

## Convaincre ou influencer ?

La “*disputatio*” faillit s’engager entre un collègue et moi, tandis que nous animions une session de formation au bénéfice d’un groupe de cadres éducatifs. Je soutenais qu’il fallait chercher à exercer de l’influence autour de soi. Il réagit assez vivement en invitant au contraire les personnes présentes à convaincre leurs interlocuteurs plutôt que de les influencer. Comme nous sommes des gens bien élevés, nous n’allâmes pas plus loin. Faisons ici tranquillement le point sur cette affaire.

### Convaincre

Le mot porte son évidente signification. Convaincre = gagner avec. Or vaincre présente une connotation belliqueuse. Adversaire, l’interlocuteur est à battre. Ce qui n’est pas le cas des relations au travail, hormis féroce concurrence, laissée ici de côté. Si l’on gagne avec son interlocuteur, où est le problème ? Mon collègue marque visiblement un point.

Transmettre à l’autre sa conviction n’a en effet rien de répréhensible. Pourtant, s’assigner pour objectif que l’autre adhère à votre opinion, à votre point de vue, c’est chercher à les lui imposer. Certes « à la loyale », sans pression ni contrainte, par le jeu de l’argumentation. Or que valent les arguments, quand tout – hormis le vital et le « sacré » – peut se discuter ? Aucun argument n’a de valeur absolue, fort heureusement. Un point partout, n’est-ce pas ?

Notre groupe en formation, issu d’un même service, nous avait fait part de la difficulté qu’il rencontrait pour affirmer sa place dans une organisation administrative où il s’estimait être peu considéré tant par la hiérarchie supérieure que par ses partenaires avec lesquels il entretenait des relations fonctionnelles. Une situation courante, exacerbée dans le cas d’espèce. Nous venions en effet d’examiner l’organigramme et il apparut clairement que ce service occupait une place quelque peu atypique. L’organisation classique est charpentée par des lignes hiérarchiques simples dans lesquelles chaque « N » dépend de son

« N+1 » lequel dépend du « N+2 », etc. Cette ligne vaut en premier lieu pour les personnels, elle s’applique aussi entre services. Dans les organisations plus élaborées, dites « staff & line », certains agents et certains services occupent la position « staff », effectuant le plus souvent des missions de coordination ou de conseil. Convaincre ses subordonnés est un jeu facile, puisque le chef est censé avoir « toujours raison ». Convaincre son chef est déjà une autre paire de manches. Quant à des partenaires qui ne dépendent pas de vous ! Que reste-t-il ?

### Influencer ou manipuler

L’influence évoque inmanquablement l’éminence grise ou le conseiller occulte qui agissent dans l’ombre d’un pouvoir. Si bien que l’on confond communément influence et manipulation.

Manipuler, c’est avancer masqué : cacher tout ou partie de ses objectifs, voire énoncer des buts distincts de ceux que l’on poursuit. C’est dissimuler les techniques et moyens employés. Par exemple, prêcher le faux pour avoir le juste, monter les uns contre les autres, ne pas fournir toutes les informations. Aux antipodes de l’influence. Le chantage, la menace et l’autoritarisme sont les outils usuels de la manipulation, qui peut prendre des formes doucereuses pour mieux tromper son monde. Opacité et pression en sont les maîtres mots.

Pour avoir quelque chance d’influencer, autrement dit avoir un certain impact sur l’autre – et pas nécessairement le convaincre

– il est fortement recommandé de dire ses raisons et ses buts, d'énoncer sa stratégie, de formuler des demandes claires, sans vouloir à tout prix faire adhérer ou faire accepter. Enfin et surtout, si l'on veut influencer il faut accepter d'être influencé à son tour. L'influence est un jeu subtil et complexe, nécessairement réciproque, contrairement à la conviction, unidirectionnelle et discontinue : on convainc ou on échoue à convaincre.

### **Influence et management**

Pour ceux qui exercent des missions de coordination ou de conseil, il va de soi qu'ils n'ont pas d'autre choix. Est-ce différent pour ceux qui exercent une autorité effective, ou qui sont placés sous une autorité identifiée ? L'influence n'est pas binaire mais graduelle. Elle ouvre un espace de négociation avec l'interlocuteur, quels que soient les statuts des protagonistes. On entend d'ici les objections : à ce compte-là, l'autorité va se diluer ; les parents ne pourront plus obtenir la moindre obéissance de leurs enfants ; les chefs de service ne pourront plus relayer les consignes ni faire que les agents obtempèrent. Quant à la perspective d'aller vers plus « d'horizontalité », elle est, au mieux, remise au placard des utopies, au pire, carrément refusée au nom de l'efficacité et de la nécessité de maintenir l'ossature hiérarchique sans laquelle l'organisation s'effondrerait.

Perd-on vraiment son autorité quand on accepte le dialogue ? C'est tout le contraire. Dans ce cas, il y a, il est vrai, partage du pouvoir : pouvoir qu'il ne faut pas confondre avec autorité. Alors que je venais d'accéder à des fonctions d'encadrement, une collègue plus expérimentée m'avait dit : « Je ne formule un ordre que lorsque j'estime qu'il sera exécuté. » Attitude timorée ou habileté

suprême ? Chacun appréciera. Combien souvent assiste-t-on à cette scène du hiérarchique (quel qu'il soit, éducateur, supérieur) qui se lamente : « Ils n'écoutent pas, ils ne respectent pas les consignes, ils n'en font qu'à leur tête ! ». A l'opposé, que n'entend-on chez le collaborateur : « Avec lui-elle, il n'y a pas moyen de discuter. Il-elle passe en force, ça passe ou ça casse. » Combien de fois à l'inverse voit-on les « subordonnés » se plaindre que les instructions sont absentes, ou bien pas claires et nettes, que la hiérarchie nous laisse nous « dém... ». Discours mis en avant pour ne pas affronter l'incertitude face à une responsabilité que l'on craint d'assumer.

Peut-on concevoir une organisation purement horizontale, a-hiérarchique ? Attention aux illusions, comme au risque de voir s'y installer des pouvoirs parallèles voire occultes. Une tendance à laquelle n'échappe déjà pas toute organisation structurée.

### **Votre préférence ?**

Le comité de direction, la réunion de service s'ouvre. Le directeur expose un problème et aussitôt la solution qu'il a envisagée. Il distribue les rôles et les missions. Vous avez des questions ? Euh... Est-ce qu'on peut repousser un petit peu le délai ? Est-ce que je peux solliciter tel ou tel ?

Et si le problème est cette fois présenté sans solution ? Ou alors avec des options. Et si le débat est ouvert. Chacun n'osera pas forcément se « lâcher », surtout face aux regards de ses collègues. Pourtant petit à petit des solutions émergent. Le directeur est néanmoins amené à trancher : c'est son rôle. Entretemps, chacun aura pu exprimer – certes pas en totale liberté – son avis. Et tenté d'influencer les autres et le cours de la réunion.

Yves Zarka, le 5 juin 2020