

Influencer pour parvenir à une entente

Comment aller au-delà du conflit pour obtenir l'acceptation



ROBERT
HARRIS
RESOURCES
INC.

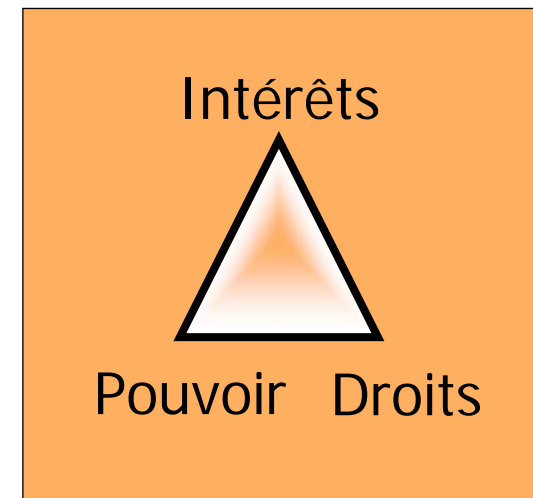
Présenté à la ESAO,
2007

Trois façons d'influencer les autres...

1. **Pouvoir** - Exercer l'autorité

2. **Droits** - Exiger des droits

3. **Intérêts** - Rapprocher les préoccupations et les besoins profonds



Exercice : Résoudre un conflit – 17 chameaux

Le testament stipule :

