

HEC MONTRÉAL

L'influence des leaders

par

Ginette Gagnon

**Sciences de la gestion
(Option Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Décembre 2016
© Ginette Gagnon, 2016

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2016-2235

Titre du projet de recherche : L'intuition sociale des leaders

Chercheur principal :
Ginette Gagnon
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Chantale Mailhot
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 08 mars 2016

Date d'entrée en vigueur du certificat : 08 mars 2016

Date d'échéance du certificat : 01 mars 2017



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2016-2235 - Intuition sociale des leaders

Titre du projet de recherche : L'intuition sociale des leaders

Chercheur principal :
Ginette Gagnon
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Chantale Mailhot

Date d'approbation initiale du projet : 08 mars 2016

Date de fermeture de l'approbation éthique : 12 octobre 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Résumé

La recherche en management s'est longuement intéressée aux capacités rationnelles des leaders. Depuis une vingtaine d'années, on note que nombre de chercheurs se sont également penchés sur les capacités intuitives des leaders, particulièrement dans un contexte de prise de décision et de résolution de problème. En effet, la recherche empirique suggère que les leaders font non seulement appel à leur raison, mais également à leurs intuitions dans le cadre de leur travail. Ce résultat est cohérent avec la littérature en psychologie sociale et cognitive qui décrit la pensée humaine comme le résultat d'un double-processus, l'un réflexif, et l'autre intuitif.

Le leadership peut être considéré comme le processus d'influence par lequel un leader persuade ses interlocuteurs d'adhérer et de se mobiliser afin de réaliser ses objectifs. La recherche reconnaît que les leaders font généralement appel à des arguments rationnels pour influencer, entre autres tactiques. Mais qu'en est-il de l'intuition? Peut-on comprendre l'influence en l'analysant sous l'angle du double-processus de la pensée? Pour répondre à ces questions, nous avons exploré le phénomène de l'influence, tels que ressentis et interprétés par huit leaders de Montréal. Nous avons ainsi constaté que ces leaders tiennent compte de leurs intuitions afin de décoder l'état d'esprit de leurs interlocuteurs, et choisir les arguments rationnels les plus susceptibles de les convaincre. Nous avons également réalisé que les leaders interpellent non seulement les capacités réflexives de leurs interlocuteurs, mais également leurs capacités intuitives, en cherchant à leur inspirer confiance et ainsi à les mettre dans un état d'aisance cognitive.

Mots clés : aisance cognitive, émotions, décision, influence, intuition, leadership, persuasion, raison, rationalité, tactiques d'influence, tension cognitive

Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux et des figures	ix
Remerciements.....	xiii
INTRODUCTION	1
1. REVUE DE LA LITTÉRATURE	5
1.1 L'influence	8
1.1.1 Le leader et son influence.....	8
1.1.2 Le contexte de l'influence	11
1.1.3 Les relations leader-interlocuteurs et l'influence (LMX)	12
1.1.4 Les résultats de l'influence	14
1.1.5 Conclusion de cette section portant sur l'influence	15
1.2 Le double-processus de la pensée	15
1.2.1 La pensée humaine	16
1.2.2 L'intuition.....	19
1.2.3 Conclusion de cette section portant sur le double-processus de la pensée.....	31
1.3 Conclusion.....	31
2. CADRE D'ANALYSE	33
2.1 L'exercice de l'influence.....	34
2.1.1 Le contexte, le leader, l'interlocuteur, et leur relation.....	35
2.1.2 Les tactiques d'influence.....	35
2.1.3 L'évolution des tactiques d'influence	36
2.1.4 Les résultats de l'influence.....	36
2.2 Le double-processus de la pensée	36
2.2.1 Le processus réflexif.....	37
2.2.2 Le processus intuitif	37
2.3 Conclusion.....	39
3. MÉTHODOLOGIE.....	41

3.1 L'approche méthodologique	41
3.1.1 La démarche qualitative	42
3.1.2 L'unité d'analyse	42
3.1.3 Les entretiens semi-dirigés	42
3.1.4 Le nombre de participants	44
3.1.5 Le choix des participants	45
3.2 La collecte des données.....	49
3.2.1 La préparation du chercheur	50
3.2.2 La préparation des participants.....	51
3.2.3 Les considérations éthiques.....	51
3.2.4 Les entretiens.....	51
3.3 La méthode d'analyse des données et justifications.....	54
3.3.1 Les réflexions préliminaires	54
3.3.2 La transcription.....	55
3.3.3 Les codes thématiques.....	55
3.3.4 Les thèmes émergents de l'analyse des verbatims.....	56
3.4 La qualité de la collecte de données.....	57
3.5 La qualité du design de recherche.....	59
3.6 Les limites de la méthodologie choisie.....	60
3.7 Conclusion.....	61
4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	63
4.1 Madame Janette Bertrand.....	63
4.2 Monsieur Lucien Bouchard.....	67
4.3 Monsieur Jean-Jacques Bourgeault.....	73
4.4 Madame Madeleine Chenette.....	78
4.5 Madame Isabelle Courville	82
4.6 Monsieur Serge Godin	87
4.7 Monsieur Ricardo Larrivée	88
4.8 Monsieur Pierre Miron.....	90
4.9 Conclusion.....	92
5. ANALYSE.....	93

5.1 Un schéma commun.....	94
5.1.1 Le processus réflexif du leader, dans un contexte d'influence.....	95
5.1.2 Le processus intuitif dans un contexte d'influence.....	99
5.1.3 Le leader PERSUASIF : Intégrer ses deux modes de pensée.....	106
5.1.4 L'interlocuteur PERSUADÉ : Être interpellé dans ses deux modes de pensée.....	106
5.1.5 Le développement de l'intuition.....	111
5.1.6 Conclusion de cette section.....	113
5.2 Les profils d'influence et leurs particularités.....	113
5.2.1 Le profil humaniste.....	114
5.2.2 Le profil rassembleur.....	116
5.2.3 Le profil axé sur les résultats.....	118
5.2.4 Un tableau comparatif des profils.....	120
5.3 Conclusion.....	121
6. DISCUSSION.....	123
6.1 Les leaders et l'intuition.....	123
6.1.1 L'intuition est une capacité innée.....	124
6.1.2 L'intuition peut être développée.....	125
6.1.3 La confiance en ses intuitions.....	125
6.3 L'influence et le double-processus de la pensée.....	126
6.3.1 Deux modes de pensée en interaction constante.....	126
6.3.2 Les phénomènes intuitifs indissociables.....	129
6.3.3 L'intuition et les profils d'influence.....	130
6.4 L'intuition et l'intelligence émotionnelle.....	131
6.5 Conclusion.....	132
7. CONCLUSION.....	133
7.1 Les principales contributions de la présente recherche.....	134
7.1.1 La valorisation des deux modes de pensée.....	134
7.1.2 L'aisance cognitive des leaders.....	135
7.1.3 L'aisance cognitive des interlocuteurs.....	135
7.1.4 Le développement de ses capacités intuitives.....	135

7.2 Les limites de la présente recherche.....	135
7.2.1 Exploration et généralisation limitées	135
7.2.2 Recherche de nature qualitative.....	136
7.3 Les recherches futures.....	136
7.3.1 Élargir et diversifier l'échantillon	136
7.3.2 Combiner les résultats d'entretien et de tests psychométriques	137
7.3.3 Développer des habiletés intuitives dans un contexte d'influence.....	137
7.4 Conclusion finale	137
Bibliographie.....	cxxxix
ANNEXES.....	cxlv

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1.1 :	Les tactiques d'influence
Tableau 1.2 :	Facteurs à considérer dans un processus d'influence
Tableau 1.3 :	Processus sous-jacents à l'intuition sociale
Tableau 1.4 :	Clusters of attributes frequently associated with dual-process and dual-system theories of higher cognition (Evans, Stanovich, 2013)
Tableau 3.1 :	Gestionnaires et consultants au sein de grandes organisations
Tableau 3.2 :	Entrepreneurs
Tableau 3.3 :	Personnalité publiques
Tableau 3.4 :	Distribution des participants selon leurs caractéristiques
Tableau 3.5 :	Thèmes émergents de l'analyse des verbatims
Tableau 3.6 :	Validité externe
Tableau 4.1.1 :	« <i>SOS J'écoute</i> »
Tableau 4.1.2 :	« <i>La vieillesse par une vraie vieille</i> »
Tableau 4.2.1 :	Un emploi d'été comme journaliste à La Presse
Tableau 4.2.3 :	La cote de crédit du Québec
Tableau 4.2.4 :	Un projet majeur de transformation
Tableau 4.3.1 :	L'achat de jets régionaux
Tableau 4.3.2 :	La création de Star Alliance
Tableau 4.4.1 :	Donner un feedback constructif
Tableau 4.4.2 :	Faire adopter un projet ambitieux
Tableau 4.5.1 :	Convaincre un interlocuteur
Tableau 4.5.2 :	Les compteurs intelligents d'Hydro-Québec
Tableau 4.7.1 :	Émissions de cuisine en anglais
Tableau 5.2 :	Inspirer confiance
Tableau 5.3 :	Développer son potentiel
Tableau 5.4 :	Tableau comparatif des profils

Figure 1.1 : Le modèle Sadler-Smith de l'intuition sociale

Figure 2.1 : Illustration des concepts théoriques

Figure 3.1 : Chaîne d'évidences

Figure 5.1: Schéma commun

*“The intuitive mind is a sacred gift and a
rational mind is the faithful servant.*

*We have created a society that
honors the servant and
has forgotten the gift.”*

Einstein, n.d.

Remerciements

Qu'exprimer à l'écriture de cette toute dernière page de mon mémoire ?

Tant d'heures investies pour la seule passion d'apprendre !

Quatorze mois écoulés depuis le début de cette aventure...

Tant de livres, tant d'articles scientifiques, tant de littérature d'affaires...

Tant de contributeurs à la concrétisation de mon rêve...

J'aimerais tout d'abord remercier ma chère amie Maude Salembier, la première personne avec qui j'ai testé l'idée de me faire réadmettre à HEC Montréal pour réaliser mon mémoire. D'emblée, elle m'a encouragée à réaliser ce rêve. Elle m'a aussi supportée en écoutant patiemment pendant des mois mes élucubrations et mes états d'âme! Merci Maude.

Je tiens à souligner la générosité de Christiane Demers, qui a accepté de me rencontrer et de me guider dans mon processus de réadmission à HEC Montréal, alors que j'avais complété mes cours de maîtrise en 2008. Merci Christiane.

Je souhaite également remercier Anne Mesny, pour la rigueur de ses commentaires et pour le partage généreux de ses connaissances dans le cadre de l'atelier de recherche. Merci Anne.

Je voudrais également témoigner toute ma reconnaissance envers les leaders qui ont si généreusement participé à ma recherche : Janette Bertrand, Lucien Bouchard, Jean-Jacques Bourgeault, Madeleine Chenette, Isabelle Courville, Serge Godin, Ricardo Larrivée et Pierre Miron. Ils ont accepté de collaborer sans hésiter. Outre les

apprentissages liés à mon intérêt de recherche, je ressors grandie de chacune de ces rencontres. Je suis privilégiée d'avoir pu vous côtoyer durant ces entretiens. Mille fois mercis à chacun de vous.

Ces rencontres n'auraient pas été possibles sans le soutien de précieux amis qui m'ont mis en relation avec certains des participants : Marie-Anick Bertrand et sa mère Nicole Boutin, Pierre Vigneault, Isabelle Courville, Olivier Foussard. Merci d'avoir supporté mon aventure en me permettant de rencontrer des leaders inspirants. Je vous en suis extrêmement reconnaissante.

J'aimerais également exprimer un merci tout particulier à Lynda Poulin, qui m'a aiguillée sur le phénomène de l'intuition, ainsi qu'à Jean Desrosiers, qui par sa curiosité et sa grande culture, m'a fortement suggéré de lire « *Thinking, Fast and Slow* » de Kahneman (2011). Cette lecture a été la plaque tournante dans mon processus de réflexion. Merci Lynda, merci Jean.

Je ne peux passer sous silence le soutien de ma famille. Mes parents, qui m'ont encouragée depuis toute petite à réaliser mes aspirations ; ma sœur Suzanne, ma meilleure amie, toujours à mes côtés, à chacune de mes aventures. Et bien sûr, mes deux grandes amours, mes filles Marie-Christine et Karine Laniel. Votre amour me nourrit, votre intérêt pour ce que je deviens attise ma passion. Merci, merci de faire partie de ma vie.

Il reste deux personnes-clés à remercier.

Tout d'abord, ma directrice de mémoire, Chantale Mailhot, qui a pris spontanément le risque de me suivre dans mon travail de recherche, dès notre première conversation téléphonique. Ses conseils et sa direction ont été critiques à la production du présent mémoire. Merci beaucoup, beaucoup, Chantale.

Et finalement, comment trouver les mots adéquats pour remercier ma tendre moitié, mon mari, mon amour et mon ami, Daniel Crépeau, qui m'a soutenue de façon indéfectible à travers ces mois de lecture, de recherche, d'incertitudes et d'écriture ? Il m'a offert un très beau cadeau en me permettant de réaliser aussi sereinement mon rêve. Il s'est investi avec moi et pour moi. Merci du plus profond de mon cœur. Merci pour tout.

INTRODUCTION

J'ai grandi et évolué dans un univers de raison et de logique, démontrant dès mon tout jeune âge des aptitudes pour l'école, pour les sciences pures, et en particulier pour les mathématiques. J'ai également de la facilité à m'exprimer ; j'ai gagné des concours d'art oratoire dès la sixième année du primaire. Après un diplôme d'études collégiales en sciences pures, j'ai complété un baccalauréat en mathématiques actuarielles. J'ai œuvré dans le domaine de l'actuariat pendant près d'une décennie, avant de choisir de réorienter ma carrière en management en assurant des rôles de gestionnaire au sein de grandes organisations. Avec plus de vingt-cinq années d'expérience, je suis désormais coach exécutive, conseillère stratégique et conférencière.

J'ai l'esprit cartésien et j'ai de la facilité à m'exprimer. J'ai toutefois compris au début de ma carrière, à ma grande surprise et à mon détriment, que présenter des arguments logiques et rationnels ne suffit pas ; que la facilité à s'exprimer n'est pas garante de se faire comprendre, et encore moins de persuader. J'étais sous le choc.

Avec le recul, je reconnais qu'à l'époque, j'avais peu conscience de l'impact que j'avais sur les autres, et cela m'a causé bien des maux. À force d'observation, de dur labeur, de pratique, d'erreurs et de succès, j'ai développé certaines habiletés dont porter une plus grande attention à mes interlocuteurs. J'ai appris à observer, à analyser et à reproduire au meilleur de mes capacités certaines des façons de faire et d'être des leaders rencontrés dans le courant de ma carrière. J'ai aussi porté attention à ces gestionnaires ignorants de l'impact qu'ils ont sur les autres, ainsi qu'aux résultats désastreux que cela entraîne non seulement pour eux, mais également pour leur entourage. Avec le temps, j'ai pu m'améliorer, et je ne cesse d'apprendre.

En tant que coach exécutif, j'ai l'occasion de côtoyer des leaders et des gestionnaires à haut potentiel. J'ai pu constater qu'à l'instar de ma propre expérience, l'art de persuader échappe à différents degrés à plusieurs d'entre nous. En fait, je pense pouvoir dire que développer ses habiletés d'influence est un objectif récurrent en coaching en management.

Le thème de mon mémoire s'est ainsi imposé tout naturellement à moi. J'ai passé ma carrière professionnelle à tenter de mieux comprendre comment influencer, au-delà de présenter des arguments rationnels d'une logique implacable. Et je continue d'en découvrir les subtilités.

Réaliser la revue de la littérature m'a permis de faire le survol de différents domaines d'intérêt en management, en tentant de trouver des réponses à mes questions portant sur l'influence. Je me suis passionnée rapidement pour plusieurs articles scientifiques traitant de leadership, d'intelligence émotionnelle et d'efficacité sociale. J'ai été particulièrement interpellée par une définition du leadership, qui considère celui-ci comme le processus d'influence par lequel une personne en convainc une autre. Cela concordait avec mes intérêts de recherche.

Je me suis aussi intéressée à l'intuition, alors qu'une amie me parlait d'une conférence à laquelle elle avait assisté sur le sujet, dans le cadre de son travail. Cette conversation a éveillé ma curiosité.

J'ai alors exploré la littérature portant sur l'intuition. J'étais particulièrement intéressée à découvrir comment l'intuition est expliquée. Et j'ai été surprise par l'ampleur de la littérature scientifique et d'affaires sur le sujet.

J'ai toutefois rapidement constaté que la littérature s'est principalement intéressée à l'intuition dans un contexte de prise de décision et de résolution de problème. Cette littérature pourtant passionnante ne me permettait pas de creuser le rôle de l'intuition dans le processus d'influence, et en particulier des interactions entre l'intuition et la raison dans un tel contexte.

Et je me suis mise à lire, à écrire une première version de ma revue de la littérature, à lire encore, et à produire de nouvelles versions. Je me suis passionnée pour mon sujet de recherche, tant et si bien que j'en parlais à tous ceux qui portaient de l'intérêt à mon mémoire. Et c'est au cours de l'une de ces discussions qu'un collègue m'a parlé d'un livre qui m'a permis de cerner et d'ancrer la perspective que j'allais employer. Ce livre, « *Thinking, Fast and Slow* » (Kahneman, 2011), m'a ouvert les yeux sur le double-processus de la pensée, soit la pensée réflexive, et la pensée intuitive. Ainsi inspirée, j'ai fait la revue d'articles scientifiques en psychologie qui m'ont permis de mieux

comprendre le fonctionnement du cerveau. Loin de la pensée magique et du surnaturel, les connaissances que j'ai pu assembler dans ce domaine m'ont donné envie d'approfondir le sujet dans un contexte d'influence. En particulier, d'après ma revue de la littérature, considérer l'influence sous l'angle du double-processus de la pensée n'a pas été exploré en tant que tel par le passé.

Passionnée par mon sujet, j'ai investi beaucoup d'efforts à préparer mon terrain de recherche. Avec cette opportunité unique que m'offrait le mémoire, j'ai fait appel à mon réseau de contacts pour rencontrer des leaders reconnus au Québec par leurs réalisations et leurs impacts dans leurs milieux professionnels. On peut les aimer ou non, on peut supporter leurs opinions ou non, on ne peut toutefois nier que chacun d'entre eux maîtrise l'art de la persuasion, et qu'ils ont atteint les plus hautes sphères dans leur domaine respectif.

Quoi de mieux alors que d'apprendre non seulement de la littérature scientifique mais également de leaders établis ? J'ai eu l'occasion de les rencontrer individuellement dans le cadre d'entretiens semi-dirigés et j'ai pu explorer la compréhension qu'ils ont de leur façon d'influencer. Comment perçoivent-ils l'influence ? Comment expliquent-ils leur grande capacité à persuader les autres ? Quelles facultés mettent-ils à contribution ? Est-ce qu'être d'une logique implacable suffit selon eux ? Considèrent-ils leur capacité d'influence comme innée ? L'ont-ils développée ? Et si tel est le cas, comment ?

Partons donc ensemble explorer ce que la littérature en management et en psychologie, ainsi que ces personnes d'influence nous apprennent, en matière d'influence, et oui... en matière de rationalité et d'intuition également.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

« La persuasion est l'acte d'influencer l'esprit des autres par des arguments ou raisonnements, en appelant à la fois aux sentiments et à l'intellect ; c'est l'art de guider la volonté d'un autre vers un choix particulier, ou une façon de se conduire. »

(Costopoulos, 1972)

Le domaine d'étude du leadership est vaste et supporté par de nombreuses théories. À titre d'exemple, Dinh et al. ont réalisé en 2014 une méta-analyse de plus de 752 articles portant sur le leadership, publiés entre 2000 et 2012 par dix des plus grandes revues scientifiques. Ils ont identifié 66 théories du leadership, qu'ils ont regroupé en quinze catégories. On note qu'environ 30% des articles traitaient des théories du leadership transformationnel et charismatique, ce qui en fait une perspective prépondérante. D'autres catégories focalisent plutôt sur certains aspects du leader tels que ses traits de personnalité, ses compétences et ses habiletés particulières. Parmi de multiples variantes, nous avons été particulièrement interpellées par la définition du leadership qui décrit celui-ci comme un **processus d'influence** : « Le leadership se définit comme un processus d'influence entre le leader et les membres de son équipe dans le but d'atteindre les objectifs ciblés par le leader » (McNaught, 2012 ; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Cette définition est cohérente avec celle de Gardner (1990) : « Leadership is the process of **persuasion** or example by which an individual (or leadership team) induces a group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his or her followers », et celle de Daft (2005) : « Leadership is an **influence** relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes ».

En considérant le leadership sous cet angle, nous nous sommes intéressés au phénomène de l'influence et de la persuasion. L'influence a pour but de changer le comportement ou l'attitude d'une autre personne, ou de s'assurer de sa collaboration et de son assistance afin de rencontrer des objectifs (Yukl, Chavez, Seifert, 2005). Costopoulos (1972), quant à lui, définit la persuasion comme étant « l'acte d'influencer l'esprit des autres par des arguments ou raisonnements, en appelant à la fois aux sentiments et à l'intellect ; c'est l'art de guider la volonté d'un autre vers un choix particulier, ou une façon de se conduire ». À la manière de Petty et Brinol, nous considérons ces termes (influence, persuasion) au sens large et de façon interchangeable, afin d'inclure l'ensemble des approches utilisées pour changer l'état d'esprit de son interlocuteur (Petty, Brinol, 2008). La recherche répertorie environ une dizaine de ces approches, appelées tactiques d'influence (Yukl, Chavez, Seifert, 2005). D'après les recherches, la tactique la plus employée est **faire usage de rationalité** (Dutton et al., 1997).

Or, la recherche en psychologie cognitive et en psychologie sociale démontre que deux processus (double processus, ou « dual-processing » en anglais) interviennent dans notre façon de penser : l'intuition, ainsi que le raisonnement. Type 1 (ou Système 1 selon certains auteurs) fait référence au processus intuitif, et Type 2 (ou Système 2 selon ces mêmes auteurs) au processus de raisonnement (Evans, 2011). Selon la théorie, le processus Type 1, rapide et autonome, détermine notre réaction à un stimuli, à moins que le Type 2 n'intervienne avec son processus rationnel (Evans, Stanovich, 2013).

La littérature en management décrit abondamment l'approche rationnelle. Nous avons également constaté qu'elle explore l'intuition des leaders depuis de nombreuses années. Plusieurs raisons justifient cet intérêt des chercheurs : l'intuition est omniprésente dans nos vies, automatique et involontaire (Sadler-Smith, Shefy, 2007). Les leaders en font usage, et cela pourrait même être un facteur déterminant de différenciation entre les leaders les plus performants de ceux qui le sont moins (Dane, Pratt, 2007 ; Agor, 1986). Gore et Sadler-Smith (2011) distinguent quatre catégories d'intuition : l'intuition dont on fait usage en résolution de problème et pour la prise de décision, l'intuition créative, l'intuition morale et l'intuition sociale. La littérature scientifique en management traite abondamment de l'intuition des leaders dans la prise de décision et s'intéresse également à l'intuition créative (Dörfler, Ackermann, 2012). On constate toutefois que peu de

recherches en management s'attardent à l'intuition morale, ainsi qu'à l'intuition sociale des leaders.

Pour en revenir à l'influence, cela nous a amené à considérer l'influence sous l'angle du double-processus de la pensée. Plus particulièrement, nous formulons notre question de départ de la façon suivante :

Comment les leaders expliquent-ils leur processus d'influence ?

Ainsi, notre recherche aura pour objectif de mieux comprendre le phénomène de l'influence, en le considérant du point de vue du double-processus de la pensée, soit la raison et l'intuition.

Ainsi formulée, notre question de départ nous incite à faire une revue de la littérature portant d'une part sur l'influence dans un contexte de leadership, et d'autre part, à explorer la littérature portant sur le double-processus de la pensée. Nous ajouterons par la suite une revue de la littérature portant spécifiquement sur l'intuition, car si la rationalité est admise et cultivée en management, l'intuition est souvent méconnue. Nous sommes intéressées à enrichir nos connaissances dans ce domaine. Nous pourrions en conclusion identifier les forces et les limites de la connaissance ainsi rassemblée pour répondre à notre question de départ.

Par conséquent, le présent chapitre s'attardera à :

1. Faire une revue de la littérature en management afin d'approfondir nos connaissances quant au phénomène de l'**influence** dans un contexte de leadership ;
2. Faire une revue de la littérature en management et en psychologie pour mieux comprendre le **double-processus de la pensée**, et en complément, pour enrichir nos connaissances en ce qui a trait à l'intuition ;
3. Conclure avec la formulation de notre question de recherche, et en justifier l'intérêt.

1.1 L'influence

Nous basant sur notre revue de la littérature en management, nous avons structuré la prochaine section de façon à considérer l'influence sous trois axes : 1) le leader, 2) le contexte, et 3) la relation du leader avec ses interlocuteurs. Ainsi, nous tenterons de comprendre les tactiques d'influence utilisées par les leaders et nous ferons une revue de leurs styles d'influence. Nous nous pencherons par la suite sur le rôle du contexte dans lequel s'inscrit un processus d'influence, sur le rôle de la relation entre le leader et ses interlocuteurs dans sa capacité à les influencer, ainsi qu'en final, sur les résultats de l'influence.

1.1.1 Le leader et son influence

Nous nous sommes tout d'abord penchés sur le leader dans un contexte d'influence. Plus particulièrement, nous avons tenté de comprendre les tactiques d'influence employées par les leaders. Nous nous sommes également intéressés aux styles d'influence des leaders, et comment ceux-ci interviennent dans leurs préférences pour l'une ou l'autre de ces tactiques.

En matière de tactiques d'influence, de nombreux auteurs, praticiens et chercheurs ont tenté au fil des ans de faire l'inventaire de celles-ci. Une tactique d'influence se définit de la façon suivante : « The type of behavior one person (the 'agent') uses to influence the attitudes or behaviors of another person (the 'target') » (Yukl et al., 2005).

Devant le vaste éventail des écrits sur le sujet, nous avons d'abord choisi de nous reposer sur une méta-analyse des tactiques d'influence dans un contexte organisationnel, réalisée par Higgins, et al. en 2003. Ces chercheurs remarquent que, malgré la quantité de recherches réalisées dans le domaine, il n'existe pas un consensus clair entre les chercheurs quant aux libellés à utiliser pour identifier les tactiques d'influence, ni à la liste de ces tactiques, et ni à la relation entre les tactiques d'influence et l'atteinte de résultats organisationnels. Ils ont toutefois dégagé huit types de tactiques d'influence employées par les leaders en étudiant les résultats de vingt-trois (23) recherches empiriques, et ont identifié deux tactiques en particulier ayant la plus grande corrélation positive avec les résultats obtenus (Higgins, Judge, Ferris, 2003).

Nous avons également consulté Yukl et al., qui identifient neuf tactiques d'influence suite à une analyse factorielle réalisée en 1991, en plus de proposer deux nouvelles tactiques suite à une recherche conclue en 2005. Ils évaluent, pour leur part, que trois de ces tactiques sont les plus positivement corrélées avec les objectifs à atteindre (Yukl, Chavez, Seifert, 2005).

Grant et Hofmann (2011), quant à eux, recensent également neuf tactiques d'influence, citant Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980) et Yukl, Kim, Falbe (1996).

Malgré les différences, cette revue nous éclaire sur les types de comportement qu'adoptent les leaders dans l'exercice de leur influence. Afin d'illustrer notre propos, nous avons développé le tableau ci-dessous listant les tactiques d'influence identifiées par les chercheurs précités. En caractères gras sont identifiées les tactiques les plus prometteuses, selon ces recherches.

Tableau 1.1 : Les tactiques d'influence

TACTIQUES	HIGGINS, JUDGE, FERRIS (2003)	YUKL, CHAVEZ, SEIFERT (2005)	GRANT, HOFMANN (2011)
• Se mettre dans les bonnes grâces de son interlocuteur (« ingratiatio » en anglais)	X	X	X
• Faire preuve de rationalité (logique et données)	X	X	X
• Faire la promotion de soi	X	X	
• Capacité à s'imposer, mettre de la pression (« assertiveness »)	X	X	X
• Faire des échanges (accorder son soutien à l'interlocuteur en échange de son adhésion au changement demandé)	X	X	X
• Se rendre intéressant auprès de la hiérarchie supérieure	X		X
• Sanctionner	X		
• Bâtir et maintenir des coalitions	X	X	X
• Inspirer		X	X
• Consulter		X	X
• Légitimer par la force de l'autorité hiérarchique		X	X
• Collaborer (donner son soutien dans le changement)		X	

Les tactiques d'influence s'inscrivent dans un continuum allant des tactiques 'douces' à des tactiques 'dures'. Ainsi, inspirer, ou encore se mettre dans les bonnes grâces de son interlocuteur pour l'influencer peuvent être qualifiées de tactiques douces, alors que de s'imposer ou sanctionner peuvent être perçues comme des tactiques dures (Ammeter et al., 2002). Les tactiques douces ont généralement plus de succès à long terme que les

tactiques dures (Higgins et al., 2003 ; Yukl et al., 2005; Grant, Hofmann, 2011; Ammeter et al., 2002).

Les tactiques d'influence peuvent être exercées à un moment précis dans le temps, tel que sanctionner, ou faire preuve de rationalité, ou encore elles peuvent requérir un effort soutenu, tel que bâtir et maintenir des coalitions ou faire des échanges (Ammeter et al., 2002). Elles peuvent être exercées isolément ou en combinaison. Ainsi, on pourrait faire preuve de rationalité et collaborer, pour ne nommer qu'une seule possibilité (Ammeter et al., 2002). Les tactiques varient généralement étant donné qu'elles s'appliquent à la hiérarchie supérieure (faire usage de rationalité), à des subordonnés (inspirer, consulter, collaborer), ou à des pairs (consulter, collaborer) (Ammeter et al., 2002, citant Yukl, 2002). La recherche démontre également que des changements subtils dans les tactiques choisies peuvent produire des résultats dramatiques dans l'adhésion des autres aux objectifs du leader (Grant & Hofman, 2011). Ainsi, elles peuvent évoluer dans le temps. Le leader choisit une tactique d'influence mais peut adapter celle-ci en fonction de ses interlocuteurs, et selon l'évolution du contexte (Dutton et al., 1997 ; Manning, 2012).

D'après Kipnis & Schmidt, 1998, le choix des tactiques a tendance à former un tout cohérent, selon le style du leader. Ils classifient ces styles de la façon suivante :

- Le **shotgun** – caractéristique des personnes qui refusent de se faire dire non, et qui ont une préférence à mettre de la pression, à faire appel à l'autorité, à bâtir des coalitions ;
- Les **tacticiens** – qui préfèrent convaincre par la raison ;
- Les **flatteurs** – qui focalisent sur la flatterie et se mettent dans les bonnes grâces ;
- Les **témoins** – qui préfèrent observer plutôt que d'influencer les autres.

Manning, quant à lui, propose que le succès de l'influence dépende de l'agencement du style et des tactiques d'influence au contexte dans lequel celle-ci s'inscrit (Manning, 2012).

Il propose trois styles d'influence, par paire polarisée :

- **Témoin --- Shotgun** : Ce style fait peu appel aux tactiques d'influence. Le témoin évite d'influencer ; le shotgun, quant à lui, exige sans tenter de convaincre ;
- **Stratège --- Opportuniste** : Le stratège a une idée claire du contexte d'influence - qui, quoi, pourquoi, comment, et privilégie la raison, l'affirmation, et parfois le partenariat. L'opportuniste, quant à lui, est réactif et flexible, plutôt que de faire appel à une

réflexion stratégique ; il est généralement chaleureux et aimable, et favorise d'entrer dans les bonnes grâces de son interlocuteur, de favoriser des échanges, et de faire preuve de coercition au besoin ;

- **Collaborateur --- Batailleur** : Le collaborateur cherche à travailler avec les autres plutôt que d'être directif ; il privilégie les échanges, se met dans les bonnes grâces, la rationalité et le partenariat. Le batailleur, quant à lui, agit de façon directive et se soucie peu de la collaboration ; il favorise les sanctions et l'affirmation de soi.

Les sous-sections précédentes ont focalisé sur le leader, son style et ses tactiques. L'influence s'inscrivant dans un contexte, et impliquant deux parties, soit le leader et ses interlocuteurs, nous avons également cherché à comprendre ce que la littérature nous apprend quant au rôle du contexte sur le processus d'influence, et par la suite, au rôle de la relation entre le leader et ses interlocuteurs sur sa capacité à les influencer.

1.1.2 Le contexte de l'influence

La recherche démontre que le contexte dans lequel s'inscrit une tentative d'influence peut être déterminant dans le choix et l'évolution des tactiques. « People adjust their influence tactics to the context and to the target of their influence attempt in order to be successful » (Kipnis et al., 1980 ; Mowday, 1978 ; Schilit and Locke, 1982; Schilit and Paine, 1987).

Les recherches de Dutton et al. (1997), en particulier, suggèrent que les individus cherchant à influencer utilisent leurs habiletés cognitives afin d'évaluer le contexte général dans lequel s'inscrit leur processus d'influence. Les résultats de leurs recherches ont identifié les éléments suivants comme étant pris en considération afin d'optimiser les chances de succès d'une tentative d'influence :

Tableau 1.2: Facteurs à considérer dans un processus d'influence

DIMENSIONS	FACTEURS À CONSIDÉRER
Contexte organisationnel	<ul style="list-style-type: none">• Les normes de l'organisation• La culture de l'organisation• Le contexte externe à l'organisation
Influenceur	<ul style="list-style-type: none">• La crédibilité de l'influenceur aux yeux de son interlocuteur• La vulnérabilité politique• La légitimité de l'objet de l'influence
Interlocuteur	<ul style="list-style-type: none">• La favorabilité ou non à l'objet de l'influence• La disposition à écouter
Relation entre l'influenceur et son interlocuteur	<ul style="list-style-type: none">• La distance ou la proximité relationnelle

Les résultats de leur recherche suggèrent également qu'afin d'optimiser les chances de succès, la prise en compte du contexte et de son évolution en cours de processus d'influence se fait sur une base continue et dynamique : « They also must learn when and how often to read the conditions to get a sense of when the winds are likely to change » (Dutton et al., 1997).

Ces auteurs ont également souligné que la relation entre le leader et son interlocuteur est l'un des principaux éléments à considérer afin de déterminer l'approche à privilégier en matière d'influence (Dutton et al., 1997). Nous avons par conséquent choisi d'explorer un peu plus en profondeur la littérature portant sur la relation entre leader et ses interlocuteurs.

