

# Les 10 piliers de l'influence

# N

Nouvelle venue au panthéon des qualités managériales, l'influence est un condensé de compétences variées qui vont de l'art de serrer des pinces en demandant des nouvelles du petit dernier à la capacité d'embarquer avec soi toute une équipe dans une grande aventure porteuse de sens, en passant par la faculté à être dans les petits papiers d'un grand patron esseulé. Est-ce que ça s'apprend ? Oui, et heureusement ! Car, loin de l'image d'Epinal décrivant un conseiller agissant dans l'ombre et le secret, le manager influenceur exerce un leadership humain débarrassé du poids encombrant de l'autorité hiérarchique et il est, en réalité, le nouveau détenteur du pouvoir en entreprise. Tour d'horizon des 10 compétences comportementales à développer pour vous faire remarquer au-delà des frontières de votre bureau.

1

## LA BIENVEILLANCE

Pour 94% des Français, c'est une qualité et un signe de force de caractère (sondage Ifop, mars 2019) : définitivement tendance, «la bienveillance est indispensable pour développer et conserver son influence», estime Tatiana Marot, pilote de l'offre de formation en *soft skills* chez Abilways, l'un des leaders de la formation professionnelle. «Une

Il a l'oreille de tous et, comme par hasard, se trouve toujours au bon endroit au bon moment. Dix compétences clés pour devenir ce leader naturel que les autres suivent sans même y penser.

personne peut impressionner. Mais, si elle n'est pas empathique et généreuse, son influence s'essoufflera.» La courtoisie est également une valeur en hausse. «Il est impératif de rester correct et poli. De trop nombreux managers ne disent pas bonjour en arrivant, regrette Pierre Cabane, fondateur de PMT Conseil et auteur de *Devenez un leader. Les clés de la réussite*. J'ai vu un jour un dirigeant jeter sa veste par terre pour qu'un de ses collaborateurs la ramasse.» Inutile de dire que ce genre d'attitude ne fera pas de vous le leader d'opinion idéal !

2

## LA VISION

Steve Jobs, Jeff Bezos et Elon Musk ont un point commun : une vision qu'ils ont su partager. «Ce qu'on entend par ce mot, c'est le fait de savoir où l'on va et ce que l'on sert, et de s'engager pour participer au monde, voire pour le changer, explique Fabienne Vaillant, fondatrice du cabinet de coaching professionnel Sensilead. Une vision permet de mobiliser les énergies autour de soi parce qu'elle donne une utilité et un objectif à l'action commune.» La coach vient récemment d'accompagner les membres d'un codir pour les aider à donner du sens à leurs objectifs chiffrés : «Ils n'arrivaient pas à se dégager des chiffres et à trouver une signification à leur action.» Selon elle, seul le sentiment de contribuer à un monde meilleur est en mesure de susciter l'implication dont une entreprise a besoin pour s'adapter aux mutations de son environnement. Ensuite, poursuit-elle, «le leader doit faire preuve de résilience et de stabilité, afin de donner envie à ses équipes de le suivre». Pas question donc de changer



d'avis comme de chemise. «Un manager influent, confirme Benoît Chatelier, fondateur et dirigeant d'Askeet, plateforme communautaire qui relie entreprises et prestataires, doit avoir une stratégie claire pour convaincre ses collaborateurs.»

3

### LA CONFIANCE EN SOI

Comment être respecté si l'on ne se respecte pas soi-même ? Pour gagner en influence, il faut renforcer sa confiance en soi. «Cela signifie admettre ses limites, sa vulnérabilité et ses émotions négatives. En clair, s'accepter tel que l'on est, indique Fabienne Vaillant. L'estime de soi est déterminée par le niveau de cohérence entre la perception et l'idéal de soi-même.» Il faut s'efforcer de faire coïncider ces deux images en faisant preuve d'indulgence. «Si l'on arrête de se flageller pour se demander quelles sont ses qualités et ses points à améliorer, on peut atteindre une vision apaisée de soi-même et tirer de l'assurance de ses propres compétences», analyse Tatiana Marot. Et l'on peut, pour progresser, s'appuyer sur son entourage. «Quand un enfant est élevé dans un écosystème lui renvoyant qu'il est nul, il finit par en être convaincu, poursuit la jeune femme. Quand on lui répète qu'il peut faire de grandes choses, il devient plus sûr de lui. C'est la preuve qu'il est important de rester à l'écoute de ce que les autres renvoient, pour se voir autrement qu'à travers son propre prisme.»

4

### LA COHÉRENCE

A en croire Elyette Roux, directrice de l'expérience client chez Cisco, la cohérence est indispensable pour se positionner en tant que leader : «Il faut assumer ce que l'on est, les convictions que l'on porte, et que

ces valeurs soient en phase avec celles de l'entreprise. Le manager doit être dans la quête de sens, le partage avec son équipe», estime-t-elle. Pas question de professer de grands principes et d'agir à l'inverse.

