

Inspirez-vous des comportements de personnes d'influence

Je me propose de vous donner des exemples de comportements d'influence observés chez des personnalités fort différentes les unes des autres. Ces exemples, concrets, variés, voire contradictoires, devraient vous aider à agir en personne d'influence, quelles que soient votre nature et la variété des situations que vous rencontrez. Mais je connais trop la vie d'un manager en entreprise pour vous faire croire aux solutions miracles. Chacun de ces comportements présente des risques d'inefficacité selon les situations et les personnalités. Nul n'est parfait et il convient toujours d'être attentif aux résultats réels que l'on obtient. C'est pourquoi je vous indique, pour chaque exemple de comportement d'influence recommandé, les risques d'inefficacité que j'ai pu constater. Ainsi serez-vous mieux à même de cerner l'efficacité d'un comportement en fonction de telle situation ou de telle personne. Ne visez pas la perfection ! Si vous agissez de façon plus efficace, ce sera déjà un grand pas.

J'illustre chacun de ces exemples de témoignages recueillis au cours des stages ou interventions que j'ai effectués en entreprise. Dans un premier temps, je vous propose de répondre à cette question : jusqu'à quel point peut-on dire de vous « c'est une personne d'influence » ? Bonne découverte !

Êtes-vous une personne d'influence ?

Il est bon de commencer par savoir où l'on en est, avant de se lancer à la découverte de nouvelles méthodes. C'est pourquoi je vous propose un bilan personnel : agissez-vous comme une personne d'influence ? Comment vous situez-vous parmi ceux qui ont de l'influence ?

Répondez au questionnaire en indiquant, dans la colonne « score », le degré de ressemblance de vos façons de faire habituelles avec celles décrites dans les exemples. Notez-le ainsi :

- 7 points, si la ressemblance est très forte ;
- 4 points, si vous agissez ainsi assez souvent ;
- 2 points, s'il vous arrive d'agir ainsi de temps en temps ;
- 0 point, si vous n'agissez jamais ainsi.

	Exemples de comportements	Score
1	Avant d'engager une action, je réfléchis aux causes possibles d'échec et aux solutions de remplacement.	
2	J'évite de voir les gens uniquement lors d'incidents ou de difficultés. Je m'intéresse à ce qu'ils font.	
3	Je sais m'adapter aux personnalités différentes pour arriver à mes fins : c'est le résultat qui compte.	
4	Je suis très fort pour savoir écouter les gens et prends le temps qu'il faut pour cela.	
5	Quand je mets en place une formation à de nouvelles méthodes, je suis le premier à avoir déjà participé à cette formation et à l'avoir appliquée.	
6	Je fais valoir mon expérience ou je m'arrange pour que d'autres en parlent : savoir faire, mais aussi, faire savoir.	
7	J'ai établi une carte de mes relations avec un premier cercle pour les relations privilégiées, puis les sympathisants jusqu'aux résistants et je fais une mise à jour régulière.	
8	Je profite des difficultés et des échecs des autres qui sont d'excellentes portes d'entrée pour faire passer ce que je souhaite.	

INSPIREZ-VOUS DES COMPORTEMENTS DE PERSONNES D'INFLUENCE

	Exemples de comportements	Score
9	Je suis un bon dialecticien qui sait repérer les failles de mon interlocuteur et contre-attaquer en conséquence.	
10	Je suis très attentif à évaluer la faisabilité du travail demandé.	
11	Chacun me fait un rapport régulier au cours d'entretiens périodiques.	
12	J'assume mes torts, car je sais que personne n'est parfait et je vois comment réparer les préjudices.	
13	Mes fonctions m'obligent parfois à ne pas agir comme je le recommande : je m'en explique auprès de mes collaborateurs.	
14	Je m'arrange pour que chacun puisse demander des explications quand il ne comprend pas pourquoi on exige cela de lui.	
15	On dit que je suis facilement accessible, direct et ouvert.	
16	Il est efficace de laisser les personnes commettre des erreurs : ainsi, elles s'aperçoivent d'elles-mêmes qu'elles ont tort.	
17	Je veille à ce que le travail que je donne puisse être réalisé dans le temps prévu.	
18	Je connais bien ce qui motive et démotive mes collaborateurs. Je suis en prise avec leurs espoirs.	
19	Je suis ouvert à la discussion, mais avec moi on a intérêt à venir avec un dossier solide et des informations exactes.	
20	Je me mets à la place de l'autre quand je discute et comprends son point de vue, même très différent.	
21	J'ai le souci d'associer mon nom aux projets que je réussis.	
22	Les gens disent que je leur montre de l'intérêt et qu'ils se sentent estimés pour ce qu'ils sont.	
23	J'ai en tête plusieurs idées de changement. Je laisse mûrir le problème. J'attends le bon moment.	
24	Je passe du temps à établir des relations, même si je n'en ai pas immédiatement besoin.	

