



LIVRE-BLANC

axel
performance



Crucial Learning®

COMMENT MULTIPLIER PAR 10 SA CAPACITÉ D'INFLUENCE ?



Crucial Influence®

Comment multiplier par 10 sa capacité d'influence ?

Extraits adaptés par Axel Performance de la recherche How to 10x your influence de Joseph Grenny, David Maxfield et Andrew Shimberg, publié dans MIT Sloan Management Review

LA PLUPART DES PROBLÈMES TROUVENT LEUR ORIGINE DANS LE COMPORTEMENT DES GENS

Nous vivons dans un monde qui cherche des solutions rapides à tous problèmes ! Nous voulons tous que des choses changent mais la plupart du temps les changements attendus sont liés aux habitudes et comportements de certains. Nous cherchons des astuces qui feront la différence, mais malheureusement la solution miracle n'existe pas, les problèmes trouvent leur origine dans une combinaison de causes.

DÉMULTIPLIER LES CHANCES DE SUCCÈS

Pour influencer des comportements, mettez toutes les chances de votre côté en combinant un ensemble de leviers dans une stratégie qui prévoit tous les cas de figure. Les grands influenceurs réussissent là où les autres échouent car ils ne se concentrent pas sur une cause unique, ils cherchent à influencer l'ensemble des causes.

Ceux qui savent comment combiner jusqu'à six sources d'influence ont jusqu'à 10 fois plus de réussite dans l'obtention de vrais changements dans la durée. Crucial Learning a analysé le succès de cette approche à leviers multiples dans différents types de problèmes et ce quel que soit le niveau hiérarchique dans une organisation.

LA RECHERCHE

Les études menées ont couvert trois domaines :

1. LES PROBLÈMES RENCONTRÉS AU NIVEAU DE LA DIRECTION

Dans une première étape menée auprès de 25 dirigeants et de 900 managers, 90% des personnes interrogées déclarent que le manque de responsabilisation et de coopération entre services est le fruit des habitudes qui ont été prises. Ils mentionnent l'effet négatif sur l'engagement du personnel, sa productivité et la qualité de service apporté aux clients. La plupart reconnaissent n'avoir utilisé qu'une seule stratégie pour remédier à ces problèmes – majoritairement la mise en place de formations. Moins de 5% seulement ont conduit des initiatives à plusieurs niveaux pour influencer plusieurs causes de manière simultanée. La différence de résultats obtenus a été frappante : ceux qui ont combiné plus de 4 sources d'influence ont multiplié par 10 leur taux de réussite.

2. LES PROJETS DE CHANGEMENTS DANS LES ENTREPRISES

L'étude a ensuite été élargie à un échantillon plus large pour voir comment les projets de changement (restructurations, lancement de nouveaux produits, mise en place de nouveaux modes de fonctionnement) sont menés au sein des entreprises. Les conclusions ont été les mêmes : ceux qui utilisent plus de 4 sources d'influence réussissent significativement mieux que les autres.

3. LES PROJETS DE CHANGEMENTS PERSONNELS

Pour finir, l'étude s'est intéressée aux personnes qui souhaitent perdre du poids, arrêter de fumer, sortir d'une dépendance (alcool, surconsommation). Interrogées sur ce qu'elles avaient essayé de faire pour changer leur comportement, les personnes déclarent en majorité n'avoir tenté qu'une seule chose et ne pas avoir réussi à changer. 1/6ème d'entre elles ont combiné au moins 4 stratégies : leur taux de réussite a été multiplié par 4.

LES SIX SOURCES D'INFLUENCE™

Parce que les comportements sont influencés par Six Sources d'Influence™, la clé du succès ne dépend pas du type de stratégie employé mais du nombre de leviers d'influence mis en œuvre.

Le modèle des Six Sources d'Influence™ s'intéresse à la motivation et à la capacité des personnes à adopter un comportement et la manière dont cette motivation et cette capacité sont influencées par des éléments d'ordre personnel, social et structurel. Les fondements de ce modèle viennent de la psychologie, la sociologie et des recherches en théories des organisations.

Les deux premiers domaines du modèle, la motivation et la capacité personnelle, cherchent à comprendre et influencer les

raisons personnelles d'un comportement.