$\frac{1}{2}$ - à l'aîné

$\frac{1}{3}$ - au cadet

$\frac{1}{9}$ - au benjamin

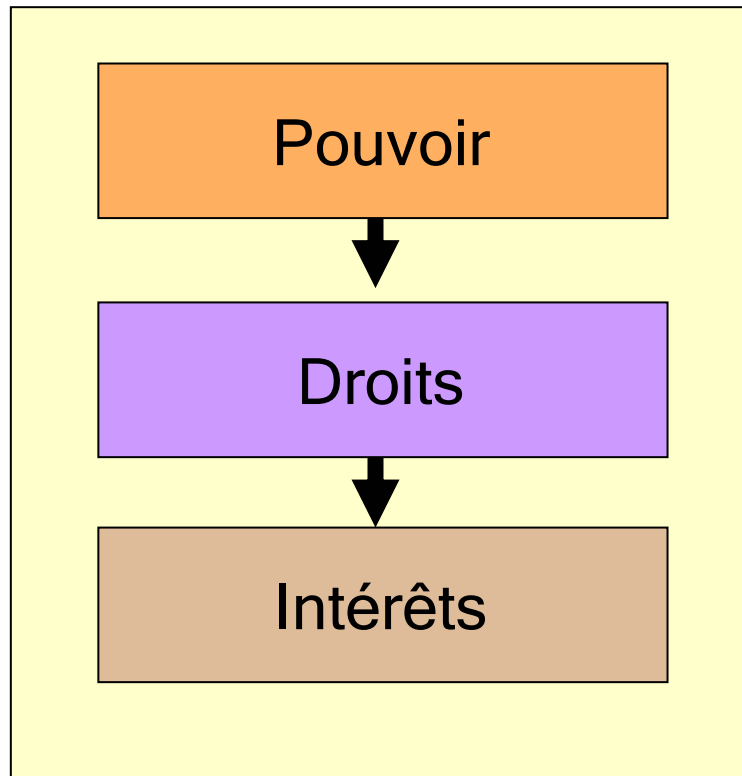


Pouvoir / Droits / Intérêts

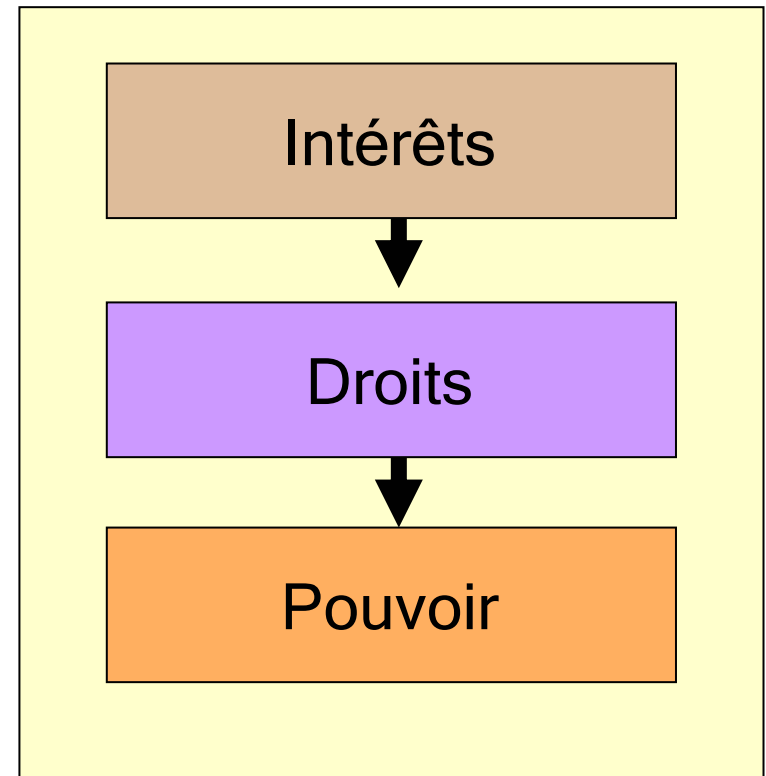
Pouvoir	Droits	Intérêts
<ul style="list-style-type: none">▪ Faire des demandes▪ Aucun compromis▪ Coercition, force▪ Tirer des ficelles▪ Retenir l'information▪ Travailler unilatéralement▪ Gagnant-perdant garanti	<ul style="list-style-type: none">▪ Pratique antérieure▪ Précédent▪ Intention▪ Contrats ou accords exécutoires▪ Compromis▪ Décision de tiers▪ Perdant-perdant possible	<ul style="list-style-type: none">▪ Déterminer ce qui est vraiment important▪ Dialoguer sur les préoccupations et les besoins plus profonds▪ Échanger l'information▪ Les relations comptent.▪ Des solutions que tous peuvent accepter.▪ Gagnant-gagnant possible

Quelle approche privilégions-nous?

TRADITIONNELLE



AXÉE SUR L'INTÉRÊT



Avantages de l'approche axée sur les intérêts

- Elle enrichit la compréhension des vraies questions.
- Elle fait jaillir des préoccupations plus profondes et des sources sous-jacentes de résistance.
- Elle encourage les réflexions et les solutions novatrices.
- Elle minimise la «mentalité du blâme».
- Elle contribue à la relation; elle établit la confiance.



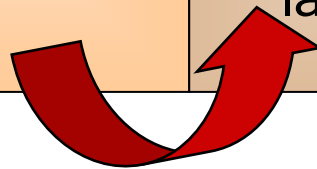
Intérêts : Éléments de motivation sous-jacents

✓ Une **POSITION** est une solution qui répond vraiment aux besoins d'une partie c.-à-d. **Ce que** je veux.

✓ Les **POSITIONS** sont rigides et, habituellement, s'excluent mutuellement.

✓ Un **INTÉRÊT** est la préoccupation ou un besoin sous-jacent qui cause cette position c.-à-d. **Pourquoi** je le veux.

✓ Les **intérêts** offrent un bon nombre d'options en vue de la résolution.



CLÉ : Convertir les positions en intérêts

Exemple : Le dilemme de l'adolescent

Position de l'adolescent : «Je ne rentrerai pas à la maison avant 2 h du matin vendredi soir. Alors ne m'attendez pas.»

Position du parent : «Tu dois être de retour à minuit, compris!»

Parent sondant les intérêts : «Pourquoi dois-tu veiller jusqu'à 2 h du matin vendredi? Ton couvre-feu habituel est minuit?»

Intérêts de l'adolescent : «Parce que vendredi, c'est la soirée de graduation et les jeunes vont veiller tard. Je ne veux pas passer pour un abruti... De plus, vous avez laissé Jean sortir jusqu'à 2 h du matin le soir de sa graduation!»

Intérêts du parent et de l'adolescent

Intérêts du parent	Intérêts de l'adolescent	Intérêts communs ou séparés (mais non en concurrence)
✓ Sécurité	✓ Être accepté ✓ Équité	✓ Sécurité ✓ Être accepté ✓ Équité

Résoudre les problèmes en se basant sur les intérêts

INTERVENANTS	LE VRAI PROBLÈME TEL QUE REPRÉSENTÉ PAR LES INTÉRÊTS	DÉGAGER UN ÉNONCÉ CONJOINT DU PROBLÈME (COMMENT)
<ul style="list-style-type: none">✓ Adolescent ✓ Parents ✓ Autres frères et sœurs	<ul style="list-style-type: none">✓ Sécurité ✓ Être accepté ✓ Équité	<p><i>«Comment pouvons-nous faire pour agir de façon équitable et inclusive tout en assurant la sécurité?»</i></p>

Obtenir l'acceptation

Soupeser les intérêts



Mini-Questionnaire



1. Quel pourcentage de gens atteignent leur poids cible chez «Weight Watchers»?
2. Quel pourcentage de gens maintiennent leur poids indéfiniment?
3. Quel pourcentage de gens cessent de fumer et ne recommencent jamais?
4. Quel pourcentage de gens cessent de fumer et ne recommencent jamais après un problème de santé majeur?

Qu'est-ce qui motive les gens?