DÉVELOPPEZ VOTRE INFLUENCE

	Exemples de comportements	Score
25	J'explique à mes collaborateurs le pourquoi et le comment de ce que je leur demande.	
26	Je sais lâcher prise pour m'engager sur des objectifs accessibles et possibles en attendant une situation plus favorable.	
27	Je veille à comprendre ce que me dit un interlocuteur mais aussi ce qu'il ressent et ce qui l'émeut.	
28	Je soigne ma réputation auprès de mes responsables et je veille à réussir mes interventions dans les réunions.	
29	Je sais établir des relations de confiance avec mes interlocuteurs.	
30	Je montre l'exemple : je pratique ce que je recommande.	
31	Je garde des contacts avec des anciens de mon école ou avec des passionnés de sport comme moi... Tout est bon pour créer des alliances.	
32	Je situe dans la stratégie globale les travaux quotidiens de chacun, indiquant les tenants et aboutissants.	
33	Je préfère viser le moindre mal et voir comment s'en sortir au mieux, plutôt que de rêver à des résultats impossibles.	
34	En même temps que j'écoute, j'ordonne les informations que je reçois en fonction du but poursuivi et je vois ce qui est favorable à ce but.	
35	Avant de rencontrer quelqu'un, je réfléchis à l'image que je dois lui donner en fonction des idées qu'il se fait de moi.	
36	Je tiens mes engagements et promesses, sinon, je m'explique clairement sur les raisons qui m'en ont empêché.	
37	S'il m'arrive de ne pas agir comme je demande de le faire, je reconnais mes torts et je rectifie.	
38	J'ai construit un réseau de relations qui me rend bien service.	
39	Je suis conscient des contraintes que j'impose et j'indique les raisons des efforts demandés.	

INSPIREZ-VOUS DES COMPORTEMENTS DE PERSONNES D'INFLUENCE

	Exemples de comportements	Score
40	Je suis prêt à faire face à une impopularité temporaire si, au bout du compte, je sais que les résultats seront probants.	
41	Je classe les informations quand j'écoute : les fiables, les contestables, les utiles...	
42	Je me préoccupe de l'image que mes interlocuteurs peuvent avoir de moi.	
43	Avec moi, on peut exprimer un désaccord. Je demande même des précisions concrètes pour trouver des solutions pragmatiques.	
44	Je suis patient et tenace : j'avance peu à peu mes pions vers les résultats que je veux.	
45	Je propose en général des méthodes simples, précises et économiques.	
46	On me dit révélateur de talent. Je sais donner des opportunités aux meilleurs.	
47	Je persuade en avançant des faits irréfutables avec des preuves évidentes.	
48	Je suis de près les affaires, mais je laisse aussi une marge de manœuvre suffisante à chacun.	
49	J'ai des preuves tangibles de mes capacités qui sont aussi reconnues par tous.	
50	On est impressionné par ma facilité à bien raisonner.	
51	Je renonce rarement, mais c'est illusoire de vouloir passer en force : j'attends mon heure.	
52	J'aime bien m'occuper de mes réseaux de relations, les enrichir. Quelle joie d'arriver à mes fins, grâce à eux.	
53	Je ne crains pas de mettre la main à la pâte quand il est nécessaire d'aider un collaborateur qui ne s'en sort pas.	
54	Les gens ont tendance à se livrer facilement à moi et à me fournir des informations qu'ils ne donneraient pas aux autres.	

DÉVELOPPEZ VOTRE INFLUENCE

	Exemples de comportements	Score
55	Mes collaborateurs apprécient de ne pas vivre tout le temps « sous pression », je demande à chacun selon ses possibilités.	
56	Je suis doué pour dérouler des arguments logiques.	
57	J'indique les priorités et les enjeux en fonction d'informations qu'ils ne peuvent pas avoir sans moi.	
58	Je prends le temps de prouver aux méfiants que l'on peut avoir confiance en moi.	
59	Je me conforme à la discipline collective et je ne considère pas que j'ai des passe-droits.	
60	On dit que je suis un « ordinateur vivant ».	
61	Je n'hésite pas à m'occuper de problèmes pratiques qui, en théorie, ne sont pas de mon ressort, mais dont tout le monde attend la solution depuis trop longtemps.	
62	En cas de désaccord, je sais exprimer mes griefs tranquillement.	
63	Je passe du temps à faciliter des contacts que mes collaborateurs ne peuvent pas obtenir par eux-mêmes.	
64	J'ai l'art du contact. Les gens se sentent à l'aise avec moi.	
65	J'arrive à bien orchestrer les ressources en personnel dont je dispose et je les rassemble pour atteindre l'objectif commun.	
66	Avec moi, tout est prévu, planifié, contrôlé, minutieusement préparé.	
67	On me considère en général comme quelqu'un de franc, loyal et honnête.	
68	Je suis à l'aise dans le face-à-face et personne ne m'intimide vraiment.	
69	Je ne laisse pas traîner les petits problèmes concrets qui peuvent être réglés rapidement et l'on m'en sait gré.	
70	Je suis un « bosseur » qui prépare bien son affaire.	

	Exemples de comportements	Score
71	Je pratique un contrôle de gestion élaboré avec des tableaux de bord précis.	
72	J'ai de l'assurance et je sais me faire respecter.	
73	Je n'ai pas peur de m'occuper des affaires désagréables ou risquées qui font peur aux autres et de chercher des solutions concrètes et pratiques.	
74	Je prends les gens et les situations comme elles se présentent : je suis un réaliste qui sait s'adapter.	
75	J'évite de faire des comparaisons humiliantes ou des reproches en public.	

Additionnez vos scores :

- Si vous obtenez plus de 425 points, vous êtes déjà une personne d'influence. Bravo ! Mais étudiez aussi les risques d'inefficacité des comportements qui sont les vôtres.
- Si vous avez de 425 à 300 points, il vous reste encore du chemin à parcourir pour devenir influent.
- En dessous de 300 points, il est urgent de vous remettre en cause et de vous former pour améliorer vos comportements.