1.1.3 Les relations leader-interlocuteurs et l'influence (LMX)

Nous notons qu'un ensemble de théories du leadership se concentrent sur les relations leader-interlocuteurs (traduction libre de « leader-member »), soient les théories de l'échange social/relationnel. « (...) leadership is a process of social interaction » (Dasborough, Ashkanasy, 2002). Ces théories s'appliquent à comprendre le rôle de la relation leader-membre en matière d'influence (Dinh, et al., 2014).

Dans une étude publiée en 2008, Furst et Cable proposent, en se basant sur la **théorie de l'attribution**, que la capacité d'un leader à influencer les membres de son équipe dépend non seulement des tactiques qu'il emploie, mais également de la réaction des employés à ces tactiques, et que cette réaction dépend de la qualité de la relation que le leader entretient avec son équipe. « The logic of attribution theory suggests that an employee's reaction to managerial influence attempts may reflect the quality of the interpersonal relationship he or she has with the manager » (Ferris & Judge, 1991; Porras & Robertson, 1992). (Furst, Cable, 2008). Selon cette perspective, les tactiques d'influence les plus performantes n'auront que peu d'effet sur les membres de l'équipe si leur relation avec le leader est déficiente.

Cette conclusion est le résultat d'une recherche empirique réalisée par Furst et Cable. Dans le cadre de cette étude, ils avaient pour objectifs d'examiner « how employee resistance to organizational changes is related to managerial influence behaviours and the relationship the employee has with the supervisor who is the source of influence ». En effet, même si la littérature a répertorié les conditions de succès pour réduire la résistance au changement des employés (telles qu'octroyer des récompenses ou pénaliser les comportements, impliquer les employés dans le design du changement, expliquer les raisons du changement, faire confiance aux autres, inspirer par son charisme), les recherches empiriques démontrent que ces efforts sont souvent insuffisants pour implanter les changements espérés (Beer, 2003). La recherche empirique que Furst et Cable ont réalisée a permis de mettre en relation les tactiques d'influence utilisées et la qualité de la relation leader-membre dans l'atteinte des objectifs visés. Ils concluent que « (...) employees may use the quality of their relationship with managers to interpret the meaning and intent of some influence tactics » et que cette interprétation est déterminante du niveau de résistance au changement que ces employés démontrent. À titre d'exemple, à un moment précis dans le temps, lorsque la relation leader-membre est de faible qualité (impersonnelle et transactionnelle), les membres de l'équipe ont tendance à démontrer une grande résistance aux tactiques d'influence du leader. Dans de telles circonstances, un leader qui tenterait soudainement, par exemple, d'entrer dans les bonnes grâces des membres de son équipe, risque de provoquer méfiance et scepticisme, et par conséquent, une grande résistance à la tentative d'influence. Lorsque la relation leader-membre est de

forte qualité (loyauté, soutien émotionnel, confiance mutuelle, appréciation mutuelle), les membres de l'équipe risquent de démontrer moins de résistance aux tactiques d'influence du leader, même si celui-ci adopte des tactiques dites « dures », telles que faire usage de sanctions, ou d'autorité hiérarchique (Furst, Cable, 2008).

Suite à leur étude, Furst et Cable concluent : « When determining how to influence employees and reduce resistance to change, managers should consider the relationship they have with targeted employees » (Furst, Cable, 2008).

Afin de compléter notre revue de la littérature portant sur l'influence, il convient de s'attarder aux résultats de l'influence, soit la mobilisation ou la résistance de l'interlocuteur. Ces résultats sont présentés à la prochaine section.

1.1.4 Les résultats de l'influence

La **mobilisation** est le résultat espéré de l'exercice de l'influence du leader. Dans le cadre de son mémoire « *Mobilisation : définition et validation du construit* », Masse (2004) répertorie dans sa revue de la littérature un grand nombre de définitions de la mobilisation dans un contexte de travail. Elle cite, entre autres, la définition suivante d'un employé mobilisé : « une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant » (Wils et al., 1998), ou encore « la mobilisation d'une personne réfère aux actions concrètes entreprises par une personne dans la direction d'un changement » (Quy, 1999). La littérature révèle également que les notions de persistance des efforts, et d'intensité (efforts déployés au-dessus de la normale), sont au cœur de la mobilisation. Ainsi, un employé mobilisé « est un employé qui agit dans le sens d'un objectif collectif, qui persévère dans ses actions, et qui y met l'intensité requise jusqu'à l'atteinte de l'objectif » (Masse, 2004).

Par opposition à la mobilisation, les interlocuteurs du leader peuvent résister à la tentative d'influence. Un employé résistant « démontre généralement par ses actions ou ses comportements qu'il résiste, qu'il lutte contre quelque chose ou quelqu'un » (traduction libre de l'anglais, Bareil, 2013).

1.1.5 Conclusion de cette section portant sur l'influence

Cette première section de notre revue de la littérature nous a permis de répertorier les tactiques d'influence, et de mieux comprendre comment les styles d'influence, le contexte et la relation entre le leader et ses interlocuteurs interviennent dans le choix des tactiques. La recherche souligne que le leader évalue initialement le contexte général et la qualité de ses relations avec ses interlocuteurs afin d'élaborer sa stratégie d'influence, et détecte les changements en cours de processus pour ajuster ses tactiques d'influence en conséquence (Dutton et al., 1997).

La littérature sur l'influence revue précédemment met l'accent sur les arguments rationnels, apparemment focalisant sur cet aspect de la pensée plutôt que sur son double-processus. Par conséquent, nous poursuivons le présent chapitre en faisant une revue de la littérature portant sur le double-processus de la pensée, soit la raison et l'intuition. Nous ajoutons également des connaissances additionnelles relativement à l'intuition, parce que celle-ci est généralement méconnue.

1.2 Le double-processus de la pensée

Historiquement, la recherche en management s'est largement focalisée sur les aspects rationnels de la pensée humaine, avec pour conséquence que la formation académique s'applique principalement de nos jours à développer les facultés cognitives des étudiants (Sadler-Smith, Shefy, 2007). Or, d'autres domaines tels que la psychologie sociale et cognitive, considèrent la pensée humaine comme étant un double-processus, résultant non seulement des capacités réflexives du cerveau, mais également de ses capacités intuitives.

Nous proposons à la prochaine section de faire état de la littérature consultée sur le sujet du double-processus de la pensée. Nous y décrivons sommairement la raison et l'intuition, et nous efforçons par la suite d'expliquer les interactions entre ces deux phénomènes. Nous ajoutons également une sous-section portant spécifiquement sur l'intuition, nous basant sur notre revue de la littérature en management dans ce domaine.

1.2.1 La pensée humaine

La littérature en psychologie sociale et cognitive traite abondamment de la pensée humaine, mettant en relation la raison et l'intuition. Elle décrit la pensée comme le résultat d'un double processus: le processus rapide et intuitif nommé Type 1, et la pensée lente et réflexive nommée Type 2. Cette dualité est reconnue et explorée depuis des siècles, tant par les philosophes que par les psychologues. En psychologie moderne, ce double processus est étudié dans divers domaines, tels que celui de l'apprentissage, de la prise de décision, de la cognition sociale et du raisonnement (Evans, 2011).

Plus précisément, tel que proposé par Evans (Evans, 2011) :

Processus Intuitif - Type 1 : rapide, haute capacité, indépendant de la mémoire de travail² et des habiletés cognitives;

Processus réflexif - Type 2 : lent, faible capacité, dépendant étroitement de la mémoire de travail et lié aux habiletés cognitives variées des individus.

Il est intéressant de noter que la croyance populaire à l'effet que l'intuition soit localisée du côté droit du cerveau et le raisonnement du côté gauche est désormais considérée fautive. Ce n'est qu'une métaphore illustrant le double processus de pensée (Sadler-Smith, 2011).

Afin de résumer les caractéristiques des Types 1 et 2 et de les mettre en relation, nous avons choisi de reproduire ci-dessous un tableau récapitulatif, proposé par Evans et Stanovich.

¹ Une petite note concernant les appellations Types 1 et 2 : Stanovich a introduit en 1999 les concepts de systèmes 1 et 2. Ces appellations ont été récemment changées dans la littérature pour Types 1 et 2. Nous utiliserons principalement les Types 1 et 2, mais conserverons la notion de systèmes dans nos citations, si telle est la préférence des auteurs cités.

² La mémoire de travail est cette capacité du cerveau d'emmagasiner temporairement des informations afin de permettre la réflexion

Tableau 1.4: **Clusters of attributes frequently associated with dual-process and dual-system theories of higher cognition (Evans, Stanovich, 2013)**

TYPE 1 (INTUITIVE PROCESS)	TYPE 2 (REFLECTIVE PROCESS)
Defining features	
Does not require working memory	Requires working memory
Autonomous	Cognitive decoupling: mental simulation
Typical correlates	
Fast	Slow
High capacity	Capacity limited
Parallel	Serial
Nonconscious	Conscious
Biased responses	Normative responses
Contextualized	Abstract
Automatic	Controlled
Associative	Rule-based
Experience-based decision making	Consequential decision making
Independent of cognitive ability	Correlated with cognitive ability
System 1 (old mind)	
System 2 (new mind)	
Evolved early	Evolved late
Similar to animal cognition	Distinctively human
Implicit knowledge	Explicit knowledge
Basic emotions	Complex emotions

Notre revue de la littérature portant sur le processus double de la pensée nous a permis de mieux comprendre les interactions entre le Type 1 intuitif, et le Type 2 réflexif.

Kahneman (2011), en particulier, décrit que d'une part, le processus intuitif Type 1 opère de façon automatique et rapide, avec peu ou pas d'effort, et sans contrôle volontaire. Ses conclusions émergent spontanément et en premier ; les arguments surgissent dans la conscience par la suite. D'autre part, le processus intuitif accède à la connaissance tacite, enregistrée dans notre mémoire, sans intention consciente ni effort particulier de l'individu

(Kahneman, 2011). « System 1 provides the impressions that often turn into your beliefs, and is the source of the impulses that often become your choices and your actions. It offers a tacit interpretation of what happens to you and around you, linking the present with the recent past and with the expectation about the near future. It contains the model of the world that instantly evaluates events as normal or surprising. It is the source of your rapid and often precise intuitive judgements. And it does most of this without your conscious awareness of its activities. System 1 is also (...) the origin of many of the systematic errors of your intuitions » (Kahneman, 2011).

En comparaison, le Type 2 exige de l'attention et des efforts afin de réaliser des activités mentales complexes. Il est généralement associé à la concentration, au choix délibéré, et à l'agentivité ("agency" en anglais) (Kahneman, 2011).

Il est généralement reconnu que le processus Type 1 détermine la réaction par défaut à une situation, à moins que le processus de Type 2 n'intervienne (Evans, Stanovich, 2013). De façon générale, la littérature considère que la majeure partie de ce que l'on pense émane du Type 1, et que Type 2 reprend le contrôle lorsque la situation est plus ardue. "Type 2 normally has the last word" (Kahneman, 2011). En effet, l'une des principales fonctions du Type 2 est de surveiller et de contrôler les pensées et les comportements "suggérés" par le Type 1. On note toutefois que chaque personne a une prédisposition personnelle qui favorise la prépondérance du Type 1 ou du Type 2 (Kahneman, 2011).

Type 1 génère constamment des suggestions à Type 2 par des impressions, des intuitions, des intentions, des émotions. Selon les circonstances et les préférences individuelles, Type 2 peut de façon délibérée remettre en question les suggestions du Type 1, en recherchant de façon active des informations additionnelles (dans la mémoire par exemple, ou autrement) et en confrontant ces suggestions avec toutes les possibilités et faits ainsi rendus disponibles (Kahneman, 2011).

Engager un processus de raisonnement de Type 2 requière des efforts et un niveau d'attention soutenu. Ainsi, Type 1 surveille constamment le contexte et permet éventuellement d'évaluer si celui-ci change ou exige une analyse plus soutenue. Si le contexte est facile - sans menace, sans changement radical - alors il n'est pas nécessaire de rediriger l'attention au Type 2 et de mobiliser des efforts de réflexion. Sinon, Type 2

reçoit toute l'attention nécessaire. Lorsque Type 2 est fortement sollicité et engagé dans un processus de raisonnement complexe, il surveille moins les suggestions de Type 1. Cela peut rendre aveugle à des stimuli qui autrement attireraient l'attention. On peut devenir ainsi aveugle aux évidences ; et aveugle à son aveuglement. Par exemple, lorsqu'engagé dans une discussion animée aux enjeux importants, il est possible de ne plus avoir la capacité d'attention nécessaire pour surveiller et contrôler son comportement. Type 1 a par conséquent plus d'influence sur le comportement lorsque Type 2 est occupé. En contrepartie, lorsqu'on devient expert dans un domaine, ou lorsqu'on met en pratique un talent particulier, la demande d'attention de Type 2 diminue, ce qui permet de conserver un certain niveau d'attention sur ce qui se passe au niveau du Type 1 (Kahneman, 2011).

1.2.2 L'intuition

La revue précédente du double-processus de la pensée soulève plusieurs interrogations en proposant que la pensée humaine relève non seulement de la raison mais également de l'intuition. La recherche s'est longuement intéressée aux capacités cognitives et à la prise de décisions rationnelles qui sont requises par les leaders (Sadler-Smith, Shefy, 2007). Mais que nous apprend-elle au sujet de l'intuition?

Intriguées, nous avons choisi d'élaborer sur le sujet en proposant la présente section, qui a pour objectif de faire un tour d'horizon de la littérature portant sur l'intuition. Nous nous pencherons tout d'abord sur l'intuition des leaders. Nous poursuivrons notre revue en creusant le phénomène de l'intuition : sa définition, les catégories d'intuition, ses principales caractéristiques, en plus de la mettre en relation avec la raison. Pour ce faire, nous ferons appel à des auteurs de la littérature scientifique en management, ainsi qu'à des auteurs du domaine de la psychologie sociale et cognitive.

Les leaders et l'intuition

La turbulence et la complexité de l'environnement dans lequel nous œuvrons et l'accélération des changements et des innovations qui nous sont imposés requièrent une immense capacité d'adaptation de la part de la main d'œuvre, et en particulier de la part

des gestionnaires et des leaders qui doivent prendre des décisions rapides avec un minimum d'informations et dans un contexte relationnel exigeant et politique.

Akinci et Sadler-Smith publièrent en 2012 une revue historique de la recherche en management dans le domaine de l'intuition. Le sujet fut exploré dès 1930 avec Barnard qui étudia les processus logiques et non-logiques. Il y eu quelques articles et livres rédigés sur le sujet dans les années 1980. Agor rapporte, par exemple, que les auteurs Peters & Waterman soutiennent, dans leur best-seller « *In Search of Excellence* » paru en 1984, que « *the ten best-run companies in America now encourage the use of intuitive skills and nurture its development in their management cultures.* ». Agor rapporte également les propos de Naisbitt dans son livre « *Reinventing the Corporation* » paru en 1985, à l'effet que « *the use of intuition in corporate decision making has gained new respectability* » (Agor, 1986). Ce n'est toutefois qu'à compter des années 1990 que l'intuition est devenue un sujet florissant au sein de la recherche en management. À cette époque, une meilleure compréhension de l'intuition fut développée par l'intégration de concepts et de développements scientifiques en psychologie, en biologie et en neuroscience. Au tournant du millénaire, « *management researchers were fortunate to have the pragmatic rationale (e.g. Burke & Miller, 1994 ; Parikh et al., 1994) and the conceptual and theoretical resources (Damasio, 1994 ; Epstein 1994 ; Finucane et al., 2000 ; Klein, 1998) to enable them to embark on a more scientifically rigorous programme of intuition research and scholarship based on empirical and theoretical work* » (Akinci, Sadler-Smith, 2012).

Plusieurs raisons justifient cet intérêt pour l'intuition de la part des chercheurs. Le décideur rationnel prend ses décisions sur la base de données factuelles et suite à une analyse logique. Toutefois, il est reconnu que les décisions rationnelles ne sont pas infaillibles, et sont performantes seulement lorsque les circonstances le permettent (Sadler-Smith, Shefy, 2007). Certains chercheurs suggèrent que la complexité des organisations actuelles « *necessitate the use of 'right-brain' qualities such as conceptual thinking and intuition* » (McNaught, 2012), parce ces conditions rendent plus incertaines les techniques analytiques et les modèles linéaires basés sur les tendances du passé (Agor, 1986). Les décisions prises sur une base strictement rationnelle sont meilleures lorsque les tâches sont très structurées, alors que les décisions faisant appel à l'intuition sont plus

efficaces lorsque les décideurs sont des experts dans leur champ de compétences et que les tâches sont peu structurées (Dane & Pratt, 2007).

En fait, un nombre grandissant de chercheurs concluent que l'intuition est utilisée en combinaison avec la rationalité pour arriver à des décisions plus rapidement (Burke & Miller, 1999 ; Klein, 1998 ; Sinclair & Ashkanasy, 2005 cité par Sadler-Smith, Shefy, 2007). Le propos n'est généralement pas d'opposer l'intuition à la rationalité, mais plutôt de les utiliser de façon complémentaire (Sadler-Smith, Shefy, 2007). Des données empiriques furent rapportées par Burke & Miller, 1999, à l'effet que les gestionnaires combinent leurs intuitions et leurs analyses rationnelles afin de prendre leurs décisions. « 90% of participants in Burke and Miller's study said that they had used intuition in combination with rational data analysis and felt that it expedited decisions, improved the decision in some way, and facilitate their own personal development » (Burke & Miller, 1999)

La recherche rapporte également que non seulement les leaders seniors font usage d'intuition, mais cela pourrait même être un élément critique de différenciation entre les leaders qui sont les plus performants de ceux qui le sont moins (Dane, Pratt, 2007 ; Agor, 1986).

De plus, il apparait de plus en plus évident que : « intuition is pervasive, automatic, and involuntary, allied to the fact that there are situations where intuition is important and even necessary, (Burke & Miller, 1999 ; Klein, 2003), managers need to be able to recognize it, accept it, and manage it, and to harness its potential while being aware of its dangers » (Sadler-Smith, Shefy, 2007).

Mais qu'entend-on exactement par intuition ? Nous nous efforcerons dans la prochaine section de rapporter quelques définitions proposées par la littérature, de différencier les catégories d'intuition selon le contexte dans lequel elle s'inscrit, et de décrire ses principales caractéristiques.

Des définitions de l'intuition

Notre revue de la littérature dans ce domaine nous a tout d'abord permis de répertorier quelques définitions de l'intuition. La définition proposée par Dane et Pratt, en particulier, suite à leur revue des définitions proposées par plus d'une vingtaine de chercheurs, est citée dans de nombreux articles :

« Affectively charged judgments that arise through rapid, non-conscious, and holistic associations » (Dane, Pratt, 2007)

Hodgkinson et al., quant à eux, confirment qu'il y a un certain consensus quant aux concepts-clés de l'intuition, soit :

- « (1) a capacity for attaining direct knowledge or understanding without the apparent intrusion of rational thought or logical inference;
- (2) neither the opposite to rationality, nor a random process of guessing, intuition corresponds to thoughts, conclusions, and choices produced largely or in part through non-conscious mental processes;
- (3) affectively charged judgments that arise through rapid, non-conscious and holistic associations »

(Hodgkinson et al., 2009)

Au cours des dernières années, plusieurs chercheurs ont distingué des catégories d'intuition, en différenciant le contexte dans lequel peut s'inscrire une intuition, soit l'intuition dans la prise de décision et la résolution de problème, l'intuition sociale, l'intuition créative et l'intuition morale (Gore, Sadler-Smith, 2011).

En particulier, la littérature scientifique en management traite abondamment de **l'intuition des leaders dans la prise de décision et la résolution de problème** (Dörfler, Ackermann, 2012). Gore, Sadler-Smith, 2011, proposent la définition suivante : « Domain-specific, expertise-based response to a tightly structured problem based on non-conscious processing of information, activated automatically, eliciting matching of

complex patterns of multiple cues against previously acquired prototypes and scripts held in long-term memory ».

La recherche remarque que ce type d'intuition se manifeste de différentes façons, selon les individus. Pour certains, leur processus de prise de décision ou de résolution de problème débute avec l'analyse rationnelle des données et l'identification des options, et l'intuition est mise à contribution vers la fin du processus pour identifier la meilleure option parmi celles-ci (« concluding intuition »). Pour d'autres, l'intuition intervient en début de processus en identifiant d'emblée l'option privilégiée, et cette hypothèse sera par la suite validée par un processus d'analyse rationnel (« strategic intuition ») (Dörfler, Ackermann, 2011).

En 1981 et 1982, Agor réalisa une étude empirique auprès de plus de 2000 gestionnaires des secteurs privés et publics et provenant de différents pays. En plus de prendre en compte le sexe, l'origine ethnique et la spécialité professionnelle, cette étude fit appel à un sous-ensemble des questions émanant du Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), destinées à mesurer les habiletés intuitives. L'objectif d'Agor était de déterminer à quel point les gestionnaires sont intuitifs, et si le niveau d'intuition varie considérablement d'une organisation à l'autre, ou d'un niveau hiérarchique à l'autre. Agor conclut que la capacité intuitive pour prendre des décisions varie avec le niveau managérial de la personne. « Managers at the top in every organization studied scored higher than middle- or lower-level managers on their ability to use intuition to guide their key decisions ». (Agor, 1986).

En 1984, Agor poursuivit son exploration en faisant appel à 10% des gestionnaires impliqués dans la première étude, et qui avaient démontré les plus hauts niveaux d'intuition. Onze questions ouvertes furent posées afin de mieux comprendre comment ces gestionnaires font usage de leur intuition. Ceux-ci ont tenu des propos tels que l'intuition est l'un des outils mobilisés dans la prise de décision, qu'elle est une ressource-clé en management, et qu'elle est la somme des connaissances et des expériences accumulées par le passé combinées à une sensibilité et une ouverture envers les autres (Agor, 1986).

Cette étude a également permis de mettre en lumière les circonstances dans lesquelles tenir compte de son intuition dans la prise de décision peut être particulièrement judicieux. Par exemple, lorsque le risque d'erreur d'analyse est élevé, lorsque plusieurs options plausibles sont considérées et qu'aucune n'est véritablement favorisée par l'analyse des données, et lorsque le niveau de données requises est insuffisant (Agor, 1986).

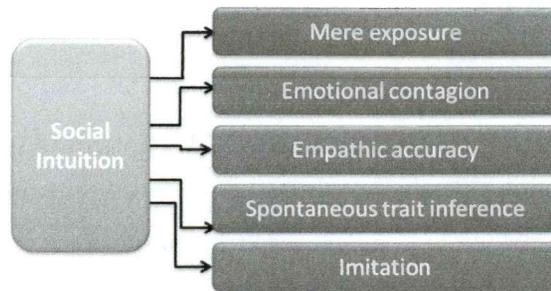
L'**intuition sociale**, quant à elle, est peu traitée par la recherche en management. Gore, Sadler-Smith, 2011, la définissent comme « Rapid and automatic evaluation of another person's cognitive and/or affective state through the perception and non-conscious processing of verbal and/or nonverbal indicators ».

Quelques ouvrages de la littérature professionnelle la traitent brièvement, et de façon encore plus succincte dans un contexte de leadership. Citons en exemple Sadler-Smith, un auteur prolifique en matière d'intuition, tant d'ouvrages professionnels que d'études scientifiques. Son livre « *Inside Intuition* » (2008) consacre moins d'une dizaine de pages à l'intuition sociale, et une seule page à l'intuition sociale du leader. Son livre « *The Intuitive Mind* » (2010) traite de l'intuition sociale en une dizaine de pages également et ce, sans aucune référence spécifique à l'intuition sociale dans un contexte de leadership. Nous retenons, en appui à notre constat, que des chercheurs sont arrivés à une conclusion similaire, soit que « la capacité des leaders à décoder les émotions des autres demeure largement inexplorée par la recherche » (Riggio, Reichard, 2008, traduction libre de l'anglais).

Sadler-Smith met en lumière que l'intuition sociale, d'après le psychologue David G. Myers, est « une ancienne sagesse biologique » (traduction libre de l'anglais). « The logic of natural selection behind it goes like this : those who could read social situations and motives accurately were more likely to survive, reproduce and pass on the capability for recognizing whether the 'stranger on the savannah' was a friend or a foe » (Myers, cité par Sadler-Smith, 2008). Cet exemple fait référence à cette capacité de « thin slicing », mis en lumière par Galdwell, 2005, dans son livre « *Blink* ». « *Thin slicing* » renvoie au fait que l'humain est capable de façon extrêmement rapide de juger son interlocuteur, phénomène démontré plusieurs fois de façon empirique. Le « *thin slicing* » serait l'un des processus inhérents à l'intuition sociale (Sadler-Smith, 2008).

Sadler-Smith reste un des rares chercheurs à avoir proposé un modèle de l'intuition sociale, qui comporte cinq processus distinctifs (Sadler-Smith, 2008) :

Figure 1.1 : Le modèle Sadler-Smith de l'intuition sociale



Ces processus sous-jacents à l'intuition sociale sont décrits de la façon suivante (Sadler-Smith, 2008) :

Tableau 1.3 : Processus sous-jacents à l'intuition sociale

PROCESSUS	DESCRIPTION
MERE EXPOSURE	"Evolution has hardwired us with an intuitive tendency to bond with those familiar to us (the in-group), and to be more wary of those who are unfamiliar (the out-group)".
EMOTIONAL CONTAGION	"We are 'social chameleons' tending to mimic other peoples' facial expressions, tone of voice and postures and not only that, most of us prefer to be around reasonable happy, lively people whose moods can be contagious as to make us 'feel good' ourselves. (...) Myers argues that non-conscious mimicry smoothes social interaction and that via mood linkage we are more able to 'intuit what the other person is feeling, and it helps the other person sense your empathy".
EMPATHIC ACCURACY	"Our intuition helps us to read the intentions and motives of others, especially those people with whom we are familiar (...)" <ul style="list-style-type: none"> • With experience and training empathy accuracy and the related skill of lie detection, can be improved; • There are individual differences in that certain people are easier to 'read', and there are also people who are better 'readers'".
SPONTANEOUS TRAIT INFERENCE	"Humans automatically infer the traits of others within a very few seconds of meeting with them".
IMITATION or ACTIVATION IN 'MIRROR NEURONS'	"Mirror neurons are neurons that fire in response to performing an action (such as a gesture) and also fire in response to seeing another person perform the same action. (...) That mirror neurons play a role in imitation and the way in which we understand the actions of others has significant implications for our understanding of non-conscious cognition and intuition."

Nous nous sommes également brièvement intéressés à ce que la littérature rapporte concernant l'**intuition créative**. Gore, Sadler-Smith, 2011, la définissent comme : « *Slow-to-form affectively-charged judgment occurring in advance of an insight that combines knowledge in novel ways based on divergent associations, and which orients behavior in a direction that may lead to a creative outcome* ». Il semble qu'il y ait consensus dans cette littérature à l'effet que l'intuition est une composante incontournable en matière de créativité (Dörfler, Ackermann, 2011). Dörfler et Ackermann en ont fait le sujet de l'une de leurs études. Ils proposent de distinguer entre le jugement intuitif, qui relève de la prise de décision, de la connaissance intuitive (traduction libre de « intuitive insight ») qui relève de la créativité. Ces auteurs considèrent la connaissance intuitive comme « a valid form of knowledge » (Dörfler, Ackermann, 2012), qui donne le coup d'envoi, l'inspiration au processus de création.

En dernier lieu, l'**intuition morale** est cette faculté qui nous permet de déterminer de façon spontanée ce qui est juste et bon, de ce qui est injuste et mauvais. Gore, Sadler-Smith, 2011, la définissent comme : « Automatic, rapid, affect-based judgment made in response to an ethical dilemma, arrived at nonconsciously, rationalized post hoc, and relatively impervious to disconfirmation »

Peu explorée par la recherche en management, elle pourrait devenir un sujet d'actualité alors qu'on se questionne de plus en plus sur l'intégrité de nos leaders.

Ces différentes définitions précisent la notion d'intuition, en plus de distinguer l'intuition selon le contexte dans laquelle elle s'inscrit : soit la prise de décision, dans les relations sociales, dans la créativité, et dans la moralité. La littérature permet également d'approfondir nos connaissances en étudiant les manifestations de l'intuition, son fonctionnement, et son développement. Ces éléments sont traités aux prochaines sections.

Les manifestations de l'intuition

Notre revue de la littérature nous a permis de mieux comprendre comment l'intuition se manifeste.

D'une part, la neuroscience nous informe que l'intuition est accessible par les sentiments (Dane, Pratt, 2007), ce qui explique que ces chercheurs définissent l'intuition comme étant chargée d'affect. Cette perspective est appuyée par de nombreux chercheurs (Dane, Pratt, 2007 ; Bastick, 1982). La citation ci-dessous, extraite du livre de « *Descarte's Error : Emotions, Reason, and the human brain* » de Damasio, lui-même neuroscientifique, explique clairement le phénomène :

« Emotion has a role to play in intuition, the sort of rapid cognitive process in which we come to a particular conclusion without being aware of all the immediate logical steps. It is not necessarily the case that the knowledge of the intermediate steps is absent, only that emotion delivers the conclusion so directly and rapidly that not much knowledge need come to mind. » (Damasio, 2005)

Parmi les émotions associées à l'intuition, on dénote : l'excitation, une impression d'harmonie, le sentiment de savoir, et des manifestations physiques (gut feelings) (Sadler-Smith, 2007; Mavor et al., 2010; Dane & Pratt (2007)).

D'autre part, l'intuition se manifeste de façon rapide et inconsciente. La littérature décrit amplement le fait que l'intuition est une capacité qui permet d'accéder de façon directe et immédiate à notre connaissance, sans analyse rationnelle préalable (Dane, Pratt, 2007 ; Mavor et al., 2010). « Intuition draws on our inborn ability to synthesize information quickly and effectively » (Dane, Pratt, 2007).

Difficile à articuler, l'intuition n'est pas explicite, ne provient pas de l'analyse des faits, ou du moins a priori (McNaught, 2012). « *Intuiting is non-conscious to the extent that only the outcome (intuition) of the process (intuiting) is available to conscious awareness* » (Dane, Pratt, 2007).

Elle se manifeste sans méthode d'analyse, spontanément, et sans qu'on ne soit nécessairement en mesure de l'expliquer (Dörfler & Ackermann, 2011). « *Speed of operation is a distinctive feature of intuitive judgements (analytical processing, on the other hand, is comparatively slow and effortful)* » (Dane, Pratt, 2007).

Les fonctionnements de l'intuition

La littérature rapporte deux modes distincts de fonctionnement de l'intuition, soit l'intuition basée sur l'expertise, et l'intuition basée sur des heuristiques.

L'intuition experte est associée à la capacité de reconnaître instantanément et sans effort volontaire une situation particulière grâce à l'expérience prolongée et l'expertise accumulée au fil des ans dans un domaine particulier - que ce soit professionnel ou pour comprendre les nuances des situations sociales (Kahneman, 2011 ; Dane, Pratt, 2007 ; McNaught, 2012 ; Sadler-Smith, 2007).

« Informed intuitions are the outcome of holistic associations founded upon expertise in a specific domain, and pattern matching against previously acquired prototypes (for example, patterns of verbal and non-verbal cues) is the basis of informed intuition » (Mavor et al., 2010).

Cette capacité intuitive se développe avec l'expérience, ce qui pourrait expliquer les résultats empiriques à l'effet que ce sont les gestionnaires seniors qui démontrent les meilleures capacités d'intuition dans le cadre de leur travail (Vaughan, 1979 ; Dörfler, Achermann, 2012)

Vaughan, en particulier, positionne qu'avoir de l'intuition, c'est avoir accès de façon spontanée à une vaste source de connaissances emmagasinées au fil de nos expériences et apprentissages, ce que rapportent également plusieurs auteurs, qui font appel aux sciences cognitives et de l'intelligence artificielle :

« At any given moment, one is conscious of only a small portion of what one knows. Intuition allows one to draw on that vast storehouse of unconscious knowledge that includes not only everything that one has experienced or learned, either consciously or subliminally, but also the infinite reservoir of the collective or universal unconscious, in which individual separateness and ego boundaries are transcended » (Vaughan, 1979)

L'intuition n'est toutefois pas toujours le résultat de l'expertise. Les jugements et choix intuitifs peuvent aussi se manifester sur la base de règles du pouce ou d'heuristiques que

l'intuition applique en comparant quasi instantanément une situation donnée avec le modèle du monde qu'elle s'est créée.

Quelques exemples d'heuristiques :

- **Heuristique affectif** : Le jugement et les choix intuitifs peuvent être guidés par les émotions ressenties, et en particulier, par des sentiments d'aimer ou de ne pas aimer, sans autre forme de délibération ou de raisonnement (Kahneman, 2011) ;
- **Heuristique de disponibilité** : La facilité avec laquelle une information est disponible dans la mémoire rendra prévalente cette information comparativement à d'autres informations moins accessibles mais qui pourraient néanmoins être plus pertinentes au jugement ou au choix à faire (Kahneman, 2011);
- **Heuristique de familiarité** : La familiarité d'une situation, à tort ou à raison, lui donne une impression de vrai ou faux. La familiarité peut se manifester par association d'idées, ou parce qu'on a été exposé à une situation ou à un concept de façon répétée (Kahneman, 2011).

Les heuristiques, qui influencent nos choix et nos jugements, sont inévitables et sont généralement non détectables, créant ainsi une illusion de vérité. Cette illusion sera d'autant plus forte si on place une confiance démesurée en ses intuitions, et en évitant de les remettre en question (Kahneman, 2011). La littérature s'entend généralement pour affirmer qu'une intuition, c'est une hypothèse à vérifier, et non une vérité absolue. En effet, il faut reconnaître qu'une intuition peut être biaisée par un manque d'expérience, ses propres peurs, préjugés, pensées irrationnelles, fausses perceptions, biais, par une confiance démesurée, par le fait d'être dans la pensée magique, ... Même notre état émotif peut influencer les intuitions qui émergent (McNaught, 2012).

Malgré ces limites, nous avons pu constater précédemment que l'intuition peut être une capacité distinctive pour les leaders. Aussi, nous avons recherché la littérature portant sur le développement de l'intuition, que nous abordons à la prochaine section.

Le développement de l'intuition

À notre connaissance, il n'a pas été démontré clairement et empiriquement que l'intuition peut être développée. Toutefois, plusieurs chercheurs demeurent convaincus qu'il est possible de le faire, et vont jusqu'à suggérer que des pratiques adéquates soient intégrées dans la formation académique (Sadler-Smith, Shefy, 2007).