Les deux domaines suivants, la motivation et la capacité sociale, se penchent sur la manière dont d'autres personnes influencent un comportement.

Les deux derniers domaines, la motivation et la capacité structurelle, prennent en compte l'influence que jouent des aspects matériels, tels que les systèmes de récompense ou les outils.

Dans les pages qui suivent, nous allons expliquer comment l'utilisation des six sources permet de comprendre un comportement et d'influencer l'adoption de nouveaux comportements.

*Six Sources
d'Influence™*

	MOTIVATION	CAPACITÉ
PERSONNELLE	1 Donner du sens Toucher les moteurs	2 Développer les compétences
SOCIALE	3 Montrer l'exemple	4 Soutenir et accompagner
STRUCTURELLE	5 Récompenser ou sanctionner	6 Adapter l'environnement

SOURCE 1: MOTIVATION PERSONNELLE

LIER AUX VALEURS ET FACTEURS DE SENS

Changer n'est pas une chose facile. Adopter un nouveau comportement est souvent difficile, inconfortable voire pénible, alors que faire comme on a toujours fait, ne demande pas d'effort. Tout projet de changement dans une entreprise implique de repenser une manière de faire, de perdre une habitude pour en prendre de nouvelles. Le manque de motivation est souvent la raison principale d'un échec.

Est-il possible de motiver quelqu'un qui ne l'est pas ? Cela n'est malheureusement pas possible.

L'utilisation de la pression sociale (motivation sociale) ou de menaces (motivation structurelle) est inefficace quand la motivation personnelle est absente. Les grands influenceurs savent donner envie. Ils lient le comportement souhaité à des choses qui comptent déjà pour la personne qui doit adopter le nouveau comportement. Ils montrent comment le comportement actuel va à l'encontre des valeurs d'une personne et comment le nouveau comportement va dans le sens des valeurs de ce même individu.

Pour influencer la motivation personnelle, aidez les personnes à prendre conscience des conséquences de leurs actes ou de leurs choix en liant les nouveaux comportements à leurs valeurs, en touchant leurs moteurs et en s'appuyant sur leurs convictions.

Bien que la motivation personnelle soit importante, elle ne suffit que rarement pour changer. C'est pourquoi les grands influenceurs après avoir influencé la motivation personnelle font également appel à des leviers complémentaires.



SOURCE 2: LA CAPACITÉ PERSONNELLE

SURINVESTIR DANS LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES

Nombreux sont ceux qui croient que le rôle d'un leader est avant tout de motiver les troupes. Les vrais influenceurs ne s'arrêtent pas à cela, ils savent qu'adopter de nouvelles pratiques peut être physiquement, émotionnellement ou intellectuellement difficile. De nombreux problèmes émanent d'un manque de capacité. Trop souvent, les gens ne savent juste pas faire ce qu'on attend d'eux.

La science continue de mettre en évidence que la plupart des talents ou domaines d'expertise ne sont pas liés à des facteurs génétiques mais bien le fruit d'entraînements et de pratiques régulières. Ceux qui performant le plus ne sont pas plus intelligents ou plus rapides, ils sont juste mieux entraînés que les autres. C'est pourquoi avant de chercher à motiver, cherchez à rendre capable.

Pour influencer la capacité personnelle, surinvestissez dans le développement des compétences, pratiquez intensément dans des conditions les plus proches de la réalité, avec un niveau de difficulté élevé.



