



Quelques tactiques pour **obtenir l'engagement des autres** sans recourir à l'autorité

L'enjeu

Quel que soit son niveau de responsabilité, on n'est jamais complètement libre de ses décisions. Ainsi, il faut savoir faire avancer son équipe, en évitant d'être trop souvent dirigeant pour ne pas nuire à la motivation. Il faut également composer avec des collatéraux qui ne partagent pas forcément son point de vue, mais dont l'engagement à ses côtés est indispensable. Comment persuader quelqu'un de s'engager au service de son projet sans recourir à l'autorité ?

Des techniques pour entraîner les autres

Les méthodes présentées ci-dessous s'appuient sur des réflexes naturels, ancrés chez la plupart des individus. Utilisées dans le respect de vos interlocuteurs, elles peuvent aider à initier une collaboration – qui ne deviendra toutefois durable que si celle-ci les conduit à découvrir des motifs d'implication qu'ils n'auraient pas imaginés spontanément.

Réflexe	Méthode	Exemple
Le besoin de cohérence Nous avons tendance à agir de façon cohérente avec nos comportements précédents.	Avancez à petits pas Obtenez un premier accord pour une demande facile à satisfaire, puis passez à des demandes plus exigeantes. Parce qu'il aura accédé à une première demande, votre interlocuteur sera mieux disposé à accepter les suivantes.	Demandez à un collègue de relire un rapport. Puis sollicitez-le pour une présentation en réunion. Demandez-lui enfin de proposer des solutions aux problèmes identifiés. Il acceptera très probablement le suivi du projet.
	Procédez par révélations successives Présentez d'abord seulement les aspects les plus séduisants de votre projet à votre interlocuteur. Obtenez son accord. Présentez alors le projet plus complètement, sans négliger les points négatifs. Déjà engagé, votre interlocuteur acceptera probablement cette nouvelle situation.	Invitez les personnes dont vous souhaitez obtenir l'adhésion à participer à une réunion d'information. Profitez de leur présence à cette réunion pour constituer un groupe de travail qui se réunira de manière hebdomadaire. Il y a peu de chances qu'ils refusent.
Le réflexe de réciprocité Lorsque quelqu'un nous accorde une concession, nous sommes portés à faire de même en retour.	Utilisez le contraste Commencez par exprimer une demande impossible, avant d'en formuler une seconde, moins exigeante. Face à cette concession, votre interlocuteur sera enclin à accepter votre demande, alors qu'il l'aurait rejetée si elle avait été présentée directement.	"Vous devez réorganiser la production pour la semaine prochaine." Votre collaborateur vous dira probablement que c'est impossible. Proposez un délai plus long : il acceptera probablement ce qu'il aurait refusé si cela lui avait été présenté en première demande.
Le besoin de liberté On est plus enclin à accepter quelque chose si l'on sait pouvoir le refuser.	Laissez le libre choix Laissez explicitement à votre interlocuteur la possibilité de refuser votre demande. Il l'acceptera plus probablement que s'il n'a pas le choix.	"J'aurais vraiment besoin de votre contribution sur le projet d'installation en Asie. Bien sûr, vous n'êtes absolument pas obligé d'accepter."
La pression sociale On est prêt à faire des concessions pour donner aux autres une bonne image de soi.	Jouez sur l'image de soi Identifiez les atouts que votre interlocuteur valorise et qui pourraient être utiles dans le cadre de votre projet. Reconnaissez ses talents : il acceptera alors plus volontiers la tâche que vous lui confiez.	"Vous qui êtes doué pour les chiffres, pourriez-vous nous aider sur cette étude statistique ?"
	Tirez parti du regard des autres Profitez de la présence d'un tiers pour demander un engagement : celui-ci sera d'autant plus fort, a fortiori si le tiers a un rapport d'autorité avec votre interlocuteur.	Profitez d'une réunion en présence de son supérieur pour demander à votre collatéral de vous informer sur l'étude marketing qu'il garde jalousement.