Comment se comportent les personnes d'influence ?

Voici, à travers divers témoignages, des exemples de comportements adoptés par des managers qui parviennent à obtenir ce qu'ils veulent, en jouant de leur influence.

Elles savent persuader

« Mon manager obtient facilement de nous ce qu'il souhaite. Il faut dire qu'il a une façon d'agir très convaincante. En effet, il est impressionnant par sa capacité à dérouler des arguments logiques, fondés sur des faits

irréfutables, appuyés par des preuves évidentes. Il annonce : "Vous avez constaté, comme moi, que les taux de réclamations clients ont diminué de 15 % à la suite de la formation au nouvel argumentaire..." et il est impossible de contredire cette réalité connue de tous. Il manie syllogisme et déduction avec aisance, ponctuant son discours de "voilà, or, donc, parce que, en conséquence, finalement, cependant...". C'est un ordinateur vivant : il classe, trie, ordonne, oppose point par point. On est impressionné par tant de facilité à bien raisonner. Il sait organiser ses idées, être rigoureux, clair, précis. On sent qu'il a réfléchi et qu'il a consacré du temps pour constituer son dossier. Il a su trouver des informations nouvelles, encore inconnues de nous. C'est un dialecticien sachant repérer les failles de raisonnement et les incohérences de son interlocuteur qui ne peut que difficilement contre-attaquer. »

Mais ça ne marche pas toujours

Ce sont de grandes qualités si l'interlocuteur de ces personnes a la même tournure d'esprit logique et rationnelle qu'elles. Mais certaines sont très vite perdues et n'arrivent pas à suivre leur raisonnement. De crainte de paraître obtuses face à des êtres si intelligents, elles n'osent avouer leur incompréhension. Pendant que se déroulent de magnifiques arguments, elles pensent avec angoisse ou colère aux désagréments que telle nouvelle méthode, ou tel nouveau projet va leur apporter. Elles se situent à un niveau émotionnel alors qu'on cherche à les influencer par des arguments rationnels qui, dans un tel contexte, sont de peu d'efficacité.

Elles sont très organisées

« Il m'a pris dans son équipe pour le projet AMS60. Ce n'est donc pas mon chef hiérarchique direct, mais seulement mon chef de projet. Pourtant, je fais ce qu'il me dit et je me conforme à ses directives. Comment lui refuser ? Avec lui, on sait que tout a été prévu, planifié, contrôlé, car c'est un "bosseur" qui a bien préparé son affaire. S'il demande un travail, c'est qu'il a réellement besoin d'être réalisé et il nous donne tous les moyens pour le faire. Il a tout prévu et on sait qu'il continuera à suivre la mise en

œuvre. Il nous donne des méthodes simples, précises, économiques, qui permettent de travailler avec l'effort nécessaire, dans le temps prévu. C'est très confortable. S'il me propose de faire partie de son équipe, pour un nouveau projet, je suis partant. Pour dire la vérité, mon chef hiérarchique est à l'opposé de ce modèle : manque d'organisation, de préparation, etc. »

Mais il y a des risques...

C'est ainsi que les organisateurs arrivent à avoir de l'influence sur les autres... Mais ils peuvent aussi paraître maniaques, trop autoritaires et normalisateurs. On trouve qu'ils manquent d'ouverture d'esprit, qu'ils imposent trop leur façon de penser et ne se remettent pas en cause. Pour les personnes appréciant l'autonomie, ils sont trop dirigistes. Quant aux créatifs qui aiment travailler en appliquant leurs propres méthodes, « leurs astuces », ils se sentent trop soumis et trop passifs face à ces organisateurs.

Elles cultivent leurs réseaux

« Tout vient des réseaux que j'ai construits au cours de ma carrière. J'y consacre du temps, mais c'est payant ! C'est comme cela que j'arrive à faire ce que je veux. Il y a tous ceux avec lesquels j'ai déjà travaillé – dans tous les pays – et qui savent qu'ils peuvent me faire confiance. Tout est bon pour créer des alliances : les anciens de mon école ; les personnes passionnées de foot comme moi (surtout avec le Mondial et les matches internationaux) ; les sorties le soir quand je suis en déplacement ; les relations avec les familles, selon les coutumes locales... J'ai établi une carte de mes réseaux, en indiquant le premier cercle des relations privilégiées, puis le deuxième cercle des sympathisants, etc. jusqu'au cercle des tièdes puis des résistants et enfin des dangereux ennemis... Je fais une mise à jour régulière. J'entretiens ces réseaux en maintenant les contacts : mails professionnels, amusants, informatifs... L'investissement est très rentable, et quelle joie de gagner et d'arriver à ses fins, grâce à eux ! »

Attention danger !

Développer son influence grâce aux réseaux est en général efficace, mais cette stratégie donne parfois à ceux qui en usent une image de conspirateur et d'intrigant. En parlant de ces personnes d'influence, certains disent « Il a le bras long tu sais, il connaît beaucoup de monde... Méfie-toi, ne lui donne pas trop d'informations qui pourraient ensuite te nuire. En même temps, avec les relations qu'il a, mieux vaut être bien avec lui. » Comme on le voit, cette relation d'influence peut être ambiguë et, à la longue, se révéler moins efficace qu'il n'y paraît.