[Traduction] «Les gens sont motivés par deux facteurs : la douleur et le gain... de ces deux facteurs, l'évitement de la douleur est de loin le plus grand élément de motivation.»

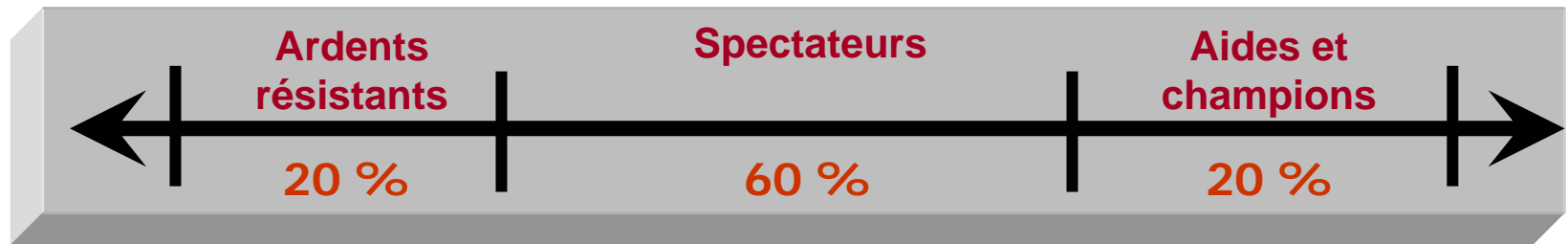
Tony Robbins

Vaincre la résistance

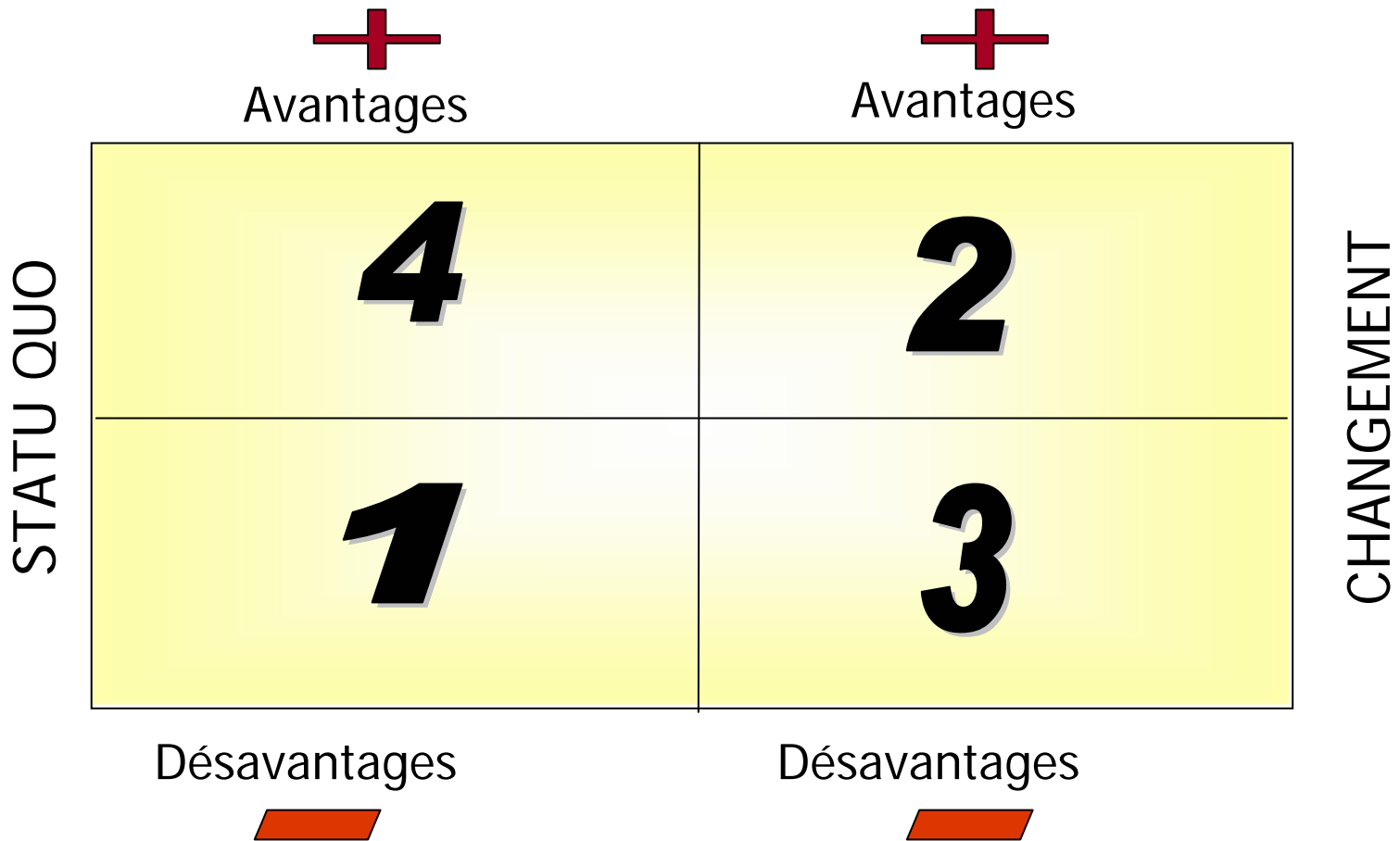


- ✓ Au moins 80 % des employées, des clients et des autres intervenants sont en mode résistance allant de légère à forte.
- ✓ En d'autres mots... la plupart des gens préférerait ne pas faire ce que vous avez besoin qu'ils fassent.