SOURCE 3: LA MOTIVATION SOCIALE

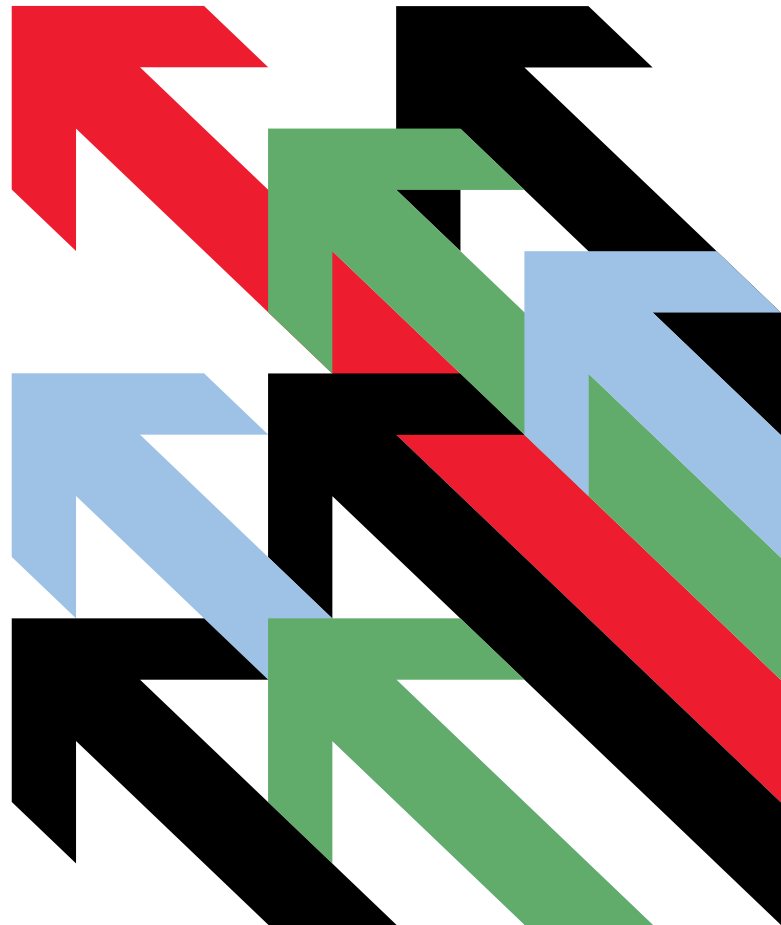
EXPLOITER LA PRESSION SOCIALE

Quel que soit au départ le niveau de motivation et de capacité d'une personne, elle subit des influences sociales qui en général la décourage de changer et l'incite à laisser les choses telles qu'elles sont. Même si les gens l'admettent rarement, l'importance accordée à l'approbation ou non de pairs ou de membres de l'entourage est énorme. En voici quelques exemples :

- Quand un ingénieur expérimenté dit à un junior que « travailler dans le domaine de la production, c'est pour ceux qui n'ont rien trouvé d'autre », cela influence les choix du junior qui oriente plutôt ses choix de carrière vers des fonctions reconnues comme plus prestigieuses.
- Quand une nouvelle recrue donne son opinion dans une réunion et se fait attaquer par ses collègues, cela influence son comportement par la suite, elle ne dit plus vraiment ce qu'elle pense.
- Quand un médecin ne se lave pas les mains avant de traiter un patient, la plupart des internes ne le font plus non plus de manière systématique.

Les vrais influenceurs ont compris qu'un grand nombre de petites interactions façonnent et régissent les habitudes et normes de comportements dans une organisation

Les clés de la motivation sociale sont de s'appuyer sur ceux qui montrent l'exemple.



SOURCE 4: LA CAPACITÉ SOCIALE

SOUTENIR ET ACCOMPAGNER

Nous avons tendance à sous-estimer combien il est important d'aider ceux qui cherchent à adopter un nouveau comportement. Si l'appui et le soutien d'un entourage proche sont essentiels pour se débarrasser d'une addiction, il en est de même au niveau d'une organisation.

Si votre volonté est d'améliorer la qualité du travail dans une entreprise, il est du ressort des managers de proximité de donner aux membres de leurs équipes le droit et les moyens de revoir les processus et de mettre en place de nouveaux outils. Parce qu'en tant que leader, il n'est pas possible d'accompagner et coacher tout le monde dans une organisation, il est fondamental pour influencer des changements de comportement, de s'appuyer sur la capacité sociale qui existe au sein d'un groupe.

Pour amplifier leurs efforts d'influence, les leaders les plus influents concentrent leurs efforts autour de deux catégories de personnes :

- Les managers et leaders reconnus de par leur position dans l'entreprise.
- Les leaders informels, aussi appelés leaders d'opinion.

Pour activer les leviers d'influence liés à la capacité sociale, nouez des relations de confiance avec les managers et leaders reconnus de par leur position et avec les leaders d'opinion.

Identifiez les leaders d'opinion au démarrage de toute initiative de changements et impliquez-les au plus tôt dans le processus de changement.