Elles ont l'art du contact

« Avec mon patron, il est facile d'exprimer ses préoccupations sans avoir peur de se faire mal voir. Cet homme est simple, direct, à l'aise avec tous, ouvert et bienveillant. Il crée une ambiance agréable dans le service et tout le monde a envie de travailler en bonne intelligence. Il nous montre de l'intérêt, et chacun se sent estimé. On peut facilement discuter avec lui de la mise en œuvre du travail qu'il demande et lui exprimer, le cas échéant, son désaccord. Il ne le prend pas mal. Au contraire. Il demande alors à ce que les critiques soient détaillées, concrètes, afin d'élaborer des solutions adaptées. Il est arrangeant et sympathique, mais si l'on commet une erreur, il n'hésite pas à en parler. Jamais en public en revanche, pour ne pas blesser et sans faire la leçon, mais en parlant des améliorations pratiques à réaliser. Il évite les comparaisons humiliantes et les remarques ironiques qui font rire tout le monde, sauf l'intéressé. Il parvient ainsi à avoir de bonnes relations avec chacun d'entre nous, de sorte que l'atmosphère de travail soit excellente et les résultats, à la hauteur. »

Mais parfois tout ne va pas aussi bien...

Les personnes qui ont l'art du contact risquent de glisser de la bonne relation humaine à la relation trop amicale où la compréhension de l'autre confine à la faiblesse. Conséquences : perte d'autorité et d'influence ! Le métier de manager exige parfois des prises de décisions impopulaires, qui risquent d'être bloquées ou remises à plus tard si le

souci d'entretenir de bonnes relations est excessif. En outre, leur style arrangeant, flatteur, voire séducteur, peut inquiéter. Certains les soupçonnent de manipulation : « Méfie-toi, il a l'air gentil comme ça, mais il cache son jeu ! » Le danger est grand de se laisser envahir et d'avoir du mal à exprimer un refus ou une critique, par peur de déplaire. À ce moment-là, difficile d'obtenir ce que l'on veut.

Elles suscitent la confiance

« Moi, j'ai confiance en mon chef. Je fais ce qu'il me dit, certain de sa loyauté et convaincu que ce qu'il me demande est utile et efficace pour parvenir aux objectifs visés. C'est un homme d'expérience qui connaît le métier et qui fait ce qu'il annonce. Il tient ses engagements, sinon, il explique clairement les raisons qui l'ont amené à adopter une autre conduite. En outre, il est spontané, naturel, ne cache pas ses faiblesses et reconnaît ses torts. D'ailleurs, il ne craint pas de dire "je ne sais pas". En fait, il dit la vérité et ne cherche pas à nous bluffer ou à nous "faire avaler des couleuvres". J'apprécie sa franchise, son honnêteté et sa façon de jouer carte sur table. Si les nouvelles sont mauvaises ou si une opération présente des risques, il le dit sans détour. Et s'il ne peut pas tout dire, il explique les raisons de cette nécessaire confidentialité. Dès qu'un malentendu s'installe, il s'attache sans attendre à le lever. On est prêt à suivre en toute sécurité ce qu'il propose sans crainte d'être floué et l'ambiance de travail est très bonne. »

Mais ça ne marche pas toujours...

Les personnes qui suscitent une telle confiance peuvent être tentées d'abuser de la situation, leurs interlocuteurs leur accordant naïvement crédit sur tout ce qu'elles disent ou promettent. Et si leurs engagements ne peuvent être tenus, la déception risque d'être forte. Difficile ensuite de restaurer la confiance initiale. La personne qui veut jouer la carte de la fiabilité doit être prudente, car en général toutes les décisions ne dépendent pas d'elle. Enfin, il n'est pas toujours aisé d'être franc et loyal malgré ses désirs. Toute vérité n'est pas bonne à dire dès lors qu'elle peut blesser, ou ne pas être comprise par son

interlocuteur. Pourtant, il ne faut pas exagérer les risques que ferait courir une telle attitude. Dans le contexte de méfiance actuelle, un peu plus de confiance est une vraie bulle d'oxygène...

Elles ont de l'assurance et se font respecter

« Tout le monde trouve que j'ai une grande assurance et que je sais me faire respecter. Je reconnais que ce trait de caractère me rend bien des services et me permet d'obtenir plus facilement ce que je souhaite. Il me suffit de dire : "je vois que vous hésitez, écoutez, si je n'étais pas sûr de mon coup – et vous savez que je ne m'engage pas à la légère – je ne vous le demanderais pas..." pour que la personne accepte de faire ce que je lui dis. Je suis à l'aise dans le face-à-face. Je ne cherche pas à dissimuler mes sentiments. En cas de désaccord, il m'est facile d'exprimer tranquillement mes griefs en étant précis et concret, et sans faire la morale. Je ne crains pas la critique si elle est fondée sur des preuves et des faits vérifiables. Je suis même prêt, en ce cas, à rechercher un compromis réaliste. En général, mes interlocuteurs me suivent. J'assume mes torts tranquillement, car je sais que je ne suis pas parfait et je cherche à réparer les préjudices, le cas échéant. En tant que manager, j'estime que mon pouvoir est légitime et utile pour le service. J'entends qu'on respecte mes décisions, convaincu qu'elles sont applicables, utiles et bénéfiques pour tous, comme beaucoup le pensent d'ailleurs. C'est vrai que j'ai une bonne estime de moi mais sans illusion sur mes limites et mes défauts. Je sais qu'un manager ne peut pas et ne doit pas être un "copain" s'il veut être le gardien des objectifs communs, par-delà les intérêts singuliers. Je ne cherche pas à être aimé mais à obtenir des résultats. Je respecte les personnes avec qui je travaille et j'attends la même attitude d'elles. Je sais ce que je veux et, en général, je l'obtiens, car mes décisions sont mûrement réfléchies. »

Mais il y a des risques...

