Quand bien même il conviendrait de choisir entre l'une ou l'autre des **pratiques managériales** que nous venons de citer, chacune d'entre elles relève en fait bien plus d'un **comportement** que d'une quelconque technique

*« L'humain ne se gère pas avec des techniques,
mais avec des comportements »*

Eric Albert

Mécanique du comportement (2/4)



La notion de comportement (3/4): les représentations

Les **représentations** (croyances ou absolus de pensées) proviennent le plus souvent:

- de *règles de conduites* que nous nous fixons
- d'« *a priori* » qui nous habitent
- de *leçons de vie* tirées de notre expérience
- ou encore de *principes culturels* ou *éducatifs*

A noter que ces croyances sont la plupart du temps inconscientes

Comment maîtriser son comportement ? (4/4)

Ainsi, pour résumer, un contexte donnée (**situation activante**):

- *active une émotion*
- *une représentation s'enclenche « automatiquement »*
- *induisant de manière inconsciente un comportement*

Une des clés afin de maîtriser nos comportements réside alors, selon ce modèle à:

- 1/ *Identifier les situations dites « activantes »*
- 2/ *Confronter nos représentations: fissurer nos absolus de pensées*

Afin de tenter ainsi de **prendre la main** sur nos « manières de faire » ... sur nos comportements

La motivation en 2 mots (1/3): les processus en jeu?

La **Motivation** : un processus permettant de produire des efforts importants, dans un but défini



La **Motivation** : un processus complexe combinant des forces internes (expériences de vie) et/ou externes (liées à l'environnement) à l'individu, afin de *produire l'action et générer un comportement.*

Caractéristiques de la motivation (2/3)

La **motivation, un comportement** défini par 4 facteurs:

- Son **déclenchement**: la motivation fournit l'énergie pour agir ...
- Sa **direction**: la motivation dirige l'action ...
- Son **intensité**: la motivation dimensionne l'action ...
- Sa **persistance**: la motivation la pérennise ...

La motivation résulte donc d'une «mécanique » relativement complexe

Il s'avère ainsi peu envisageable de définir
une **méthode de motivation « universelle »**.

La motivation relève en effet bien plus d'une démarche « sur-mesure » qui demande au Manager un véritable savoir-faire

La motivation en 2 mots (3/3)

Motiver consisterait donc à **donner envie** ...
... reste à savoir, dans ce cadre,
*comment le Management peut contribuer
activement
à donner envie ?*

Le Manager sous influence ! (1/3)