D'une part, l'intuition experte relève de la connaissance emmagasinée au fil du temps. Aussi, porter une attention particulière à accumuler ses connaissances, pratiquer, recevoir du feedback, s'ajuster et apprendre pourraient être déterminant dans le développement de ses capacités intuitives (Dane, Pratt, 2004). « The quality of one's intuition depends on how well we have reasoned in the past ; on how well we have classified the events of our past experience in relation to the emotions that preceded and followed them; and also on how well we have reflected on the successes and failures of our past intuitions. Intuition is simply rapid cognition with the required knowledge partially swept under the carpet, all courtesy of emotion and much past practice » (Damasio, 2005).

D'autre part, l'intuition se manifeste émotivement et physiquement. Aussi, plusieurs auteurs suggèrent de développer la conscience de son corps, de ses émotions et de ses pensées (Kahneman, 2011 ; McNaught, 2012 ; Mavor et al., 2010). De façon concrète, pratiquer l'introspection, laisser aller les pensées analytiques (Mavor et al., 2010), tenir un journal, méditer, être coaché (McNaught, 2012). Dans le cadre de l'une de leurs recherches, Sadler-Smith & Shefy, 2007, proposèrent : « Passive volition, meditation, mindfulness, somatic awareness, insight, spontaneity, visual imagery, relaxation ».

Les sections précédentes nous ont permis de découvrir ce que la littérature révèle au sujet de l'intuition : comment celle-ci est définie, quelles en sont les manifestations, les fonctionnements, et comment elle peut être développée. Il reste toutefois qu'on ne peut avoir une image complète de l'intuition sans mettre celle-ci en relation avec la raison. C'est ce que nous nous efforcerons de réaliser à la prochaine section, avant de conclure sur l'intuition.

1.2.3 Conclusion de cette section portant sur le double-processus de la pensée

Notre revue de la littérature portant sur le double-processus de la pensée nous a permis de cerner le phénomène, nous informant des caractéristiques de l'intuition et de la raison, et des interactions entre celles-ci, ces deux phénomènes étant à la source de nos pensées. Nous avons également approfondi nos connaissances en matière d'intuition, en rapportant des définitions de l'intuition, ses principales caractéristiques et son fonctionnement. Nous avons également élaboré sur l'intuition dans un contexte de décision, un contexte social, créatif, et moral. Toutefois, aucun de ces contextes ne reflète spécifiquement la complexité de l'influence. La prochaine section, ci-dessous, précise nos réflexions sur le sujet.

1.3 Conclusion

Nous avons retenu pour définition du leadership que celui-ci est un processus d'influence par lequel un leader amène ses interlocuteurs à se mobiliser pour atteindre ses objectifs. Point de départ de notre recherche, cette définition nous a tout d'abord conduit à nous pencher sur la littérature sur l'influence, puis sur le processus de la pensée, pour enfin nous amener à explorer l'intuition, et ses interactions avec la raison.

D'une part, notre revue de la littérature en management nous a permis de mieux comprendre l'exercice de l'influence dans un cadre de leadership. Faisant appel à ses habiletés cognitives (Dutton, 1997), le leader choisit la ou les tactiques d'influence nécessaires pour atteindre ses objectifs, idéalement en tenant compte du contexte, de la qualité de la relation avec son/ses interlocuteurs, et de son style d'influence personnel.

D'autre part, la revue de la littérature présente l'intuition et la raison comme deux facettes du processus de la pensée, et en explique les interactions. Elle traite également de l'intuition en démontrant qu'elle est omniprésente même dans un cadre professionnel et organisationnel où la rationalité est reine.

Dans un contexte de management, l'intuition dans la résolution de problème et la prise de décision a été abondamment explorée. L'intuition dans un contexte de créativité, de moralité et d'interactions sociales ont également fait l'objet d'un certain nombre de recherches. Toutefois, nous n'avons identifié aucune littérature en management qui étudie

le double-processus de la pensée dans un contexte d'influence, alors que l'influence est au cœur du leadership. Or, notre revue de la littérature soulève un certain nombre d'interrogations : si la pensée a deux facettes, soit intuitive et réflexive, est-ce que le leader est conscient de sa raison et de ses intuitions quand il exerce son influence ? Est-il à l'écoute des manifestations de son intuition ? De quelle manière ce double-processus de la pensée du leader intervient-il, le cas échéant ? Est-il principalement de nature rationnelle, ou est-ce que l'intuition intervient à certains niveaux ?

À la lumière de notre revue de la littérature et de nos interrogations, nous pensons qu'il est d'intérêt de comprendre comment les leaders expliquent leur processus d'influence, en analysant leurs propos en considérant non seulement le rôle de la raison dans l'influence, mais également le rôle de l'intuition, et des interactions entre ces deux facettes de la pensée. Par conséquent, nous confirmons notre question de recherche, soit :

Comment les leaders expliquent-ils leur processus d'influence?

2. CADRE D'ANALYSE

« Within you are passions, values, feelings, and intuitions, as well as thoughts. They cannot be seen or touched because they are not physical. But they are real, they exist, they are an essential part of you, and they will do well for you »

(Townsend, 2009)

Dans le cadre du présent mémoire, nous avons retenu comme définition du leadership que celui-ci est un processus d'influence exercé par le leader auprès de ses interlocuteurs afin d'atteindre ses objectifs (McNaught, 2012 ; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Nous avons retenu également que le processus de la pensée humaine comporte deux facettes : l'une rapide et intuitive, l'autre lente et réflexive. Nous avons également confirmé notre question de recherche, qui a pour but d'explorer **comment les leaders expliquent leur processus d'influence**, et en particulier, en visant à comprendre cet exercice de leur influence du point de vue du double-processus de la pensée.

Pour appuyer notre démarche de recherche et assurer la rigueur de nos résultats, il était nécessaire de bien identifier les éléments caractéristiques de l'influence, et ceux du double-processus de la pensée, à étudier sur le terrain. Notre cadre théorique a par conséquent pour objectif de préciser ces notions. En particulier, il fait appel à des éléments de la littérature portant sur l'influence dans un contexte de leadership et à des éléments de la littérature relative au double-processus de la pensée et à l'intuition pour en définir les dimensions respectives.

Le présent chapitre se découpe de la façon suivante :

- 1) L'exercice de l'influence par un leader, et les dimensions retenues dans le cadre de la présente recherche ;

- 2) Le double-processus de la pensée, et les dimensions retenues dans le cadre de la présente recherche ;
- 3) La conclusion de ce chapitre.

2.1 L'exercice de l'influence

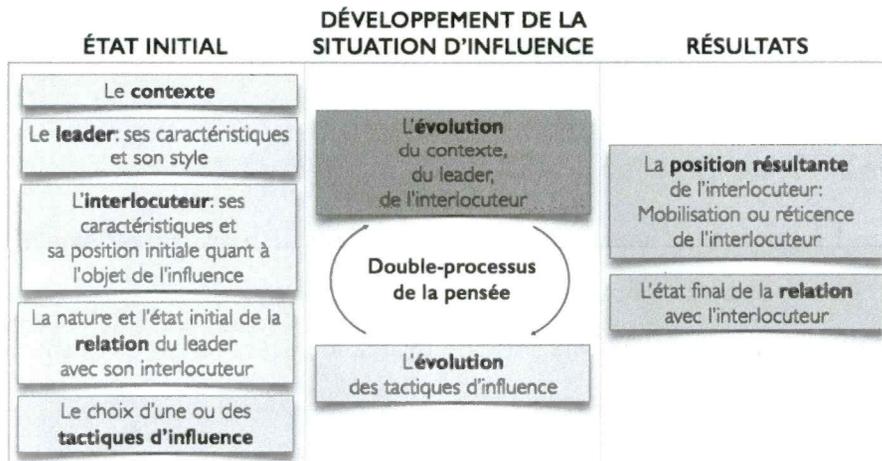
Afin de bien cerner le phénomène de l'influence dans le cadre de notre recherche, nous proposons de retenir un certain nombre de dimensions, décrites ci-dessous. Ces dimensions nous serviront non seulement à définir nos questions d'entrevue, mais également à identifier les données recueillies qui seront pertinentes pour répondre à notre question de recherche, et pour rapporter celles-ci de façon structurée, au chapitre de la présentation des résultats.

La littérature répertorie un certain nombre de tactiques d'influence, certaines ayant de plus grandes probabilités de succès que d'autres (voir Tableau 1.1, Chapitre 1). D'une part, la recherche soutient que le leader favorise et combine certaines de ces tactiques, selon le contexte (Dutton et al, 1997), et son style (Manning, 2012 ; Ammeter et al., 2002). D'autre part, la recherche indique également que la relation entre le leader et son interlocuteur a un impact sur la capacité d'influence de celui-ci (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Le leader utilise ses habiletés cognitives pour analyser et évaluer le contexte en général dans lequel s'inscrit l'influence et ajuste son approche de façon dynamique en fonction des changements qu'il détecte (ou non) dans le contexte (Dutton et al, 1997). Le succès du leader se vérifie par la réponse des interlocuteurs à ses tactiques d'influence. Sur un continuum, celles-ci varient entre la mobilisation à une extrémité (Masse, 2004), et la résistance à l'autre, avec une grande variation de degrés entre les deux (Bareil, 2013).

L'illustration ci-dessous représente les dimensions de l'influence avant, pendant et après une tentative d'influence. Notre objectif n'est pas de présenter un modèle théorique qui serait testé lors de notre recherche sur le terrain, mais simplement de faire une représentation afin de faciliter la compréhension de la présente section. Cette illustration remet en séquence les concepts-clés retenus par notre cadre théorique soit : en amont du

processus d'influence, les caractéristiques du contexte, du leader, de l'interlocuteur, de l'état de la relation, et le choix d'une tactique d'influence, pendant le processus d'influence, l'évolution du contexte, du leader et de l'interlocuteur, et des tactiques d'influence du leader, et finalement en aval les résultats, l'état final de la relation.

Figure 2.1 : Illustration des concepts théoriques



2.1.1 Le contexte, le leader, l'interlocuteur, et leur relation

Dans le cadre de notre revue de la littérature, nous avons fait état des recherches de Dutton et al. 1997, qui ont identifié un certain nombre d'éléments du contexte dans lequel s'inscrit un processus d'influence dont ont tenu compte les participants à leurs études. Ces éléments touchent à la fois le contexte, les caractéristiques de l'influenceur (Manning, 2012; Ammeter et al., 2002) et de son interlocuteur, la relation entre l'influenceur et son interlocuteur (Dasborough & Ashkanasy, 2002 ; Furst, Cable, 2008).

2.1.2 Les tactiques d'influence

Les tactiques d'influence sont variées, et à cet effet, nous retiendrons la classification présentée au tableau 1.1 du chapitre précédent, faisant appel aux recherches de Higgins et al (2003, Yukl et al (2005), et Grant, Hoffman (2011).

2.1.3 L'évolution des tactiques d'influence

Les recherches en management suggèrent que pour en assurer le succès, les tactiques d'influence sont adaptées de façon fluide et dynamique en cours de processus, en réponse aux changements détectés dans le contexte (Dutton et al., 1997). Nous nous attarderons, dans le cadre de notre recherche, à comprendre non seulement les conditions qui ont permis de choisir initialement l'une ou l'autre des tactiques d'influence, mais également si et comment celle-ci a évolué dans le temps.

2.1.4 Les résultats de l'influence

Les résultats de l'influence se manifestent par la mobilisation ou la résistance de l'interlocuteur. Dans le cadre de notre recherche, nous ne prévoyons pas rencontrer des interlocuteurs, mais bien plutôt des leaders. Aussi, l'évaluation des résultats de l'influence sera limitée à la perception des leaders rencontrés.

2.2 Le double-processus de la pensée

La recherche démontre que les habiletés cognitives du leader sont mises à contribution pour faire le choix des tactiques en fonction de son style d'influence, du contexte et de la qualité de la relation avec son interlocuteur (Dutton et al., 1997 ; Ammeter et al., 2002). Plus précisément, le succès du leader à convaincre est généralement associé à la capacité du leader à s'adapter efficacement au contexte et à ses interlocuteurs non seulement initialement mais également en cours de processus (Grant & Hofman, 2011 ; Dutton et al., 1997; Manning, 2012).

Or, comment le leader fait-il ces choix? Quelles facettes de sa pensée sont-elles mises à contribution ? Comment des leaders expliquent-ils leur processus d'influence, et comment pourrions-nous les comprendre en considérant le double-processus de la pensée ?

Afin de pouvoir étudier la question, il est nécessaire de préciser les dimensions du double-processus de la pensée que nous utiliserons pour faire l'analyse de nos données. Ces dimensions sont les suivantes :

2.2.1 Le processus réflexif

Le processus réflexif est engagé de façon volontaire ; il traite et analyse des informations de façon consciente, et arrive à une conclusion permettant de résoudre des problèmes, prendre des décisions, élaborer des plans (Sadler-Smith, Shefy (2007), Evans (2011)).

2.2.2 Le processus intuitif

La recherche en psychologie s'est dotée d'un ensemble de tests afin d'explorer la nature même de l'intuition. C'est ainsi qu'elle a pu déterminer que l'intuition intervient dans notre processus de pensée, qu'elle peut émaner de notre expertise ou d'heuristiques appliqués à notre modèle du monde, et que selon les prédispositions et préférences cognitives, l'intuition jouera un rôle plus ou moins grand dans le jugement et les choix d'un individu.

Notre domaine de recherche étant le management, nous n'avons pas la prétention ni l'intention d'étudier les processus sous-jacents à l'intuition. Nous traiterons plutôt l'intuition comme une boîte noire, et nous focaliserons notre recherche sur la conclusion intuitive qui émerge à la conscience. Nous nous intéresserons à ses manifestations, à l'attitude et à la confiance du leader face à ces manifestations, et éventuellement à l'impact que ces conclusions intuitives peuvent avoir sur son processus d'influence. Tout au plus pourrions-nous explorer la perception du leader quant à savoir si ses intuitions proviennent ou non de son expertise, et s'il considère que l'intuition peut être développée.

Par conséquent, nous avons retenu les dimensions suivantes de l'intuition pour les fins de notre recherche, que nous décrivons ci-dessous : les manifestations de l'intuition, les catégories, le niveau d'attention, le niveau de confiance en ses intuitions, l'intuition émanant de l'expertise ou des heuristiques, et le développement de l'intuition.

Les manifestations de l'intuition

La littérature nous apprend que l'intuition suggère de façon rapide et involontaire un jugement ou une conclusion face à une situation donnée, sans pour autant que les arguments menant à cette conclusion ne soient a priori perçus au niveau conscient (Dane,

Pratt, 2007 ; Hodgkinson et al, 2009 ; Kahneman, 2011 pour ne citer que quelques références). Elle se manifeste de façon physique et possède une charge émotive.

Certains auteurs distinguent l'intuition de l'instinct et de "l'insight". Ce sont tous des phénomènes inconscients, toutefois l'instinct est un réflexe autonome, et "l'insight" la conceptualisation spontanée d'une solution à un problème (Hodgkinson et al, 2009). Toutefois, nous pensons que si ces précisions sont connues des experts dans le domaine, les participants à notre recherche pourraient éventuellement utiliser ces termes de façon interchangeable. Aussi nous considérerons comme intuition tout jugement ou conclusion qui se manifeste au leader de façon spontanée, sans processus conscient de réflexion, que cette manifestation soit nommée intuition ou autre par le participant.

Les catégories de l'intuition

La littérature en management propose quatre catégories de l'intuition : celle qui, spontanément, permet de prendre une décision ou d'identifier une solution, celle qui déclenche la créativité, celle qui permet de différencier le bien du mal, et celle enfin, qui permet de décoder l'état d'esprit et l'état émotif de son interlocuteur (Gore, Sadler-Smith, 2011). Ces catégories pourraient s'avérer utiles pour mieux comprendre le type d'intuition qui intervient dans le processus d'influence.

Le niveau d'attention

La littérature en psychologie révèle que le Type 2 est un processus requérant une attention soutenue. Lorsque le processus réflexif est intense, il reste moins d'attention disponible à l'individu pour être alerte à ses intuitions, ou encore pour être en mesure de les remettre en question (Kahneman, 2011).

Notre revue de la littérature nous a également appris que plus une personne est experte dans un domaine donné, moins d'attention est requise par sa pensée réflexive, ce qui permet de conserver un certain niveau d'attention sur ce qui se passe au niveau de l'intuition (Kahneman, 2011).

Le niveau de confiance en ses intuitions

La littérature en psychologie révèle qu'un individu peut être plus enclin à se laisser guider par ses intuitions, alors que d'autres privilégient la pensée réflexive pour porter un jugement ou tirer des conclusions. De plus, le degré avec lequel une personne fait intervenir sa pensée réflexive pour évaluer ses intuitions dépend également du niveau de confiance qu'elle accorde d'emblée à ses intuitions (Kahneman, 2011).

L'intuition émanant de l'expertise ou des heuristiques

Notre revue de la littérature nous a permis de comprendre que l'intuition peut être le résultat d'un accès spontané à la connaissance tacite emmagasinée à force d'expérience et d'expertise (Mavor et al, 2010 ; McNaught, 2012 ; Sadler-Smith, 2007; Vaughan, 1979; Dörfler, Achermann, 2012; Katri & Ng, 2000; Kahneman, 2011) . Elle peut également être le résultat d'heuristiques appliqués pour analyser et comparer une situation donnée avec son modèle du monde (Kahneman, 2011).

Le développement de l'intuition

À notre connaissance, la recherche empirique n'a pas encore démontré que l'intuition peut être développée. Toutefois, la recherche suggère des approches présentées dans notre revue de la littérature, allant de l'acquisition de connaissances et d'expertise, au développement de la capacité d'être dans le moment présent et à l'écoute de son corps et de ses ressentis (Dane, Pratt, 2004 ; Damasio, 2005; Mavor et al, 2010; Kahneman, 2011; McNaught, 2012; Sadler-Smith & Shefy, 2007)

2.3 Conclusion

Pour répondre à notre question de recherche, et tel que nous l'expliquerons au prochain chapitre portant sur notre méthodologie de recherche, nous préconisons une démarche exploratoire plutôt que de formuler des propositions théoriques en amont à notre travail sur le terrain. Nous souhaitons laisser émerger les concepts répondant à notre question de

recherche, sans idée préconçue. Nous ferons appel à l'ensemble des dimensions présentés précédemment pour nous assurer de couvrir toutes les facettes significatives de l'influence et du double-processus de la pensée lors de notre recherche sur le terrain, et nous laisserons émerger les interactions, liens et relations entre ces deux phénomènes. Nous tenterons ainsi de comprendre, comment les leaders expliquent leur choix et l'évolution des tactiques d'influence, du point de vue du double-processus de la pensée, soit de l'intuition et de la raison.

3. MÉTHODOLOGIE

« As the mystery and magic of how intuition works is dispelled through hard science research, executives will more likely understand, accept, and use this skill that we all possess to some degree » (Agor, 1986)

Notre recherche se penche sur le processus d'influence des leaders, et en particulier, cherche à l'expliquer par la loupe du double-processus de la pensée. Pour ce faire, nous avons privilégié une démarche qualitative, en réalisant des entretiens semi-dirigés auprès de huit (8) leaders avérés de Montréal provenant de domaines professionnels diversifiés. Notre approche a été élaborée en nous appuyant sur notre revue de la littérature, ainsi que notre cadre théorique présentés aux chapitres précédents. Nous avons été également guidés dans nos choix méthodologiques, principalement par des auteurs tels que Yin (2015), et Campenhoudt et Quivy (2011).

Le présent chapitre a pour objectif d'expliquer nos choix en matière d'approche méthodologique, de collecte de données, et d'analyse de ces données. Nous présentons également notre évaluation de la qualité de nos données et de notre design de recherche et complétons ce chapitre en présentant les limites de ces choix.

3.1 L'approche méthodologique

Nos choix méthodologiques ont été dictés par la nature particulière de notre sujet de recherche. Celle-ci vise à comprendre comment les leaders expliquent leur processus d'influence, et leurs propos seront analysés sous l'angle du double-processus de la pensée. Ces considérations limitent les options possibles pour rassembler les données, en favorisant une démarche qualitative plutôt que quantitative, par la réalisation d'entretiens. De plus, notre recherche focalise sur l'influence dans un contexte de leadership, ce qui détermine notre unité d'analyse, soit le leader, et le type de participants envisagés.

3.1.1 La démarche qualitative

La recherche qualitative permet de comprendre comment les participants envisagent, perçoivent et conceptualisent l'objet de la recherche (McNaught, 2012). La recherche qualitative « is not simply learning about a topic, but also learning what is important to those being studied » (Rubin & Rubin, 2005, tels que cités par McNaught, 2012). Cette façon de faire nous apparaît particulièrement judicieuse pour traiter d'un sujet telle que l'influence, et étant donné que nous sommes surtout intéressés à comprendre la perspective, le vécu et le ressenti des leaders rencontrés en ce qui a trait à leurs processus réflexifs et intuitifs dans un contexte d'influence.

3.1.2 L'unité d'analyse

Notre unité d'analyse est le leader, car il est au centre de notre intérêt de recherche. Ainsi, les participants choisis sont des leaders ; les interlocuteurs de ceux-ci sont exclus de notre collecte de données.

3.1.3 Les entretiens semi-dirigés

Dans le cadre de notre recherche, nous avons considéré différentes approches qualitatives, et nous avons choisi de réaliser des analyses de cas, où chacun des « cas » est un leader. En effet, d'après Yin (2015), une analyse de cas peut être définie de la façon suivante : « In defining the case, for instance, the classic case studies usually focus on an individual person as the base (...) You also can imagine case studies of clinical patients, of exemplary students, or of certain types of leaders. In each situation, an individual person is the case being studied, and the individual is the primary unit of analysis. Information about the relevant individual would be collected, and several such individuals or 'cases' might be included in a multiple-case study. » (Yin, 2015)

Toujours selon Yin (2015), cette approche est à privilégier dans les circonstances suivantes :

- a) Lorsque la question posée est de type « Comment ou Pourquoi » ;
- b) Lorsque qu'il n'est pas requis de contrôler les événements comportementaux ;
- c) Lorsque le focus porte sur les événements contemporains, plutôt qu'historique.

Notre question de recherche rencontre l'ensemble de ces critères.

Yin (2015) ajoute qu'il existe six sources d'évidences permettant de réaliser une telle recherche : la documentation, des archives, des entretiens, des observations directes, l'observation du participant, et les artefacts physiques.

Étant donné notre question de recherche et la perspective du double-processus de la pensée, seuls les entretiens nous semblaient appropriés afin de colliger les données. Les entretiens permettent de faire « l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés (...), la reconstitution de processus d'action, d'expériences ou d'événements du passé » (Campenhoudt, Quivy, 2011). Le récit de vie, requérant plusieurs séances, permet de réaliser des entretiens très approfondis, mais limite le nombre de participants pouvant être rencontrés dans le cadre d'un mémoire (Campenhoudt, Quivy, 2011). Or, notre intérêt de recherche souhaite dégager les phénomènes du double-processus de la pensée dans un contexte d'influence tels que perçus et interprétés par des leaders. Nous avons préféré par conséquent privilégier la diversité des témoignages par des entrevues semi-dirigées, plutôt que la profondeur de quelques entretiens. Nous pensions également qu'il était plus facile d'avoir la participation de leaders si la rencontre était d'une durée limitée, par opposition à une recherche exigeant plusieurs heures d'entretien.

En adoptant une approche d'entrevue semi-dirigée, nous voulions également profiter des informations partagées sur le vif par les leaders, que nous n'aurions pu nécessairement prévoir à l'avance dans un questionnaire. Saisir ces opportunités nous paraissait important afin de creuser les réflexions, nuancer les propos, profiter de l'émergence de nouveaux concepts et/ou de liens entre les différents éléments considérés dans notre cadre théorique (Campenhoudt, Quivy, 2011 ; Miles, Huberman, 2007). « Qualitative interviewing can evolve and change during the course of a study » (Rubin, Rubin, 2005, tels que cités par McNaught, 2012).

Le nombre et le choix des leaders participant à notre recherche ont fait l'objet d'une réflexion approfondie afin de nous assurer de la validité de nos résultats.

3.1.4 Le nombre de participants

Notre revue du manuel de Yin (2015) nous a appris que la recherche qualitative permet la généralisation analytique, par opposition à la généralisation statistique :

« A fatal flaw in doing case studies is to consider statistical generalization to be the way of generalizing the findings from your case study. This is because your case or cases are not « sampling units » and also will be too small in number to serve as adequately sized sample to represent any larger population. » (Yin, 2015). Une analyse de cas, même si basée sur de multiples cas, permet de généraliser des propositions théoriques, et non pas les résultats pour des populations ou des univers (Yin, 2015) parce que le nombre de cas étudiés sera toujours insuffisant à la généralisation statistique.

Les cas doivent plutôt être identifiés en tenant compte des perspectives suivantes :

« Each case must be carefully selected so that it either (a) predicts similar results (a literal replication) or (b) predicts contrasting results but for anticipatable reasons (a theoretical replication). The ability to conduct 6 or 10 case studies, arranged effectively within a multiple-case design, is analogous to the ability to conduct 6 or 10 experiments on related topics; a few cases (2 or 3) would be literal replications, whereas a few other cases (4 to 6) might be designed to pursue two different patterns of theoretical replications. If all the cases turn out as predicted, these 6 to 10 cases, in the aggregate, would have provided compelling support for the initial set of propositions. » (Yin, 2015). Toujours selon cet auteur : « Eight cases are sufficient « replications » to convince the reader of a general phenomenon » (Yin, 2015).

Sur la base de ces propos, nous avons déterminé de façon préliminaire qu'un échantillon de six à huit leaders serait approprié si l'analyse des entretiens démontrait des résultats similaires entre les eux, afin de répondre au critère de réplique littérale. Dans le cas où la comparaison présenterait des résultats contradictoires, il serait nécessaire d'ajouter d'autres participants.

Comme il sera démontré dans le cadre de notre analyse, nous avons été en mesure de produire un schéma commun aux entretiens étudiés, qui décrit comment les leaders rencontrés expliquent leur processus d'influence, du point de vue du double-processus de la pensée. Nous avons également détecté des nuances, non pas contradictoires mais

apportant une lumière additionnelle, par sous-groupe de participants. Nous avons nommé ces sous-groupes « profils d'influence ». Ainsi, huit leaders ont été rencontrés ; trois profils ont été identifiés. Pour chacun des profils, au moins deux leaders ont été répertoriés, partageant des résultats similaires. Ces caractéristiques de notre groupe de huit participants répondent aux critères de rigueur énoncés par Yin (2015) : « (...) the study should still have at least two individual cases within each of the subgroups, so that the theoretical replications across subgroups are complemented by literal replications within each subgroup. »

3.1.5 Le choix des participants

Outre le nombre de participants, nous avons porté une grande attention au choix des participants. Notre recherche vise à comprendre comment des leaders expliquent leur processus d'influence. Nous avons investi des efforts substantiels pour nous assurer la participation de leaders reconnus. Comme le souligne Yin (2015) : « Choose the cases that will most likely illuminate your research questions ». En effet, afin de réaliser leurs recherches, les chercheurs en sciences sociales constituent fréquemment un échantillon dirigé ou « purposive sampling », rassemblant de façon subjective les participants les plus susceptibles de détenir une grande connaissance de l'objet de la recherche (Guarte, Barrios, 2006). « Purposeful sampling techniques identifies subjects that are 'information rich' » (McNaught, 2012, citant Patton, 2002).

Notre revue de la littérature indique que les leaders les plus performants, et possédant souvent une longue expérience, font preuve d'intuition (Agor (1986), Dane et Pratt (2007)), et l'intuition est l'une des facettes de la pensée que nous souhaitons étudier. Aussi, afin d'assurer la profondeur et la richesse des réponses à notre question de recherche, nous avons déterminé que les critères de sélection suivants étaient incontournables et devaient être communs à tous les participants :

- Leadership reconnu – sinon publiquement, dans son domaine d'affaires en tant que cadre exécutif ;
- Longue expérience de travail – au moins vingt-cinq années.

En première phase, nous avons d'abord dressé une liste de leaders satisfaisant ces critères et résidant à Montréal, afin de faciliter des entretiens en personne, étant nous-mêmes de la région. Les premiers leaders identifiés étaient des personnes que nous pensions pouvoir solliciter relativement facilement grâce à notre réseau de contacts. Cette façon de faire est connue en tant que « convenience sampling » qui signifie « recruiting whomever you have access to » (McNaught, 2012, citant Auerbach, Silverstein, 2003). Les autres participants ont été suggérés par les premiers participants, technique nommée le « snowball sampling », qui signifie « starting with a convenience sample of a few research participants and asking them to select others. These, in turn, are asked to suggest more research participants » (McNaught, 2012, citant Auerbach, Silverstein, 2003).

En deuxième phase, nous avons considéré des critères de sélection additionnels, afin de nous assurer d'une certaine diversité dans les témoignages et ainsi de la robustesse de nos résultats. En effet : « Some replications might attempt to duplicate the exact conditions of the original experiment. Other replications might alter one or two experimental conditions considered unimportant to the original finding, to see whether the finding could be still duplicated. Only with such replications would the original findings be considered robust » Yin (2015). La constante entre les participants choisis est leur leadership reconnu et leur longue expérience professionnelle. À l'instar des recherches réalisées par Agor (1986), les variations envisagées comme critères de sélection additionnels sont de l'ordre du genre, de la tranche d'âge, des domaines d'affaires, de la nature des postes :

- Des hommes, et des femmes ;
- De différents groupes d'âge ;
- De milieux d'affaires diversifiés ;
- Dans des postes de différentes natures : gestionnaire, consultant, entrepreneur, politicien, artiste.

Sur la base de ces réflexions et critères de sélection, nous avons eu le privilège d'assembler un groupe de huit leaders reconnus, résidant à Montréal, âgés entre 49 et 91 ans, dont trois étaient des femmes. Ils émanaient de milieux professionnels différents tels que représentés ci-dessous. Ils ont tous renoncé à l'anonymat, ce qui nous permet de partager avec nos lecteurs la liste de ces leaders.

Nous avons tout d’abord identifié et sollicité la participation de quatre leaders au sein de grandes organisations reconnues dont le siège social est à Montréal. Leurs expériences représentatives, énumérées dans le tableau ci-dessous, témoignent de la reconnaissance de leur leadership par leurs pairs, et par les organisations au sein desquelles ils ont œuvré ou œuvrent encore :

Tableau 3.1 : Gestionnaires et consultants au sein de grandes organisations

NOMS	GENRE	TRANCHE D'ÂGE	DOMAINES	EXPÉRIENCES REPRÉSENTATIVES ³
Jean-Jacques Bourgeault	Homme	70-80 ans	<ul style="list-style-type: none"> Dirigeant au sein d'une grande organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Coach exécutif chez Groupe Pauzé Vice-président exécutif et chef des opérations, Air Canada
Madeleine Chenette	Femme	50-60 ans	<ul style="list-style-type: none"> Dirigeante d'une grande organisation Conseillère stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> Partner-Head National Strategy Advisory Services Présidente du conseil d'administration de Secor, par votes de ses pairs
Isabelle Courville	Femme	50-60 ans	<ul style="list-style-type: none"> Dirigeante au sein de grandes organisations 	<ul style="list-style-type: none"> Présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne Présidente, Distribution, Hydro-Québec Présidente, Grandes Entreprises, Bell Canada Une des 10 femmes d'affaires les plus influentes du Québec selon le Journal des Affaires
Pierre Miron	Homme	50-60 ans	<ul style="list-style-type: none"> Dirigeant au sein d'une grande organisation Conseiller stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> Chef des Opérations et des Technologies de l'Information, La Caisse de Dépôts et de Placements Premier vice-président Systèmes d'entreprise, Banque Nationale Premier vice-président et CIO, Financière Banque Nationale Lauréats de plusieurs prix

Par la suite, nous nous sommes intéressés au milieu de l’entrepreneuriat. Nous avons sollicité la participation deux personnalités connues du public, soient Serge Godin de CGI, et de Ricardo Larrivé de Ricardo Media.

³ Informations tirées de LinkedIn le 20 septembre 2016

Tableau 3.2 : Entrepreneurs

NOMS	SEXE	TRANCHE D'ÂGE	DOMAINES	EXPÉRIENCES REPRÉSENTATIVES ⁴
Serge Godin	Homme	60-70 ans	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneur et dirigeant d'une grande organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondateur et président exécutif du Groupe CGI, dont le chiffre d'affaires dépasse présentement les 10 milliards de dollars, et regroupe plus de 65 000 employés
Ricardo Larrivée	Homme	40-50 ans	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneur et vedette des médias 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondateur, et président du conseil et chef exécutif, Ricardo Media, rassemblant la maison de production télévisuelle Productions 350°, le magazine Ricardo, ricardocuisine.com, les articles de cuisine Ricardo, les vins Larrivée Vins du Monde.

Notre dernier groupe concerne des leaders reconnus par le grand public. D'une part, un politicien élu premier ministre du Québec de façon majoritaire, et une grande dame de la télévision, communicatrice et écrivaine. Nous aurions également pu inclure dans ce groupe Ricardo Larrivée, car en plus d'être un entrepreneur, il est une vedette bien connue des médias.

Tableau 3.3 : Personnalités publiques participantes

NOMS	SEXE	TRANCHE D'ÂGE	DOMAINES	EXPÉRIENCES REPRÉSENTATIVES ⁵
Janette Bertrand	Femme	Plus de 90 ans	<ul style="list-style-type: none"> • Vedette de la télévision 	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatrice, écrivaine, journaliste
Lucien Bouchard	Homme	70-80 ans	<ul style="list-style-type: none"> • Politicien et avocat 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancien premier ministre du Québec • Chef du Parti Québécois • Chef du Bloc Québécois

Tous nos participants respectent nos critères fondamentaux, à l'effet que ce sont des leaders reconnus dans leurs domaines respectifs. La reconnaissance de leur leadership par leurs pairs, et par leurs organisations respectives, ou encore par le grand public, leur ont permis de se hisser aux plus hautes sphères de leurs domaines professionnels respectifs. De plus, ils répondent à certains critères de diversité, qui nous permettront de constater si

⁴ Informations tirées de LinkedIn et du site internet de CGI, le 20 septembre 2016

⁵ Informations tirées de LinkedIn le 20 septembre 2016

des variantes dans certaines conditions telles que le genre, l'âge, le domaine ou le rôle ont un impact notable sur les résultats de notre recherche.

Le tableau suivant démontre la distribution de nos participants selon les critères recherchés. Toutefois, comme précisé précédemment, ce tableau est présenté non pas pour tenter de démontrer que notre échantillon est statistiquement significatif, ce qui ne saurait être le cas dans le cadre d'une recherche qualitative de cette nature (Yin, 2015), mais plutôt que nous avons considéré varier certaines conditions pour nous assurer de la robustesse de nos résultats (tel que cité précédemment (Yin, 2015)).