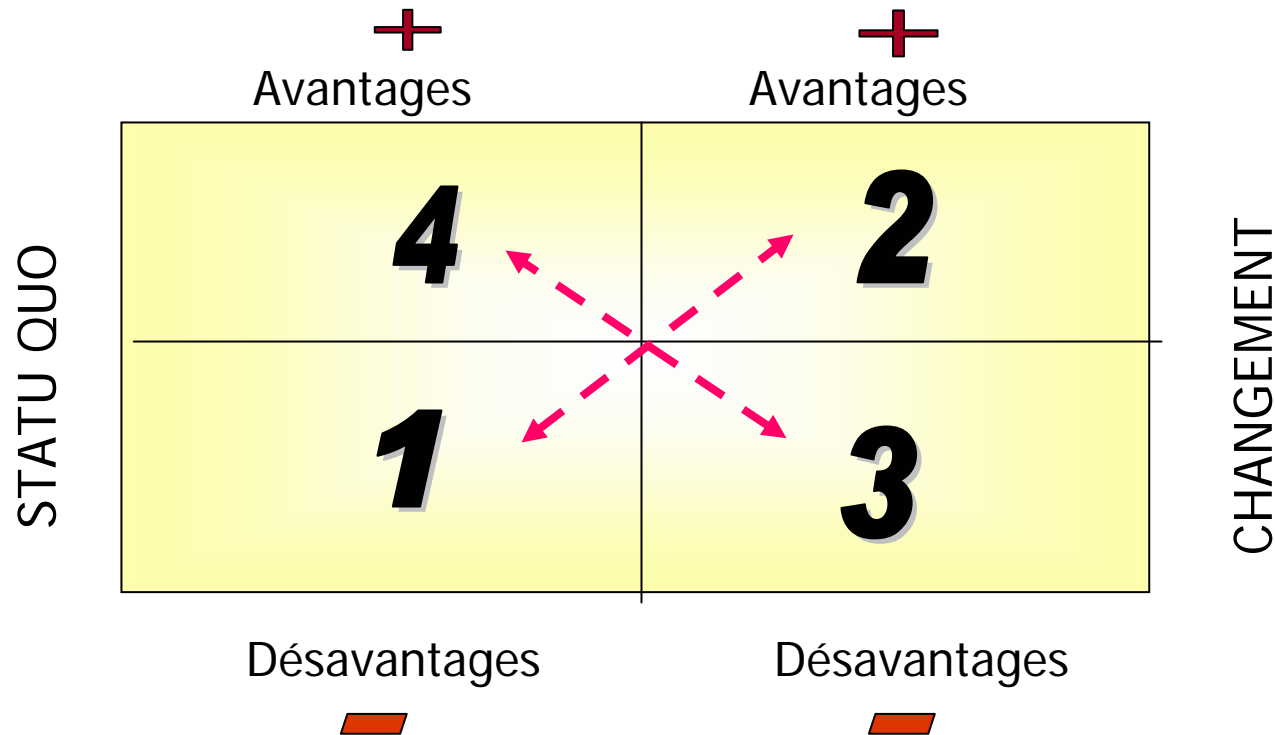
Continuum de la résistance



Modèle d'influence stratégique



Le «débranché» naturel



Quelques points à prendre en compte

- Le modèle de persuasion «naturel» pour le défenseur est de présenter seulement les quadrants 1 et 2, en particulier le quadrant 2.
- Le modèle de résistance «naturel» pour les autres est de sentir et de penser aux quadrants 3 et 4.
- N'oubliez pas d'aborder les avantages et les désavantages du point de vue de l'autre.