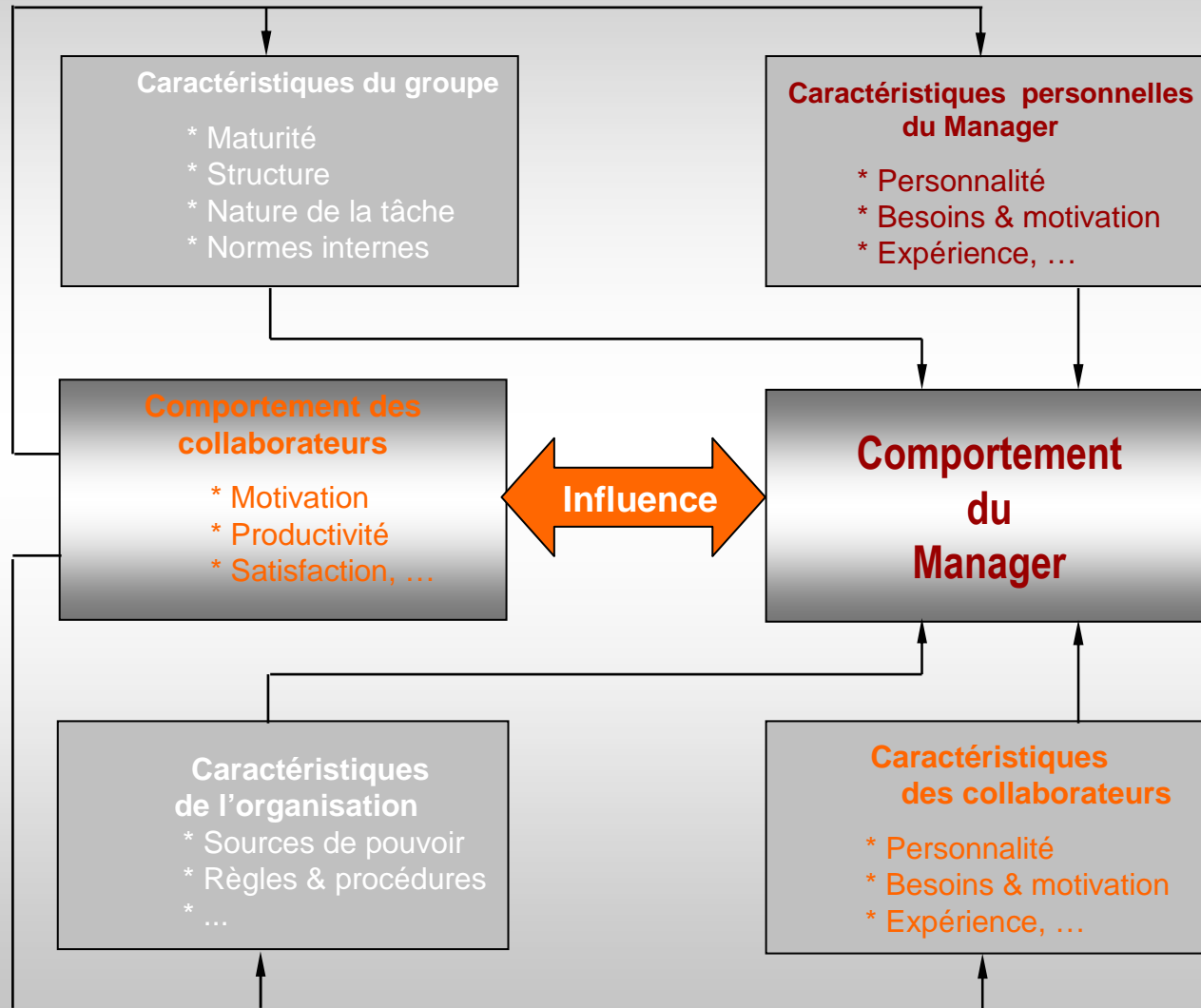
Le **Management** peut se définir comme :
la **capacité à conduire** des personnes ou des organisations
vers un objectif.

Le **Management**, un **processus** permettant:
de **donner un sens** à un **effort collectif**,
afin de **mobiliser les volontés**
pour **atteindre un objectif**

Le **Management** :

- Capacité à rendre les autres capables de contribuer à l'**efficacité** et au **succès**
- Aptitude à impliquer, guider, **motiver** et ... **influencer**

Le Manager sous influence ! (2/3)



Le Manager sous influence ! (3/3)

Toute la **difficulté** pour le Manager est donc d'intégrer cet **ensemble complexe** et d'identifier **les leviers d'influence** sur lesquels il pourra agir

Exercice délicat, dans la mesure où le Manager doit en permanence veiller à maintenir **l'équilibre de la structure tridimensionnelle** composée du **Manager** lui-même, de ses **collaborateurs** et de **l'organisation**

Le « bon » Manager se distingue ainsi par sa capacité à concilier les objectifs bien souvent contradictoires des différents protagonistes

Pouvoir & management (1/4)

Le **Pouvoir** peut être défini comme la capacité d'*influencer* le comportement des autres ou encore de *résister à leur l'influence* !