Tableau 3.4 : Distribution des participants selon leurs caractéristiques

CRITÈRES	RATIO	PARTICIPANTS
Leadership reconnu et plus de 25 années d'expérience professionnelle	8/8	Janette Bertrand, Lucien Bouchard, Jean-Jacques Bourgeault, Madeleine Chenette, Isabelle Courville, Serge Godin, Pierre Miron, Ricardo Larrivée
Femmes	3/8	Janette Bertrand, Madeleine Chenette, Isabelle Courville
Hommes	5/8	Lucien Bouchard, Jean-Jacques Bourgeault, Serge Godin, Pierre Miron, Ricardo Larrivée
40-50 ans	1/8	Ricardo Larrivée
50-60 ans	3/8	Madeleine Chenette, Isabelle Courville, Pierre Miron
60-70 ans	1/8	Serge Godin
70-80 ans	2/8	Jean-Jacques Bourgeault, Lucien Bouchard
Plus de 90 ans	1/8	Janette Bertrand
Dirigeant	5/8	Jean-Jacques Bourgeault, Madeleine Chenette, Isabelle Courville, Serge Godin, Pierre Miron
Consultant	2/8	Madeleine Chenette, Pierre Miron
Entrepreneur	2/8	Serge Godin, Ricardo Larrivée
Personnalité publique	3/8	Janette Bertrand, Lucien Bouchard, Ricardo Larrivée

La prochaine section a pour objectif de présenter notre démarche quant à la collecte de données.

3.2 La collecte des données

Avant de démarrer les entretiens avec les leaders participants, nous nous sommes préparés de manière rigoureuse. Une fois notre protocole documenté et testé, nous avons réalisé la cueillette de données.

3.2.1 La préparation du chercheur

Selon Yin (2015), il est souhaitable que le chercheur qui réalise des entretiens détienne certaines compétences particulières, soit :

- 1) “Ask good questions”
- 2) “Be a good listener”
- 3) “Stay adaptive”
- 4) “Have a firm grasp of the issues being studied, even when in an exploratory mode”
- 5) “Avoid biases by being sensitive to contrary evidence, also knowing how to conduct research ethically”

La personne désignée pour ce travail de recherche est certifiée Coach exécutive par l'*International Coach Federation* qui regroupe plus de 20 000 membres à travers le monde, et dicte les standards professionnels à respecter pour en faire partie. Elle détient à ce jour plus de 450 heures de formation et de pratique en coaching individuel, ce faisant développant sa maîtrise des questions puissantes, de l'écoute active, des capacités d'adaptation tout en restant focaliser sur les objectifs à atteindre, et en respectant le code d'éthique de l'ICF. En fait, les compétences décrites par Yin sont similaires à six des onze compétences exigées par l'ICF⁶ pour être accrédité. Ces habilités ont été mises à contribution lors des entretiens.

De plus, nous avons également pris connaissance de l'actualité concernant le participant lorsque celle-ci était disponible, et du profil LinkedIn de celui-ci, afin d'accélérer notre compréhension de son contexte d'affaires et optimiser la pertinence de nos questions.

⁶ Références : www.internationalcoachfederation.org

3.2.2 La préparation des participants

Nous avons clarifié avec chacun de nos participants qu'il n'était pas nécessaire de se préparer pour la séance. Nous avons toutefois précisé à l'avance que l'entretien allait porter sur leurs façons d'influencer et de convaincre, dans un cadre professionnel :

Mon intérêt de recherche porte sur l'influence, telle qu'exercée par des leaders avérés de Montréal. Je rencontrerai 6 à 8 personnes en entrevues individuelles, de différents domaines professionnels. L'entrevue devrait durer au maximum deux heures, pendant lesquelles j'aimerais que vous me racontiez deux ou trois événements marquants de votre vie professionnelle où vous avez eu à convaincre plusieurs parties prenantes.

3.2.3 Les considérations éthiques

Nous avons pris les dispositions nécessaires pour respecter les règles d'éthique en recherche et le niveau de confidentialité exigé par chacun des participants. Les formulaires de confidentialité fournis par le Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal ont été remis à chacun des participants. Ils ont également signé le formulaire de consentement pour l'entrevue. Chacun des leaders a accepté que le contenu des entrevues, et leurs noms, ne soient pas assujettis à la clause d'anonymat.

3.2.4 Les entretiens

Nous avons développé un guide d'entretien afin de réaliser nos entrevues de façon rigoureuse. McNaught, 2012, citant Klenke 2008, explique le rôle du guide d'entretien dans une approche semi-structurée : « to achieve the level of depth and the level of detail sought in in-depth interviewing, the researcher works out main questions, probing questions, and follow-up questions ».

Nos questions ont été développées à partir de notre cadre théorique, afin de produire « les informations requises par les hypothèses et prescrites par les indicateurs » (Campenhoudt, Quivy, 2011) du chapitre précédent. Ainsi, notre cadre théorique récapitule les concepts théoriques permettant de circonscrire les deux phénomènes de notre question de recherche, soit l'influence, et le double-processus de la pensée. Formulées à partir de ces

concepts, nos questions visaient d'une part à comprendre les processus d'influence, et d'autre part, à faire émerger des éléments du double-processus de la pensée de nos interlocuteurs, de telle sorte à pouvoir répondre au «*comment* » de notre question de recherche.

Nos questions avaient également pour objectif de rester complètement ouvertes afin de permettre l'émergence de ce qui est important pour le participant dans l'exercice de son influence, et d'explorer si l'intuition contribue à celle-ci. De façon sommaire :

- Pourriez-vous me raconter les circonstances du premier (2e, ou 3e) évènement que vous avez identifié en prévision de notre rencontre ?
- Quel état le contexte initial ?
- Qu'avez-vous fait précisément pour convaincre les autres d'adhérer à votre projet ?
- En vous remémorant chacune des personnes impliquées :
 - Quelles ont été ses réactions ?
 - Qu'avez-vous perçu chez cette personne ?
 - Qu'avez-vous remarqué en vous-même ?
 - Qu'avez-vous fait ?
- Au final, quel a été le résultat ?
- Y a-t-il autre chose que vous souhaitiez ajouter ?

Notre guide d'entretien, plus détaillé, est présenté en annexe.

Ce guide d'entretien, dans sa pleine portée, a tout d'abord été testé auprès de deux amis, leaders dans leurs domaines respectifs, avant d'être utilisé auprès des participants de la recherche. Selon Yin (2015), « Convenience, and geographic proximity can be the main criteria for selecting a pilot case ». Ces tests, enregistrés, nous ont permis de raffiner nos questions afin de nous assurer que les données obtenues seraient judicieuses pour répondre à notre question de recherche. Notre condition de succès, à cet égard, était de

s'assurer que les propos des leaders focalisaient rapidement sur les dimensions et indicateurs de l'influence et de l'intuition, tel que décrits dans notre cadre théorique, par opposition à force détail sur les événements n'ayant aucune contribution à notre objet de recherche. Une fois les ajustements apportés, nous avons pu rencontrer les leaders participants en entretien individuel.

Il est important de préciser que nous avons fait le choix délibéré de ne pas mentionner aux participants que l'objet de notre recherche portait également sur le double-processus de la pensée, et comment celui-ci nous aide à comprendre le processus d'influence. En effet, notre approche se voulait exploratoire (Dutton et al, 1997). Nous souhaitons avoir la possibilité de voir émerger des concepts sans induire nos participants de quelque façon que ce soit ; nous étions curieux de comprendre sans induction de notre part s'ils avaient conscience de leurs capacités réflexives et intuitives, et comment ils interprétaient celles-ci, le cas échéant.

En introduction à chacun de ces entretiens, nous avons dû préciser ce que nous entendions par influence, afin d'éviter tout malentendu. Nous avons traduit 'influence' par le processus par lequel une personne cherche à convaincre une ou un groupe de personnes.

Selon les réponses obtenues, des questions additionnelles ont été soulevées, en maintenant le fil conducteur des dimensions et indicateurs que nous souhaitons explorer. « Thoroughness means investigating new paths as they crop us, redesigning the study as often as necessary to pursue these new directions » (Rubin, Rubin, 2005, tels que cités par McNaught, 2012)

À la fin de l'entrevue, nous avons demandé la permission à chacun des participants de les contacter à nouveau afin d'obtenir un complément d'information, le cas échéant. « Analysing and interviewing alternate throughout the study » (Rubin, Rubin, 2005, tels que cités par Mc Naught). Ces chercheurs soutiennent que lorsque des écarts sont identifiés en cours d'analyse, le chercheur peut décider de contacter à nouveaux des participants afin d'obtenir les informations ou les clarifications nécessaires. Nous avons contacté à nouveau qu'un seul des leaders pour avoir des précisions quant à l'un de ses propos, soit "jouer avec les émotions".

À noter que tous les entretiens ont été enregistrés, avec la permission du participant.

Au final, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées auprès des participants, d'une durée moyenne d'environ une (1) heure et trente (30) minutes, dans un lieu choisi par celui-ci.

La prochaine section porte sur notre méthode d'analyse des données.

3.3 La méthode d'analyse des données et justifications

Étant donné la nature de notre sujet de recherche, et la formulation de notre question, nous avons opté pour une démarche exploratoire. Une fois les entretiens réalisés, nous nous sommes efforcés d'identifier les éléments décrivant les processus d'influence rapportés par les participants, et les éléments décrivant leurs capacités réflexives et intuitives, en tenant compte des dimensions présentés dans notre cadre théorique. Nous avons exploré et laissé émerger les interactions entre ces éléments afin de mieux comprendre comment les deux facettes de la pensée affectent les éléments de l'influence, et vice versa, en cours de processus. Nous en avons déduit un schéma commun d'interactions, ainsi que des schémas particuliers spécifiques à des sous-groupes de participants.

Notre analyse des données recueillies dans le cadre des entrevues a été réalisée en trois grandes étapes, présentées ci-dessous.

3.3.1 Les réflexions préliminaires

D'abord, et tel que recommandé par Mc Naught (2012) citant Rubin, Rubin (2005), nous avons noté nos réflexions préliminaires après chacune de nos entrevues afin de prendre note immédiatement de nos réflexions, découvertes, interrogations en sortant de la rencontre. « Interviews are systematically examined – analyzed – immediately after they are conducted, to suggest further questions and topics to pursue ».

3.3.2 La transcription

Les verbatims ont été principalement réalisées par la chercheure, avec l'aide d'une tierce partie dans certains cas, afin d'accélérer le processus. Une entente de confidentialité a été dûment complétée et signée par la tierce partie en question.

3.3.3 Les codes thématiques

La revue minutieuse des verbatims de chacune des entrevues nous a permis de réaliser le codage de ces données brutes. « To codify is to arrange things in a systematic order, to make something part of a system or classification, to categorize » (Saldana, 2016). Notre codage a été réalisé sur papier une première fois, et en utilisant NVivo dans une deuxième itération. « With purpose built tools for classifying, sorting and arranging information, qualitative research software gives you more time to analyze your materials, identify themes, glean insight and develop meaningful conclusion » (McNaught, 2012, citant un extrait du site web de QSR International). L'utilisation d'un logiciel conçu à cet effet nous est apparu plus efficace pour « jouer » avec et analyser nos données en profondeur, regrouper les codes en catégories, et les catégories en thèmes (Saldana, 2106).

Nous avons adopté une approche inductive pour réaliser notre codage. Celle-ci permet de synthétiser des données brutes, par des étapes rigoureuses et séquentielles, en un nombre de concepts reflétant le sens derrière les propos des participants. Les étapes proposées par Blais, Martineau (2006) et que nous avons mises en pratique, sont les suivantes :

1. Préparer les données brutes
2. Procéder à une lecture attentive et approfondie, à plusieurs reprises
3. Procéder à l'identification et à la description des premières catégories
4. Poursuivre la révision et le raffinement des catégories

« Cette approche est particulièrement appropriée pour l'analyse de données provenant d'objets d'étude exploratoire, pour lesquels il existe relativement peu de modèles ou de théories. Le chercheur utilise l'analyse inductive pour faire apparaître des dimensions encore inexplorées sur une problématique précise. » (Blais, Martineau (2006), s'inspirant de Thomas, 2006).

3.3.4 Les thèmes émergents de l'analyse des verbatims

Le travail d'analyse des verbatims nous a permis d'identifier l'ensemble des concepts rapportés par les huit leaders pour décrire et expliquer leur processus d'influence, et les pensées réflexives et intuitives qui se sont manifestées en cours de processus. Nous avons regroupé ces concepts en catégories, puis les catégories en thèmes pour faciliter la comparaison entre les discours et faire ressortir les liens qui nous permettraient de mieux comprendre l'influence, et du point de vue du double-processus de la pensée. Nous avons par la suite utilisé une approche déductive à la revue finale de notre codage en testant si les codes, catégories et thèmes étaient appropriés et cohérents avec notre question de recherche, et en examinant les données ressortant en similitudes et en écart (McNaught, 2012, citant Patton, 2002).

Ces regroupements sont représentés par le tableau ci-dessous.

Tableau 3.5: Thèmes émergents de l'analyse des verbatims

ÉLÉMENTS DE COMPARAISON ENTRE LES DISCOURS DES LEADERS		
CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DU LEADER	ÂGE	STYLES D'INFLUENCE
	SEXE	MOTIVATIONS
	ÉDUCATION	VALEURS
	DOMAINE D'AFFAIRES	PERSPECTIVES PERSONNELLES SUR L'INTUITION
	POSTES	
SE PRÉPARER À INFLUENCER	MAÎTRISER LE SUJET	
	CONNAÎTRE SON INTERLOCUTEUR ET LE CONTEXTE	
	CHOISIR SES TACTIQUES	
	INVESTIR LES EFFORTS NÉCESSAIRES	
INFLUENCER	GARDER SON OBJECTIF BIEN EN VUE	PORTER ATTENTION À SES INTUITIONS
	CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE	S'ADAPTER
	FOCALISER SON ATTENTION	INSPIRER
	ÉCOUTER ET POSER DES QUESTIONS	PRENDRE DES RISQUES

ÉLÉMENTS DE COMPARAISON ENTRE LES DISCOURS DES LEADERS

DÉVELOPPER SA CAPACITÉ D'INFLUENCE	DÉVELOPPER SON EXPERTISE
	DÉTENIR UN POTENTIEL INNÉ
	S'AMÉLIORER GRÂCES À DES TECHNIQUES
	PRATIQUER ET FAIRE PREUVE D'INTROSPECTION
DISCOURS	FIL CONDUCTEUR
	MOTS LES PLUS SOUVENT UTILISÉS

À l'analyse, nous avons constaté qu'il y avait de nombreuses similitudes dans l'interprétation de l'influence, de la raison et de l'intuition entre les discours de nos huit leaders, que nous présenterons sous forme de schéma commun dans le cadre de notre analyse. Ce schéma s'est bâti de façon itérative. Initialement, il a émergé de façon embryonnaire à l'analyse de verbatims, l'analyse du premier entretien nous permettant de faire une première représentation, la deuxième de l'ajuster et de la compléter, et ainsi de suite. L'analyse des thèmes et des citations sous-jacentes nous a permis de raffiner notre schéma, en développant une perspective commune aux huit leaders. Nous avons également répertorié par le fait même certaines particularités distinctives entre certains sous-groupes de leaders. Ce constat nous a permis de développer une variation de schémas, spécifique par sous-groupe, que nous nommerons profils d'influence. Ces profils sont détaillés dans le cadre de notre analyse.

Les deux prochaines sections ont pour objectif de présenter notre réflexion quant à la qualité de notre collecte de données, d'une part, et la qualité de notre design de recherche, d'autre part.

3.4 La qualité de la collecte de données

Yin (2015) identifie quatre principes pour vérifier la qualité de la collecte de données, afin d'assurer la validité et la fiabilité des évidences, soit : l'utilisation de deux sources ou plus d'évidences, la création d'une base de données, le maintien d'une chaîne d'évidences pour

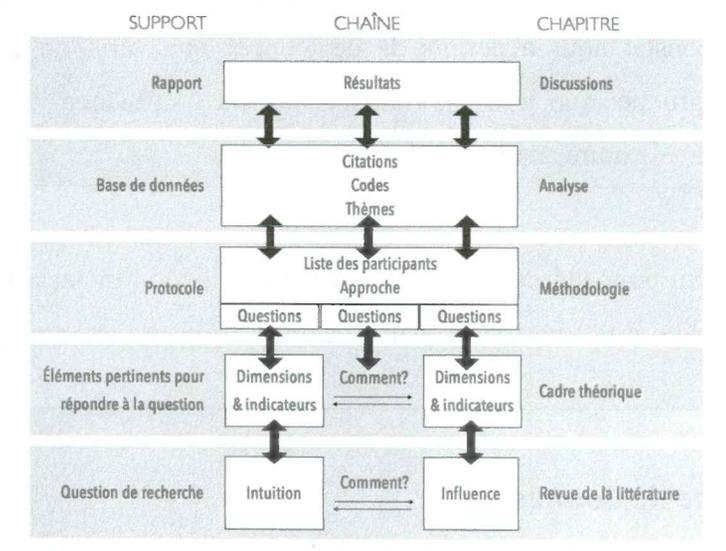
augmenter la fiabilité des données recueillies, et les précautions prises lorsque des données électroniques sont utilisées. La présente section vise à démontrer la qualité de la cueillette de données réalisées dans le cadre de la présente recherche, en se fondant sur les principes énoncés.

D'une part, nous nous sommes assurés d'opter pour un design de recherche multi-cas, afin d'avoir plus d'un entretien à étudier. Nous vous rappelons que nous avons agrégé toutes les données pertinentes dans NVivo, un logiciel prévu à cet effet. Les verbatims, codes, thèmes, mémos sont ainsi accessibles de manière organisée. De plus, aucune donnée provenant de l'internet n'a été utilisée pour les fins d'analyse, sauf les informations quant aux expériences représentatives des participants. Ces informations ont été vérifiées auprès d'eux.

D'autre part, selon Yin (2015), la chaîne d'évidences a pour objectif d'assurer la fiabilité des informations en démontrant l'intégrité du lien entre le rapport final, la base de données, les citations comme sources d'évidences, les questions utilisées et le protocole d'entretien, et la question de recherche.

La figure suivante illustre la chaîne d'évidences de notre travail de recherche :

Figure 3.1 : Chaîne d'évidences



Nous poursuivons avec notre réflexion quant à la qualité de notre design de recherche.

3.5 La qualité du design de recherche

Yin (2015) considère qu'une analyse de multiples cas est vraisemblablement plus robuste que l'analyse d'un seul cas. En plus de cette considération, nous nous baserons sur les quatre tests identifiés par Yin pour confirmer la qualité de notre design de recherche, soit : la validité des concepts, la validité interne, la validité externe et la fiabilité.

Yin (2015) définit la validité des concepts comme : « identifying correct operational measures for the concepts being studied ». Les tactiques proposées sont de faire usage de multiples sources d'évidence, et d'établir la chaîne d'évidences, ce que nous avons démontré à la section précédente. Il propose également que les participants révisent une version préliminaire de l'analyse et des résultats, ce que nous n'avons pu réaliser de façon pratique. Toutefois, au moment de déposer ce mémoire, nous avons eu l'occasion de discuter informellement de nos résultats avec deux participants. Bien que les résultats n'y aient pas été revus en détail, l'accueil des résultats s'est démontré fort positif.

Yin (2015) définit la validité interne comme « seeking to establish a causal relationship, whereby certain conditions are believed to lead to other conditions, as distinguished from spurious relationships ». Il précise que ce principe n'est pas applicable dans le cadre d'une étude exploratoire.

Yin définit la validité externe comme « defining the domain to which a study's findings can be generalized ». La tactique employée pour s'assurer de la validité externe est de démontrer la réplique logique grâce à des cas multiples (Yin, 2015).

Or, notre analyse démontrera que nous avons vu émerger un schéma commun aux huit leaders qui explique comment l'intuition intervient dans le processus d'influence de nos participants, ce qui rencontre ce critère. Nous avons également détecté des variations subtiles entre sous-groupes, tout en restant cohérent au schéma commun. Ces résultats sont rapportés par profils d'influence. Or, pour chacun des profils, nous avons identifiés au moins deux leaders, pour lesquels la réplique logique est démontrée, ce qui est suffisant pour démontrer la réplique littérale (Yin, 2015). Ainsi :

Tableau 3.6 : Validité externe

Profils	Nombre de participants	Schéma particulier par profil en réponse à notre question de recherche
Humaniste	Deux	Réplication littérale entre les concepts émergents des entretiens avec les deux participants de ce profil
Rassembleur	Deux	Réplication littérale entre les concepts émergents des entretiens avec les deux participants de ce profil
Axé sur les résultats	Quatre	Réplication littérale entre les concepts émergents des entretiens avec les quatre participants de ce profil

Yin (2015) définit la fiabilité comme « demonstrating that the operations of a study – such as data collection procedures – can be repeated, with the same results ». Les tactiques utilisées sont la création d'un protocole et d'une base de données de recherche. Ceux-ci ont été décrits précédemment, en présentant le guide d'entretien, les formulaires d'acceptation et concernant l'anonymat, la base de données créée dans NVivo. « A good guideline for doing case studies is therefore to conduct the research so that an auditor could in principle repeat the procedures and hopefully arrive at the same results » (Yin, 2015)

3.6 Les limites de la méthodologie choisie

Nous appuyant sur la littérature, nous avons pris les dispositions nécessaires afin d'appliquer la méthodologie de la façon la plus rigoureuse possible, tel qu'expliqué aux sections précédentes.

Afin d'assurer la robustesse de nos résultats, nous avons élargi notre échantillon de participants afin de rencontrer des leaders de différents domaines d'activités, sexes, tranches d'âge et formations académiques variées. Faire appel à cette diversité assure une meilleure fiabilité des données collectées (Mike, Huberman, 2007). « The credibility of your findings is enhanced if you make sure you have interviewed individuals who reflect a variety of perspectives » (Rubin, Rubin, 2005, tels que cités par McNaught, 2012). Toutefois, cet échantillon demeure petit ; la généralisation de nos résultats ne peut s'appliquer à une population ou à un univers (Yin, 2015).

Selon Golafshani (2003), « to ensure reliability in qualitative research, examination of trustworthiness is crucial ». Pour ce faire, nous avons tenté de prendre le recul nécessaire afin que notre propre expérience en management dans des postes de cadres supérieurs, nos croyances et nos biais ne viennent teinter notre analyse des données. Il demeure un potentiel d'exagération, ou de distorsion de certains des propos (Taylor et Bogdan, 1984). Notre conclusion à ce mémoire présentera notre réflexion quant à la possibilité d'avoir influencer certains résultats. « [Jootun et al., 2009] argued that including of a reflexive account should be included to increase the rigor of the research process (...). Reflecting on the process of one's research and trying to understand how one's own values and views may influence findings add credibility to the research and should be part of any method of qualitative inquiry » (McNaught, 2012).

3.7 Conclusion

Ce chapitre avait pour objectif de présenter en détail nos choix méthodologiques. Nous y avons également présenté les principes de qualité auxquels nous avons adhéré, ainsi que les limites de nos choix. Nous avons également présenté les principales considérations en matière de confidentialité.

Le prochain chapitre présente nos résultats de recherche.

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre a pour objectif de présenter un sommaire des données recueillies lors des entrevues réalisées dans le cadre de notre recherche, qui serviront d'intrants à notre analyse au chapitre suivant. Il comporte huit sections, soit une section par leader (en ordre alphabétique), et une conclusion.

Chacune des sections comporte la description des situations d'influence racontées par le leader, en structurant l'information selon les dimensions retenues par notre cadre théorique. Il faut noter que certains événements d'influence ont été décrits de manière succincte. La richesse des propos émanait lors de la réflexion qui suivait la description des événements, alors que le leader prenait un pas de recul et réfléchissait à sa façon d'influencer, de manière holistique, sans événement spécifique en tête. Par conséquent, chaque section présente en introduction le leader et ses réflexions en matière d'influence, tel que racontées par le leader lui-même, et présente par la suite les événements qui nous été relatés.

Il faut noter également que nous avons choisi de ne pas décrire certains des événements racontés par les participants. En effet, en ce qui concerne les événements les plus récents, la description aurait pu permettre aux interlocuteurs de se reconnaître.

4.1 Madame Janette Bertrand

La grande passion de Mme Bertrand est l'être humain. Elle a passé sa vie à l'étudier, à se demander « pourquoi? », à apprendre par ses expériences mais également par ses lectures. À l'instar d'un professeur, elle ressent le besoin de partager les connaissances qu'elle acquière : « *J'apprends, et je transmets* ». Elle reconnaît qu'on lui accorde qu'elle est intelligente, que ses propos sont bien articulés, avec preuves à l'appui. Elle parle avec passion d'intégrité, de sincérité, de crédibilité. Sa motivation profonde est d'avoir quelque chose à partager, de vouloir changer de petites choses, d'améliorer le sort des autres.

Elle reconnaît que ses forces résident dans le domaine des émotions et des relations humaines. Elle reconnaît également avoir une grande qualité d'écoute, et qu'elle ne juge jamais son prochain. Cela lui permet de ressentir les autres. Elle a beaucoup de « *feelings* » à propos des autres, et elle s'ajuste étant donné ce qu'elle perçoit. Elle explique que cette faculté provient de sa longue expérience de l'être humain, et de sa passion d'apprendre à ce sujet. « *Mon matériau, c'est l'être humain. Ça me passionne.* ». Avec le temps et la réflexion, des liens se font. Ils continuent à se faire tout au long de sa vie. « *À 91 ans, il y a des liens que tu fais que tu ne faisais pas à 80 ans.* » Elle passe sa vie à développer ces habiletés.

Elle reconnaît qu'elle inspire confiance : « *J'ai été capable de tirer mon épingle du jeu, et très bien, parce qu'on me faisait confiance complètement* ». Elle possède la capacité de « *se lier aux autres* ». Par cette grande capacité d'écoute, mais également parce qu'elle est vraie, intègre, et qu'elle demeure l'esprit ouvert aux arguments des autres. « *L'ouverture d'esprit, c'est admettre que l'autre a peut-être raison* ».

Elle a passé sa vie à convaincre, à une époque où le rôle de la femme dans la société était précaire. Elle veut démontrer « *qu'une femme, ça vaut autant qu'un homme* ».

Le premier événement décrit par Mme Bertrand a eu lieu en 1982. Elle était alors connue pour sa série dramatique « *Quelle famille* », et pour l'animation de la quotidienne « *Janette veut savoir* ».

Tableau 4.1.1: « *SOS J'écoute* »

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	En 1982, après avoir essuyé un refus de la part de TVA, Mme Bertrand rencontre le directeur de Radio-Québec pour convaincre celui-ci de présenter une série racontant la vie de bénévoles qui travaillent dans un centre d'aide téléphonique.

Éléments	Description
L'interlocuteur et ses caractéristiques	Mme Bertrand ne connaît pas personnellement le directeur de Radio-Québec au moment de la rencontre.
La nature de la relation	Relation inexistante. Toutefois, sachant que Mme Bertrand était déjà une artiste connue, nous pouvons penser qu'elle jouissait de sa popularité.
Le choix des tactiques d'influence	Démontrer une grande conviction, supportée par des arguments rationnels émanant de sa propre expérience personnelle en tant que bénévole auprès de Tel-Aide.
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	Avec la force de sa conviction, Mme Bertrand mise sur sa sincérité et sur sa grande écoute pour persuader le directeur d'acheter son projet. Elle mise également sur sa capacité à entrer en relation avec lui.
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	La série « <i>SOS J'écoute</i> » est à l'affiche de Radio-Québec pendant deux ans.
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	Suite à cette série, la relation entre Mme Bertrand et Radio-Québec s'est renforcée. En 1984, Mme Bertrand anime une nouvelle émission à Radio-Québec « <i>Parler pour Parler</i> », qui est couronnée de succès et gardera l'antenne pendant 11 ans. Mme Bertrand écrit également pour Radio-Québec plus d'une cinquantaine de dramatiques « <i>Avec un grand A</i> ».

Le deuxième événement décrit par Mme Bertrand s'était produit la veille de notre rencontre.

Tableau 4.1.2: « *La vieillesse par une vraie vieille* »

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	À l'occasion du lancement de son nouveau livre, Mme Bertrand rencontre des personnes âgées dans une résidence.
L'interlocuteur et ses caractéristiques	Les interlocuteurs sont des résidents de l'endroit.
La nature de la relation	Mme Bertrand ne les connaît pas.
Le choix des tactiques d'influence	Mme Bertrand ne prépare jamais ses conférences. Elle trouve que c'est presque une insulte de préparer un texte, et de risquer de le lire. Elle maîtrise le sujet (dans ce cas-ci, son livre), maîtrise les communications (ayant œuvré dans les médias pendant plusieurs décennies). Elle mise sur sa lecture de la salle pour choisir spontanément les idées qu'elle présente. Elle veut « sentir le public » avant de se lancer.
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	<p>En arrivant devant son public, elle a perçu l'hostilité de celui-ci. En effet, elle réalise que certains thèmes abordés dans son livre, tel que la ghettoïsation des personnes âgées, en dérange plusieurs. Par conséquent, elle décide spontanément de ne pas parler de son livre, mais plutôt du « pourquoi » elle a écrit son livre.</p> <p>Sa lecture de la salle passe par son observation du non-verbal. Comment, par exemple, les gens sont assis. Elle a des « <i>feelings</i>, <i>beaucoup de feelings</i> », et elle s'y fie beaucoup.</p>
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	L'auditoire s'est détendu, elle percevait que l'hostilité diminuait et faisait même place à de l'intérêt pour ses propos.
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	Plusieurs personnes sont venues la féliciter pour sa conférence.

4.2 Monsieur Lucien Bouchard

Lorsqu'on est jeune, M. Bouchard note qu'on ne peut convaincre les gens en les impressionnant; il faut plutôt développer son savoir-être, et son savoir-faire interpersonnel. Il se rappelle avoir inspiré confiance par son enthousiasme, parce qu'il reconnaissait le mérite des personnes plus expérimentées, et qu'il démontrait du respect pour eux. La capacité de persuasion se développe par la suite grâce à notre parcours de vie. En effet, c'est avec l'expérience, et beaucoup de pratique, qu'on apprend à développer ses habilités d'influence.

L'influence passe d'abord par le rationnel. Il faut se préparer, maîtriser son dossier mieux que quiconque, et être transparent même lorsque les décisions sont difficiles ou impopulaires. Le rationnel, c'est toujours important. Toutefois, le rationnel ne suffit pas.

Être brillant, intelligent ne garantit pas d'être en mesure d'influencer. M. Bouchard compte sur sa capacité à s'intéresser aux autres et sur son instinct. Sans instinct, selon lui, c'est un échec assuré. « *[Influencer], ça passe beaucoup, beaucoup par l'instinct, beaucoup, beaucoup* ». Il insiste qu'il faille être en mesure de se mettre dans les souliers de l'autre ; avoir l'instinct pour décoder l'état d'esprit de son interlocuteur. « *Il faut sentir, il faut la ressentir la personne* ». Pour éviter les erreurs, il faut décoder la disposition d'esprit de son interlocuteur, et choisir les arguments auxquels la personne sera sensible. « *Il y a des arguments qui ne fonctionneront pas avec certaines personnes, et qui fonctionneront avec d'autres. Il faut bien analyser la personne avec qui on parle. La situation aussi.* ». Ainsi, dans les situations de négociation, M. Bouchard prend le temps de comprendre où ses interlocuteurs peuvent trouver leur intérêt. L'ensemble de ces considérations permettent à M. Bouchard de s'adapter.

L'instinct est inné, mais il faut le développer par la pratique. L'instinct se travaille; on fait des erreurs, on s'ajuste et on apprend. Faire face à soi-même, être toujours prêt à se remettre en question.

M. Bouchard insiste également sur la nécessité d'inspirer confiance, de démontrer son enthousiasme, sa détermination, sa force de conviction. La confiance, ça se gagne

progressivement, en démontrant sa fiabilité en rencontrant systématiquement ses engagements, et en faisant valoir ses forces et ses qualités. La confiance se mérite en étant intègre, sincère, vrai, en ne mentant jamais « *Tout ce qu'on a fait dans la vie compte tout le temps* ».

Il reconnaît que la notoriété peut jouer un rôle important dans la confiance ou non qu'on inspire : « *Par exemple, quelqu'un qui a été premier ministre, bien à tort ou à raison, on pense que c'est quelqu'un d'intelligent* ». Être dépourvu d'agenda personnel contribue également à inspirer confiance.

La formulation aussi peut faire une différence. M. Bouchard mise sur les phrases bien senties, inspirantes, pour frapper l'imaginaire de ses interlocuteurs. Par exemple, on lui demandait pourquoi il n'accédait pas aux demandes d'un groupe de citoyens pour leur faire plaisir. Sa réponse : « *Parce que la totalité de tous ces bonheurs-là, c'est un grand malheur public* ».

M. Bouchard décrit son processus d'influence de la façon suivante : une grande préparation en amont, une très grande écoute en début d'interaction – laisser parler, évoluer, tester, lire, évaluer, observer comme l'autre réagit, essayer de le comprendre – afin de choisir les arguments les plus percutants pour son interlocuteur. En effet, ce qui est important diffère d'une personne à l'autre.

Malgré tout, M. Bouchard reconnaît qu'exercer son influence n'est pas une science exacte. Il n'est pas toujours possible de rallier ses interlocuteurs. Être leader signifie à ses yeux avoir du courage, et d'imposer les décisions qu'il juge nécessaires en acceptant d'être impopulaire, le cas échéant.

Le premier événement décrit par M. Bouchard remonte aux années 1950, alors qu'il cherchait un emploi d'été.

Tableau 4.2.1: Un emploi d'été comme journaliste à la Presse

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	Pour éviter de passer à nouveau l'été à travailler comme bûcheron dans les bois, M. Bouchard profite de la récente ouverture du bureau régional de La Presse à Jonquière pour proposer ses services de journaliste au directeur du bureau. M. Bouchard était âgé de 18 ou 19 ans.
L'interlocuteur et ses caractéristiques	Le directeur du bureau de La Presse, à Jonquière. Il paraissait assez intimidant, et massif.
La nature de la relation	Les protagonistes ne se connaissaient pas.
Le choix des tactiques d'influence	Aucune stratégie préconçue, M. Bouchard s'est présenté avec toute la force de sa conviction, et persuadé que son cours classique suffirait pour démontrer ses mérites.
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	<p>Le directeur démontre d'abord une certaine agressivité, en lui déclarant qu'un cours classique, ça ne l'impressionnait pas. Il demande à M. Bouchard de s'asseoir à la machine à écrire, et d'écrire en dix lignes une nouvelle concernant un accident. « <i>Tu sais pas écrire</i> » est le commentaire du directeur à la lecture du texte. M. Bouchard, malgré sa rogne, accepte le feedback, tient compte des critiques, et écrit une nouvelle version de la nouvelle. Il persévère, et cherche à gagner en crédibilité en expliquant qu'il vient de fonder le journal du Collège de Jonquière. Il argumente que le directeur ne prend aucun risque, car il ne paie que si l'article est publié dans le journal. Il promet qu'il sera content de ses services. Il est finalement embauché.</p> <p>M. Bouchard explique que ses arguments rationnels, son ouverture aux critiques, sa détermination, et sa capacité à s'adapter à la situation, lui ont permis de convaincre le directeur de l'engager.</p>

Éléments	Description
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	M. Bouchard obtient le poste, pour deux étés de suite.
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	Positive

Le deuxième événement raconté par M. Bouchard concernait sa rencontre en tant que premier ministre du Québec avec Standard & Poor's pour éviter que la cote de crédit du Québec soit abaissée.