Tant d'assurance peut se confondre avec de l'autoritarisme et de l'arrogance. Les interlocuteurs de ces personnes si sûres d'elles-mêmes risquent de résister, directement ou indirectement, à leurs souhaits. Et la moindre défaillance sera l'occasion de critiques acerbes sur les limites de leur pouvoir. Il est parfois nécessaire d'être plus souple et

de ne pas être trop spontané : un peu de diplomatie ne peut nuire. De plus, une attitude faite d'assurance et de confiance en soi peut être comprise comme un manque d'ouverture d'esprit, suscitant alors des méfiances, source d'inefficacité. Une bonne estime de soi est certes utile, mais elle doit être fondée, sinon elle peut friser l'autosatisfaction excessive ou la vanité. Enfin, les personnes plus sensibles et chaleureuses peuvent prendre l'assurance et le respect pour de la rigidité et de la froideur.

Elles pratiquent l'écoute stratégique

« Je dis toujours, "si vous écoutez les gens, ils vous diront comment les influencer". Je ne connais pas d'arme plus efficace, mais à deux conditions. Il convient d'abord d'avoir des techniques précises d'écoute : se mettre vraiment à la place de l'autre, en veillant autant aux mimiques du visage et du corps qu'aux mots prononcés ; comprendre ce qui est dit, mais sentir aussi les émotions et réfléchir à ce que votre interlocuteur peut avoir derrière la tête, où il veut en venir ; avoir une attitude corporelle proche de la sienne, signe de votre attention ; ne pas hésiter à pratiquer la "reformulation" systématique, pour être sûr que vous avez bien compris. Vous verrez, vous aurez des surprises ! Seconde condition, durant cette écoute attentive, avoir une stratégie, c'est-à-dire une ligne directrice qui permette de classer, sélectionner et ordonner les informations reçues en fonction du but poursuivi. Vous vous dédoublez, en quelque sorte, pendant que l'autre parle. Par exemple, il se plaint de sa surcharge de travail : le but est de trouver des solutions applicables. Vous notez les faits étayés, ceux qui nécessitent une enquête, ceux qui sont peu fiables, donc à contester, les idées de solution proposées selon leurs difficultés d'application, les personnes mises en cause, en précisant qui sont vos alliées ou vos opposants. Vous pesez les chances d'acceptation ou de refus des idées qui vous viennent au cours de la discussion. Une personne bien écoutée a tendance à se livrer de plus en plus... Les informations viennent et une carte des forces favorables et défavorables se dessine. Vous pouvez commencer à réfléchir à une stratégie d'influence pour faire accepter certaines solutions. C'est ce que j'appelle l'écoute stratégique, elle me rend bien des services. »

Mais parfois tout ne va pas aussi bien...

Cette attitude d'écoute peut être prise pour un refus de dialogue, mal ressenti par l'interlocuteur. Une reformulation, un peu trop mécanique, crée un malaise. Il peut d'ailleurs être utile d'arrêter l'écoute, en posant des questions directes, en demandant des explications plus précises. En outre, cette écoute peut être perverse. Elle déclenche souvent chez l'interlocuteur un sentiment agréable d'être pris au sérieux, d'être important. Il se livre sans crainte et risque de le regretter amèrement, surtout dans le contexte de l'entreprise. S'il s'est senti manipulé, ce qui est tentant avec une telle méthode, il s'en souviendra...

Elles suscitent engagement et implication

« J'arrive à bien orchestrer les ressources en personnel dont je dispose et à les orienter vers l'objectif commun. Comment ? En prenant les gens comme ils sont et non en rêvant à la personne idéale que j'aurais voulu avoir. Je vois comment tirer le meilleur de chacun en fonction des tâches à réaliser. Petit truc : je dresse la liste des cinq qualités utiles de chaque personne. Ensuite, je confie des tâches qui correspondent aux capacités des uns et des autres. Ainsi peuvent-ils tous réussir. Enfin, pour éviter trop de pression, je veille à bien estimer le temps nécessaire à la réalisation d'un projet. Sinon, gare au travail bâclé et au découragement ! »

« On me dit "révélateur de talent", c'est vrai. Je n'hésite pas, quand l'occasion se présente, à confier à un collaborateur une mission nouvelle qui lui permettra de se dépasser. Tout le monde sait que je ne crains pas d'être supplanté techniquement, au contraire, j'encourage et félicite les membres de mon équipe qui innovent. Et je vois en eux une ressource pour notre réussite commune. Je sais identifier, selon un objectif donné, celui qui sera à même de réussir. »

« Il me semble indispensable de bien évaluer la faisabilité du travail que je demande. Je n'hésite pas à discuter des moyens nécessaires pour mettre en œuvre un projet. Si je me montre assez ouvert aux doléances, je sais aussi refuser tout net lorsque qu'une demande me semble injustifiée. Enfin, je prévois des étapes clairement définies, un plan détaillé, et énonce des résultats précis à atteindre. »

« Je connais bien les goûts, les travers, les manies des gens qui travaillent avec moi... Ce qui les motive et surtout ce qui les démotive. Si, malgré cela, la démobilisation les guette, je tâche de comprendre la situation, de réparer mes éventuelles maladresses et de leur redonner le goût de réussir. Je suis en prise avec leurs espoirs... »

« Je n'ignore jamais ce que les gens me disent ou font et je veille à toujours leur faire connaître mon avis, ma position, etc. J'évite de ne les voir que lors d'incidents ou de difficultés. J'envoie des mails pour les féliciter, les remercier, les encourager. Ainsi se sentent-ils reconnus et savent-ils qu'ils existent pour moi, que je mesure leurs efforts et les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans leur vie professionnelle. Je vais les voir le plus souvent possible pour discuter des affaires en cours, en dehors de toute idée de contrôle, juste parce que ça m'intéresse. »

Mais ça ne marche pas toujours...