Le Pouvoir est donc intimement lié à la notion d'influence

*Il convient toutefois de distinguer
le Pouvoir de position du Pouvoir Personnel*

Le pouvoir de position (2/4)

Le **Pouvoir de position** (ou pouvoir « hiérarchique ») attribué à un individu se matérialise notamment par:

- * le **pouvoir de récompense**
- * le **pouvoir de coercition**
- * le **pouvoir de légitimité** (lié à une position dans l'organisation)

Le pouvoir de position est justifié par une « législation »
(propre aux règles de l'organisation).

Il peut être **délégué** et donne la possibilité de prescrire et d'**évaluer** des comportements.

Le pouvoir personnel (3/4)

Le **Pouvoir personnel** pour sa part se caractérise par:

- * le pouvoir de référence (modèle, exemplarité, ...)
- * le pouvoir d'expertise (fonction du degré de compétence)

Le **pouvoir personnel** est ainsi la conséquence d'un comportement et d'une **capacité à exercer une influence** sur autrui

Pouvoir & management (4/4)

Dans ce cadre, manager devient donc la capacité à disposer de pouvoir personnel permettant de diriger et coordonner les activités d'un groupe de travail.

En cela, le **Manager se distingue du « Chef »
qui est simplement celui qui détient
le pouvoir de position**

Influencer ou manipuler ?

Influencer consiste à **impacter les autres**, cela ne suppose pas toutefois nécessairement d'avoir le dessus sur l'autre.

Alors que ***la manipulation n'explicite jamais ses buts réels*** et dissimule les techniques qu'elle utilise pour arriver à ses fins,

l'influence est transparente sur ses buts et ses moyens.

Le « bon » Manager doit ainsi être capable d'exercer son influence sans manipuler

Manager par la contrainte (1/2)

Différentes pratiques peuvent être utilisées en alternative à l'influence :

- * l'autoritarisme
- * la menace
- * le chantage

Dans les faits, ces pratiques fonctionnent mais présentent plusieurs inconvénients.

Le premier est qu'elles créent une certaine **tension relationnelle** en provoquant des **émotions négatives** :
anxiété, hostilité, ressentiment, ...

Manager par la contrainte (2/2)

Par ailleurs, à chaque fois que l'on utilise l'une de ces trois techniques, **on fait pression plutôt que l'on cherche à convaincre.**

*On obtient donc de l'autre non pas en suscitant son adhésion mais en l'obligeant, or **celui qui se sent obligé ne fait pas les choses avec la même motivation, n'y met pas la même énergie...***
*dans tous les cas, **l'efficacité est moins bonne***

Manager ou Leader ?

En résumé, le Manager doit donc **impacter l'autre** afin de **lui donner envie** de :

- * *atteindre les objectifs,*
- * *se dépasser pour l'organisation*
- * *gagner collectivement*



En fait, **la pratique de l'influence** par le Manager est ce qu'on appelle couramment le **Leadership**.

Le Manager efficace serait donc un Leader !

Conclusion

*La valeur d'un Manager réside avant tout
dans la qualité de son comportement*

Il se doit d'être:

** **capable d'influencer***

** force de proposition et d'entraînement,*

** en mesure de générer l'action et le progrès*

*A ces conditions, **le Manager s'imposera de lui-même
comme un véritable Leader**
et deviendra un réel vecteur de motivation*

*« Si le Management est bien plus un art
qu'une technique,
alors de la même façon,
Sage-femme est bien plus un sacerdoce
qu'un métier »*

Christophe RIOU

Bibliographie

ALBERT Eric, *Le manager durable*, Editions d'Organisation, 2005

ALBERT Eric & EMERY Jean-Luc, *Au lieu de motiver mettez-vous donc à coacher !*, Editions d'Organisation, 1999

BEAUVOIS Jean-Léon & JOULE Robert-Vincent, *La soumission librement consentie*, Presses universitaires de France, 2006

BEAUVOIS Jean-Léon & JOULE Robert-Vincent, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 2002

AUBERT Nicole (Collectif), *Diriger et motiver - Secrets et pratiques*, Editions d'Organisation, 1996

CIALDINI Robert, *Influence & manipulation*, First Editions, 2004