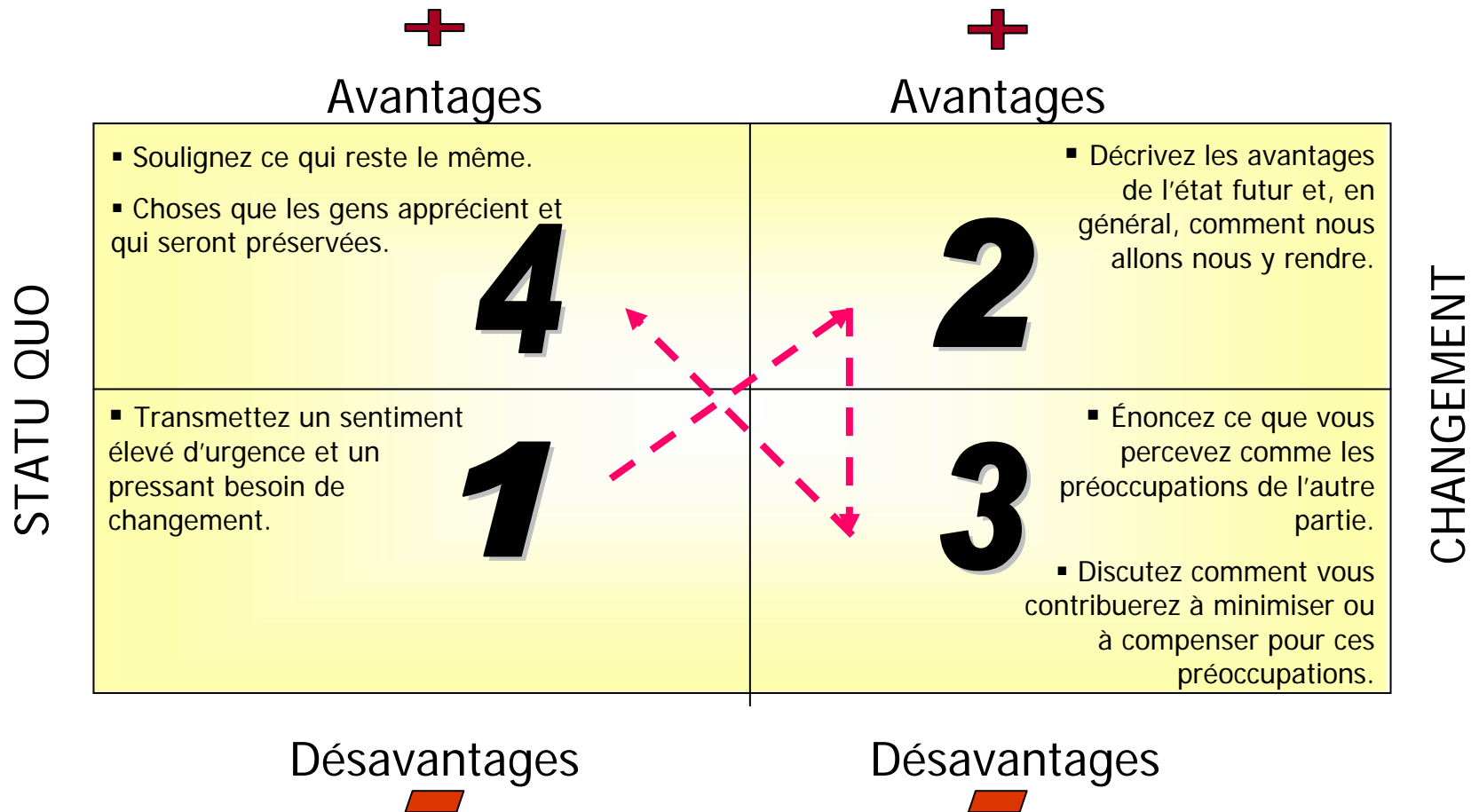
Pourquoi devrais-je te croire?

[Traduction] «Plus vous expliquez la «vérité» de votre point de vue, plus je comprends que vous n'avez aucune idée de la vérité de mon point de vue.»

(Barry Johnson)



Influence stratégique – Modèle à quatre cases



Clés de cette approche

Ne minimisez pas la case 1 : La plate-forme brûlante

- Il est important de présenter un argument convaincant sur la «raison du changement».
- Lorsque c'est possible, représentez les raisons du point de vue de l'autre.

N'exagérez pas pour la case 2 : La ligne de partie

- Vous pouvez toujours y revenir pendant les Q et R.

Consacrez beaucoup de temps à la case 3 : Les vrais besoins et préoccupations

- Vous ne pouvez pas toujours résoudre tous les problèmes, mais il est important de les valider.
- Reconnaissez que vous ne supposez pas que vous comprenez toutes les préoccupations et que vous apprécieriez des commentaires à ce sujet.