Bien sûr, tous ces managers admettent ne pas toujours parvenir à réaliser aussi bien ce qu'ils veulent. Problème numéro un, le manque de temps, quand ce n'est pas l'éloignement géographique. Ils n'arrivent pas constamment à bien marier compétences et tâches à réaliser. Mais tous sont d'accord sur un point : dès qu'ils arrivent à travailler comme ils l'indiquent, les personnes sont impliquées, engagées et, eux, obtiennent ce qu'ils souhaitent.

Elles expliquent le pourquoi et le comment

« Ce que j'aime chez mon manager, c'est qu'il nous explique bien sa façon de conduire les opérations et les missions. Il décrit sa méthode de travail, les tenants et les aboutissants du projet, les raisons qui l'amènent à nous demander d'agir de telle façon. "Comprenez-moi bien, dit-il, je sais que ce processus n'est pas le plus facile pour vous, mais si je vous demande de travailler ainsi, j'ai des raisons..." Puis il développe, explique que le client le souhaite, que le sous-traitant à l'habitude d'agir ainsi, que c'est plus facile pour lui, etc. Il est conscient des contraintes qu'il nous impose et replace l'affaire dans la stratégie globale de la direction. En retour, il tient compte de nos remarques. Nous pouvons lui fournir des explications. On

arrive ainsi à ajuster les efforts de chacun et à trouver la méthode la plus efficace. Il nous donne la priorité du moment en fonction d'informations que nous ne possédons pas et répond à nos questions pour que tout soit bien clair. Sa priorité devient alors aussi la nôtre. D'autant que lui-même est en première ligne et s'engage à fond. »

Mais ça ne marche pas toujours...

Les explications ne suffisent pas toujours si les méthodes proposées sont trop difficiles à appliquer. De plus, le manager ne dispose pas systématiquement d'explications plausibles à fournir, surtout si lui-même ne comprend vraiment pas pourquoi sa direction lui demande de travailler ainsi ou si elle n'a tout simplement pas pris le temps de lui expliquer ! La clé de l'efficacité de ce comportement est là : le manager doit lui-même être très convaincu des explications qu'il donne pour être persuasif auprès de ses collaborateurs.

Elles travaillent leur image

« Je suis ingénieur et jusque-là, je me préoccupais de bien faire mon travail. Maintenant, j'ai des responsabilités plus larges où la technique compte peu. Je me suis rendu compte qu'il me fallait soigner mon image si je voulais influencer mes interlocuteurs dans le sens que je souhaite. Ce n'est pas mon genre, mais je m'y suis mis ! Je fais savoir que j'ai des relations, je fais valoir mon expérience ou je m'arrange pour que d'autres en parlent. J'associe mon nom aux projets réussis, bref, je soigne ma réputation. Je me fais aussi connaître en haut lieu, notamment en veillant à réussir mes interventions dans les réunions de direction, en entretenant de bonnes relations avec la "dircom" pour que l'on parle de mes réussites. Je trouve un peu stupide d'être obligé de passer du temps à me mettre en avant, mais au fond ça m'amuse de voir que ça marche. Surtout, je m'aperçois que mon travail en est grandement facilité. Je ne bluffe jamais. Je m'appuie toujours sur des faits précis et vérifiables et je n'agis ainsi que pour faire avancer les projets et convaincre mes interlocuteurs d'agir dans le sens que j'estime être le plus efficace. Je réfléchis, avant de travailler avec quelqu'un, à l'image qu'il a de moi pour agir plus efficacement avec lui. Par exemple, s'il me juge trop autoritaire, je fais attention à être plus ouvert,

etc. Je sais qu'un même comportement peut être perçu très différemment en fonction du caractère de chacun et j'en tiens compte. Parfois, je l'annonce : "Je sais que j'ai la réputation d'être exigeant. C'est vrai. Mais je souhaite aussi tenir compte de tes contraintes." »

Attention danger !

Ne pas se préoccuper de son image est une erreur, mais croire que l'on peut arriver à tout en jouant seulement de son apparence en est une aussi. Notre cerveau fonctionne par images, il faut donc en tenir compte. Chacun regarde l'autre au travers du filtre de ses souvenirs, en particulier dans la relation d'autorité. Le plus efficace, finalement, est de donner à votre interlocuteur une image de vous correspondant à votre valeur professionnelle réelle et à votre pouvoir exact dans l'organisation. Mettre en valeur ses atouts est de bonne guerre. Mais il n'est pas utile d'exagérer, car le risque est grand alors de passer pour un hâbleur ; et encore moins de mentir, car la vérité surgit toujours un jour ou l'autre.

