

# 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 ! »