5

### L'ÉCOUTE (ET LA CURIOSITÉ)

Bien sûr, la parole est un élément important en matière d'influence. Mais, de façon surprenante, l'écoute l'est tout autant, voire plus. «C'est une qualité qui va dans le sens du collectif et montre que vous prenez en considération ce que disent vos collaborateurs», déclare Emmanuel Richard, directeur du cabinet de conseil en expérience client Extens Consulting. «Il faut s'intéresser aux problématiques de chaque métier avec lequel on est amené à travailler, renchérit Benoît Chatelier, d'Askeet. Vous n'avez pas besoin de savoir comment fonctionne le logiciel de paie. En revanche, vous devez discuter avec le gestionnaire de paie, savoir ce qui lui pose problème, aller dans le détail des métiers opérationnels. Ces échanges créent de l'estime dans les deux sens : le manager respecte son équipe, voyant qu'elle travaille sérieusement, et il s'attire la considération de celle-ci parce qu'il prend le temps de connaître son quotidien.» Une qualité à développer d'urgence : plus d'un tiers des salariés pensent que leur supérieur n'a pas le moindre sens de l'écoute et de la communication (sondage OpinionWay, 2015).

Le pendant de cette écoute : la curiosité, autre atout clé pour développer son influence. «Il faut avoir envie d'apprendre, de comprendre. Le leader n'a pas besoin de maîtriser tous les sujets, mais il doit pouvoir accéder à l'expertise nécessaire au bon moment, ce qui passe par le réseau et la compréhension du contexte», souligne Elyette Roux. ●●●

••• Dans *C'est toujours moi qui fais le sale boulot* (Fayard), un ouvrage sur Julien Dray, conseiller régional PS et surtout influenceur politique des années Mitterrand jusqu'aux années Macron, Marie Bordet et Laurent Telo rapportent que le Baron noir, comme on le surnomme, commence toujours ses rendez-vous par un «Et toi, comment tu vois les choses ?». Une perche tendue à son interlocuteur pour cerner immédiatement l'état d'esprit de ce dernier et se positionner dans la foulée. Vous voyez ce qu'il vous reste à travailler ?

6

#### LA STABILITÉ ÉMOTIONNELLE

Ce n'est pas une surprise : 38% des salariés français sont stressés au boulot (baromètre des salariés BVA-BPI group, 2019). Pour sortir du troupeau, mieux vaut apprendre à gérer cette tension. «Le manager ne doit en aucun cas faire retomber sa pression sur ses équipes. Si elles lisent l'inquiétude sur son visage, celle-ci va se diffuser. Il va lui falloir trouver un moyen de l'évacuer, en faisant du sport, par exemple, pour ne pas implorer», prévient Emmanuel Richard. L'objectif étant évidemment de ne pas craquer devant ses salariés. «Si un manager pique une colère et insulte un collaborateur, cela sera perçu comme une perte de contrôle et un signe de faiblesse.»

7

#### L'EXEMPLARITÉ

«J'ai connu un patron qui était toujours à l'heure. Ce style de petits gestes peut susciter une grande admiration. Il est disponible, il nous reconnaît, il nous considère... C'est un exemple !» raconte le coach Pierre Cabane, fondateur de PMT Conseil. L'exemplarité d'un manager force le respect. Appliquer à soi-même ce que l'on demande aux autres est un

**Le leader encaisse** les difficultés, se relève et poursuit sa mission. Bref, il est courageux. Une qualité qui se développe pas à pas, au quotidien.

véritable outil de management. «Quand je demande quelque chose dans un délai très court, j'ai ma part de responsabilité. Je dois donc apporter une contribution concrète au travail, sans quoi je ne serais qu'un simple donneur d'ordres», explique ainsi Laurent Clair, directeur des services bancaires aux clients et commerciaux de la Caisse d'épargne Ile-de-France. A ses yeux, cela passe également par la proximité avec les équipes. «Je n'ai pas de bureau fermé. Pour moi, un bureau isole, même si la porte est ouverte. Et je ne pense pas qu'on mesure la qualité ou l'importance d'un manager à la taille de son bureau !»

8

#### L'EXIGENCE

«Les professeurs qui nous ont le plus marqués sont aussi ceux qui étaient le plus exigeants avec nous, rappelle Thibault Mangin, coach associé du cabinet NRGY. Les collaborateurs n'ont pas besoin d'être maternés, mais de progresser. A court terme, ils pourront vous reprocher de trop exiger d'eux ; à long terme, ils en seront heureux et vous respecteront d'autant plus, car cela leur aura permis de grandir.»

9

#### LE COURAGE

Le leader encaisse les difficultés, se relève et poursuit sa mission. Bref, il est courageux. «Cette qualité se développe pas à pas, au quotidien. Il s'agit de se lancer des défis, de faire ce qui est nécessaire même si l'on n'en a pas envie. Cela peut passer par des choses insignifiantes : aller à la salle de sport, par exemple. J'ai la flemme, mais je me force parce que je sais que, finalement, ça va me faire du bien, explique Thibault Mangin. Je fortifie ma capacité à résister aux contrariétés pour aller vers mon but, qui est plus grand et plus beau.»

10

#### LE CHARISME

Cette qualité qui permet de sortir du lot est délicate parce qu'elle est partiellement... innée. «Dès l'école, souligne Tatiana Marot, on peut repérer des enfants plus charismatiques que les autres.» Et d'ajouter aussitôt ce message rassurant : «Mais on peut développer son charisme à l'aide d'outils de communication et en travaillant son discours.» Et l'on peut également concocter sa propre recette en mêlant à divers degrés les neuf qualités précédemment citées. «Plus l'on se montre confiant, empathique et à l'écoute, plus l'on devient charismatique», glisse ainsi la coach. Qu'on se le dise ! \*

⇒ Par Laura Makary