Elles apportent des solutions pratiques

« Je me souviens de l'arrivée de notre nouveau directeur d'usine. Tout le monde attendait "le parachuté". On venait d'installer une machine ultra-moderne qui posait des problèmes de mise en route. Et bien sûr, une commande urgente venait de tomber... Il s'est tout de suite attelé au problème et y a passé la nuit. Le lendemain, tout marchait. La commande a pu être honorée dans les temps. Très vite, il s'est imposé. »

« Nous étions en mission pour la mise en place d'un nouveau système informatique. Le client ne nous fournissait pas les billets d'avion prévus, ce qui nous obligeait à prendre le train. Notre chef de projet local ne faisait rien, sinon réclamer auprès du client. Sans succès. Le directeur des projets, voyant que notre manager n'obtenait rien, s'en est occupé lui-même, a fait les démarches pratiques – alors que ce n'est vraiment pas son rôle – et nous avons eu nos billets. Quand ce même directeur nous a demandé de rester un samedi, car il y avait du retard, tout le monde a été d'accord. Voilà un patron qui n'hésite pas à s'occuper de détails matériels que les autres méprisent en général. »

« Notre manager n'hésite pas à prendre sur son temps pour nous faciliter des contacts avec des personnes bien placées, en interne ou en externe, qui peuvent nous aider à faire avancer un projet. Il utilise son réseau de relations pour nous aider concrètement. En cas de litige, il joue le rôle de médiateur et apaise les tensions. »

« Ce que l'on aime tous chez notre manager, c'est sa réactivité. Il répond très vite à nos mails, ne laisse pas traîner un problème et n'hésite pas à remettre à plus tard des tâches moins urgentes. »

« Il n'a pas peur de s'occuper lui-même des affaires désagréables ou risquées : le client connu pour son caractère impossible ; le contact délicat avec le siège ; le face-à-face avec son collègue d'un autre service, furieux d'une erreur que nous avons commise. Il assure et cherche avant tout à trouver une solution pratique pour que les problèmes ne se reproduisent pas. Il remplace le classique "À qui la faute ?" par un "Bon, qu'est-ce qu'on fait concrètement ?". »

Mais il y a des risques...

Tout est affaire de dosage et de gestion du temps entre l'urgent et l'important : trop d'énergie dépensée à traiter des détails pratiques, même urgents, peut être inefficace. En outre, il faut parfaitement cerner l'aide concrète dont le personnel à besoin. Il convient aussi de ne pas court-circuiter maladroitement la hiérarchie intermédiaire. Tout, dans ce registre, doit être analysé au cas par cas ! Enfin, les personnes aidées peuvent se sentir redevable et dans l'obligation de rendre un service en retour... un donnant-donnant qui peut être vécu comme une subtile manipulation. Contrairement à ce que l'on croit, aider les autres n'est pas si simple que cela !

Elles sont rigoureuses

« Les gens avec qui je travaille savent que je suis de près les affaires. J'avoue être du genre à ne rien laisser passer. J'appuie là où ça fait mal, je cerne les failles, les erreurs, les contradictions. Mais je sais aussi laisser à chacun la marge de manœuvre préalablement définie et la libre utilisation des moyens mis à disposition, dans le cadre d'un budget. Ce n'est pas un problème

pour moi car j'ai mis en place un contrôle de gestion élaboré avec des tableaux de bord très précis. Ce qui me permet de bien maîtriser l'ensemble. Je veille à ce que chacun remplisse les documents qui me permettent de suivre le bon déroulement des projets. Chacun me fait un rapport régulier au cours d'entretiens périodiques. Et personne n'oserait être inexact avec moi, car j'ai la réputation de tout vérifier. De mon côté, je suis loyal et honnête et je ne me permettrais pas d'être approximatif, encore moins menteur, dans le fallacieux espoir d'arranger les choses. Je rentre parfois dans le détail, quand c'est important, car l'échec ou la réussite dépendent souvent d'un détail négligé. Je suis ouvert à la discussion mais pas question d'arriver dans mon bureau avec un dossier bâclé ! C'est parce que je suis exigeant avec moi-même comme avec les autres, que mes collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes. Ils transmettent à leurs collaborateurs ce même esprit. Il suffit qu'ils disent "Tu sais comment est le boss, ça ne passera pas...". Je tire chacun vers le haut. J'aime ceux qui s'engagent à fond dans leur vie professionnelle. C'est vrai que je ne laisse rien passer qui pourrait être néfaste à la qualité, à la rentabilité et au service au client. Sachant cela, tout le monde s'y conforme. Nous réussissons et tout le monde profite de cette réussite. Je suis prêt à faire face à une impopularité temporaire si, en fin de compte, les résultats sont probants. Finalement, c'est ça qui importe ! »

Mais parfois tout ne va pas aussi bien...

Cette attitude peut sembler trop rigide. Certains collaborateurs vivent sous pression et ne supportent pas ces exigences stressantes. Tant que les résultats sont là, ce type de management est accepté mais, si par malchance l'environnement économique devient plus difficile, certains ne voient pas comment travailler encore plus pour faire face à une crise, car ils ont le sentiment de faire déjà le maximum. Quand les managers rigoureux savent se montrer souples au bon moment, l'efficacité de leur influence perdure.