Tableau 4.2.2: La cote de crédit du Québec

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	Alors que M. Bouchard vient d'être nommé premier ministre du Québec, les agents de notation Standard & Poor's (S&P) envoient un projet de communiqué de presse devant paraître le lendemain, à l'effet que l'agence de notation abaissera la cote de crédit du Québec. Afin d'éviter qu'une telle décision soit annoncée, M. Bouchard demande de suspendre l'annonce pour vingt-quatre heures, le temps pour lui et deux sous-ministres des finances de louer un avion et de se rendre au bureau de S&P afin de discuter de la situation.
L'interlocuteur et ses caractéristiques	Les agents de notation de S&P sont, d'après M. Bouchard, fort peu intéressés par le Québec. Ils rencontrent des dizaines et des dizaines de gouvernements. De plus, ils annoncent d'entrée de jeu que les gouvernements du Québec violent systématiquement leurs engagements budgétaires depuis des décennies. Alors pourquoi

Éléments	Description
	croiraient-ils M. Bouchard, nouvellement premier ministre du Québec ?
La nature de la relation	Aucune relation préexistante.
Le choix des tactiques d'influence	M. Bouchard reconnaît que son influence ne passera pas par la séduction, mais par des arguments d'une logique implacable, présentés avec beaucoup de conviction et de détermination.
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	M. Bouchard est très motivé, car d'abaisser la cote de crédit du Québec serait un désastre pour le Québec. Avec toute la conviction dont il est capable, il explique les mesures qui seront prises pour ramener le budget du Québec à un déficit zéro. Il leur présente des faits, des arguments rationnels, en toute transparence. Il observe les agents de notation, et ne s'arrête que lorsqu'il perçoit qu'ils voient son sérieux. La rencontre a duré trois heures. Selon M. Bouchard, ce qui fait la différence dans cet échange, c'est la force de sa détermination.
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	La cote de crédit du Québec n'a pas été abaissée ; S&P a seulement déclaré garder le Québec sous surveillance.
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	Aucune information à ce sujet.

Le troisième événement raconté par M. Bouchard concerne la présentation d'un projet à un auditoire hostile.

Tableau 4.2.3: Un projet impopulaire

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	Le gouvernement annonce un projet qui suscite la grogne de certains groupes de citoyens. M. Bouchard tient un discours à ce sujet, devant un large auditoire hostile au projet proposé.
L'interlocuteur et ses caractéristiques	Grand auditoire, hostile.
La nature de la relation	M. Bouchard est alors premier ministre du Québec.
Le choix des tactiques d'influence	M. Bouchard raconte son niveau élevé de préparation avant de rencontrer un auditoire qu'il veut influencer. Il prépare ses arguments, et évalue le point de vue présumé des adversaires à son projet.
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	M. Bouchard débute son discours en observant la salle, en « lisant » la salle. Il se base sur le non-verbal éloquent de quelques personnes qui réagissent fortement pour s'adapter tout au long de son intervention. Tant que le non-verbal est hostile, il s'attarde à démontrer son empathie en reconnaissant la position de ses adversaires, en comprenant leurs enjeux. Lorsqu'il sent le non-verbal des personnes ciblées se détendre, alors il poursuit en expliquant pourquoi le projet doit quand même être réalisé. Il mise sur des arguments rationnels, mais également à toucher les émotions de son auditoire en les inspirant, ou encore en faisant appel à des arguments qui les toucheront émotivement (par exemple, le faire pour le bien de nos enfants).
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	Cas générique. M. Bouchard admet que son approche ne lui garantit pas toujours le succès.

Éléments	Description
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	Non pertinent.

4.3 Monsieur Jean-Jacques Bourgeault

À l'époque des événements racontés par Monsieur Bourgeault, celui-ci assurait le poste de Vice-président exécutif et Chef des opérations, chez Air Canada. Il était au deuxième rang dans l'organisation, après le président.

Monsieur Bourgeault se décrit comme un leader caméléon. Il exerce son leadership de différentes façons, en adaptant son style d'influence au contexte, et en particulier aux objectifs recherchés. « *Quand je parle de caméléon, je veux juste dire que je suis à l'écoute. Je te considère comme quelqu'un. Si je dois te persuader, je te regarde un peu et je vois comment tu réagis et je vais te répondre et je vais ajuster mon affaire.* »

Pour influencer, il mise sur la clarté de ses objectifs, sa maîtrise du dossier, sa capacité à prendre des risques, ainsi que sur sa force de conviction. Ensuite, il adapte son style d'influence au contexte : il peut être rigide et directif si cela s'avère nécessaire pour atteindre ses objectifs, ou encore agir de façon démocratique et participative afin de rallier les autres. Il considère que sa crédibilité, son intensité, sa force de conviction, sa curiosité envers les autres, et sa grande capacité d'écoute sont à la base de son succès en tant que leader. Il réalise que sa capacité à décoder les autres relève de son attention aux propos de ses interlocuteurs, plutôt qu'au non-verbal. Il ne pense pas avoir la capacité d'attention nécessaire pour observer le non-verbal.

M. Bourgeault considère que pour convaincre quelqu'un d'important dans notre vie ou pour atteindre un objectif, il faut lui laisser énormément de latitude, et s'adapter. Faire en sorte que la vision qu'on développe soit aussi un peu la sienne. Consulter, démontrer de l'ouverture, identifier les compromis qui permettent à toutes les parties de ressortir satisfaites. Il constate qu'ensemble, « *on finit par faire des choses assez extraordinaires, si on arrive à mettre les idées ensemble* ». Toutefois, il convient que son focus demeure

toujours l'atteinte des objectifs. Rallier son interlocuteur de façon participative n'est pas une fin en soi, mais seulement un moyen. S'il faut dicter, imposer, pousser, insister, il n'hésitera pas à le faire s'il juge que ce soit la meilleure façon d'atteindre ses objectifs.

Si les arguments d'une logique implacable sont au cœur du processus d'influence de M. Bourgeault, il convient que l'ouverture aux autres est une condition de succès. Convaincre et trouver des compromis dépendent de sa capacité à prendre conscience de ce qu'il est, de ce qu'il fait dans le moment présent, de sa curiosité et de son intérêt envers les autres. Rester ouvert aux autres points de vue que le sien. Et rester vrai. Sa grande écoute permet de détecter l'état d'esprit de son interlocuteur. *« Notre intensité et notre capacité d'écoute dictent notre capacité de faire ça, de lire éventuellement les points précis où il faudra ramener les choses pour influencer quelqu'un ou un groupe »*. Inspirer confiance est également une condition de succès. Selon M. Bourgeault, les bonnes relations interpersonnelles s'établissent lorsque le leader est juste, ferme, et prévisible.

« Combien de gut et combien de rationnel [pour convaincre] ? C'est un mélange des deux. Mais quelques fois, le gut est plus fort encore que le rationnel ». Avec l'expérience et l'introspection, on découvre si notre gut nous guide correctement. *« Il y a du monde qui ont du jugement, et d'autres qui n'en ont pas »*.

Le premier événement raconté par M. Bourgeault concerne une rencontre avec le président du comité de vérification d'Air Canada. Il avait alors pour objectif de persuader ce dernier de supporter l'acquisition des vingt-quatre premiers CRJ de l'entreprise, soient des jets régionaux que Bombardier venait de concevoir, à l'époque.

Tableau 4.3.1: L'achat de jets régionaux

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	Air Canada (AC) détenait des informations à l'effet qu'American Airlines s'apprêtait à acquérir des jets régionaux de Bombardier. Or, American Airlines (AA) était à l'époque un compétiteur d'AC. Pour pallier à ce risque, M. Bourgeault avait à convaincre

Éléments	Description
	<p>le président du comité de vérification d'apporter son soutien au projet d'acquérir vingt-quatre CRJ de Bombardier, requérant l'investissement de plusieurs centaines de millions de dollars. Or, cet investissement n'était pas prévu au budget. Un tel investissement requérait l'approbation du conseil d'administration, ce qui ne pourrait s'avérer sans le soutien du président du comité de vérification.</p>
<p>L'interlocuteur et ses caractéristiques</p>	<p>Le président du comité de vérification était reconnu pour avoir beaucoup d'influence sur le conseil d'administration. Toutefois, le convaincre d'adhérer à ce projet comportait plusieurs obstacles : l'investissement majeur n'était pas budgété, et les risques étaient élevés. En effet, pour faire bon usage de ce type d'avion, il fallait obtenir un accord avec les Américains pour transporter des Américains entre des villes américaines, ce qui n'était pas conclu au moment de prendre la décision d'investir ou non.</p>
<p>La nature de la relation</p>	<p>La relation entre les deux intervenants était souvent tendue. Toutefois, M. Bourgeault jouissait d'une forte crédibilité auprès du conseil d'administration.</p>
<p>Le choix des tactiques d'influence</p>	<p>La stratégie d'influence a été longuement réfléchie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présenter des arguments rationnels basés sur une grande préparation, l'analyse de toutes les données pertinentes, et sur sa longue expérience de l'industrie en général, et d'AC en particulier ; • Miser sur la confiance que le comité d'administration avait envers M. Bourgeault et le président de l'époque ; • Présenter un rêve, inspirer ; • Consulter le président, plutôt que de tenter ouvertement de le convaincre.

Éléments	Description
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	<p>M. Bourgeault se sentait très à l'aise pendant la rencontre, d'abord de par sa profonde connaissance du dossier, mais également par sa grande expérience de l'industrie.</p> <p>M. Bourgeault a perçu la réaction de l'interlocuteur comme favorable tout au long de la discussion. Il a fait preuve d'une grande écoute, a posé des questions et a adapté ses interventions aux préoccupations exprimées par l'interlocuteur afin de le rallier. Il a adopté un mode de communication consultatif, plutôt que de convaincre à tout prix.</p> <p>Il focalisait sur le moment présent, prenant conscience de ce qu'il était, de ce qu'il faisait, et de son interlocuteur. Pour lui, c'est son intensité et sa grande qualité d'écoute qui lui a permis de détecter l'état d'esprit de son interlocuteur et de ramener les arguments nécessaires pour influencer son interlocuteur.</p>
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	Le président du comité de vérification a accepté d'apporter son soutien au projet.
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	M. Bourgeault considère que cet événement s'est révélé positif.

Le deuxième événement rapporté par M. Bourgeault concerne la création de Star Alliance.

Tableau 4.3.2 : La création de Star Alliance

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	Une quinzaine de personnes de différentes lignes aériennes sont rassemblées à Aspen, dont M. Bourgeault, pour discuter de la création d'une alliance entre ces organisations. Les présidents s'étaient déjà parlés, mais cette rencontre est la première organisée pour jeter les bases de l'alliance. M. Bourgeault est alors no. 2 d'Air Canada.
L'interlocuteur et ses caractéristiques	Une quinzaine d'exécutifs de plusieurs lignes aériennes. M. Bourgeault n'est toutefois pas l'interlocuteur principal d'AC.
La nature de la relation	Non discutée
Le choix des tactiques d'influence	Rencontre exploratoire axée sur les arguments rationnels.
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	Au départ, les discussions focalisent sur les économies d'échelle qui pourraient être réalisées par cette alliance. Le président d'AC étant très engagé dans les discussions, M. Bourgeault a le recul nécessaire pour « <i>voir des choses qu'il n'aurait pas vues autrement</i> ». Cette perspective lui permet de lire énormément les « <i>signaux</i> » des différents intervenants. Il conclut que les plus gros joueurs (Lufthansa et United Airline) sont convaincus d'avoir le meilleur produit, et qu'ils considèrent que les autres membres de l'alliance devraient adopter leurs méthodes. Ils s'en vont vers une impasse. Toutefois, quelqu'un commence à parler des passagers, et cela illumine M. Bourgeault. Par ses interventions, il incite le groupe à discuter de la raison d'être de l'alliance, de son importance dans le marché, et de focaliser la vision sur ce qui peut être fait pour les passagers internationaux, plutôt que de focaliser sur des économies d'échelle. Non seulement cela permet de désamorcer la situation, mais également de faire évoluer leur concept de l'alliance.

Éléments	Description
	M. Bourgeault considère que parce qu'il n'était pas à l'avant plan, il a été capable de lire une situation qu'il n'aurait pas perçu autrement.
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	Star Alliance a été créée.
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	Non pertinent.

4.4 Madame Madeleine Chenette

Madame Chenette distingue deux postures dans le processus d'influence, soit celle du consultant, et celle du dirigeant. Plusieurs éléments sont communs, mais il existe tout de même des différences entre les deux. Ayant elle-même occupé les deux fonctions, elle constate que la grande distinction provient du fait que le consultant n'a pas de pouvoir légitime, contrairement au dirigeant. Le consultant influence s'il propose une idée qui a de la valeur aux yeux de son interlocuteur. Le dirigeant, dans les faits, peut exiger de ses employés de se rallier, du moins jusqu'à un certain point.

Mme Chenette considère que la qualité de la relation entre les parties est un élément-clef de l'influence. Tout exercice d'influence commence pour elle par renforcer la relation interpersonnelle avec son interlocuteur. Plus la qualité de la relation et la proximité sont élevées, meilleures sont les probabilités de succès. Par conséquent, en amont d'une situation d'influence, elle analyse la qualité de la relation, l'intérêt du projet pour son interlocuteur, et sa disposition d'esprit. Elle n'hésite pas à consulter et à faire des recherches pour mieux connaître son interlocuteur, et son contexte. Pendant la discussion, elle cherche d'abord à mieux comprendre son interlocuteur : quel est son projet d'entreprise, quel est son projet au sein de l'entreprise, quel est son projet personnel. Elle

s'investit à établir une relation de confiance basée sur le respect et l'écoute active, et s'efforce de ne jamais mettre son interlocuteur en situation de vulnérabilité. Elle reste attentive à sa lecture de son interlocuteur, par son physique, son non-verbal autant que son verbal, pour sentir son état d'esprit et ses émotions.

Face à la complexité de l'être humain, Mme Chenette convient qu'il faut tenir compte de l'aspect rationnel de son interlocuteur, mais également de son côté émotionnel. Dans le cas du rationnel, plus on parle avec des gens sophistiqués ou ayant du pouvoir, plus l'aspect rationnel prend toute la place. Toutefois, le volet émotif et relationnel ne doit pas être négligé. Notre capacité à entrer en relation dépend de notre habileté à décoder rapidement le profil et la personnalité des gens. Elle est une combinaison d'expérience et de perception. La qualité de la relation dépend non seulement de soi, mais également de la facilité ou non de l'interlocuteur à entrer en relation avec les autres. L'interlocuteur a-t-il confiance en soi, en la vie, aux autres? Est-il dans un mode ouverture? Peut-être au contraire a-t-il été meurtri par la vie et qu'il est fragile? Détecter son interlocuteur, être en mode ouverture, et s'ajuster sont nécessaires pour entrer en relation et influencer.

La poudre magique de l'influence, pour reprendre les mots de Mme Chenette, c'est l'intention. « *Si ton intention est noble, habituellement tu es capable d'accomplir beaucoup de choses. Et par noble, j'entends que ta parole est impeccable, que tu dis les choses avec justesse, basées sur des faits, avec l'intention de vraiment aider* ».

Le premier événement raconté par Mme Chenette raconte comment elle est arrivée à donner un feedback constructif à un client.

Tableau 4.4.1: Donner du feedback constructif

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	Mme Chenette rencontre pour le lunch un client. Celui-ci considère que son organisation est performante, alors que Mme Chenette détecte des signes avant-coureurs de détérioration.

Éléments	Description
L'interlocuteur et ses caractéristiques	L'interlocuteur de Mme Chenette est un client de longue date.
La nature de la relation	Ils ont une bonne relation.
Le choix des tactiques d'influence	En préparation pour la rencontre, Mme Chenette fait l'analyse du contexte et de l'historique de la situation, et en particulier du cheminement et du positionnement de son client dans l'organisation. Elle développe une approche pour que son discours soit constructif pour son interlocuteur, et non négatif. Elle essaie d'anticiper les résistances et prépare ses arguments en conséquence.
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	Mme Chenette débute la rencontre en lui posant des questions, en démontrant une grande écoute, en s'assurant que son client se sente parfaitement en confiance avec elle. Elle poursuit en lui posant des questions ouvertes, afin de comprendre sa perspective quant à la performance de son organisation. Graduellement, elle amène des faits et des données qui forcent la réflexion. Il convient que son analyse de la situation est peut-être erronée, et qu'il y a lieu pour lui de prendre action.
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	Le client constate, à la fin du repas, que la vision de son organisation devait être corrigée et qu'il doit faire face à la situation et gérer ses risques.
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	La relation avec son client s'en est trouvée renforcée.

Le deuxième événement rapporté par Mme Chenette concerne une rencontre avec un groupe de personnes qu'elle devait rallier à un projet. À la demande de celle-ci, les détails pouvant permettre d'identifier l'événement en question ne sont pas divulgués.

Tableau 4.4.2: Un projet majeur de transformation

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	Présenter et faire adopter par un groupe de personnes un projet majeur de transformation.
L'interlocuteur et ses caractéristiques	Non disponible.
La nature de la relation	Mme Chenette détenait une crédibilité certaine.
Le choix des tactiques d'influence	Une très grande préparation en amont de la rencontre, supportée par quelques collègues afin d'identifier les faits, les arguments rationnels, mais également se préparer aux inévitables réactions émotives. Elle s'est aussi alliée un certain nombre d'intervenants avant la rencontre afin de s'assurer leur soutien.
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	La rencontre a débuté avec une présentation du projet, ainsi que des faits, hypothèses et risques. Certaines réactions ont été fortes, mais le format de la rencontre, favorisant les discussions en sous-groupe, a permis aux alliés de dénouer certaines impasses. Mme Chenette s'est également efforcée pendant les pauses de désamorcer certains participants dont elle percevait que les émotions étaient fortes. Parmi les tactiques utilisées par Mme Chenette pour mener à bien cette rencontre : arguments rationnels, être dans le moment présent, lecture instantanée de la dynamique de groupe, évaluation en continu du non-verbal des participants pour détecter les plus émotifs, résolution en individuel ou en sous-

Éléments	Description
	groupes, selon les circonstances, grande écoute, fermeté, discipline, faire attention à doser son niveau d'énergie, conclure une entente qui satisfasse la majorité. Elle cite : « <i>tout se passe en une vitesse éclair</i> ». « <i>Si tu pousses trop, ils vont reculer. Si tu pousses pas assez, ils vont penser que tu n'as pas d'assurance</i> ».
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	Une entente satisfaisant la majorité a été conclue.
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	Non discuté.

4.5 Madame Isabelle Courville

Au démarrage de l'entrevue, Mme Courville partage quelques éléments de sa réflexion concernant le leadership. Le leadership est un thème qu'elle aborde régulièrement lorsqu'on lui demande de réaliser une conférence, surtout lorsque celle-ci est destinée à un groupe de femmes. Elle insiste que le leadership, ce n'est pas seulement l'affaire du président d'une division ou d'une entreprise. Le leadership s'exerce dans les conseils d'administration, les écoles, les hôpitaux... Il y a un grand nombre de leaders, dans une grande diversité de fonctions. Ouvrir ainsi la définition de leadership permet, par exemple, à ce qu'un nouveau membre d'un conseil d'administration ne soit pas seulement quelqu'un qui a été CEO pendant dix ans – ce qui limite les candidats aux hommes. En élargissant les critères de leadership, cela permet d'inclure la diversité des genres, des expériences et des talents.

D'une vive intelligence, Mme Courville reconnaît avoir le talent de voir venir, de voir en avant - à force d'analyse et d'expérience, mais également grâce à son instinct. Elle

reconnait avoir développé sa capacité à amener progressivement ses interlocuteurs à adhérer à sa vision. Elle a travaillé longtemps à s'adapter à la capacité de changement et d'absorption de ses interlocuteurs. En amont, elle cherche à inspirer son interlocuteur à atteindre un but commun « *Ne serait-il pas fantastique si... ?* ». S'il y a accord commun, alors elle propose une première étape, explore les opportunités, afin de permettre à son interlocuteur d'absorber, puis passe à la prochaine étape, et ainsi de suite. Gardant toujours l'objectif bien en vue, elle entraîne progressivement dans la pensée et dans le temps, son interlocuteur pour atteindre le but souhaité. Elle s'assure de comprendre où son interlocuteur est rendu, parce que « *tu ne l'amèneras pas ailleurs si tu ne sais pas où il est. Ça, c'est tellement fondamental* ».

Mme Courville considère que l'instinct découle de beaucoup de pratique. Ce qui est inné, c'est « *le goût des gens* », c'est de s'y intéresser. Pour le reste, il s'agit de travailler sans relâche sa capacité d'écoute et d'attention. « *Il y a beaucoup d'apprentissages là-dedans, il y a beaucoup d'apprentissages* ».

En matière d'influence, Mme Courville considère qu'il est primordial de maîtriser son dossier mieux que quiconque. La connaissance intime du dossier est essentielle, afin de s'ajuster en cours d'interactions aux préoccupations émergentes de ses interlocuteurs. Elle reconnaît également qu'il est plus important d'écouter que de parler. Faire parler son interlocuteur, poser des questions, le laisser dévoiler sa stratégie. Une vraie écoute avec tous ses sens : écouter les propos et observer le non-verbal. « *Sur une heure de discussion, tu as 55 minutes d'écoute puis après, tu lui proposes quelque chose et c'est exactement ça, parce que tu l'as tellement écouté que, that's it, tu sais* ». Une vraie écoute permet de comprendre son interlocuteur : « *Tu n'influenceras jamais quelqu'un que tu ne comprends pas, à moins que ce ne soit une influence top-down* ».

L'influence passe également par établir sa crédibilité, inspirer confiance en respectant ses engagements. Sa propre crédibilité aux yeux de son interlocuteur, mais également évaluer si on peut faire confiance en celui-ci. Est-il intègre, rationnel, a-t-il le pouvoir de décider? Peut-il aider à atteindre les objectifs? Repérer qui a de l'influence dans une organisation, c'est-à-dire quelqu'un qui écoute bien, qui comprend bien, et après, qui livre. En

contrepartie, repérer également qui est en mode résistance et qu'on n'arrive pas à rallier. Devenir directif au besoin, ou poser les actions qui s'imposent. « *Il faut aimer le monde, les aimer dans leur totalité, tout en restant focaliser sur la business* ». Il demeure qu'il y a des gens qu'on ne peut influencer.

Le premier événement raconté par Mme Courville illustre sa façon d'influencer une personne. Afin de respecter les demandes de Mme Courville, la description de l'événement restera générique.

Tableau 4.5.1: Convaincre un interlocuteur

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	Persuader son interlocuteur d'élargir son champ de recherche et d'analyse afin de trouver une meilleure solution que celle initialement envisagée.
L'interlocuteur et ses caractéristiques	L'interlocuteur est en position de décider.
La nature de la relation	Relation en développement. Mme Courville agit à titre de conseillère.
Le choix des tactiques d'influence	Arguments rationnels, respect du rythme de l'interlocuteur, se faire des alliés.
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	Mme Courville doit mettre cartes sur table avec son interlocuteur, convaincue que la démarche préconisée par celui-ci pour résoudre un enjeu n'était pas optimale. Dès le début de la rencontre, Mme Courville perçoit que son interlocuteur est ouvert aux suggestions, mais qu'il est « frileux ». Il ne veut pas faire d'erreur. Mme Courville a alors perçu qu'elle devait procéder par étape pour l'amener à optimiser sa démarche, plutôt que de concevoir un plan jusqu'à la fin. Une étape à la fois, elle est à l'écoute de ses

Éléments	Description
	préoccupations. Par ses questions ouvertes, elle explore avec lui les impacts possibles et les risques, démystifiant ainsi progressivement la démarche. Elle utilise à la fois des arguments rationnels et sa capacité à décoder l'état d'esprit de son interlocuteur pour l'amener petit à petit à adhérer à sa recommandation.
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	L'interlocuteur se rallie à la recommandation de Mme Courville.
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	Relation renforcée

Le deuxième événement raconté par Mme Courville concerne les compteurs intelligents d'Hydro-Québec, alors qu'elle était présidente de la division Transmission et Distribution d'Hydro-Québec.

Tableau 4.5.2: Les compteurs intelligents d'Hydro-Québec

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	Le président d'Hydro-Québec demande à Mme Courville de régler la problématique liée à l'installation des compteurs intelligents. Ces compteurs permettent de mesurer à distance la consommation en électricité, évitant ainsi d'envoyer des releveurs de compteurs pour faire la lecture de la consommation sur place. Or, la population résiste à ce projet, préoccupée par l'effet des ondes électromagnétiques émanant de ces compteurs sur leur santé. De plus, il faut démentir les propos de l'opposition qui clame qu'une

Éléments	Description
	compagnie du Québec est en mesure de fabriquer ces compteurs alors qu'Hydro-Québec a passé la commande à l'étranger.
L'interlocuteur et ses caractéristiques	L'équipe d'ingénieurs sur le projet, ainsi que la population en générale.
La nature de la relation	Aucune, toutefois Mme Courville jouissait d'une grande crédibilité à l'interne, en plus d'être ingénieure en physique (et avocate, et détenant un MBA).
Le choix des tactiques d'influence	Arguments rationnels adaptés à l'audience
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	Il faut d'abord faire prendre conscience à l'équipe de projet et son leader que, bien que le projet respecte ses budgets et ses échéances, ils allaient frapper un mur. D'une part, il faut rassurer la population, et d'autre part, il faut démontrer qu'aucune compagnie au Québec n'est en mesure de fabriquer les compteurs intelligents. Sur une période de plusieurs semaines, Mme Courville a rassemblé les experts, incluant Santé Canada, pour rassurer la population. À force de réunions, de rencontrer les parties prenantes, elle réussit également à démontrer qu'aucune organisation québécoise n'a la capacité de fabriquer les compteurs.
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	L'acceptabilité sociale du projet est établie.
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	Non pertinent.

4.6 Monsieur Serge Godin

Notre entrevue avec M. Godin a été de plus courte durée qu'avec les autres participants. La discussion s'est orientée vers les réflexions de M. Godin en matière d'influence, plutôt que la description d'événements précis. Ces réflexions sont rassemblées ci-dessous.

L'influence passe par la confiance, et la confiance se développe en démontrant de l'empathie, en essayant de comprendre les objectifs de son interlocuteur, en prenant un pas de recul pour comprendre le contexte, et en mettant son expertise au service des objectifs de son interlocuteur. L'expertise et la maîtrise du contenu sont cruciaux pour inspirer confiance, et plus on inspire confiance, plus on a de l'influence.

Plus précisément, la capacité d'influence relève de la relation de proximité que l'on développe avec son interlocuteur. Laisser parler son interlocuteur, le questionner sur ses objectifs, s'assurer de bien le comprendre font partie d'une démarche délibérée et réfléchie. Elle permet d'assurer la pertinence des propos, et de l'expertise proposée. Revenir à l'essentiel, c'est-à-dire favoriser des rencontres régulières et fréquentes, permettre les discussions, partager les expériences, développer la sincérité entre les personnes, et la proximité. « *La croissance organique, c'est simple, c'est une conséquence de la relation de confiance entre deux individus, entre le client et son conseiller* ».

Lors d'un discours, M. Godin s'efforce de fixer une personne dans la salle, imaginant avoir une discussion individuelle (« one-on-one ») avec celle-là. Parler à des milliers de personnes tout en donnant l'impression de parler à une personne à la fois.

Faire adhérer un groupe de personnes à des valeurs d'entreprise passe par proposer un rêve, et institutionnaliser les meilleures pratiques par la formation, et la mise en place des processus et des mesures de performance nécessaires pour favoriser les comportements recherchés. Une communication fluide entre les intervenants permet d'expliquer la vision et les raisons des processus et des mesures.

Convaincre, ça se fait une personne à la fois, en s'ajustant sur une base individuelle.

4.7 Monsieur Ricardo Larrivée

Lorsque monsieur Larrivée décrit son style de leadership, on reconnaît son souci de rallier son équipe autour de ses objectifs. « *Je suis un gars qui y va en groupe (...). Je veux qu'ils approuvent la décision du chef* ». Plutôt que d'imposer ses objectifs, il suggère un rêve, sème une idée, et laisse germer le projet dans le cœur et la tête de son équipe, jusqu'à ce que ce soit eux qui reprennent le flambeau. Il recherche le consensus qui rallie l'équipe. « *Si ça vient d'eux, ils vont avoir plus le goût de le faire. Et à quelque part, ils vont t'emmenner plus loin* ».

M. Larrivée s'est beaucoup investi à développer ses capacités d'influence. Peu populaire au secondaire, il a fait l'effort d'observer et d'analyser les étudiants les plus influents. Il réalise que savoir raconter, captiver, est un grand atout qu'il peut développer, en comptant sur sa sensibilité qui est innée. Il est convaincu qu'aujourd'hui, sa capacité d'inspirer, de démontrer son optimisme et sa détermination, et d'inspirer confiance, lui permettent de mobiliser son équipe à réaliser ses objectifs. Il stimule régulièrement l'imaginaire avec des propos tels que : « *On n'est pas en compétition entre nous autres. On est en compétition avec les autres* ». Ou encore : « *On s'en va au top!* », « *Think big!* », et « *Le meilleur nous convient très bien* ».

M. Larrivée démontre une très grande préoccupation pour le bonheur et le bien-être de ses employés : « *Garder le cap, motiver ma gang, m'assurer que tout le monde est heureux de rentrer au bureau* ». Il explique décoder si une personne est heureuse ou non spontanément, en regardant les yeux et le non-verbal : « *Tu regardes la personne et tu prends trois secondes pour la regarder pour vrai et tu sais. Ce sont des affaires qui attirent ton œil* ». Il perçoit les conflits et travaille à les désamorcer. Il fait preuve d'une grande introspection quant à ses rapports avec les autres, afin de les rendre agréables, constructives, valorisantes, sans menace. « *Tout ce qui est humain me touche vite* ».

Cette grande préoccupation de l'humain et des émotions n'empêche pas M. Larrivée de valoriser les arguments rationnels. Il consacre beaucoup d'efforts, d'attention et d'analyse à préparer des arguments percutants et pertinents en vue de convaincre un tiers. « *Si j'ai une idée à mettre dans la tête de quelqu'un, je vais me la répéter des centaines de fois* ».

Il favorise également le développement de relations interpersonnelles saines entre les membres de son équipe. Le design même des locaux de Ricardo Media favorise les échanges, le partage des repas, les déplacements pour aller à la rencontre des autres.

M. Larrivée entretient également un réseau de contacts externes à son entreprise, nécessaire pour atteindre ses objectifs. Pragmatique, il réalise que ce réseau rassemble des personnes qu'il peut aider, et qui peuvent l'aider, sans nécessairement qu'il y ait une relation d'amitié. Il admet que sa capacité à élargir son réseau est facilitée par sa notoriété et par le capital de sympathie qu'il inspire naturellement. Il est toutefois important pour lui de s'entourer de personnes de confiance, sur qui il peut compter : « *il faut éliminer le plus rapidement possible ceux qui ne croient pas en toi* ». Il recherche l'enthousiasme, et rejette le doute.

L'instinct, cette capacité de décoder ses interlocuteurs, est un atout crucial pour Ricardo. L'instinct n'est pas explicable, c'est une espèce de feeling. La sensibilité est innée, toutefois elle se développe par le travail et l'expérience. À force d'essais, d'erreurs, de coaching, de bons coups, il arrive à mieux canaliser cette faculté. « *Je pense que c'est inné, mais ça s'est amélioré, je dirais que je l'utilise mieux.* ». Il réalise qu'une fois bien préparé du point de vue des arguments rationnels, il est moins préoccupé par son discours et focalise son attention sur la réaction de son interlocuteur. En comptant sur son instinct, il cherche d'abord à inspirer confiance et ainsi créer une ouverture favorisant l'influence.

Au cours de l'entrevue, M. Larrivée a donné quelques exemples de situation d'influence exprimés en quelques phrases. L'événement suivant a été couvert de façon plus détaillée. Il a trait à son projet de produire son émission de cuisine en anglais.

Tableau 4.7.1: Des émissions de cuisine en anglais

Éléments	Description
L'état initial	
Le contexte	Convaincre son équipe de gestion de produire des émissions de cuisine en anglais, alors qu'aucun québécois ne l'ait jamais fait.

Éléments	Description
L'interlocuteur et ses caractéristiques	Équipe de gestion de Ricardo Media.
La nature de la relation	M. Larrivée est le président et le chef de la direction de Ricardo Media.
Le choix des tactiques d'influence	Inspirer, persévérer
La situation d'influence	
L'évolution de la situation et le double-processus de la pensée	L'équipe de M. Larrivée démontre tout d'abord de la résistance face au projet. Ils doutent que les anglophones s'intéressent aux émissions. Ils opposent plusieurs arguments contre le projet. M. Larrivée, quant à lui, continue à renforcer et à creuser l'idée. « <i>Je suis tout le temps dans ce mode, je fais ma campagne</i> ». Après deux ou trois ans, alors qu'il avait presque oublié le projet, l'équipe de gestion reprend le tout et propose d'aller de l'avant.
Le résultat	
La position résultante de l'interlocuteur	Le projet va de l'avant.
L'état final de la relation avec l'interlocuteur	Favorable.

4.8 Monsieur Pierre Miron

Lors de notre entretien avec Monsieur Pierre Miron, celui-ci nous a raconté trois événements récents, où il a exercé son influence. Parce qu'il serait facile pour les interlocuteurs de se reconnaître, ces événements ne seront pas décrits ci-dessous. Nous présenterons plutôt une récapitulation intégrée des propos de M. Miron expliquant comment il exerce son influence.

M. Miron investit énormément de temps et d'efforts à se préparer lorsque les enjeux sont élevés. Il n'hésite pas à consulter, à aller chercher du soutien externe, à prendre connaissance de l'historique et du contexte de la situation. Il cherche également à en apprendre plus sur ses interlocuteurs, s'il n'existe pas déjà une relation de proximité, pour mieux les cerner et identifier des valeurs communes. De façon rationnelle, il analyse les informations ainsi rassemblées, il clarifie ses objectifs, prépare son diagnostic, élabore sa stratégie, développe ses arguments. Il mise sur un langage simple, pragmatique, clair.