Laissez-leur ouvrir la voie, sollicitez leur aide, demandez-leur de prendre un rôle actif dans les formations, de participer à des réunions importantes, de prendre un rôle de coach.



SOURCE 5: LA MOTIVATION STRUCTURELLE

ALIGNER LES SYSTÈMES DE RÉCOMPENSES

Si vous voulez de la qualité, mais récompensez la productivité, vous n'aurez pas de la qualité. Les problèmes les plus fréquents sont souvent liés à des politiques de rétribution qui encouragent l'adoption de mauvais comportements.

Il est difficile d'influencer un comportement sans adapter les récompenses et les sanctions.

La motivation extrinsèque est un facteur important à considérer dans l'adoption d'un comportement.

Afin d'envoyer les bons messages, le système de rétribution doit être aligné aux comportements attendus et proposer des récompenses qui sont appréciées à leur juste valeur.

Il est toutefois conseillé de s'assurer que l'utilisation d'éléments de motivation extrinsèque (structurelle) ne viennent pas prendre le pas sur la motivation intrinsèque (personnelle).

La source de motivation structurelle doit venir compléter les sources de motivation personnelle et sociale.



SOURCE 6: LA CAPACITÉ STRUCTURELLE

ADAPTER L'ENVIRONNEMENT

Alors que le taux de mortalité par suite d'un cancer est bien plus élevé que la mortalité liée aux accidents de la route, peu de personnes en sont conscients.

Pourquoi ?

Il s'agit d'une question de données : les informations qui circulent brouillent la vision de la réalité.

La clé pour favoriser des changements de comportement dans une organisation est de modifier les informations qui circulent en son sein et de s'intéresser à l'environnement en place (les fiches de postes, les outils, les processus, les systèmes, les indicateurs en place sous-tendent-ils l'adoption du comportement attendu ?).



CONCLUSION

Quand on commence à boursicoter, on met parfois tous ses œufs dans le même panier et cela peut payer. On parle de la chance du débutant.

Mais la chance du débutant n'existe pas quand on s'attaque à des problèmes qui ont toujours été présents, que ce soient des habitudes personnelles ou des cultures d'entreprise. Pour autant, les recherches menées par Crucial Learning ont montré que la plupart des gens commettent la même erreur, celle de tout miser sur une source d'influence unique.

Si combiner plusieurs sources d'influence est plus efficace qu'utiliser un seul levier peut paraître une évidence, pourquoi seuls 5% des leaders le font-ils ?

La clé du succès ne dépend pas du type de stratégie employé mais du nombre de leviers d'influence mis en œuvre.

PROCHAINES ÉTAPES

Voici quelques recommandations pour augmenter de manière significative votre capacité d'influence.

1. Sélectionnez un problème que vous souhaitez résoudre car il vous empêche d'atteindre un résultat qui compte pour vous.
2. Demandez-vous si la résolution de ce problème est liée à l'adoption de nouveaux comportements. Si tel est le cas, ne commettez pas l'erreur de mettre en place des solutions qui comportent de nouveaux processus, politiques ou nouveaux outils informatiques, pensez à développer une stratégie Six Sources.
3. Impliquez les leaders qui doivent influencer l'adoption du nouveau comportement et utilisez le modèle des Six Sources d'Influence™ pour chercher en premier lieu à comprendre les raisons du problème (phase de diagnostic) puis à combiner un ensemble de leviers qui faciliteront et encourageront l'adoption de différents modes de fonctionnement et de nouvelles pratiques.

L'approche que nous préconisons est issue de 50 ans de recherches en sciences sociales. Elle se base sur les compétences utilisées par ceux qui réussissent à faire bouger les lignes à travers le monde. Elle a été reconnue par la revue MIT Sloan Management Review comme l'approche de change management en 2009.

LA FORMATION CRUCIAL INFLUENCE PERMET DE :

- Diagnostiquer les causes de résistance au changement
- Élaborer une stratégie d'influence Six Sources
- Identifier les comportements vitaux
- Accompagner et motiver l'adoption de nouveaux comportements, sans faire usage de forme de pression liée à un rapport hiérarchique
- Appliquer la démarche à tout projet de changement, que ce soit à titre individuel ou organisationnel.