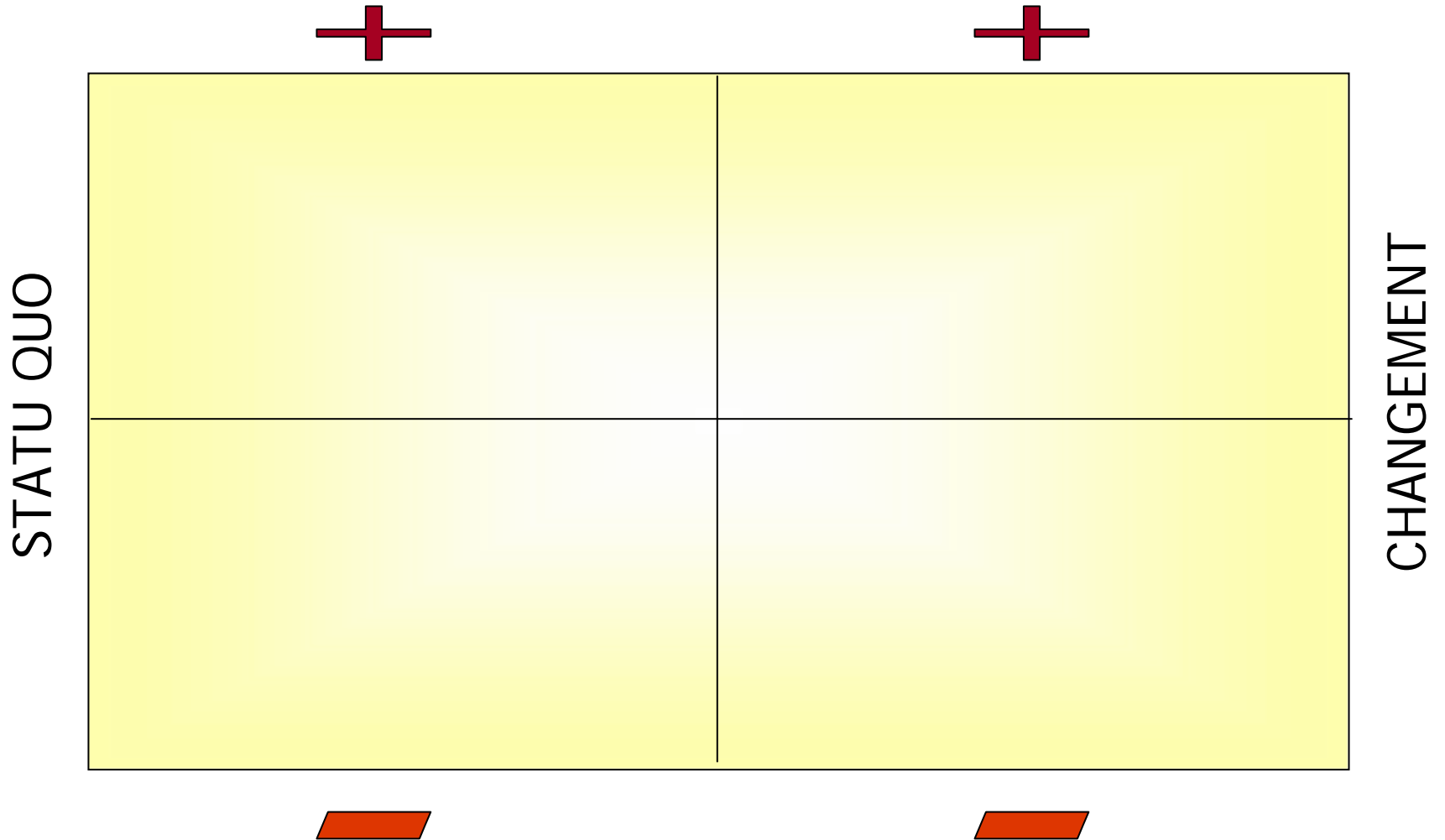
Garder le courant

- Ne passez pas sans cesse d'une case à l'autre; vous perdrez totalement l'auditoire et votre énergie.

Appliquer le modèle à quatre cases

1. Relevez une initiative actuelle ou future pour laquelle vous aimeriez avoir du soutien - où il pourrait y avoir une certaine résistance ou un conflit..
2. Utilisez le modèle de communication stratégique à quatre cases (1-2-3-4), préparez une présentation qui mènerait à la compréhension et à l'acceptation.

Feuille de travail – Enjeu



Pourquoi le modèle d'influence fonctionne...

[Traduction] «Plus vous comprenez mon point de vue, plus je suis disposé à être ouvert aux vôtres et je suis apte à le faire.» Barry Johnson, Polarities



Déterminer les intérêts plus profonds

Comprendre ce qui compte le plus



Trois niveaux d'écoute

Niveau I



Semble/a l'air

- Visage vide, qui s'éteint
- Pense à autre chose
- Fixe, hoche la tête
- «Je vois... han han!»

Niveau II



- Traite l'information
- Attend de répondre
- Formule vos pensées
- «Ça ne marchera pas parce que...»
- «Je t'entends, mais...»

Niveau III



- Extrapole des significations plus profondes
- Écoute **active**; p. ex., **reformule, sonde, résume, établit des liens, supposer, requêtes à gain élevé**
- «Cela semble comme..»
- «Pourquoi est-ce que...?»