M. Miron consacre également du temps à développer des relations interpersonnelles avec ses collègues, basée sur la confiance. Il s'intéresse sincèrement à eux : « *Ça m'intéresse de connaître mes collègues, de les connaître un peu plus* ». Valeur profonde pour M. Miron, il a pour principe de respecter ses engagements, d'être fiable, d'être disponible et accessible. Il n'hésite pas à se former et à s'informer pour ajouter à son expertise.

Il a le souci également de favoriser la cohérence et la collaboration entre les membres de son équipe. Le succès de l'équipe en dépend. Il a pour pratique de poser des questions ouvertes pour faire réfléchir, et de faire preuve d'une grande écoute pour s'assurer de considérer tous les angles, tous les impacts, toutes les parties prenantes. Ce faisant, il favorise les prises de conscience. L'adhésion se concrétise progressivement autour d'une décision ou d'une solution. Patient, il n'hésite toutefois pas à chercher des compromis voire devenir directif si les progrès sont trop lents ou s'il y a une impasse. Il ne perd jamais ses objectifs de vue.

Lorsque les enjeux sont élevés, il n'hésite pas à s'assurer d'avoir des alliés, voire créer des coalitions pour le soutenir dans ses démarches d'influence. Il œuvre avec patience et persévérance.

Pendant une rencontre, il est conscient de porter attention aux réactions de ses interlocuteurs. Il détecte l'état d'esprit et émotif tant dans le non-verbal - une expression du visage, un mouvement de recul, etc. - que dans les propos. Il peut ainsi attendre le moment propice pour livrer ses arguments les plus pertinents. C'est une question de feeling, de ressentir l'état d'esprit de ses interlocuteurs.

4.9 Conclusion

La présentation des faits saillants recueillis lors de nos entrevues, en lien avec notre cadre théorique, permet de faire la revue sommaire de plus de quatre cents pages de verbatim. Il se dégage naturellement des points communs et des éléments distinctifs que nous décrirons à la prochaine section, soit au chapitre de l'analyse.

5. ANALYSE

*"[L'influence], ça se passe beaucoup, beaucoup
dans l'instinct... beaucoup, beaucoup"*

(Lucien Bouchard)

Le présent chapitre a pour objectif de présenter notre analyse des entrevues réalisées auprès des huit leaders ayant participé à notre recherche. Nous avons codé et analysé l'interprétation de chacun des leaders quant à leur façon d'influencer leurs interlocuteurs, et en particulier, quant à la contribution de leurs capacités réflexives et intuitives à ce processus.

Nous avons tout d'abord détecté un schéma commun à tous les leaders, qui représente la conscience et la compréhension de ces leaders concernant leur façon d'influencer. Celui-ci met en lumière la contribution non seulement du processus réflexif de leurs pensées, mais également celle de leurs intuitions.

Nous avons également vu émerger certaines particularités distinctives entre les leaders, que nous avons associées à la motivation profonde qu'ils ont manifestée en décrivant leur approche en matière d'influence. Cela nous a permis de distinguer trois profils d'influence soit : le profil humaniste, le profil rassembleur, et le profil axé sur les résultats. En analysant de plus près ces profils et les discours qui y sont associés, nous avons conclu que le schéma de chacun des profils pouvait être illustré en partant du schéma commun, et en mettant en lumière ses particularités distinctives. Cette exploration nous permet de mieux comprendre le processus d'influence, et la contribution de la raison et de l'intuition à ce processus, en tenant compte de la motivation profonde du leader.

Aussi, afin de présenter le fruit de nos réflexions, le présent chapitre est divisé de la façon suivante :

- Description du schéma commun à tous les leaders interviewés ;

- Description de chacun des profils d'influence et de ses particularités ;
- Élaboration d'un tableau comparatif des profils ;
- Conclusion.

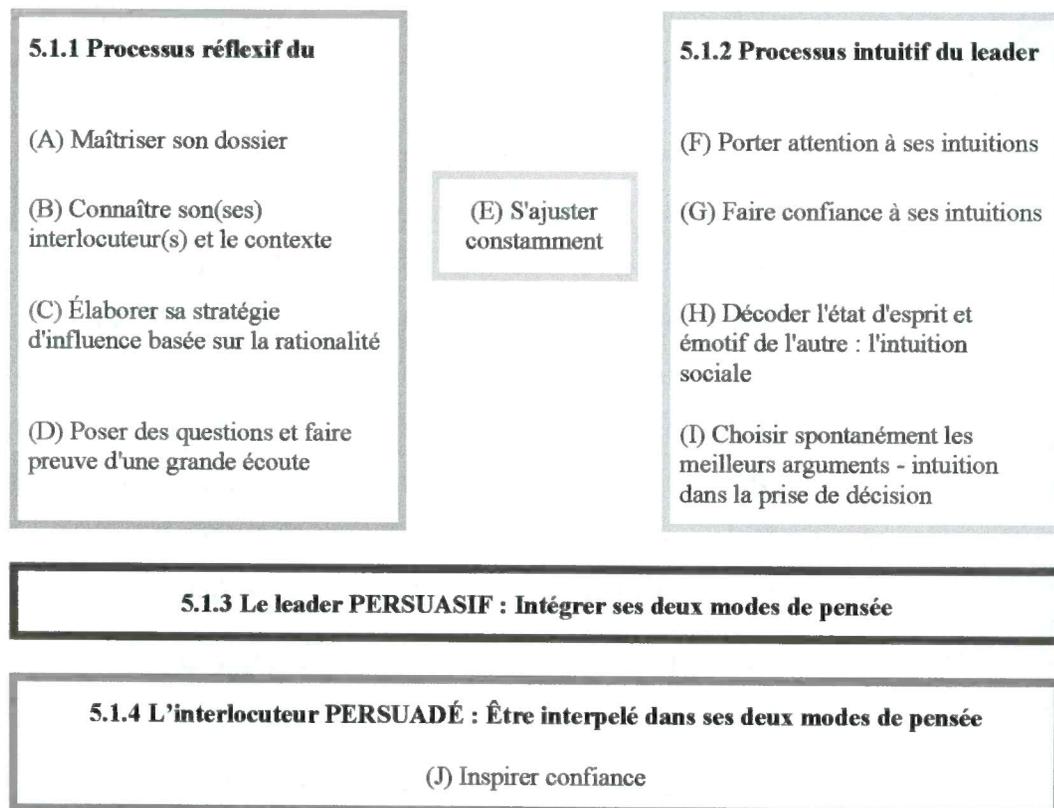
Nous avons également inclus de nombreuses citations pour illustrer notre propos, et démontrer la fiabilité de notre analyse et notre chaîne d'évidences.

5.1 Un schéma commun

La section suivante a pour objectif de faire ressortir les points communs entre les discours de nos leaders. En particulier, elle décrit les concepts communs émergents de la compréhension que nos leaders ont de l'influence telle qu'ils l'exercent, et de la contribution du double-processus de leurs pensées à celle-ci.

Nous proposons en introduction à cette section la figure suivante, qui fait le sommaire des différents concepts de ce schéma commun, qui seront abordés plus en détail ci-dessous.

Figure 5.1 Schéma commun



Ainsi, d'une part, nous verrons à la section 5.1.1 que le leader qui cherche à influencer fait appel, sans surprise, à son processus réflexif, ce qui correspond à la boîte bleue, ci-dessus. Il reconnaît également qu'en cours d'interaction avec son interlocuteur, il s'ajuste constamment, ce qui est représenté par la petite boîte orange de notre illustration. En cherchant à comprendre ce qui permet aux leaders de s'ajuster, nous avons découvert de quelles façons intervient l'intuition du leader. Les concepts associés au processus intuitif sont décrits à la section 5.1.2, correspondant à la boîte verte de notre figure. Nous en concluons que pour être persuasif, les leaders rencontrés reconnaissent faire appel à leur raison, mais également à leur intuition, tel que présenté de façon consolidée à la section 5.1.3, illustré par la boîte noire.

D'autre part, l'analyse des verbatims nous a permis de voir émerger un concept additionnel, que notre cadre théorique n'anticipait pas : pour influencer, les leaders font non seulement appel à leur raisonnement et à leurs intuitions, mais ils interpellent également la raison ET l'intuition de leurs interlocuteurs, en investissant beaucoup d'effort pour inspirer confiance. Ces dernières considérations du schéma commun sont discutées à la section 5.1.4, tel que représenté par la boîte mauve de notre figure.

5.1.1 Le processus réflexif du leader, dans un contexte d'influence

Dans le but d'élaborer une stratégie d'influence performante, nos leaders consentent des efforts substantiels à se préparer. En intrant à la stratégie, ils étudient le dossier en profondeur, et s'informent autant que possible sur leurs interlocuteurs et leur contexte. Ainsi, l'étape de préparation fait essentiellement appel au processus réflexif. La rationalité est fondamentale à leur processus d'influence, du début à la fin du processus.

(A) Maîtriser son dossier

Le premier élément qui émerge avec insistance et constance des discours analysés est la nécessité de maîtriser son dossier. En préparation à la rencontre pendant laquelle s'exercera l'influence, les leaders rassemblent et analysent tous les faits, les données,

l'historique, les impacts potentiels, les risques, les aspects financiers, et autres éléments importants. Voici quelques citations à cet égard :

"Vous devez connaître vos dossiers. Il y a des gens qui ne se donnent pas toute la peine qu'il faudrait pour analyser les moindres détails des dossiers. Il faut les analyser à fond les dossiers, à fond." (Lucien Bouchard)

"Si tu veux influencer, tu dois connaître le dossier mieux que personne (...). La connaissance intime du dossier, dans tous ses sens, c'est essentiel" (Isabelle Courville)

"Ça a été tout un travail [de préparation], tout un mandat (...), mais quand est arrivée la rencontre, j'étais très, très préparé." (Pierre Miron)

(B) Connaître son(ses) interlocuteur(s) et le contexte

Nos leaders s'attardent également à comprendre leurs interlocuteurs, et leur contexte, l'état de la relation qu'ils entretiennent avec cette ou ces personnes, le cas échéant, et sa disposition à écouter. Ils prennent en considération la position potentielle ou connue de leurs interlocuteurs afin de déterminer la meilleure approche pour les influencer. Ainsi :

"La préparation pour moi est toujours : face à l'idée ou à l'enjeu qu'on veut amener, quel est l'historique, parce que l'analyse du contexte est toujours un élément par lequel il faut commencer. Donc cet individu-là dans son cheminement au sein de l'entreprise, dans son niveau de crédibilité par rapport à ses pairs, par rapport au PDG. Est-ce qu'il est dans une situation stable, instable, inconfortable ? " (Madeleine Chenette)

"Ce serait quoi les résistances qu'il pourrait y avoir ? (...) Donc est-ce qu'on anticipe des résistances de cette personne à d'adhérer à l'idée ou au projet ? Et faire l'analyse également des personnes influentes auprès de cette personne (...) pour faire en sorte que cette personne accroît son niveau de confort." (Madeleine Chenette)

Lucien Bouchard, en particulier, raconte comment il se prépare et approche un auditoire qu'il sait antagoniste au projet qu'il veut mettre de l'avant :

"Bien moi, j'ai fait beaucoup de discours dans ma vie. D'abord la salle, d'abord on doit savoir en partant quel est le contexte où la salle s'est constituée. Si, par exemple, le gouvernement a pris une décision très dure à accepter pour certains groupes, et puis que le groupe vous a invité à prendre la parole pour discuter, bien vous savez en partant qu'il vous est hostile ce groupe-là. Alors ça, ce n'est pas difficile à lire. Il faut savoir qu'il faut adapter le discours à un groupe qui vous n'est pas acquis. Il faut adapter le discours."
(Lucien Bouchard)

(C) Élaborer sa stratégie d'influence basée sur la rationalité

Sur la base des informations rassemblées, et de l'analyse de ses informations, les leaders consentent énormément d'efforts à élaborer leur stratégie d'influence en préparation pour leur rencontre. Faire usage de rationalité demeure fondamentale à l'exercice de l'influence, mais la stratégie peut également combiner plusieurs autres tactiques à la rationalité : bâtir des coalitions, faire des échanges, etc. Voici quelques exemples illustrant les efforts investis, et la réflexion rationnelle :

"Il y a énormément, énormément de préparation, de stratégie, d'analyse. Énormément, énormément." (Lucien Bouchard)

"Donc il y a des situations où c'est le rationnel surtout. Le rationnel c'est toujours important." (Lucien Bouchard)

"Et c'est ça que j'ai fait, et je l'ai fait, rationnel, la logique, pure et simple : comment tu influences tout ce monde-là ? En travaillant fort, en allant les voir, en leur expliquant avec une logique impeccable." (Jean-Jacques Bourgeault)

"Quand je veux convaincre ma gang de quelque chose, je m'imagine à une émission "tough" de télévision en train de défendre mon idée. Est-ce que j'en suis capable ? Comment je la défendrais ? (...) Je vais me passer toutes les mauvaises questions que quelqu'un pourrait me sortir... Est-ce que j'ai des réponses aussi à ces questions-là qui ne tiennent pas debout ? (...) Je passe des semaines [à pratiquer] dans ma douche ou en jardinant. Je me répète mes scénarios comme ça des centaines de fois." (Ricardo Larrivée)

(D) Poser des questions et faire preuve d'une grande écoute

Au cours de la rencontre pendant laquelle l'influence est exercée, chacun des leaders a décrit le temps qu'ils investissent à poser des questions à leurs interlocuteurs pour bien comprendre leurs objectifs, tester leurs réactions à certaines opinions ou situations, apprendre à mieux les connaître. Ils démontrent une très grande attention à leurs réponses, une grande capacité d'écoute. Ils cherchent à comprendre, avant de se faire comprendre.

"En général, les gens ne sont pas très capables de cacher ce qu'ils sont, de dissimuler ce qu'ils sont. On les fait parler, on leur pose des questions. Moi je m'intéresse beaucoup aux gens, je m'intéresse beaucoup." (Lucien Bouchard)

"Et moi, dans ma façon d'être, j'ai développé [la capacité d'écoute] beaucoup ; quand on est avocat, c'est une façon de faire ça, tu fais parler la personne. Et en général, les gens aiment beaucoup parler. Alors, tu les laisses parler, parler, parler et quand ils ont fini de parler, tu le sais où est le "deal". Tu sais, en les écoutant que ça, il est correct, il parle, il parle, tu lui poses une autre question, tu lui fais un beau sourire, il parle, il parle et finalement, il a dévoilé toute sa stratégie. Donc, tu dis : « Okay, je comprends telle affaire » et là, il est tout surpris et c'est réglé en cinq minutes ! Donc, sur une heure de discussion, tu as 55 minutes d'écoute puis après, tu lui proposes quelque chose et c'est exactement ça, parce que tu l'as tellement bien écouté que "that's it", tu sais." (Isabelle Courville)

(E) S'ajuster constamment

L'un des messages-clés qui ressort systématiquement des entrevues est que le processus d'influence ne s'exécute pas en se conformant à une stratégie rigide durant la rencontre entre le leader et ses interlocuteurs, bien au contraire. Tel qu'indiqué plus haut, les leaders investissent beaucoup de temps et d'efforts pour analyser toutes les informations nécessaires, en amont du processus, afin de maîtriser les arguments pouvant convaincre. Ainsi préparés, lors de la rencontre d'influence, les leaders commencent d'abord par être d'une grande écoute afin de créer cet espace relationnel de confiance et de respect et de

comprendre leurs interlocuteurs le mieux possible - saisir leur état d'esprit, leur état émotif, leurs objectifs. Seulement suite à cette première étape, ils adaptent finement le processus d'influence aux interlocuteurs, et continue de s'adapter de façon fluide en cours de discussion.

"Il faut avoir des arguments puis des arguments auxquels la personne va être sensible. Il y a des arguments qui fonctionneront pas avec certaines personnes et qui vont fonctionner avec d'autres. Il faut bien analyser la personne avec qui on parle. La situation aussi."

(Lucien Bouchard)

Ainsi, tout en restant dans la rationalité, la façon d'aborder leurs interlocuteurs en cours de processus dépend nettement de la façon d'être et de réagir de ces interlocuteurs. Ces adaptations s'opèrent d'une part, parce que les leaders portent attention et sont en mesure de percevoir et de décoder les réactions de leurs interlocuteurs, et d'autre part, parce que la maîtrise du dossier et de son contexte permettent aux leaders de s'adapter spontanément en choisissant les arguments les plus convaincants pour leurs interlocuteurs. La première étape relève de l'intuition sociale, par définition, tandis que la suivante relève de l'intuition dans la prise de décision.

Ainsi, on constate qu'à cette étape, le processus intuitif intervient dans le processus d'influence.

La prochaine section décrit ce qui a émergé de notre analyse des discours de nos leaders relativement à l'intuition.

5.1.2 Le processus intuitif dans un contexte d'influence

Il est intéressant de noter que nos leaders nous ont parlé d'instinct, de "gut", de "feeling", d'énergie, de sentir l'autre, de lire l'autre, mais aucun d'eux n'a employé le mot "intuition". Chacun décrit ce phénomène comme étant difficile à expliquer, spontané et rapide, et dont les manifestations font en sorte que le leader peut adapter généralement efficacement sa façon d'influencer :

"Moi je suis quelqu'un qui a beaucoup, beaucoup de feelings, qui croit beaucoup aux feelings. Et je me suis dit non je ne vais pas parler de ça. Ça été très vite." (Janette Bertrand)

En racontant comment on peut lire une salle : *"Ah ! C'est clair que tout ça se passe à une vitesse éclair, c'est évident"* (Madeleine Chenette)

"Je voyais par les réponses que j'avais fournies que je l'avais atteint positivement et que lui, il voulait aller plus loin." (Pierre Miron)

"L'instinct, ce n'est pas explicable" (Ricardo Larrivée)

"Il n'y a rien de plus flou que l'instinct" (Ricardo Larrivée)

"Tu le sens quand une personne ne te suit pas" (Ricardo Larrivée)

En comparant les propos de nos leaders à la description et aux définitions des différentes catégories d'intuition présentées dans le cadre de notre revue de la littérature, nous constatons que ces phénomènes sont de nature intuitive. Par conséquent, nous considérons les termes utilisés par les leaders comme des synonymes de l'intuition.

L'intuition permet aux leaders de mieux comprendre leurs interlocuteurs, et de juger quasi instantanément des arguments les plus propices à les convaincre. Ils reconnaissent ce phénomène comme étant essentiel au succès de leurs interventions :

"[L'influence], ça se passe beaucoup, beaucoup dans l'instinct, beaucoup, beaucoup" (Lucien Bouchard)

Les prochaines sous-sections présentent les éléments qui nous permettent de mieux comprendre l'intuition des leaders dans un contexte d'influence.

(F) Porter attention à ses intuitions

Nous avons appris de nos lectures que plus une personne est experte dans un domaine donné, moins d'attention est requise par sa pensée réflexive, ce qui permet de conserver un certain niveau d'attention sur ce qui se passe au niveau de l'intuition (Kahneman, 2011).

En mettant cet énoncé en parallèle avec la maîtrise du sujet qui est si cruciale aux yeux de nos leaders, tel que discuté ci-dessus, nous pensons que la grande préparation (analyse, maîtrise des faits et des arguments) des leaders avant d'exercer leur influence leur permet de garder un certain niveau d'attention disponible durant la rencontre pour détecter l'état d'esprit et l'état émotif de leur interlocuteur (intuition sociale), en plus de juger spontanément des meilleurs arguments (intuition dans la prise de décision).

Il est intéressant de noter que certains de nos leaders sont conscients de ce phénomène :

"Le point que je voulais faire là-dedans, c'était justement que quand tu n'es pas à la pointe de la flèche, le gun lui-même, tout d'un coup, tu es capable de lire des choses que tu ne lirais peut-être pas, juste avec ta raison." (Jean-Jacques Bourgeault)

"Il y a des gens qui réussissent à faire très bien dans toutes sortes d'affaires publiques ; moi, je suis absolument incapable de me concentrer suffisamment sur ce qu'il y a à faire et à dire, pour le faire comme ça. Je crois plus à une réunion... même pas au resto, je veux dire : on est en business, on va arrêter et on va se concentrer sur ce qu'on a à faire et d'être vraiment complètement libéré, pour être à l'écoute de la personne. Moi, c'est comme ça que je réussis le plus et le mieux." (Isabelle Courville)

(G) Faire confiance à ses intuitions

L'analyse des verbatims nous a permis de déceler des indices du niveau de confiance de nos leaders envers leurs intuitions, qui nous fait penser que ce niveau de confiance varie d'un leader à l'autre. Deux d'entre eux reconnaissent qu'ils font grandement sinon totalement confiance en leurs intuitions, alors que les six autres expriment une certaine réserve.

Voici quelques extraits :

"Moi je suis quelqu'un qui a beaucoup, beaucoup de feelings, qui croit beaucoup aux feelings." (Janette Bertrand)

"Ça se passe beaucoup, beaucoup dans l'instinct, beaucoup, beaucoup." (Lucien Bouchard)

"Et suivre ton gut, je ne trouve pas ça que ce soit si risqué que ça. Écoute, c'est l'expérience qui va te dire si tu as le jugement pour te permettre ça. L'expérience va te le dire. Il y a du monde qui a du jugement et il y en a d'autre qui en a moins et c'est comme ça. Et avec l'expérience, on finit par se rendre compte que notre jugement est plutôt sûr ou non et à ce moment-là, on se fait confiance." (Jean-Jacques Bourgeault)

"Aux cartes, moi, c'est zéro et j'adore jouer aux cartes mais jamais je ne vais aller au casino. Jamais je vais gagner une cenne, je n'ai pas l'instinct des cartes. Tout le monde est poker face. Alors moi, je viens de perdre tous mes repères. Ils sont à l'antithèse de ce que moi je fais pour évaluer si j'y vais ou si je n'y vais. Je ne peux pas jouer aux cartes. Leur jeu c'est te montrer qu'ils n'ont pas de sentiments. Alors pour moi, ça ne marche pas." (Ricardo Larrivée)

Nos leaders reconnaissent, à différents degrés, que leurs intuitions peuvent toutefois être incorrectes.

"Et des fois, il faut que tu te fasses confiance. Et c'est arrivé que je me suis planté, écoute, mais je ne me suis jamais planté dangereusement, sérieusement." (Jean-Jacques Bourgeault)

"Connais-toi toi-même. Tu ne peux pas influencer si tu ne sais pas quelles sont tes valeurs, quelles sont tes croyances, quelle est ton intention. Parce que si tu ne te connais pas, tu fais juste les projeter sur les autres." (Madeleine Chenette)

(H) Décoder l'état d'esprit et émotif de l'autre : l'intuition sociale

L'analyse des verbatims démontrent que nos leaders portent beaucoup attention à leurs évaluations de l'état d'esprit et/ou de l'état émotif de l'interlocuteur, en se basant sur le

verbal et/ou le non-verbal de celui-ci. Leur façon d'aborder leurs interlocuteurs en cours de processus dépend nettement de la façon d'être et de réagir de ces interlocuteurs.

Nous notons également que sept leaders reposent leurs intuitions par l'attention portée au non-verbal de leurs interlocuteurs : l'expression du visage, la position sur la chaise, etc. Un leader rapporte plutôt que ses intuitions proviennent de l'attention portée au verbal, en détectant alors une intention ou un état d'esprit derrière les propos de ses interlocuteurs. L'interprétation des verbatims nous laisse penser qu'un leader donné privilégie en tout temps, et éprouve une plus grande facilité, à avoir des intuitions grâce à l'attention portée soit au verbal, ou soit au non-verbal.

"Il faut essayer, il faut laisser parler [son interlocuteur], il faut le laisser évaluer et évoluer... le tester pendant la discussion, [constater] comment il va réagir. Puis là, évidemment, ça prend un peu d'instinct." (Lucien Bouchard)

"Bien il faut avoir de l'instinct un peu (...) Il faut la sentir là, il faut la ressentir la personne. Il faut être capable de voir qu'en arrière de l'écorce rude dont ils veulent s'entourer, ces gens-là souvent ce sont des gens très sensibles..." (Lucien Bouchard)

"Pour finaliser comment je fais [pour décoder les autres], je pense que c'est juste ça. Tu regardes la personne et tu prends trois secondes pour la regarder pour vrai, puis ce sont des affaires qui attirent l'œil" (Ricardo Larrivée)

"Je pense que c'est beaucoup dans le non-verbal, dans les yeux. Quelqu'un qui n'est pas heureux... Il y en a qui peuvent bien le cacher mais ça reste vraiment la minorité" (Ricardo Larrivée)

"J'essaie de voir comment les gens se situent." (Pierre Miron)

Selon nos leaders, cette capacité à décoder ses interlocuteurs est essentielle au succès du processus d'influence.

"Quand on dit connaître l'audience, c'est un peu ça, aussi : connaître où est la personne, elle est où, cette personne-là. Parce que tu ne l'amèneras pas ailleurs si tu ne sais pas où elle est ; ça, c'est tellement fondamental." (Isabelle Courville)

"Ça va ensemble. Je pense que pour réussir à convaincre du monde de quelque chose qu'ils ne veulent pas à la base, parce que quand ils veulent ce n'est pas une grosse job à faire, donc partons du principe où il faut qu'ils fassent quelque chose à laquelle ils ne

croient pas ou qu'ils veulent pas ou qu'ils ne sentent pas servir leur intérêt, si tu n'es pas sensible, je ne peux pas voir comment ça peut bien se faire à moyen puis à long terme."

(Ricardo Larrivée)

Dans le contexte d'un discours, Janette Bertrand et Lucien Bouchard, qui en ont réalisé beaucoup dans leurs carrières, ont partagé avec nous comment intervient leur capacité de lire une salle dans leur façon d'aborder les participants et de les influencer.

« Ah oui ah ! Vous regardez comment ils réagissent puis un moment vous sentez qu'ils sont peut-être mûrs pour commencer à considérer pourquoi ça été fait, parce que c'est le moment où vous allez pouvoir remonter la courbe, peut-être. » (Lucien Bouchard)

« Il faut être capable de lire un peu les réactions des gens, les humeurs. Il y en a qui ne réagissent pas, il y en a qui sont comme ça, mais il y en a qui réagissent. Alors, il faut un peu identifier les gens qui réagissent. Alors vous pouvez regarder les visages fermés, vous les voyez fâchés. Et puis, tranquillement, ils commencent à faire un oui, oui... Il faut lire une salle pour le sentir. Mais ça ne marche pas à tous les coups... » (Lucien Bouchard)

La veille de notre entrevue, madame Bertrand avait donné une conférence dans une résidence de personnes âgées, dans le cadre de la promotion de son plus récent livre "*La vieillesse par une vraie vieille*". Par souci de livrer un discours totalement adapté à son auditoire, elle nous raconte qu'elle ne prépare jamais ses conférences à l'avance au point de ne pas savoir précisément ce dont elle va parler en montant sur l'estrade. Ayant acquis au fil de sa longue expérience la maîtrise des communications, et la maîtrise de ses sujets de conférence, elle ne ressent pas la nécessité de se préparer. Plutôt, elle lit la salle en entrant, et décide à ce moment-là du contenu de sa conférence... par respect pour le public.

"Je n'ai jamais préparé un discours. Jamais, jamais, jamais ! J'arrive... hier cinq minutes avant de commencer, je ne savais pas de quoi j'étais pour parler. Quel angle j'étais pour donner à ça... Pas du tout, pas du tout, je voulais d'abord sentir le public." (Janette Bertrand)

À cette occasion en particulier, elle a perçu que la salle lui était hostile. Elle explique ses perceptions des émotions des autres par sa grande connaissance des êtres humains.

"L'expérience... l'expérience de l'être humain. Être en contact, avoir des contacts avec... moi ma passion c'est l'être humain. Mon matériau de travail, c'est l'être humain. Ça me passionne." (Janette Bertrand)

Ce faisant, elle décida spontanément de ne pas parler du contenu de son livre, mais plutôt des raisons qui l'avaient poussée à écrire ce livre. Cette décision s'est fait très rapidement.

"Je me suis dit : "Là, je ne leur parlerai pas de ce (...) qu'il y a dans le livre(...). Moi, je suis quelqu'un qui a beaucoup, beaucoup de feelings, qui croit beaucoup aux feelings. Et je me suis dit : "Non, je ne vais pas parler de ça." Ça été très vite. Alors j'ai commencé et j'ai décidé de parler non pas de ce qu'il y a dans mon livre, mais pourquoi j'ai écrit ce livre-là. Le pourquoi. (Janette Bertrand)

(I) Choisir spontanément les meilleurs arguments - intuition dans la prise de décision

Ce dernier exemple de Janette Bertrand illustre à merveille sa capacité à prendre une décision très rapide quant au sujet de son discours. De façon similaire, les leaders nous ont fait part non seulement de leurs intuitions sociales, tel que démontré précédemment, mais également qu'ils utilisent leurs intuitions pour décider de façon quasi instantanée et inconsciente des arguments les plus percutants pour leurs interlocuteurs, d'ajuster (ou non) leur attitude et la stratégie qu'ils emploient. Cette capacité à décider de façon inconsciente et spontanée relève de l'intuition dans un contexte de prise de décision, par définition.

Voici d'autres extraits à cet égard :

"Quand je parle du caméléon, je suis à l'écoute. Je te considère comme quelqu'un ; si je dois te persuader, je te regarde un peu et je vois comment tu réagis et je vais te répondre et je vais ajuster mon affaire." (Jean-Jacques Bourgeault)

"Comment on le sent ? C'est à la fois dans le physique de la personne - si elle est en mode ouverture et un non verbal qui fait en sorte que la personne est réceptive, ou des fois

parce que la personne est arrivée avec plein de préoccupations, on a discuté et c'est clair qu'il y a un gros nuage gris ou brun autour de la tête de la personne. Ce n'est pas le temps d'amener une nouvelle idée ; c'est une question encore une fois de lecture de l'ensemble de la personne." (Madeleine Chenette)

"J'ai perçu qu'il fallait que j'y aille par étape." (Isabelle Courville)

5.1.3 Le leader PERSUASIF : Intégrer ses deux modes de pensée

La revue des sous-sections précédentes nous permet de conclure que pour influencer, les leaders mettent à profit les deux modes de pensée, soit leurs capacités réflexives, et leurs capacités intuitives. Les efforts investis à analyser, réfléchir, et élaborer une stratégie sont fondamentaux pour convaincre leurs interlocuteurs, et faire preuve de rationalité est la tactique d'influence privilégiée dans tous les cas. Cela n'est toutefois pas suffisant. Faire appel sur le vif à leurs intuitions, tant pour mieux comprendre leurs interlocuteurs que pour choisir les meilleurs arguments, est tout aussi crucial à leurs yeux. Ils influencent parce qu'ils allient et intègrent avec succès leurs deux modes de pensée. L'un est au service de l'autre, et vice versa.

5.1.4 L'interlocuteur PERSUADÉ : Être interpellé dans ses deux modes de pensée

"Le rationnel - c'est évident que l'aspect intellectuel, rationnel est essentiel. Plus on parle avec des gens sophistiqués au niveau de pouvoir, que ce soit politique ou dans l'entreprise, l'aspect rationnel prend toute sa place, il ne faut jamais le négliger. Mais il y a toute une partie que je dirais émotive et relationnelle." (Madeleine Chenette)

L'analyse des verbatims nous a permis de voir émerger un concept auquel nous n'avions pas songé lorsque nous avons conçu notre cadre théorique. Notre intérêt focalisait sur le double-processus de la pensée des leaders dans un contexte d'influence. Or, il appert que non seulement la raison des interlocuteurs est engagée dans le processus, mais également leur processus intuitif !

Nous avons constaté que si les capacités réflexives des interlocuteurs sont mises à contribution pour analyser et interpréter les arguments des leaders, ces derniers cherchent

aussi à interpeler les capacités intuitives de leurs interlocuteurs. Nous avons repéré des façons de faire des leaders qui favorisent l'aisance cognitive de leurs interlocuteurs. Or, en état d'aisance cognitive, le processus intuitif est nettement plus engagé que le processus réflexif, et par conséquent, l'interlocuteur est moins critique face aux arguments et plus facilement influençable. Cette capacité à induire un état d'aisance cognitive pour mieux convaincre nous a surpris, et nous avons choisi de l'explorer plus en détail dans la présente section.

"Tu vois, tu vois. Tu vois qu'il devient nerveux sur un sujet ; non, une vraie écoute, une vraie écoute avec tous tes sens. Puis toi, tu parles, aussi, mais tu parles pour le faire parler plus, dans le sens, pour le comprendre mieux. Tu creuses des questions comme toi, tu fais avec moi maintenant : tu creuses les questions, tu rattrapes quelque chose qu'il a dit, tu dis : « Est-ce que j'ai bien compris ça tantôt ? », il se sent bien écouté. Et là, il se calme tranquillement, il est moins nerveux." (Isabelle Courville)

D'après la littérature que nous avons consultée en cours d'analyse pour enrichir la compréhension de nos constats, un état d'aisance cognitive a pour conséquence de faire ressentir à l'interlocuteur un sentiment de bien-être, de facilité, de familiarité et de véracité (Kahneman, 2011). Dans un tel état, son processus réflexif est typiquement peu interpellé; il est par conséquent plus facile de convaincre son interlocuteur parce que son jugement critique est moins sollicité. Par opposition, une personne qui se sent bousculée, stressée, méfiante, et qui trouve ardu de comprendre le message transmis par le leader a plus le potentiel de mettre à contribution ses facultés réflexives, et par conséquent, d'être plus critique à l'endroit des arguments livrés par le leader (Kahneman, 2011).

Or, nos leaders ont beaucoup insisté sur les efforts qu'ils investissent pour *inspirer confiance* à leurs interlocuteurs avant de tenter de les convaincre. Nous considérons que ce faisant, ils favorisent un état d'aisance cognitive de leurs interlocuteurs.

"Il faut que [tes employés] aient assez confiance [pour te suivre]" (Ricardo Larrivé)

Nos entrevues nous ont permis de considérer les relations leaders et interlocuteurs sous plusieurs angles, dans un contexte d'influence : dirigeant avec ses employés ; dirigeant

avec ses associés ; entrepreneur avec ses employés ; consultant avec son client ; Premier Ministre avec la population et autres interlocuteurs ; vedette des médias avec son public.

Les participants ont également relaté des situations d'influence avec un seul interlocuteur, avec un petit groupe d'interlocuteurs, et avec un large public.

Au cœur de chacune de ces histoires, et malgré les contextes différents, les leaders consacrent un grand focus et beaucoup d'efforts d'abord à créer une relation de qualité, basée sur la confiance, avant même d'essayer de convaincre. Afin de mieux comprendre comment ils inspirent confiance, nous avons élaboré le tableau suivant, intégrant leurs différentes façons de faire, et d'être.

