

La chronique de Gérard Pavy

"Influencer les autres : fausses pistes et bons leviers"

(11/05/2005)

Tout le monde dans l'entreprise est à la recherche de procédés pour influencer les autres. Comment gérer un collègue péniblement psychorigide ? Que faire pour que mes collaborateurs soient motivés pour atteindre les objectifs ? Comment prévenir un blocage de mon projet d'investissement essentiel par le département finances ? Comment amener mon patron à me faire participer aux décisions importantes pour mon service ? La clameur monte de partout : on veut des boîtes à outils pour résoudre ces problèmes, et vite !

La demande paraît bien légitime. Chacun craint, non sans raison, les conséquences pour lui-même de la non atteinte d'un objectif : prime réduite, travail moins intéressant, marginalisation, carrière bloquée, poste menacé, voire licenciement. Mais tout le monde se plaît aussi à jongler, par anticipation, avec les retombées positives d'un succès éventuel. Bref, chacun espère que collaborateurs, collègues et supérieurs l'aideront, ou du moins, ne le gêneront pas dans la marche vers le résultat. Motiver l'autre, l'influencer pour qu'il contribue à l'atteinte de "mon" objectif, constitue un impératif de survie pour toute personne de bon sens, évoluant dans une organisation.

En plus, il faut des solutions simples et rapides car nous sommes tous pressés et sous pression. Nous avons déjà tellement de mal à formaliser des objectifs clairs et à conduire les entretiens annuels d'appréciation, faute de temps.

La quête d'outils est vouée à l'échec

Cette quête d'outils est pourtant vouée à l'échec. Il n'y a pas de solution miracle pour influencer les autres. Pour trois raisons.

D'abord, un manager qui demande des recettes de motivation empêche difficilement la percée de cette insinuation fatale : "s'il a un tel besoin d'outil, c'est sans doute qu'il n'est pas quelqu'un de très motivant" Quel aveu d'impuissance ! Ses collaborateurs ont donc droit à des compensations pour travailler avec lui. Petit clin d'œil : le mot travail, qui a un instrument de torture pour racine étymologique, mérite bien ici sa place.



Celui qui est encensé la veille est mis plus bas que terre le lendemain"

Ensuite, le mécanisme d'influence le plus puissant est le transfert, processus inconscient qui ne peut se mobiliser sur demande. Chacun investit ses relations aux autres et interprète les enjeux en fonction de son expérience passée avec les gens qui ont compté pour lui dans son développement. Voici un exemple de réactivation de nœuds

de l'inconscient par le transfert. Dans cette entreprise les directeurs généraux valsent régulièrement, pourtant nous ne sommes pas dans un club de foot. A peine nommé, le nouveau directeur général voit son étoile pâlir aux yeux du président. Les impétrants se succèdent, les équipes s'essouffent et l'entreprise plonge vers la faillite. Comment expliquez-vous ce phénomène répétitif ? Par quel mécanisme rationnel celui qui est encensé la veille est-il mis plus bas que terre le lendemain ?

La séquence de décision du président est indépendante de la compétence des promus. Sa répétition est la signature d'un mécanisme inconscient. En fait, le président refoule partiellement une inclination homosexuelle. Il est attiré par des lieutenants brillants, attraction réciproque d'ailleurs, mais leur nomination réactive une angoisse sourde dont il se libère en écartant le nouveau promu. Les arguments rationnels utilisés pour justifier les changements semblent des habillages conçus a posteriori.



Si je refuse de reconnaître que je suis mu par un désir, je nie le désir de l'autre"

Enfin, ne perdons pas de vue l'effet cumulatif : la croyance dans l'efficacité des outils fait écran à la reconnaissance des mécanismes de l'inconscient, comme le transfert. Si on recherche des instruments pour influencer les autres, c'est

que l'on ne voit pas que les autres sont mus par leur désir, comme soi-même. Si je ne m'accepte pas comme personne désirante, il y a peu de chance que les autres se reconnaissent en moi. Tout s'explique. Si je refuse de reconnaître que je suis mu par un désir, je nie le désir de l'autre : pas étonnant que ce dernier ne se sente pas motivé ! Les fameuses recettes de motivation se logent dans cette absence, dans ce manque qu'elles révèlent et qu'elles ne peuvent remplir. Les personnalités narcissiques, fréquentes dans les entreprises, acceptent mal le désir des autres puisqu'il met une borne à leur monde. Alors le désir entre confusément en résistance.

Le leadership efficace commence, au contraire, quand on reconnaît cette dynamique inconsciente. On peut ainsi, à la fois mesurer la portée et les limites des outils de management traditionnels et tenir compte de l'influence des processus de transfert quand on cherche à faire évoluer une situation ou à préparer un changement. Entre une recherche de contrôle impossible et une adaptation passive, une voie se dessine clairement pour chacun : éviter les fermetures prématurées, laisser les questions en suspens, ouvrir des opportunités et susciter le désir de l'autre.

Parcours

Gérard Pavy, 51 ans, est consultant, sociologue, et psychanalyste. Il dirige [Pavy Consulting](#), société de conseil et formation en management. Il est par ailleurs chargé de cours au sein du MBA HEC. Il est également l'auteur de "Dirigeants salariés, les liaisons mensongères" (Editions d'organisation, 2004 >>> [Consulter les librairies](#)) et de "La logique de l'informel" (Editions d'organisation, 2002). Avant de fonder Pavy Consulting, il a été vice-président d'Aon Management Consulting, directeur général de Celerant Consulting France et senior manager chez Accenture. Gérard Pavy a collaboré pendant dix ans avec Michel Crozier.

