

La force de persuasion

Six étapes essentielles:

1. Dresser la carte des influences



2. Façonner la perception des intérêts



3. Façonner la perception des alternatives



4. Faciliter le processus menant à un accord



5. Gagner l'adhésion aux décisions difficiles



6. Savoir communiquer



1. Dresser la carte des influences

- * Identifier les groupes et sous-groupes clés
- * Analyser les réseaux d'influences
- * Identifier ceux qui sont pour, ceux qui sont contre et ceux qui sont encore influençables
- * Evaluer les intérêts

"L'essentiel est de comprendre la manière dont les autres *perçoivent* leurs intérêts et non pas de réfléchir à ce qu'ils *devraient être!*"

 - Recenser les motifs de refus possibles
 - Recenser les forces favorables et défavorables

"Face à une décision difficile, les gens se sentent psychologiquement tiraillés par des forces et des motifs contraires. Les forces favorables les poussent dans la direction que vous souhaitez; les forces défavorables les poussent dans la direction opposée. Il faut donc soit renforcer les forces favorables, soit affaiblir les forces défavorables – voire réussir à faire les deux choses à la fois."
- * Evaluer les alternatives (MESOREs)

2. Façonner la perception des intérêts

- * Intervenir au niveau des raisons ("incentives") qui poussent à agir de telle ou telle manière
- * Façonner le cadre de discussion

"Se servir d'arguments, d'analogies et d'images afin d'influencer favorablement la manière dont on pose le problème et le choix des solutions possibles mises en discussion."
- * Piloter les réseaux d'influence

"Les gens prennent rarement des décisions importantes en toute indépendance d'esprit: ils sont en général influencés par leur réseau de relations et par l'avis de ceux dont ils apprécient les conseils."
(⇒ Dresser la carte des influences)
- * Négocier donnant-donnant

"Et si vous n'arrivez finalement pas à convaincre ceux dont l'appui est essentiel, offrez leur de les aider dans un domaine qui leur tient à coeur en échange de leur adhésion à votre propre projet."

3. Façonner le cadre de discussion

- * Invoquer l'intérêt commun
(Mettre l'accent sur les avantages collectifs et minimiser l'importance des désavantages individuels)
- * Etablir un lien avec des valeurs essentielles
Voir la publicité pour les véhicules 4x4: association avec les notions de liberté et d'esprit d'aventure
- * Renforcer la crainte de pertes ou de risques
"Beaucoup de gens n'ont pas le goût du risque: ils craignent plus l'éventualité d'une perte que l'opportunité d'un gain. Insistez donc sur les risques d'une solution que vous désirez voir rejetée et sur les gains possibles qu'offre la solution que vous défendez."
- * Attaque et repli (?)
"Exigez d'abord trop, puis contentez-vous de moins."
- * Elargir ou rétrécir le champ de la discussion
- * Elargir la taille du gâteau
- * Neutraliser les pierres d'achoppement
 - Proposer explicitement de les mettre de côté et de les traiter ultérieurement
 - Prendre d'emblée des engagements qui apaisent les craintes
- * Vacciner l'audience contre les objections probables
"Présenter soi-même sous une forme atténuée les objections auxquelles on s'attend puis les réfuter avec de bons arguments immunise l'audience contre l'effet de ces mêmes objections formulées ensuite par d'autres gens de manière plus agressive."
- * Fournir à ses interlocuteurs le discours qu'ils pourraient tenir afin de convaincre leurs propres audiences

4. Façonner la perception des alternatives

- * Introduire de nouvelles idées dans le débat

"Il est souvent possible d'exercer une grande influence en élargissant simplement l'éventail des options et des alternatives prises en considération."
- * Etablir l'ordre du jour
- * Eliminer l'inaction et le statu quo de la liste des alternatives envisageables
 - Prendre ou susciter des initiatives qui rendent l'action inévitable: des événements qui forcent les gens à réagir ou à se prononcer de manière claire (→ créer un fait accompli, fixer des délais, etc.)
 - Prendre soi-même un engagement
 - Coaliser les partisans du changement
- * Réduire l'éventail des solutions possibles
 - Eliminer les options les moins favorables afin de canaliser la réflexion et de l'orienter vers les choix souhaités
 - Laisser les gens essayer de réaliser leurs mauvaises idées... puis les inviter à tirer les leçons qui s'imposent

5. Faciliter le processus menant à un accord

- * Tirer profit du désir des gens de:
 - rester en accord avec leurs valeurs et principes essentiels (→ 2.b)
 - respecter les engagements qu'ils ont déjà pris
 - garder le contrôle de la situation
 - rendre une faveur en retour d'un avantage reçu
 - préserver leur réputation
 - rester en bons termes avec ceux qu'ils respectent
- * Changer les comportements pour changer les attitudes

"Les gens se sentent obligés d'être cohérents; après avoir essayé quelque chose de neuf, ils ont tendance à ajuster leurs attitudes à leur comportement."
- * Organiser la séquence des contacts
 - Planifier qui contacter, quand et dans quel ordre, afin de former des coalitions et de gagner du terrain progressivement
 - Planifier la séquence des entretiens individuels et des réunions en groupe (→ 1. Carte des influences)

6. Gagner l'adhésion aux décisions difficiles

Mettre en place un processus équitable:

- * Offrir de participer au diagnostic

"Faire participer les membres d'une organisation au diagnostic des problèmes à résoudre crée une sorte de connivence: lorsque l'on a soi-même contribué à l'identification des problèmes, il est plus difficile de nier la nécessité de prendre des mesures radicales."
- * Consulter une large audience

"La consultation promet l'adhésion. Ceci dit, une vraie consultation implique un effort d'écoute active. Pour montrer que l'on est attentif et que l'on prend la consultation au sérieux, il faut poser des questions aux gens et les encourager à exprimer ouvertement leurs préoccupations. Il faut ensuite résumer ce que l'on a entendu et vérifier que l'on a bien compris. Le pouvoir d'influence qui réside dans l'écoute active est très largement sous-estimé."
- * Demander aux gens ce dont ils auraient besoin pour appliquer les mesures à prendre... puis leur donner ce qu'ils ont demandé.

7. Savoir communiquer

- * Mettre en place des canaux de communication fiables

"Les bons canaux de communication permettent de transmettre correctement les bonnes informations au bon moment."
- * Se concentrer sur les points les plus importants et les répéter fréquemment
- * Veiller à la compatibilité entre le message et le véhicule de communication
- * Simplifier de manière à marquer les esprits
- * Créer une nouvelle mythologie
- * Etayer sa propre crédibilité

Source: Michael D. Watkins, *The Power to Persuade*, Harvard Business School, Working Paper 9-800-323, Rev. July 24, 2000