Exercice : Écoute de niveau II

Travailler en partenariat.

Une personne peut décider d'opter pour l'un ou l'autre des points de vue. C'est-à-dire, ils discutent la raison pour laquelle ils estiment que le Parti conservateur fait un bon travail de direction; ou de la supériorité naturelle des hommes ou des femmes; ou de la raison pour laquelle l'approche américaine est la meilleure; ou de la raison pour laquelle c'est une bonne chose de légaliser le jeu au Canada - ou de tout autre sujet qui leur tient à cœur (p. ex., le droit des fumeurs, le droit des animaux, la religion, le hockey).

Quel que soit le point de vue adopté par la première personne, la deuxième se prépare à contre-attaquer, à adopter un point de vue opposé.



Exercice : Écoute de niveau III

Travailler en partenariat.

Une personne parle d'une expérience professionnelle ou personnelle difficile à partir de laquelle elle a appris quelque chose.

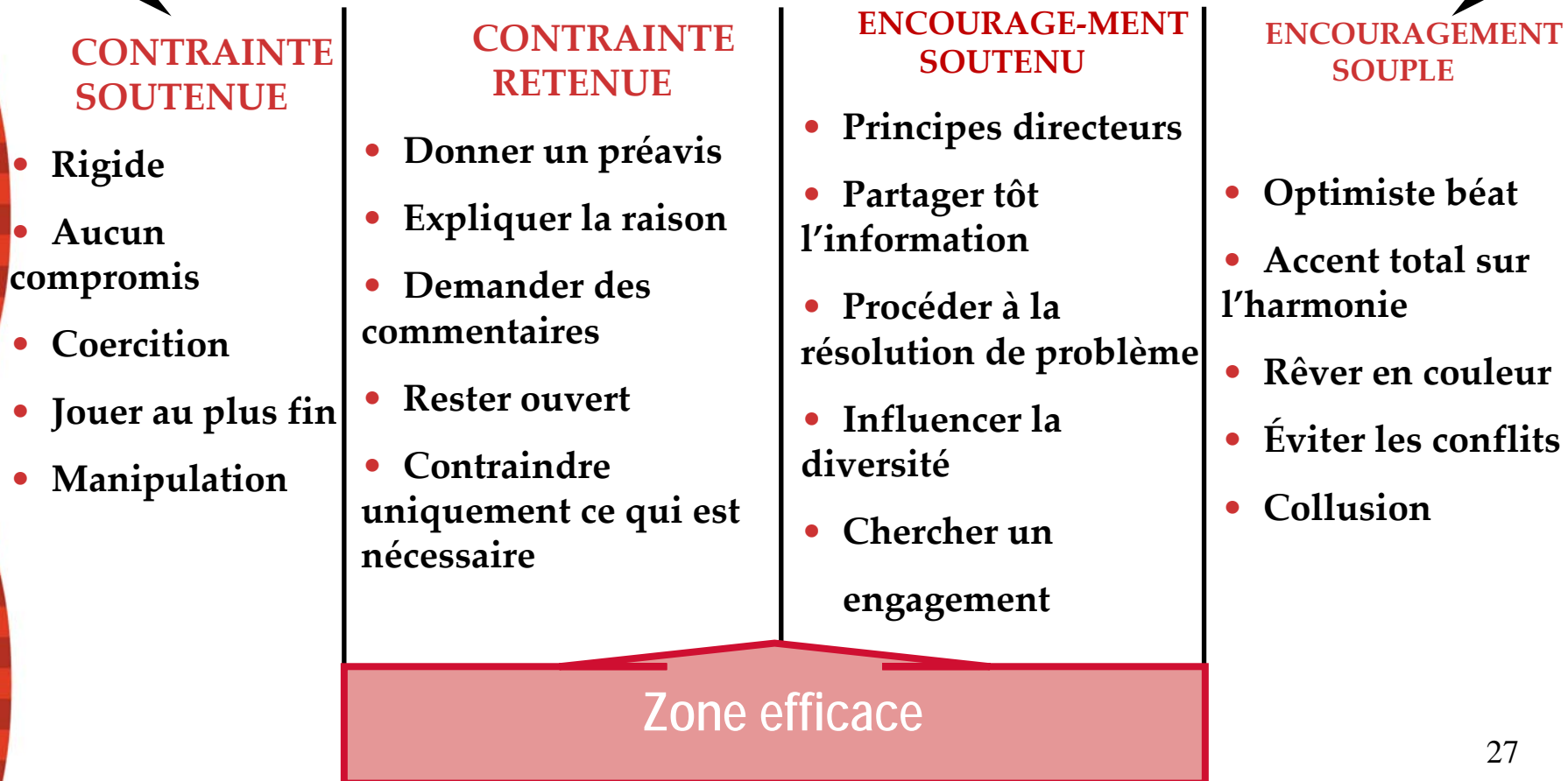
L'autre personne fait preuve d'une écoute de niveau III en recadrant, en sondant, en cherchant une signification plus profonde et en utilisant d'autres façons de démontrer sa compréhension.