Elles jouent la flexibilité et l'adaptation

« Je prends les gens et les situations comme ils se présentent. En homme réaliste. Surtout dans le contexte actuel où tout change sans cesse : objectifs variables, personnel venu de différentes sociétés à la suite de fusion,

etc. J'aime trouver des solutions pratiques aux problèmes. Je fais mien le proverbe chinois "que le chat soit noir ou gris, peu importe, l'essentiel c'est qu'il sache bien prendre les souris". De bons résultats, voilà mon critère. Je connais mes propres limites. Si j'estime que j'ai les moyens et les capacités de maîtriser la situation, je fais tout pour réussir. Mais, dans le cas contraire, je ne m'acharne pas et je sais lâcher prise pour m'engager sur des objectifs plus accessibles en attendant que la situation soit plus favorable. J'ai une vision claire de ce qui peut être changé pratiquement. Je ne rêve pas de transformer les personnes, c'est moi, en tant que manager, qui doit m'adapter à leurs personnalités. Avec l'un je suis très organisé, avec un autre plus affectif ou, au contraire, plus technique. Tous les moyens sont bons qui permettent d'arriver aux résultats. Je sais très bien où je veux en venir. C'est ma force. Je préfère viser le moindre mal plutôt que d'entretenir des rêves de réussites impossibles. Il vaut mieux une action imparfaite qu'un discours sans action. C'est pourquoi mes collaborateurs arrivent facilement à mettre en pratique ce que je leur demande et ils apprécient de ne pas vivre tout le temps sous pression. Cela ne m'empêche pas, quand la situation l'exige, de leur demander de se mobiliser à fond. »

Attention danger !

Ce type de comportement peut paraître trop opportuniste et confiner à l'indécision, voire à l'incertitude. L'adaptation trop fréquente donne une image de manager caméléon, peu efficace. Réalisme et moindre mal, certes, mais le risque de tirer tout le monde vers le bas existe.

Elles sont patientes et tenaces

« Au-delà des soucis quotidiens et des objectifs à court terme, je sais où je veux aller et j'attends mon heure. Je tente d'avancer mes pions, si je constate une forte résistance, je n'insiste pas. Je laisse les personnes assez libres et autonomes. Il est bon qu'elles commettent des erreurs et s'aperçoivent par elles-mêmes qu'elles ont tort. À ce moment-là, elles viennent vers moi car elles savent que je leur donne le droit à l'erreur et peut leur apporter de bonnes idées pour agir autrement. C'est dans ces moments-là que j'ai de l'influence. La seule condition pour réussir : anticiper, avoir analysé les causes possibles d'échec et les solutions de remplacement. Je

renonce rarement mais je pense qu'il est illusoire de passer en force, car les collaborateurs ont de nombreux moyens de contourner ce qu'on leur demande. En revanche, quand la situation est mûre, je peux faire passer facilement ce que je veux. Leurs difficultés ou leurs échecs sont les meilleures portes d'entrée. Souvent aussi, j'utilise les réclamations des clients, quand celles-ci correspondent à ce que je souhaite faire évoluer. Je prévois les difficultés et les virages qu'il faudra nécessairement prendre, mais j'attends le moment. Je laisse mûrir le problème. Je profite de toutes les occasions pour faire avancer en douceur mes idées et peu à peu creuser mon sillon dans le sens que je souhaite. »

Mais ça ne marche pas toujours

Il peut être dangereux d'attendre. Cette attitude peut cacher une certaine peur d'affronter en face les difficultés. En outre, laisser ses collaborateurs commettre des erreurs peut être risqué. Qui sait s'il ne sera pas trop tard pour réparer ? Enfin, être tenace est certes efficace, mais s'acharner inutilement et ne pas savoir se remettre en cause a aussi ses inconvénients.

Elles montrent l'exemple

« J'apprécie particulièrement ma responsable, car elle est la première à appliquer ce qu'elle recommande ou exige. Par exemple, nous avons eu une formation sur la gestion du temps et nous avons décidé de nous conformer à une certaine discipline collective. Avant d'interrompre un collègue dans son travail, nous devons lui demander "est-ce que je te dérange ?" Et s'il dit oui, nous décidons de nous voir ou de nous appeler à un autre moment. J'en ai connu des formations où l'on nous recommandait des méthodes de travail que notre responsable n'appliquait pas... Eh bien notre manager s'est elle aussi pliée à cette discipline ! Elle est cohérente avec ce qu'elle souhaite que l'on fasse. C'est pourquoi elle a une grande influence. Tout le monde fait ce qu'elle dit parce qu'elle est en position forte pour reprocher à une personne de ne pas se comporter comme il est prévu. Rien n'est plus démotivant et, hélas, aussi fréquent, que cette contradiction entre le dire et le faire. Tout se joue sur des détails de la vie quotidienne. Bien sûr, il lui arrive, comme à nous tous, de ne pas

mettre en pratique ce qu'elle dit, mais, quand elle s'en aperçoit ou que nous lui faisons remarquer, elle accepte volontiers notre critique et la prend avec humour, en nous remerciant de l'aider à se conformer à ce qui était décidé. Cette façon d'agir crée un climat très favorable pour un travail efficace. »

Quels sont les risques ?

L'expérience montre qu'il n'y a aucun risque et que ça marche toujours ! Ce qui est rare. C'est certainement l'un des moyens d'influence les plus puissants. Un point-clé : montrer l'exemple ne veut pas dire être exemplaire – personne n'est parfait – mais se conformer aux quelques comportements prévus pour mieux travailler : faire ce que l'on dit, tout simplement...

Plan pratique d'amélioration n° 1

Vous pouvez reprendre les 75 exemples de comportements cités dans le questionnaire ainsi que tous ceux que vous avez retenus au cours de votre lecture pour trouver des idées de comportements à développer...