(J) Tableau 5.2: Inspirer confiance

Classification	Description	Citations représentatives
Être crédible	<ul style="list-style-type: none"> • Détenir une expertise reconnue • Apporter des faits concrets, des données, un raisonnement logique et sans faille • Détenir de la notoriété 	<p>"Il y a aussi l'influence dû à la notoriété (...). Par exemple, quelqu'un qui a été premier ministre. À tort ou à raison, on pense que c'est quelqu'un d'intelligent. À tort ou à raison, je peux le dire" (Lucien Bouchard)</p> <p>"Ce sont des gens de maîtrise [du contenu] (...) ils sont en mesure d'aider encore davantage, et là, ça améliore le lien de confiance" (Serge Godin)</p> <p>"Si tu parles d'influence sur les gens alors même dans mon métier (...), le fait de me concentrer sur le contenu, sur les opérations, quelles sont les conditions qui vont faire qu'un système va fonctionner ou ne fonctionnera pas, ça construit cette confiance ; elle s'établit." (Serge Godin)</p>

Classification	Description	Citations représentatives
Être fiable et sincère	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter ses engagements ; • Être sincère 	<p>"Alors c'est quoi le leadership : c'est être d'une telle sincérité dans sa persuasion que les autres ne peuvent que croire aussi." (Janette Bertrand)</p> <p>"C'est le respect mutuel. Parce que si quelqu'un pense que vous êtes un menteur et puis que vous passez votre temps à faire des menteries aux gens, ça ne marchera pas, vous ne réussirez jamais à gagner. Mais, par contre, si je crée un climat de confiance, pas uniquement dans une seule situation mais il y a tout un parcours qui permet d'attirer la confiance... (...) Faut être sincère avec les gens, faut être franc. Toujours être honnête, toujours livrer la marchandise, jamais ne mentir. Un mensonge ça vous détruit. C'est relativement simple toutes ses règles-là mais il faut les pratiquer. C'est une sorte de vertu à laquelle on est astreint" (Lucien Bouchard)</p> <p>"Mais dans le fond, les gens veulent être capables de te faire confiance, donc ils vont te faire confiance si tu livres et si tu dis ce que tu vas faire. Donc, tu construis cette confiance-là tranquillement." (Isabelle Courville)</p> <p>"On fait une stratégie et on est capable de l'exécuter et de l'exécuter rapidement. Et ça, c'est un trait de personnalité à moi de démontrer à l'organisation qu'on va exécuter conformément à ce qu'on s'est engagés." (Pierre Miron)</p>
Être à l'écoute	<ul style="list-style-type: none"> • Démontrer de l'ouverture • Accepter de discuter • Poser beaucoup de questions • Démontrer une grande écoute 	<p>"J'ai une qualité d'écoute... Je vais vous dire deux choses je pense qu'on m'a dit que j'avais... J'écoute, je ne m'en rends pas compte, mais j'écoute très bien, et je ne juge jamais. Si tu as peur de rencontrer quelqu'un parce que tu as peur qu'il te dise tu te trompes complètement, que tu es dans les patates - tu sais, ça arrive ça. Quelqu'un qu'y a besoin de prouver qu'il en sait plus que toi. Moi je n'ai jamais besoin de le prouver." (Janette Bertrand)</p> <p>"Ce que tu vas dire, la manière dont tu vas le dire ou que tu témoignes du respect, que tu témoignes de l'écoute, que tu reformules pour démontrer que tu écoutes bien, ça ce sont des bases qui vont faire en sorte que la personne va se sentir en confiance parce qu'avant qu'on pousse des idées, il faut que la personne sente qu'elle est respectée et écoutée" (Madeleine Chenette)</p> <p>"Je pense que la chose la plus importante, les vrais influenceurs font tout ça, c'est d'écouter plus que de parler." (Isabelle Courville)</p> <p>"Je pense qu'en démontrant de l'ouverture et la volonté de discuter, ça aide également à établir des relations de confiance, parce qu'ultimement, ce que je veux, c'est qu'ils me fassent confiance, qu'ils nous fassent confiance" (Pierre Miron)</p>

Classification	Description	Citations représentatives
Démontrer de l'empathie	• Se mettre dans les souliers de l'autre	"Il faut d'abord leur faire comprendre que vous comprenez leurs réactions (...). Il y a un moment où vous pouvez changer le registre puis essayez de les amener à vous comprendre vous. D'abord il faut qu'ils pensent que vous les comprenez puis ensuite, il faut les amener à essayer de vous comprendre." (Lucien Bouchard)
Démontrer de la conviction et de la détermination	• Démontrer sa conviction • Démontrer sa détermination	"Donc il y a des situations où c'est le rationnel surtout. Le rationnel c'est toujours important. C'est toujours important. Mais souvent ça ne suffit pas. Il faut qu'ils sentent la détermination." (Lucien Bouchard) "Il faut que le monde autour de toi sente (...) que tu sais où tu t'en vas" (Ricardo Larrivée) "C'est très important, les relations humaines." (Lucien Bouchard)
S'intéresser aux autres		" Moi je m'intéresse beaucoup aux gens, je m'intéresse beaucoup. Je ne rencontre jamais quelqu'un sans essayer de savoir ce qui l'a amené ici, le parcours, qui est cette personne." (Lucien Bouchard) "Une capacité de prendre conscience de ce qu'on est et de ce qu'on fait au moment ; une curiosité quant à l'autre personne, aux autres personnes. Si on n'est pas curieux, on est généralement faux. Ça ne sort pas, ça ne va pas. Il faut vraiment être curieux parce qu'il faut être intéressé à avoir un autre point de vue que le sien et... (...) C'est comme ça qu'on réussit à avoir du succès, finalement." (Jean-Jacques Bourgeault) "Il faut aimer le monde puis il faut les aimer dans leur totalité, tout en restant focalisé sur la business." (Isabelle Courville) "Mais si tu veux être un leader d'influence, il faut que tu aimes le monde." (Isabelle Courville) "Je pense que c'est de revenir à l'essentiel et à se dire que la personne qui est en avant de moi, c'est une vraie personne, c'est une vraie personne qui veut réussir." (Serge Godin) "Je pense que si je veux vendre quelque chose à quelqu'un que je ne connais pas, avant de vendre quelque chose, j'essaie de me rendre proche de cette personne-là. Ça veut dire d'oublier ce que tu as à vendre puis essayer de trouver des affinités avec cette personne-là. On est pareils. Je pense qu'on veut tous être à peu près égaux alors de te mettre au niveau de la personne avec qui tu parles, c'est ça qui est le plus important. Si cette personne-là peut te parler puis qu'elle sent qu'on veut régler les mêmes affaires, les mêmes dossiers et qu'elle sent que c'est de niveau égal à égal, que tu l'écoutes et que tu la comprends, après ça tu peux vendre beaucoup plus, tout ce que tu veux." (Ricardo Larrivée)
Inspirer et émouvoir		"Je lui ai dit : La totalité de tous ces bonheurs-là c'est un grand malheur public ! Il faut trouver la formule, la formule souvent c'est important" (Lucien Bouchard) "Souvent je l'écris ici : "On s'en va au top!". Mais il faut le répéter tous les jours que le meilleur nous convient très bien" (Ricardo Larrivée) "Je me dis cette gang-là, il faut que je commence à les préparer. Ça fait déjà trois mois des fois que je lance des messages subtils (...). Et quelqu'un d'autre va le dire [à ma place]. (...) Si ça vient des autres, ils vont avoir bien plus le goût de le faire. Et puis, en quelque part, ils vont t'emmener plus loin (...). Tu sais, je trouve que c'est vraiment une bonne technique d'arriver à faire dire à l'autre ce que toi tu veux" (Ricardo Larrivée)

5.1.5 Le développement de l'intuition

Nous avons profité de nos entretiens pour explorer avec eux si et comment se développent les habiletés d'influence, et en particulier, l'intuition. D'une part, nos leaders s'entendent pour dire qu'il faut d'abord avoir un certain potentiel, qui est inné. D'autre part, qu'avec beaucoup de travail, ce potentiel peut être développé.

Potentiel inné

Ce potentiel est décrit comme la capacité innée de se mettre à la place de l'autre, de déceler les changements subtils dans la physionomie, la posture, et/ou le langage de l'autre. Selon nos leaders, certaines personnes sont dépourvues de ce potentiel, ce qui est un handicap majeur pour convaincre et interagir efficacement avec les autres. Ce potentiel est associé à la force de l'intérêt et de la curiosité que l'on éprouve pour les autres. Madame Bertrand décrit cet intérêt comme sa *passion* pour l'être humain.

"Il y en a qui ne sont pas capables de lire les autres..." (Lucien Bouchard)

"Je pense qu'il y a des affaires de base : ce qui est inné, c'est le goût des gens ou pas le goût des gens." (Isabelle Courville)

Développer son potentiel

Nos leaders ont investi eux-mêmes beaucoup de temps et d'efforts à développer leurs capacités à influencer les autres, à apprendre à décoder leur état d'esprit, et à tester les meilleurs tactiques et arguments pour convaincre. Ils reconnaissent qu'en pratiquant et en apprenant, ils développent des façons de faire qui deviennent automatiques, qui se transforment en intuition, comme en attestent les citations suivantes :

"C'est un apprentissage de se mettre à l'écoute des gens, d'essayer de les comprendre. Moi j'ai beaucoup pratiqué ça, pour moi, c'est important ça" (Lucien Bouchard)

"Ce que j'appelle l'instinct, c'est quelque chose qui est là en potentiel a tout le moins. Ça se développe, ça se travaille, on fait des erreurs, on s'ajuste." (Lucien Bouchard)

"Aimer le monde et être respectueux face aux gens et être intéressé aux gens, je pense que ça, c'est peut-être plus inné. Mais même à ça... je te dis, il y a beaucoup d'apprentissages là-dedans, il y a beaucoup d'apprentissages." (Isabelle Courville)

"En fait, l'instinct, c'est que dans le fond, beaucoup de pratique finit par te créer de l'instinct. C'est comme quand tu joues aux échecs et qu'il n'y a pas besoin de réfléchir à son coup de départ, c'est instinctif, il l'a préparé pendant des années. (...) ça devient instinctif" (Isabelle Courville)

"Tu l'as tellement appris que ça devient un réflexe naturel" (Isabelle Courville)

"Moi je pense que [la capacité de sentir les autres] c'est inné, mais ça s'est amélioré, je dirais que je l'utilise mieux. Je l'avais, ça a toujours été là, mais par du coaching, des erreurs, des bons coups, je la canalise mieux, je l'utilise mieux, je choisis mieux mes moments. Oui, c'est le temps qui fait ça" (Ricardo Larrivée)

Le tableau suivant consolide leurs perspectives sur le sujet :

Tableau 5.3: Développer son potentiel

Élément	Description
Développer ses connaissances	Chacun des leaders a exprimé sa passion d'apprendre. Ils lisent énormément, ils investissent dans leur expertise, ils s'intéressent à beaucoup de sujets
Pratiquer	Sans relâche, jusqu'à développer des automatismes.
Faire preuve d'introspection	Apprendre de ses succès et de ses erreurs.
Apprendre des techniques	Un leader en particulier a reconnu avoir appris des techniques pour l'aider à mieux comprendre le non-verbal des autres
Développer sa capacité d'attention	Un autre leader en particulier rapporte pratiquer les arts martiaux sur une base régulière depuis des années, et que cette pratique lui permet de développer sa capacité d'être dans le moment présent, pleinement à l'écoute

5.1.6 Conclusion de cette section

Les sous-sections précédentes ont fait état de notre constat quant au processus d'influence, et plus particulièrement quant à la contribution des capacités réflexives et intuitives dans ce processus, en focalisant sur les éléments communs au discours des leaders participants. Tel qu'énoncé en introduction, nous avons également perçu certaines distinctions entre les discours des leaders, que nous avons regroupées sous trois profils d'influence. Ces profils sont présentés ci-dessous.

5.2 Les profils d'influence et leurs particularités

À l'analyse approfondie des verbatims, nous avons constaté que chacun des discours comportait un fil conducteur, une trame de fond, qui donnait une couleur particulière à la façon d'influencer, et particulièrement à la façon de porter attention à ses intuitions. Ce fil conducteur, que nous avons identifié comme la *motivation profonde* du leader, détermine selon nous les actions posées et le comportement du leader pour convaincre les autres, qu'elle soit consciente ou non. Nous pensons que cette distinction est importante pour notre compréhension parce que nous avons constaté que la motivation profonde agit comme filtre dans ce qui est important pour le leader de décoder chez son interlocuteur, et dans sa volonté à s'adapter à ses interlocuteurs.

Nous avons distingué trois motivations profondes, qui nous permettent de regrouper nos huit participants sous trois profils d'influence distinctifs, soit :

1. **Le profil humaniste** : motivé par le bien-être et le bonheur de son interlocuteur
2. **Le profil rassembleur** : motivé par trouver une entente commune qui satisfasse la majorité
3. **Le profil axé sur les résultats** : motivé par atteindre ses objectifs le plus efficacement possible

Comme en toute chose relative aux êtres humains, ceux-ci sont trop complexes pour être catégorisés de façon absolue. Nous sommes persuadés que nos participants jonglent avec les trois profils dépendamment du contexte, mais nous avons perçu qu'ils privilégiaient une façon d'être plutôt qu'une autre dans les exemples qu'ils nous ont soumis. Notre

analyse, ci-dessous, ne se veut pas normative, mais simplement descriptive des préférences et des particularités que nous avons perçues dans le cadre de nos entretiens.

5.2.1 Le profil humaniste

Les leaders de ce profil ont démontré une passion profonde et un souci constant des autres. Ils privilégient la personne et les valeurs humaines plutôt qu'avoir gain de cause. Ils cherchent à convaincre et à se faire comprendre en s'adaptant aux autres, et non en s'imposant. Le plus important, c'est le respect de l'autre, c'est d'apprécier et être apprécié. Ils sont prêts à tout donner pour développer une relation de qualité avec les autres. Le temps requis et les efforts investis ont peu d'importance pour autant qu'ils puissent toucher le cœur et les émotions des autres. Ils se mettent en péril pour résonner le mieux possible avec leurs interlocuteurs.

"Cette sensibilité-là fait en sorte que le monde va t'aimer, vont avoir confiance, qu'ils savent que tu vas être juste, que tu es là parce que tu les aimes et dans ce cas-là, oui, ils sont prêts à accepter beaucoup plus." (Ricardo Larrivé)

Les prochaines sections ont pour objectifs de faire ressortir les particularités du profil humaniste du point de vue du processus réflexif du leader, du processus intuitif de celui-ci, ainsi que du point de vue du processus intuitif de l'interlocuteur. Nous compléterons la description de ce profil en présentant les particularités quant au développement de l'intuition selon les leaders concernés.

Processus réflexif du leader

À l'instar des autres leaders, le profil humaniste se prépare énormément en amont du processus d'influence, et maîtrise son sujet. Sa stratégie d'influence privilégie les arguments rationnels, mais repose presque entièrement sur sa capacité à décoder et à atteindre les émotions de ses interlocuteurs, et à s'ajuster spontanément.

Stratégie d'influence : Un leader rapporte qu'il maîtrise tellement son sujet qu'il ne prépare pas spécifiquement pour une rencontre ni une conférence. Il se jette dans l'arène sans plan prédéfini, et se laisse porter par son intuition pour rejoindre ses interlocuteurs.

Un autre leader, quant à lui, rapporte que sa tactique préférée consiste à "semer des idées", inspirer par ses propos, toucher par les émotions, jusqu'à ce que ses interlocuteurs intègrent d'eux-mêmes les objectifs ciblés.

Processus intuitif du leader

Attention soutenue : Les discours des leaders associés à ce profil démontrent qu'ils portent une très grande attention aux autres.

Forte confiance en leurs intuitions : Ils reconnaissent avoir une grande capacité à décoder les autres. Ils le font avec facilité.

Processus intuitif de l'interlocuteur

Effet de halo : Notre propre expérience en les rencontrant dans le cadre de notre recherche nous démontre que, dès le premier contact, les leaders associés à ce profil dégagent une telle chaleur humaine qu'on se sent immédiatement en confiance, et nous donne envie d'entrer en relation.

Théorie de l'attribution : En particulier, il apparaît clairement que l'un des leaders investit beaucoup d'efforts, de temps, et de sincérité à créer des relations vraies avec ses employés. Cela rappelle la théorie de l'attribution présentée dans le cadre de notre revue de la littérature.

Par exemple, citons Ricardo, qui exprime clairement sa détermination à créer et à maintenir des relations de qualité avec ses employés :

"Motiver ma gang. M'assurer que tout le monde est heureux de rentrer au bureau"
(Ricardo Larrivée) -

"Moi, j'étais tout seul à mon bureau. Je n'ai pas le goût que quelqu'un vive ça. Je n'ai pas envie qu'une personne ne se sente pas dans le groupe. Qu'il ne sente pas qu'il a quelque chose de plus à apporter. Ce n'est pas pour rien que les toilettes sont le plus loin possible. Quand j'ai dessiné les bureaux, j'ai mis les toilettes loin, pour obliger tout le monde à marcher et à parler à d'autre monde que celui qui est à côté de son bureau. Il n'y a plus

personne qui a de dossier papier. Ils sont tous à la même place, tout est ouvert. C'est là qu'on va serrer nos dossiers. Pour forcer un peu ces interactions entre des personnes qui sinon ne se parleront jamais parce que les ventes sont occupées avec telle ou telle affaire et la cuisine, puis le marketing, puis le web qui est un autre univers. Chacun a sa raison finalement pour pas parler à un autre. Mais s'ils se parlent, c'est peut-être l'autre à côté qui va régler son problème en s'en allant aux toilettes. Et de faire comprendre à mon monde qu'on n'est pas en compétition entre nous autres. On est en compétition avec les autres." (Ricardo Larrivée)

De plus, comme nous l'apprend la théorie de l'attribution, cette relation forte permet de faciliter l'adhésion des employés à des demandes exigeantes de leur leader. Voici ce que Ricardo nous raconte :

Si je dis : "Je le sais que ce n'est pas facile, je le sais qu'on a trop d'ouvrage, mais on n'a pas le choix pour telle raison; est-ce que tu penses qu'on pourrait tougher ça encore deux mois, trois mois?" S'ils te sentent sincère, c'est à peu près impossible [qu'ils résistent], à part si les enfants sont malades. Ils vont rester, ils vont le faire, ils vont y aller. Et puis ça, ça n'a pas de prix, parce tu peux aller vraiment au front." (Ricardo Larrivée)

Développer son intuition

Passion pour l'être humain : Les leaders associés à ce profil ont exprimé leur grand intérêt pour les relations humaines. Ils rapportent leurs observations, le temps dédié à la réflexion, à tirer des leçons de leurs interactions, à se demander "Pourquoi ?". Ce faisant, nous concluons qu'ils sont devenus au fil des ans des experts en matière de relations humaines.

5.2.2 Le profil rassembleur

Le souci premier du profil rassembleur est d'atteindre ses résultats en s'assurant et en misant sur la collaboration entre les parties prenantes. Créer une coalition est la préoccupation centrale, le filtre qui focalise l'attention sur le système autant que sur les individus, et qui oriente la prise de décision. Ils cherchent à trouver le terrain d'entente

satisfaisant pour la majorité de leurs interlocuteurs. Le profil rassembleur sait être directif et/ou autoritaire au besoin, mais préfère d'abord tout mettre en œuvre pour créer une coalition.

"Ça me prenait l'appui de la majorité des membres du comité de direction pour entreprendre ce changement-là qui était d'abord et avant tout un changement de culture. (...) j'ai pris énormément de temps pour discuter, ça a pris beaucoup de temps." (Pierre Miron)

Les particularités des processus réflexif et intuitif, et portant sur le développement de l'intuition du profil rassembleur, sont présentées ci-dessous :

Le processus réflexif du leader

Analyse minutieuse : Les propos des leaders associés à ce profil démontrent qu'ils investissent beaucoup de temps et d'effort pour analyser et comprendre non seulement le dossier et leurs interlocuteurs, mais également le système dans lequel le tout s'inscrit. Ils évaluent les relations et se préoccupent de comprendre la position de chacun.

Stratégie réfléchie et élaborée : Encore beaucoup de temps et d'efforts sont investis à cette étape. Cela peut inclure consulter plusieurs personnes pour bien comprendre l'historique, leur point de vue, la culture de l'organisation, etc. Dès leurs premières approches, ils sont à la recherche des points communs, des terrains d'entente, des compromis nécessaires pour augmenter leurs chances de succès.

Le processus intuitif du leader

Identifier les compromis : Ils sont soucieux des autres et portent attention à leurs réactions. Ils sont à l'affût des signes qui leur permettraient d'identifier un terrain d'entente autour duquel les différents partis pourraient se rallier.

Le développement de l'intuition

Une grande pratique : Dans le cadre de leur carrière, ils ont eu l'occasion de pratiquer leur influence à de très nombreuses reprises, ce qui leur a permis d'acquérir de l'expérience et de l'habileté.

La passion d'apprendre : Les leaders associés à ce profil ont exprimé leur passion d'apprendre. Ils investissent temps et énergie à développer leurs expertises.

5.2.3 Le profil axé sur les résultats

Le souci premier des leaders rassemblés sous ce profil est d'arriver aux résultats escomptés. Ils démontrent une grande versatilité dans l'usage des tactiques d'influence. Toujours rationnel, ils peuvent devenir autoritaires, ou jouer sur les émotions, ou trouver un interlocuteur avec plus de pouvoir pour atteindre leurs objectifs plus rapidement. Ils entrent en relation pour obtenir quelque chose, et cela demeure leur focus au cours des interventions. Ils ont tous démontré une grande capacité intuitive, et un souci certain de l'humain, néanmoins le fil conducteur qui agit comme filtre dans leur attention et la prise de décision est l'atteinte du résultat escompté.

Les particularités du profil axé sur les résultats sont les suivantes :

Le processus réflexif du leader

Analyse minutieuse : Les leaders de ce profil ont tous beaucoup insisté sur le temps et les efforts investis à rassembler les informations pertinentes, les analyser et les maîtriser.

Stratégie réfléchie : Le fil conducteur des leaders de ce profil étant l'atteinte des objectifs le plus efficacement possible, la réflexion stratégique focalise sur l'identification des tactiques les plus prometteuses à cet égard. On constate qu'ils sont habiles à mettre en œuvre différentes tactiques, et qu'ils n'hésitent pas, par ailleurs, à trancher et à imposer leur position.

"Consultations ? Évidemment. L'analyse ? Évidemment. Le respect des institutions et des personnes ? Évidemment. Mais à un moment donné, il faut décider. Il y a quelqu'un qui va décider. " (Lucien Bouchard)

"J'ai une compréhension très fine de mon objectif et j'ai une conviction, d'abord et avant tout. Mais ça, quelquefois, ça prend du temps à bâtir. Mais une fois que j'ai ça, à ce moment-là, je peux exercer mon leadership de façon extrêmement rigide, parce que j'ai l'impression que c'est ça qui doit fonctionner à ce moment-là, ou de façon extrêmement participative, démocratique et très douce, parce que c'est comme ça qu'on va rallier les gens et s'assurer que tout le monde marche au même pas." (Jean-Jacques Bourgeault)

"Et des fois, c'est d'influencer, des fois, c'est de pousser. On va prendre la meilleure méthode qui va fonctionner". (Jean-Jacques Bourgeault)

Le processus intuitif du leader

Trancher : Focalisé sur l'objectif à atteindre, chacun des leaders regroupés sous ce profil mettent à contribution leurs intuitions pour comprendre leurs interlocuteurs, et choisir sur le vif les arguments les plus appropriés pour celui-ci. Toutefois, l'impact qu'ils ont sur leurs interlocuteurs n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen qu'ils utilisent pour être pertinent et convaincre. Au besoin, ils tranchent, même si leur décision peut être impopulaire.

"J'accorde une [certaine] considération [à l'impact que j'ai sur mon interlocuteur]. Et je vais te dire ça, parce que pour moi, ce n'est pas la clé. Il faut faire des jugements, mais tu sais très bien, dans certains cas, pour influencer des gens et faire arriver des choses, il faut quelquefois que tu dictes le chemin, tu le montres et tu pousses. Et d'autres fois, il faut vraiment ouvrir l'esprit tranquillement, il faut questionner, il faut se questionner, il faut développer tranquillement une accoutumance, une habitude. Ça dépend des sujets et ça dépend de qui on parle, qui tu dois influencer." (Jean-Jacques Bourgeault)

Mais finalement, en général, c'est ce que j'ai appris, c'est qu'il n'y a pas une recette ; tu dois tenir compte de la réaction des gens, tu dois en tenir compte. Il ne faut pas que tu en fasses une fin en soi. Pour moi, ce qui est important, c'est de te convaincre ; quand je te

parlais au départ, pour moi, c'est la justesse, la clarté de l'objectif et, éventuellement, l'idée que tu t'en fais de sa justesse. Si c'est clair, si tu comprends bien ce que tu dois faire, généralement, les choses vont se placer. Il peut y avoir des petites réactions et des petites réticences, mais ça va se faire. Ça a été mon expérience." (Jean-Jacques Bourgeault)

Toujours au service de l'atteinte des objectifs, l'intuition du leader sert également à évaluer rapidement si l'interlocuteur a le pouvoir décisionnel suffisant pour permettre l'atteinte rapide des objectifs. Le cas échéant, le leader ajuste sa tactique et cherche d'autres contacts.

"Quand je rencontre quelqu'un, moi, j'ai mon programme, je ne le rencontre pas pour rien, je sais ce que je veux faire. Mais si je me rends compte, au fil de la discussion, que je ne peux pas y arriver avec cette personne-là, pour toutes sortes de raisons (...) Donc, ça ne sert à rien. (...) tu tombes en mode : il faut faire autre chose. (...) Il faut que tu trouves une autre solution. Dans le fond, de connaître la personne, c'est comme l'étape un, de savoir : est-ce que je parle, un, à une personne qui connaît vraiment ses dossiers, quelqu'un qui va régler le dossier ? Ça ne sert à rien d'essayer de convaincre quelqu'un... qui n'a pas d'influence lui-même. Alors, à qui tu parles ? Eux font ça avec toi et toi, tu fais ça avec eux. Et après, si on se trouve avec deux personnes qui ont une influence dans leurs organisations, tu tombes... Et n'importe quoi : des fois, ce n'est pas le patron qui a des influences, des fois, c'est le président du conseil, des fois c'est l'autre. C'est variable, dans les organisations. Donc, lire une organisation, ce n'est pas simple." (Isabelle Courville)

5.2.4 Un tableau comparatif des profils

En conclusion à cette section portant sur les profils d'influence, nous proposons un tableau comparatif suivant :

Tableau 5.4: **Tableau comparatif des profils**

	HUMANISTE	RASSEMBLEUR	AXÉ SUR LES RÉSULTATS
FOCUS	Privilégier la personne et les valeurs humaines plutôt qu'avoir gain de cause.	Identifier l'entente commune qui ralliera le groupe pour atteindre les résultats	Le résultat prime sur le reste
RÉFLEXIF	Maîtrise du sujet Semer les idées	Maîtrise du sujet Trouver les compromis	Maîtrise du sujet Être efficace
INTUITIF	Intuition sociale prépondérante	L'intuition est au service de la stratégie	Décoder les autres est un moyen et non une fin Trancher au besoin
ÊTRE PERSUASIF	Chaleur humaine Capacité à décoder les autres Relations de grande qualité	Vue systémique Consulter, rallier Découvrir les compromis acceptables	Démontrer de la conviction Trancher au besoin
DÉVELOPPEMENT	La passion de l'être humain En constante réflexion quant à leurs expériences interpersonnelles	La passion d'apprendre Pratiquer, pratiquer, pratiquer	La passion d'apprendre Pratiquer, pratiquer, pratiquer

5.3 Conclusion

Malgré les différences en termes de milieux d'affaires, d'éducation, de fonctions, d'âge et de sexe, nous constatons qu'il y a énormément de similitudes dans le processus d'influence de nos leaders participants :

- Détenir une grande expertise ;
- Investir temps et efforts dans une grande préparation ;
- Démontrer beaucoup de conviction et de détermination ;
- Établir autant que possible une relation de qualité basée sur la confiance et la crédibilité ;
- Comprendre avant de se faire comprendre ;
- Juger des arguments à utiliser en fonction de la perception de l'état d'esprit, de l'état émotif et des objectifs de ses interlocuteurs ;
- Investir beaucoup de temps et d'efforts à toute la démarche

Tous les leaders rencontrés font usage de différentes tactiques d'influence selon le contexte, en combinaison avec la rationalité. Nous notons des différences dans les

tactiques utilisées selon que le leader est un dirigeant ou non, auquel cas, le leader n'hésite pas à pousser et à faire preuve d'autorité s'il juge que cela est la meilleure tactique à employer. D'autres leaders misent aussi beaucoup sur leur capacité à inspirer et à consulter les gens pour les influencer.

En ce qui a trait à l'intuition et comment celle-ci intervient dans le processus d'influence, les huit participants reconnaissent en tenir compte non seulement pour décoder l'état d'esprit et l'émotif de l'autre, mais également pour juger quasi spontanément des arguments les plus propices à convaincre l'autre étant donné ces perceptions. Ainsi :

- Tous démontrent une très grande écoute et une évaluation en continu de l'état d'esprit et l'état émotif de ses interlocuteurs pendant le processus d'influence. Certains semblent se baser principalement sur le verbal (ex : Jean-Jacques Bourgeault), et d'autres sur le verbal et le non-verbal (ex : Isabelle Courville) ;
- Tous les arguments préparés avant la rencontre ne sont pas servis de façon rigide aux interlocuteurs pendant la discussion. Chacun des leaders reconnaît faire le choix le plus judicieux de ses arguments selon sa lecture de l'état d'esprit, l'état émotif et les objectifs de l'autre.

Notre analyse des résultats d'entrevue nous permettrons au prochain chapitre de donner une réponse à notre question de recherche, et à nous positionner quant à la littérature que nous avons consultée dans le cadre du présent mémoire.

6. DISCUSSION

"Il faut avoir des arguments puis des arguments auxquels la personne va être sensible. Il y a des arguments qui fonctionneront pas avec certaines personnes et qui vont fonctionner avec d'autres. Il faut bien analyser la personne avec qui on parle. La situation aussi."

(Lucien Bouchard)

L'analyse des résultats de notre recherche nous permet à ce stade de répondre à notre question de recherche. À la conclusion de notre revue de la littérature, celle-ci était formulée de la façon suivante :

Comment les leaders expliquent-ils leur processus d'influence ?

Le présent chapitre a pour objectif de répondre à cette question de recherche de la perspective du double-processus de la pensée, en mettant en relation les faits saillants de notre analyse et des éléments de notre revue de la littérature et de notre cadre théorique. En introduction à notre réponse, nous discuterons de la conscience des leaders de leurs intuitions, du potentiel inné d'être intuitif, et de son développement. Nous poursuivrons en élaborant notre réponse à notre question de recherche, en la formulant sous l'angle du double-processus de la pensée. Nous terminerons notre discussion en mettant en lumière la contribution de notre recherche au regard de certaines considérations relevant du domaine de l'intelligence émotionnelle.

6.1 Les leaders et l'intuition

Notre angle d'analyse faisait du sens pour autant que les leaders rencontrés aient conscience de leurs intuitions. En effet, nous souhaitons analyser les explications des leaders quant à leurs processus d'influence du point de vue du double-processus de la pensée, soit la raison **ET** l'intuition. Nous pensons que ce serait le cas, suite à la revue

de notre littérature. En effet, les recherches empiriques répertoriées identifiaient que les leaders font usage d'intuition, et que celle-ci contribue à leur succès (Burke & Miller, 1999; Sadler-Smith, Shefy, 2007). Toutefois, ces recherches avaient pour principal objectif d'étudier l'intuition dans la prise de décision, alors que le contexte de notre question était plutôt l'exercice de l'influence.

Nos entretiens ont rapidement démontré que les leaders participants, en parlant d'influence, sont conscients d'avoir de l'instinct, des « gut feelings », d'être en mesure de sentir ou de lire les autres, de prendre des décisions et d'arriver à des conclusions spontanément, entre autres exemples. Notre recherche permet donc de confirmer que les leaders participants sont conscients de faire preuve d'intuition lorsqu'ils cherchent à convaincre leurs interlocuteurs. Cette conscience a émergé spontanément de leurs propos, alors que nous avons choisi délibérément de ne pas mentionner ni induire cet aspect de notre question de recherche, que ce soit lors de la mise en contexte, ou dans le cadre des entretiens avec les participants.

Les leaders rencontrés nous ont raconté qu'ils portent attention aux autres et aux jugements que cette attention suscite, ce qui s'apparente à la définition de l'intuition sociale. Ils ont également reconnu qu'ils s'ajustent spontanément afin de présenter les arguments qu'ils jugent les plus percutants, ce qui s'apparente à l'intuition dans la prise de décision, étant donné ce qu'ils ont perçu des objectifs, de l'état d'esprit et de l'état émotif de leurs interlocuteurs.

Ils considèrent que cette capacité est essentielle à leur succès pour influencer les autres. Elle est même indispensable. Ils reconnaissent également que ceux qui en sont dépourvus sont de moins bons influenceurs.

6.1.1 L'intuition est une capacité innée

Nos leaders considèrent unanimement que l'intuition est en partie une capacité innée, et en partie une capacité qui se développe. En matière d'intuition sociale en particulier, ils associent le potentiel inné d'être intuitif à leur intérêt sincère et une curiosité insatiable pour les autres, à leur propension à aimer les autres, à se passionner pour l'être humain. Ils considèrent que certaines personnes sont totalement dépourvues de cette capacité à

décoder les autres.

6.1.2 L'intuition peut être développée

Si le potentiel existe, l'intuition peut être développée. Elle est perçue par les participants comme l'expertise emmagasinée – que ce soit d'un domaine d'affaires ou celui des relations humaines. Cette expertise se développe par la formation, les lectures, la pratique, et la capacité de tirer des leçons justes des expériences vécues. Le travail acharné et des efforts répétés sont des conditions essentielles de succès.

Si les habiletés réflexives sont au cœur des cursus académiques et que leurs mérites sont vantés dans un cadre professionnel, le développement de l'intuition demeure encore une démarche essentiellement personnelle et introspective. L'intuition est encore peu acceptable, reconnue, et légitimée dans un contexte professionnel, et son développement encore moins normalisé.