Exercice : Contrainte et encouragement efficace

«CONTRAINdre»

«ENCOURAGER»



Maximiser vos gains



- ✓ Chaque table représente un service à l'intérieur d'une organisation.
- ✓ Votre président-directeur général (pdg) a annoncé la tenue d'un examen organisationnel au cours des prochains mois, pendant lequel chaque service sera évalué en fonction de sa contribution à l'organisation.
- ✓ Pendant ce temps, votre service doit démontrer sa viabilité en «faisant de l'argent».
 - **Votre objectif est de maximiser l'argent de votre table, qui représente la contribution de votre service.**
 - **Toutefois, vous n'êtes pas évalué en fonction de l'argent fait par les autres tables (services).**
- ✓ Le pdg a fait savoir qu'il apportera des changements aux services qui n'ont pas une bonne performance.

Maximiser vos gains



- ✓ Chaque table représente une équipe.
- ✓ Nous ferons six rondes.
- ✓ Nous ferons le total des gains après chaque ronde.

- ✓ **LE BUT EST DE MAXIMISER VOS GAINS**

Remarque : On ne compare pas vos gains à ceux réalisés par les autres tables; votre but est de maximiser les gains de votre table.

Maximiser vos gains



- ✓ Le jeu compte six rondes.
- ✓ Lors de chaque ronde, chaque équipe doit prendre une décision simple – à savoir de voter **FORT** ou **OUVERT**.
- ✓ Les gains ou les pertes sont additionnés à la fin de chaque ronde, selon le vote de votre équipe et les votes faits par les trois autres équipes.
- ✓ Le pointage est fondé sur la matrice de gain qui suit.

Maximiser vos gains



Les quatre équipes prennent une position **forte**. Chaque équipe perd 100 \$.

Trois équipes prennent une position **forte**.
Une équipe prend une position **ouverte**.
3 équipes gagnent 100\$ chacune.
1 équipe perd 300 \$.

Deux équipes prennent une position **forte**.
chacune.
2 équipes gagnent 200 \$
Deux équipes prennent une position **ouverte**.
2 équipes perdent 200 \$ chacune.

Une équipe prend une position **forte**.
Trois équipes prennent une position **ouverte**.
1 équipe gagne 300 \$.
3 équipes perdent 100 \$.

Les quatre équipes prennent une position **ouverte**. Chaque équipe gagne 100 \$.



Feuille de pointage des gains

Ronde	1	2	3	4	5	6	Total
Équipe	Vote \$	Vote \$	Vote \$	Vote \$	Vote \$	Vote \$	\$
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

OBJET : Maximiser vos gains

Discutez à votre table.

1. Dans quelle mesure nos stratégies d'influence étaient-elles efficaces?
2. Aurions-nous pu faire quelque chose différemment pour obtenir de meilleurs résultats?
3. Comment ce qui est arrivé au cours de la partie représente-t-il les vrais défis de l'influence dans le milieu de travail?

Exemple d'apprentissage



- ✓ Les actions en disent plus long que les mots.
- ✓ Les réputations (**bagage**) sont difficiles à restaurer.
- ✓ Il y a des intérêts divergents à tous les échelons.
- ✓ Le **consensus** ne sera atteint qu'en se concentrant sur les **intérêts multiples**.
- ✓ La communication est essentielle (mots, actes, ouverture).
- ✓ Au fur et à mesure que les enjeux augmentent, il est **plus difficile de maintenir la confiance**.
- ✓ Le défi est de **rebâtir la confiance**, une fois qu'elle a été trahie.

La réalité est...



- ✓ que nous devons tout d'abord exercer une influence à l'intérieur de notre équipe afin d'énoncer clairement le mandat et d'avoir un consensus interne au sujet de la meilleure approche;
- ✓ que la collaboration ne consiste pas à «être gentil», elle consiste à trouver des solutions novatrices à des défis au chapitre des activités difficiles;
- ✓ que nous devons apprendre à mieux **influencer** les gens qui ne voient pas les choses comme nous.

L'influence s'opère deux (2) niveaux

Niveau substantiel

- Le problème lui-même
- Cognitif/Orienté vers la logique
- Explicite

Niveau émotionnel (interpersonnel)

- Nature de la relation
- Émotions, attitudes
- Pas toujours rationnel
- Sous la surface

[Traduction] «C'est une erreur de présumer que les autres peuvent réagir purement pour des motifs rationnels... vous devez également vous occuper du niveau émotionnel -- le vôtre et le leur.» Peter Block, Flawless Consulting