LES 6 SOURCES QUESTIONS-STRATÉGIES

Source 1: MOTIVATION PERSONNELLE

Questions à se poser	• La personne a-t-elle envie d'adopter le comportement ? • Cela lui correspond-il ? • Cela fait-il du sens pour elle ? • Est-ce ou non en ligne avec ses valeurs ?
Stratégies	• Identifier les aspects anxiogènes, démotivants ou déplaisants du changement attendu et trouver des moyens de les éliminer ou de les rendre plus plaisants. • Lier le besoin de changer aux valeurs de la personne concernée. • Motiver la personne en lui expliquant le bien fondé et le bénéfice attendu du changement (sens).

Source 2: CAPACITÉ PERSONNELLE

Questions à se poser	• La personne a-t-elle les compétences, le savoir et le mental pour faire ce qui est attendu d'elle ? • A-t-elle la capacité de faire face aux difficultés qu'elle rencontre ?
Stratégies	• Accompagner la personne dans la mise en pratique de ce qu'on attend d'elle. Lui faire des retours immédiats jusqu'à ce que le comportement attendu soit adopté même quand c'est difficile. • Aider la personne à surmonter ses difficultés ou ses émotions quand elle doit adopter le comportement attendu. • Entraîner la personne à être capable de surmonter les obstacles.

Source 3: MOTIVATION SOCIALE

Questions à se poser	• Est-ce que d'autres personnes influent sur le comportement ? L'encouragent-ils ou le découragent-ils ? • Est-ce que les personnes qui ont un ascendant sont exemplaires (les dirigeants, les leaders d'opinions) ? • Comment les personnes qui essaient d'ouvrir la voie sont-elles perçues ? Positivement ou négativement ?
Stratégies	• Identifier les leaders d'opinion et les impliquer comme modèle de comportement. • Responsabiliser les managers et la Direction pour qu'ils soient exemplaires et servent de modèle.

Source 4: CAPACITÉ SOCIALE

Questions à se poser	• Est-ce que l'information circule bien ? • Quel est le niveau d'entraide ? • Est-ce que la personne est soutenue ? • Est-ce que les moyens nécessaires sont octroyés ? • Est-ce que les accords ou les autorisations sont donnés ?
Stratégies	• Apporter du soutien et de l'aide. • Développer le mentoring pour favoriser le partage des pratiques attendues. • Donner le droit à l'erreur et créer un environnement social dans lequel on ose demander de l'aide. • Faciliter l'accès aux ressources, à l'information et aux autorisations nécessaires. • Encourager la responsabilisation mutuelle.

Source 5: MOTIVATION STRUCTURELLE

Questions à se poser	• Existe-t-il des récompenses (rémunération, évolutions de carrière, avantages en nature...) ? • Existe-t-il des sanctions ? • Ces éléments de rétributions ou de sanctions encouragent-ils le comportement attendu ?
Stratégies	• S'assurer que les éléments de rétributions encouragent les comportements attendus. • Mettre en place des récompenses ou des sanctions qui comptent pour la personne et qui montrent l'importance que l'entreprise attache au changement attendu.

Source 6: CAPACITÉ STRUCTURELLE

Questions à se poser	• Est-ce que l'environnement est favorable à la mise en place du bon comportement (l'ergonomie des postes, les outils, les rôles et responsabilités, les processus de travail, les systèmes...) • Existe-t-il des indicateurs et des rappels pour garder le cap ?
Stratégies	• Adapter si nécessaire l'environnement de travail pour faciliter le changement. • Répondre aux attentes en termes de nouveaux outils ou de ressources. • Communiquer et mettre en place des indicateurs pour rappeler l'importance du changement attendu.

ALLER PLUS LOIN

Pour en découvrir davantage, rendez-vous sur :

www.axelperformance.com ou bien par téléphone au +33(0) 3 88 66 66 70.

ECHANGER AVEC NOUS

Prenez rendez-vous avec l'un de nos experts aux dates et horaires qui vous conviennent le mieux.

Choisir un créneau



axel
performance

 **Crucial Learning**

©2021 VitalSmarts, L.C. All Rights Reserved. Crucial Learning, Crucial Conversations, Crucial Accountability, and Influencer Training are registered trademarks of VitalSmarts, L.C. Getting Things Done and GTD are registered trademarks owned by David Allen Company and used with permission by VitalSmarts.