6.1.3 La confiance en ses intuitions

Les leaders rencontrés ont chacun reconnu avoir confiance en leurs intuitions, au moins jusqu'à un certain degré, qui diffère apparemment d'une personne à l'autre. Deux leaders démontrent un très grand niveau de certitude, alors que les six reconnaissent qu'il existe des risques associés à faire confiance en son intuition, reconnaissant que leurs propres peurs, biais et croyances peuvent les induire en erreur en prêtant des intentions injustes à leurs interlocuteurs. D'autres rapportent que le degré de confiance en leur intuition est tributaire de l'expérience, de la démonstration – ou non – de la justesse de leurs intuitions par le passé.

La littérature sur le sujet reconnaît également les limites de l'intuition. Elle reconnaît le risque de projeter injustement notre propre conception du monde pour juger de l'attitude des autres (Kahneman, 2011 ; McNaught, 2012), ce que certains de nos leaders avaient identifié. La littérature en psychologie, plus particulièrement, différencie l'intuition experte, de l'intuition issue d'heuristiques, et des risques associés à l'application des heuristiques (Kahneman, 2011). L'intuition étant une capacité largement inconsciente, nous ne sommes pas étonnés de constater que des processus sous-jacents tels que les

heuristiques n'aient pas été identifiés par les leaders participants. Notre méthodologie de recherche ne se prêtait pas non plus à ce genre de démonstration.

6.3 L'influence et le double-processus de la pensée

La section précédente, en confirmant que les leaders sont conscients de leurs intuitions lorsqu'ils cherchent à influencer leurs interlocuteurs, justifie la poursuite de notre discussion, soit d'élaborer la réponse à notre question de recherche sous l'angle du double-processus de la pensée.

D'une part, nous constatons que l'intuition est en constante interaction avec la rationalité, particulièrement lorsque le leader, grâce à son expertise et son niveau élevé de préparation, est en état d'aisance cognitive.

D'autre part, les leaders font appel à différentes catégories d'intuition pour influencer, si on se réfère aux catégories suggérées par Gore et Sadler-Smith (2011). Leur succès à convaincre leurs interlocuteurs provient autant de leurs capacités à décoder leurs interlocuteurs qu'à leur capacité à identifier spontanément la meilleure adaptation en réponse à leur jugement de leurs interlocuteurs. L'intégration des deux catégories d'intuition est nécessaire dans un contexte d'influence. Il ne suffit pas de décoder, il faut savoir réagir adéquatement.

Nous avons également constaté que les leaders filtrent leurs intuitions selon la motivation profonde qui guide leur processus d'influence.

6.3.1 Deux modes de pensée en interaction constante

Notre analyse démontre que l'influence relève de l'intégration de la raison avec l'intuition, l'un nourrissant l'autre, en une valse incessante. Cet échange largement inconscient permet aux leaders d'ajuster finement et de façon fluide leurs arguments rationnels et leur attitude à leurs interlocuteurs. Ces deux processus de pensée sont indissociables. Toutefois, la qualité de l'information émanant de l'un et de l'autre mode de pensée dépend largement de la connaissance acquise et de l'efficacité du cerveau à

capter (à porter attention) et à se servir de l'information au moment opportun (Damasio, 2005).

Ce résultat est cohérent avec les résultats de plusieurs chercheurs identifiés dans notre revue de la littérature, tels que Burke & Miller (1999), Klein (1998), Sinclair & Ashkanasy (2005) tels que cités par Sadler-Smith, Shefy (2007).

L'aisance cognitive des leaders

Les leaders participants ont beaucoup insisté sur les efforts investis à analyser et à maîtriser leur dossier sous tous ses angles, avant de tenter de convaincre leurs interlocuteurs. En considérant le point de vue de Kahneman (2011) sur l'attention et l'aisance cognitive, nous pensons que ce niveau élevé de maîtrise permet au leader de ne pas engager toutes ses ressources pour servir ses capacités réflexives, et qu'ainsi, il dégage la capacité d'attention nécessaire pour détecter les intuitions qui se manifestent. Si le leader devait déployer toute son attention à sa raison pour argumenter, il serait aveugle aux réactions de ses interlocuteurs, et inconscient de la sagesse inspirée par ses intuitions. Avoir des intuitions mais ne pas y porter attention, c'est comme ne pas avoir d'intuition du tout.

L'aisance cognitive des interlocuteurs

Les arguments rationnels, la logique implacable représentent les tactiques d'influence par excellence, privilégiées par les leaders participants. Ceux-ci interpellent évidemment le processus réflexif des interlocuteurs, qui jugent de la pertinence et de la justesse des arguments présentés.

Notre recherche nous a toutefois permis de mieux comprendre toute la subtilité et la puissance de l'influence qui est nourrie non seulement par la raison, mais également par l'intuition. Tout d'abord, l'intuition du leader, comme nous en avons traité abondamment précédemment. Mais également parce que les capacités intuitives des interlocuteurs sont également interpellées dans une situation d'influence, puisqu'elles sont les deux facettes de la pensée humaine et qu'elles sont indissociables. Ainsi, l'intuition intervient non seulement du point de vue du leader, mais également du point de vue de ses interlocuteurs.

Notre perspective de départ focalisait sur de double-processus de la pensée du leader dans l'exercice de son influence. Or, nous avons découvert que l'intuition de l'interlocuteur intervient également dans le processus d'influence.

La littérature en psychologie cognitive nous enseigne en particulier qu'en situation d'aisance cognitive, le processus réflexif est moins sollicité, et que par conséquent, une personne est plus influençable car moins critique et analytique face à la situation. En état d'aisance cognitive, les capacités intuitives sont stimulées, et celles-ci sautent aux conclusions sur la base d'heuristiques essentiellement. Les capacités intuitives sont généralement favorables à une situation si la personne a un sentiment de bien-être, de facilité, de familiarité et de véracité (Kahneman, 2011).

Nos résultats d'analyse rapportent que les leaders participants portent une grande attention et investissent les efforts nécessaires pour inspirer confiance, et ce faisant, nous suggérons qu'ils favorisent un état d'aisance cognitive chez leurs interlocuteurs.

Thorsoe (2015) décrit qu'inspirer confiance, cela s'accomplit de la façon suivante : "A social actor must appear capable, able, and motivated to meet the expectations of other social actors. (Thorsoe, 2015, citant Luhmann, 1979 et Mollering, 2006). Credibility is generated based on an interpretation of personal experiences and various forms of information (Thorsoe, 2015, citant Mollering, 2001). Reputation and openness about values are therefore important aspects of credibility because this stabilise expectations of other social actors' conduct and imply a certain degree of predictability." (Thorsoe, 2015)

Ainsi, on inspire confiance à son interlocuteur, grâce à la démonstration de ses compétences ("capable"), de sa capacité à réaliser ses engagements ("able"), et sa détermination ("motivated to meet the expectations of other social actors"). Cette description rassemble et intègre plusieurs des concepts recensés dans le cadre de notre analyse, particulièrement au tableau 4.2 du chapitre 4, qui faisait l'inventaire des pratiques des leaders pour inspirer confiance.

Or, les théories du double-processus de la pensée nous renseignent sur les mécanismes sous-jacents à la confiance. Selon ces théories, la confiance émerge en deux étapes. Lors de la première étape, la confiance émerge par le processus de Type 1, c'est-à-dire de façon

automatique et rapide, en réponse initiale aux interactions sociales. En seconde étape, le processus de Type 2 intervient si la personne s'engage dans un processus de réflexion et de délibération, et choisit consciemment d'accepter ou de modifier ses perceptions initiales (Evans et al, 2011). Par conséquent, inspirer confiance passe systématiquement par le processus intuitif de l'interlocuteur, et vraisemblablement par son processus réflexif dans un contexte professionnel. Plus précisément, la recherche nous renseigne que si l'interlocuteur ne ressent pas le besoin d'investir des efforts additionnels pour évaluer la crédibilité de son interlocuteur, ou si le processus réflexif est trop ardu, l'attribution de la confiance dépend plus de l'attrait qu'exerce le leader que de ses arguments; lorsque l'interlocuteur est engagé dans la discussion et que la charge cognitive n'est pas démesurée, alors l'attribution de la confiance tiendra également compte des informations et des arguments (Reinhard, Sporer, 2010).

6.3.2 Les phénomènes intuitifs indissociables

Gore et Sadler-Smith (2011) proposent quatre catégories distinctes de l'intuition, soit : l'intuition dans la prise de décision, l'intuition sociale, l'intuition créative et l'intuition morale.

Nos résultats de recherche démontrent que les leaders participants font appel à leur intuition sociale. Lorsqu'ils sont en interaction avec leurs interlocuteurs, ils portent attention aux messages verbaux et/ou non-verbaux afin de décoder autant que possible l'état d'esprit et l'état émotif de ceux-ci. Sept des leaders illustrent par leurs propos leur capacité à porter attention et à juger une expression faciale, un mouvement du corps, un regard. Le huitième leader parle plutôt de son interprétation des messages verbaux de ses interlocuteurs, tels que sentir la confiance dans les propos, percevoir la nervosité, etc. Nos résultats suggèrent que les leaders participants privilégient l'un ou l'autre, soit le verbal ou le non-verbal, pour décoder leurs interlocuteurs. Cette attention portée aux autres se manifeste dès le début de la rencontre, et est même renforcée par des questions posées délibérément pour faire parler les autres, connaître leurs objectifs, percevoir leur position. Nos leaders cherchent à comprendre avant de se faire comprendre. Et cette attention aux autres est maintenue pendant la durée de la rencontre, afin de capter les changements et l'évolution de l'état émotif des interlocuteurs en réaction aux propos du leader. Cette

capacité de percevoir les autres fait la différence entre avoir un potentiel de succès, ou un échec assuré, pour reprendre les propos de M. Bouchard.

Il ne suffit toutefois pas de détecter les autres, mais également de s'adapter adéquatement pour convaincre. La capacité spontanée de choisir les meilleurs arguments et de démontrer l'attitude juste en réaction aux intuitions sociales rappelle la définition de l'intuition dans la prise de décision. Généralement basée sur une grande expertise dans un domaine donné, l'intuition dans la prise de décision répond à une problématique de façon inconsciente et automatique (Gore, Sadler-Smith, 2011).

Nous concluons par conséquent que pour exercer son influence de façon efficace, les leaders participants font appel à plus d'une facette de l'intuition. Deux entretiens suggèrent également l'intervention de l'intuition morale, alors que les leaders concernés ont évalué automatiquement s'il était éthique de continuer à pousser son interlocuteur. Nous présumons également que l'intuition créative est mise à contribution, en particulier lorsque le processus d'influence passe par la négociation et par l'élaboration spontanée d'une proposition innovatrice, bien que l'analyse de nos verbatims n'ait pas permis l'identification précise d'un tel cas.

La nomenclature de Gore, Sadler-Smith (2011) nous a été utile pour différencier les différentes couleurs de l'intuition, mais nous constatons que la richesse des capacités intuitives passe par l'intégration de plusieurs aspects de l'intuition, alors que son pouvoir est le résultat de ses interactions avec la rationalité.

6.3.3 L'intuition et les profils d'influence

Notre analyse nous a permis de distinguer trois profils d'influence parmi nos leaders participants, soit le profil humaniste, le profil rassembleur, et celui axé sur les résultats.

Distinguer ces profils permet de mieux comprendre comment la motivation profonde du leader intervient sur l'attention portée à l'intuition, et aux décisions prises subséquemment. Nos résultats suggèrent que les leaders sont principalement à l'écoute des manifestations intuitives qui sont cohérentes avec leur motivation profonde. Si le leader a un profil d'influence humaniste, il démontre un grand souci pour ses intuitions sociales, et ses

intuitions dans la prise de décision focalisent sur le bien-être et le respect des autres. Si le leader a un profil d'influence axé sur les résultats, il se soucie de ses intuitions sociales vraisemblablement pour mieux arriver à ses fins, et il en va de même pour ses décisions intuitives. Le principe est similaire pour les rassembleurs.

Notre revue de la littérature faisait état des styles d'influence de Kipnis & Schmidt (1998) et de Manning (2012). Nous suggérons que nos profils d'influence ne sont pas de la même nature que ces styles d'influence. Les styles d'influence mettent l'accent sur les comportements dans l'influence, le mode d'expression, alors que les profils que nous avons élaborés relèvent des valeurs des leaders. Nous présumons qu'un profil donné pourrait adopter différents styles d'influence, selon les circonstances.

6.4 L'intuition et l'intelligence émotionnelle

Il nous semble approprié de clore notre discussion en mettant en relief le résultat de notre recherche avec des éléments issus du domaine de l'intelligence émotionnelle.

Les sciences organisationnelles ont démontré un intérêt considérable pour le rôle des émotions dans le cadre du travail (Ferris et al, 2002). L'intelligence émotionnelle qui a été mise de l'avant par Salovey et Mayer au début des années 1990 a été largement traitée par la littérature tant scientifique que populaire (Sadler-Smith, 2008). Bien qu'il existe plusieurs modèles de l'intelligence émotionnelle et qu'une intégration de ces modèles soit jugée nécessaire par certains chercheurs (McCleskey, 2012), il est généralement reconnu que l'intelligence émotionnelle se décline en cinq grandes compétences, soit : être conscient de ses propres émotions, être capable de les gérer, être en mesure de se motiver à atteindre un but, être sensible aux émotions des autres, et savoir gérer ses relations avec les autres (modèle Boyatzis-Goleman). On remarque que les trois premières compétences du modèle Boyatzis-Goleman concernent soi-même, et les deux dernières concernent l'interaction avec les autres.

Du point de vue empirique, Downey et al (2005) ont démontré une corrélation significative entre le leadership transformationnel et l'intelligence émotionnelle. Ils ont également démontré dans le cadre de leur recherche que l'intuition est fortement corrélée

avec certaines composantes de l'intelligence émotionnelle (soit la reconnaissance des émotions et l'expression des émotions).

Nos résultats de recherche ne sont pas en contradiction avec ces résultats. Toutefois, l'intelligence émotionnelle focalise sur les émotions, dont l'intuition sociale est l'une des facettes. Notre recherche complète cette vision du leadership en proposant que le succès de l'influence dépend de l'intégration de plusieurs catégories d'intuition – sociale et décisionnelle, en particulier, et de l'interaction de ces intuitions avec le processus rationnel.

Ainsi, notre recherche démontre l'importance de percevoir les autres mais qu'il est tout aussi critique de savoir comment réagir. Nos résultats démontrent que l'influence n'est pas seulement une question de gérer les émotions des autres, mais également de savoir choisir spontanément les arguments gagnants en cours de discussion.

6.5 Conclusion

Cette discussion nous a permis d'organiser les faits saillants de notre analyse de telle sorte à apporter une réponse à notre question de recherche.

Nous retenons en conclusion que l'influence interpelle à la fois les capacités réflexives et intuitives ; qu'un leader avéré est un expert de son domaine d'affaires et de son dossier. Il est également un expert en relations humaines ; il détient à la fois les capacités nécessaires pour percevoir ses interlocuteurs ET pour savoir quoi faire avec ses perceptions. Sa motivation profonde guide sa façon d'influencer en portant une plus grande attention aux intuitions qui résonnent avec celle-ci. Les leaders que nous avons rencontrés ont également comme priorité d'inspirer confiance, ce faisant cherchant à induire un état d'aisance cognitive chez leurs interlocuteurs.

Consciemment, ils font appel à leur raison et interpelle la raison de leurs interlocuteurs. Sous la surface, ils s'ajustent finement et de façon fluide grâce à leurs intuitions, et interpellent les capacités intuitives de leurs interlocuteurs en cherchant à leur inspirer confiance.

7. CONCLUSION

" [Se mettre à la place des autres], ça fait la différence entre avoir une chance [d'influencer], ou l'échec assuré."

(Lucien Bouchard)

La littérature en psychologie sociale et cognitive s'intéresse au double-processus de la pensée depuis de nombreuses années, cherchant à expliquer les capacités intuitives et réflexives de la pensée humaine, et leurs interactions. La littérature en management, pour sa part, s'est largement focalisée sur les capacités cognitives depuis des décennies mais s'intéresse également plus récemment au domaine de l'intuition. Elle nous apprend que les leaders reconnaissent faire preuve d'intuition, et que cette habileté peut faire une différence dans leur performance. La recherche en management se penche principalement sur le rôle de l'intuition dans la prise de décision des leaders. Or, considérant que la capacité d'influencer est également fondamentale au leadership, nous nous sommes intéressées à comprendre l'influence en la considérant du point de vue du double-processus de la pensée humaine, ce qui, à notre connaissance, n'a pas été exploré. À la revue de la littérature sur l'influence, sur le double-processus de la pensée, et sur l'intuition, nous avons constaté que l'intégration d'éléments de ces domaines pouvait apporter une lumière éclairante à la question, et qu'il serait palpitant de pousser plus loin notre investigation.

Nous avons ainsi élaboré notre projet de recherche comme une démarche exploratoire. Nous avons rencontré huit leaders avérés de Montréal, et leur avons demandé de nous parler de leur approche en matière d'influence, en nous racontant deux ou trois événements professionnels illustratifs. Leur généreuse participation nous a permis d'envisager l'influence de plusieurs points de vue – persuader une personne, un groupe de personnes, une assemblée ; par des dirigeants, des entrepreneurs, des personnes des médias, et un politicien ; par des hommes, et des femmes; de tranches d'âge variées.

Dans tous les cas, la rationalité et l'intuition sont toutes deux des habiletés consciemment reconnues par les leaders consultés. À l'analyse approfondie de leurs propos, nous avons pu dégager des éléments de réponse à notre question de recherche, contribuant, nous l'espérant, à mieux comprendre ce phénomène.

En guise de conclusion, nous présentons ci-dessous les principales contributions de notre recherche, ainsi que ses limites. Nous terminerons avec quelques suggestions pour des recherches futures.

7.1 Les principales contributions de la présente recherche

Les participants à notre recherche sont des personnes connues et reconnues comme des leaders dans leurs domaines. Leurs propos sont le reflet d'une longue expérience, d'une grande pratique de l'influence, et d'une forte capacité d'introspection et d'abstraction pour expliquer les phénomènes qui se manifestent avant et pendant l'exercice de l'influence. L'analyse de leurs propos nous a permis de faire des liens peu explorés à notre connaissance. En particulier :

7.1.1 La valorisation des deux modes de pensée

En mettant en lien l'intuition et l'influence, nos résultats démontrent l'incroyable interaction entre nos capacités réflexives et intuitives, la puissance mais également les limites de cette interaction. Les propos des leaders participants contribuent à démystifier l'intuition dans un contexte professionnel, qui valorisent surtout sinon seulement notre côté rationnel. En présentant comment des leaders de grande réputation exercent leur influence, on comprend que pour persuader, il faut avoir le cerveau en tête... c'est-à-dire miser sur l'intuition et la raison, du leader et de ses interlocuteurs, pour augmenter ses chances de succès.

7.1.2 L'aisance cognitive des leaders

Le niveau de préparation des leaders est phénoménal. Nos résultats démontrent que cette préparation est cruciale non seulement d'un point de vue rationnel, mais également du point de vue de l'intuition. Bien préparé, le leader est en état d'aisance cognitive, et par conséquent peut observer ses interlocuteurs, l'impact de ses interventions, et s'ajuster au besoin.

7.1.3 L'aisance cognitive des interlocuteurs

Nos participants ont longuement insisté sur l'importance d'inspirer confiance pour convaincre, pour être crédible. En faisant le lien entre les actions qu'ils posent pour y arriver, et le processus de double-pensée, on comprend mieux pourquoi il est important d'inspirer confiance et ainsi favoriser l'aisance cognitive de son interlocuteur, et comment il est possible de le faire.

7.1.4 Le développement de ses capacités intuitives

Les propos de nos participants encouragent le développement des capacités intuitives. Ils donnent l'espoir qu'avec un minimum de potentiel, des efforts soutenus, de la pratique et un insatiable besoin d'apprendre, il soit possible de développer ses habiletés dans ce domaine.

7.2 Les limites de la présente recherche

Comme toute recherche, la présente comporte ses limites, dont les principales sont élaborées ci-dessous.

7.2.1 Exploration et généralisation limitées

Notre recherche a été réalisée dans le cadre d'une maîtrise scientifique en management. Notre terrain de recherche couvrait huit entretiens d'environ une heure trente minutes chacun, avec des leaders de Montréal identifiés entre autres par notre réseau de contacts, et couvrant environ une vingtaine de situations d'influence. Nous convenons que

l'exploration pourrait être approfondie, telle que proposée à la section suivante portant sur les recherches futures, et que la généralisation statistique des résultats de notre recherche est limitée.

7.2.2 Recherche de nature qualitative

Notre démarche se voulait exploratoire, et de nature qualitative. Nos conclusions relèvent de notre interprétation des propos des leaders. Malgré notre vigilance, il est probable que celle-ci ait été influencée par notre expérience, nos biais, et nos modèles du monde.

7.3 Les recherches futures

Parce qu'à notre connaissance, la recherche a peu exploré les liens entre l'intuition et l'influence, nous pensons qu'il existe de nombreuses opportunités de recherches. Nous présentons quelques propositions ci-dessous.

7.3.1 Élargir et diversifier l'échantillon

Afin d'élargir les perspectives et les conclusions, nous pensons que les liens entre l'intuition et l'influence pourraient être explorés parmi :

- **Des femmes leaders** : Peut-on différencier la contribution de l'intuition des femmes de celles des hommes dans un contexte d'influence ?
- **Des personnes moins expérimentées** : Comment l'intuition intervient-elle dans le processus d'influence de personnes avec moins d'expérience professionnelle ?
- **Des leaders de différentes cultures** : Est-ce que la culture est facteur important dans l'intuition et l'influence ?
- Etc.

7.3.2 Combiner les résultats d'entretien et de tests psychométriques

Il existe certains tests permettant de mesurer la capacité intuitive d'une personne. Est-ce que la combinaison des résultats d'entretien et des résultats de tests nous permettrait d'approfondir nos connaissances dans le domaine ?

7.3.3 Développer des habiletés intuitives dans un contexte d'influence

Peu de recherches se penchent sur le développement de l'intuition. Il serait intéressant de creuser les pratiques des personnes jugées intuitives pour en ressortir les similarités et les différences. On pourrait également envisager que la recherche en psychologie cognitive apporte de nouvelles perspectives dans le domaine en continuant à explorer le fonctionnement du cerveau. Parmi les pratiques à tester, nous pensons à la méditation en pleine conscience pour développer la capacité d'attention ; le sport pour l'attention et la réduction du stress ; le coaching pour la qualité des apprentissages, etc.

7.4 Conclusion finale

Ce projet de recherche a fait des liens entre deux concepts sur lesquels, à notre connaissance, personne ne s'était penché auparavant, soit l'influence et le double-processus de la pensée. Nous pensons que nos résultats sont d'intérêt non seulement pour les leaders actuels et en devenir, mais également pour tout être humain souhaitant comprendre et se faire comprendre. Ils suscitent la prise de conscience que l'intuition est l'un de nos deux modes de pensée, au même titre que la raison, qu'elle est inévitable et souhaitable, et que par conséquent, y porter attention et la développer est justifié et raisonnable, mais qu'on doit aussi en reconnaître les limites. Nous espérons qu'en démystifiant l'intuition et ses interactions avec la raison, la recherche continuera, et que les praticiens commenceront, à parler librement de ce phénomène, et à se pencher sur ces habiletés qui ont contribué à la survie de notre espèce.

Bibliographie

Akinci, Sadler-Smith (2012), Intuition in Management Research : A historical review, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, p. 104-122

Agor (1986), The logic of intuition: how top executives make important decisions, *Organizational Dynamics*, Vol. 14, No. 3, p. 5-18

Ammeter, A.P., Douglas, C., Garner, W.L., Hochwater W.A., Ferris, G.R. (2002), Toward a political theory of leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, p. 751-796

Bareil, Céline (2013), Two paradigms about Resistance to Change, *Organization Development Journal*, Fall 2013

Bass (1990b), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, p. 19-31

Beer, M. (2003), Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation, *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 4, p. 623-642

Behling, Eckel (1991), Making sense out of intuition, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 1 p. 46-54

Blais, Martineau (2006), L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches qualitatives*, Vol. 26, No. 2, p. 1-18

Carnegie, D. (1936), « *How to Win Friends and Influence People* », Numitor Comun Publishing

Campehouth L.V., Quivy, R. (2011), "*Manuel de recherche en sciences sociales – 4e édition*", Dunod

Damasio (2005), *Descarte's Error – Emotion, reason and the Human Brain*, Penguin Books

Dane, Pratt (2007), Exploring intuition and its role in managerial decision making, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, p. 33-54

Dasborough, Marie T., Ashkanasy, Neal M. (2002), Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, p. 615-634

Dent, Eric B, Powley, Edward H. (2003), Employees actually embrace change: the chimera of resistance, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 8, no. 1, p. 40-56

Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, Hu (2014), Leadership theory and research in the new millennium – Current theoretical trends and changing perspectives, *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, p. 36-62

Dörfler, Ackermann (2012), Understanding intuition: The case for two forms of intuition, *Management Learning*, Vol. 43, No. 5, p. 545-564

Dulewicz, S.V., Higgs, M.J. (1999a), Can emotional intelligence be measured and developed?, *The Leadership and Organisational Development Journal*, Vol. 20, No. 5, p. 242-252

Downey, Papageorgiu, Stough (2006), Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 4, p. 250-264

Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M. (1997), Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 5, p. 407-425

Evans, A.M., Dillon, K.D., Goldin, G., Krueger, J.I. (2011), Trust and self-control: The moderating role of the default, *Judgement and Decision Making*, Vol. 6, No. 7, p. 697-705

Evans, J. St.B.T. (2011), Dual-process theories or reasoning: Contemporary issues and development applications, *Development Review*, Vol. 31, p. 86-102

Evans, J. St. B.T., Stanovich, K.E. (2013), Dual-process theories of hight cognition: Advancing the debate, *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 8, No. 3, p. 223-241

Fennis, B.M., Stel, M. (2011), The pantomime of persuasion : fit between nonverbal communication and influence strategies, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 47, p. 806-810

Ferris G.R., Perrewé, P.L., Douglas, C. (2002), Social effectiveness in Organizations : construct validity and research directions, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, No. 1, p. 49-63

Furst, Stacie A., Cable, Daniel M. (2008), Employee resistance to proganizational change : Managerial influence tactics and leader-member exchange, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 2, p. 453-462

Gelatt (2003), *Creative Decision Making*, Crisp Publications

- George, J.M. (2000), Emotions and Leadership : The role of emotional intelligence, *Human Relations*, Vol. 53, No. 8, p. 1027-1055
- Gladwell (2005), *Blink – The power of thinking without thinking*, Little, Brown and Company
- Golafshani, N., (2003), Understanding reliability and validity in qualitative research, *The Qualitative Report*, Vol. 8, No. 4, p. 597-607
- Goleman (1995), *Emotional Intelligence : Why it can matter more than IQ*, Bantam Books
- Goleman (1998), What makes a leader?, *Harvard Business Review*, November-December 1998
- Goleman (2011), *Leadership : The power of emotional intelligence – selected writings*, More Than Sound LLC
- Goleman (2011), *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*, More Than Sound LLC
- Gore, Sadler-Smith (2011), Unpacking Intuition: A Process and Outcome Framework, *Review of General Psychology*, Vol. 15, No. 4, p. 304-316
- Grant, A., Hofmann, D.A. (2011), Role expansion as a persuasion process : the interpersonal influence dynamics of role definition, *Organizational Psychology Review*, Vol. 1, No. 1, p. 9-31
- Guarte J.M, Barrios, E.B. (2006), Estimation under purposive sampling, *Communications in Statistics – Simulation and Computation*, Vol. 35, p. 277-284
- Higgins, Chad A., Judge, Timothy A., Ferris Gerald R. (2003), Influence tactics and work outcomes : a meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 1, p. 89-106
- Higgs, M.J., Dulewicz, S.V., (1999), *Making Sense of Emotional Intelligence*, NFER-Nelson, Windsor
- Higgs, Dulewicz (2000), The seven elements of emotional intelligence, *Quality Focus*, First Quarter 2000; Vol. 4, No. 1, p. 4-7
- Higgs (2001), Is there a relationship between Myers-Briggs type indicator and emotional intelligence?, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 7/8, p. 509-533
- Hill, V., Carley, K.M. (2008), Win friends and influence people : Relationships as conduits of organizational culture in temporary placement agencies, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 17, No. 4, p. 368-379

Hodgkinson, G.P., Sadler-Smith, E., Burke, L.A., Claxton, G., Sparrow, P.R. (2009), Intuition in organizations: implications for strategic management, *Long Range Planning*, Vol. 42, p. 277-297

Hogan, Curphy, Hogan (1994), What we know about leadership, *American Psychologist*, Vol. 49, No. 6, p. 493-504

Kahneman, D. (2011), *Thinking, Fast and Slow*, Anchor Canada Edition

Katri, Naresh, Ng, H. Alvin (2000), The role of intuition in strategic decision making', *Human Relations*, Vol. 53, No. 1, p. 57-86

Kipnis, D., Schmidt, S. M., Wilkinson, I. (1980), Intraorganizational Influence Tactics : Explorations in getting one's way, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, No. 4, p. 440-452

Kouzes, James M., Posner, Barry Z. (2012), *The Leadership Challenge : How to make extraordinary things happen in organizations*, Jossey-Bass a Wiley Imprint

Manning, T. (2012), The art of successful influence: matching influence strategies and styles to the context, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44, No. 1, p. 26-34

Masse (2004), *Mobilisation : définition et validation du construit*, Mémoire

Mavor, P. (2009), *Intuition Coaching Research Interview Questions*

Mavor, Sadler-Smith, Gray (2010), Teaching and learning intuition: some implications for HRD and coaching practice, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34, No 8/9, p. 822-838

Megerian, Lara E., Sosik, John J. (1996), An affair of the heart : Emotional intelligence and transformational leadership, *The Journal of Leadership Studies*, Vol. 3, No. 3

McCleskey (2012), Emotional Intelligence and Leadership, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22, No. 1, p. 76-93

McNaught (2012), *How baby-boomer experienced leaders use intuition in decision making*, Thesis, Indiana Wesleyan University

Nanjundeswaraswamy, Swamy (2014), Leadership styles, *Advances in Management*, Vol. 72, February 2014, p. 57-62

Naresh, Alvin (2000), The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, Vol. 53, No. 1, p. 57-86

Petty, R.E., Brinol, O. (2008), Persuasion : From single to multiple metacognitive process, *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 3, No. 2, p. 137-147

- Reinhard, M.-A., Sporer, S. (2010), Content versus source cue information as a basis for credibility judgments - The impact of task involvement, *Social Psychology*, Vol. 41, No. 2, p. 93-104
- Riggio, Reichard (2008), The emotional and social intelligences of effective leadership, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 2, p. 169-185
- Saldana, Johnny (2016), *The Coding Manual for Qualitative Researchers -3rd edition*, Sage Publications Ltd
- Sadler-Smith, Shefy (2007), Developing intuitive awareness in management education, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 6, No. 2, p. 186-205
- Sadler-Smith, E. (2008), *Inside Intuition*, Routledge
- Sadler-Smith, E. (2010), *The Intuitive Mind*, John Wiley & Sons Ltd.
- Sadler-Smith, E. (2011), The intuitive style: Relationships with local/global and verbal/visual styles, gender and superstitious reasoning, *Learning and individual differences*, Vol. 21, p. 263-270
- Sadler-Smith, E., Burke-Smalley, L.A. (2015), What do we really understand about how managers make important decisions ?, *Organizational Dynamics*, Vol. 44, p. 9-16
- Shefy, Sadler-Smith (2006), Applying holistic principles in management development, *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 4, p. 368-385
- Schilit, W.K (1987), An examination of the influence of middle-level managers formulating and implementing strategic decisions, *The Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 3, p. 271-293
- Schilit, W. K., Locke, E. A. (1982), A study of upward influence in organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 2, p. 304-316
- Thorsoe, M. H. (2015), Maintaining Trust and Credibility in a continuously evolving organic food system, *J Agric Environ Ethics*, Vol. 28, p. 767-787
- Townsend, Dr. John (2009), *Leadership beyond reason: how great leaders succeed by harnessing the full power of their values, feelings, and intuition*, Thomas Nelson
- Voss, J. (2005), The Science of persuasion: an exploration of advocacy and the science behind the art of persuasion in the courtroom", *Law & Psychology*, Rev. 301.
- Williams (2012), Business Intuition: The Mortar Among the Bricks of Analysis, *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 13, No. 5, p. 48-65
- Yin, R. K. (2014), *Case Study Research – Design and Methods – 5th edition*, SAGE Publications

Yukl, G., Chavez, C., Seifert, C.F. (2005), Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics, *Journal of Organizational Behavior*, Vo. 26, p. 705-725

Zinko, R. (2010), Making the In-group: The application of political skill to LMX by new employees in reputation development, *Journal of Global Business Management*, Vol. 6, No. 2

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

ÉTAT INITIAL		DÉVELOPPEMENT DE LA SITUATION		RÉSULTATS	
1) Quel était votre rôle dans le contexte de cet événement ?	1) Qu'avez-vous fait ?	1) Selon vous, avez-vous atteint vos objectifs ?			
2) Quels étaient vos principaux interlocuteurs ?	2) Comment votre interlocuteur a-t-il réagi ?	2) Dans quelle mesure votre interlocuteur était-il mobilisé ? (Pérennité, intensité des efforts)			RÉSULTATS
3) De quelle nature était votre relation professionnelle avec chacun d'entre eux ?	3) Qu'avez-vous perçu ? Sur quoi vous basiez-vous ? (Comprendre la source de l'intuition, le cas échéant : mere exposure, trait inference, emotional contagion, empathic accuracy, et biais possibles)	3) Quel était l'état de votre relation avec chacun de vos interlocuteurs, suite à cet événement ?			RÉSULTATS
4) Quel était l'état de votre relation avec chacun d'entre eux, initialement ?	4) Qu'avez-vous ressenti ? (Comprendre comment l'intuition, le cas échéant, s'est manifestée)				
NATURE DE LA RELATION PROFESSIONNELLE		PROCESSUS SOUS-JACENTS		ÉTAT DE LA RELATION - FINAL	
ÉTAT DE LA RELATION - INITIAL		MANIFESTATION DE L'INTUITION			
5) Selon vous, dans quelle disposition d'esprit était chacun d'entre eux initialement face à votre projet ?	5) Comment avez-vous réagi ?	5) Qui auriez-vous à ajouter ?			
6) Quelle stratégie avez-vous décidé initialement d'adopter afin de convaincre vos interlocuteurs ?	6) Qu'avez-vous fait par la suite ?				
TACTIQUE(S) D'INFLUENCE INITIALE(S)		ÉVOLUTION TACTIQUE D'INFLUENCE		ÉVOLUTION TACTIQUE D'INFLUENCE	
	7) Dans quelle mesure votre stratégie a-t-elle été influencée par la réaction de votre interlocuteur ?				