Découvrez quelle image vous projetez et sachez en jouer

Savoir comment nos collègues nous perçoivent n'est pas toujours agréable. C'est cependant nécessaire pour évoluer.

PHOTOS : ALAIN ELORZA POUR MANAGEMENT – ILLUSTRATION : GWEN KERAVAL

« Pour optimiser son image, il faut travailler son estime de soi.

Tout ce que vous laissez voir de vous-même, à travers votre comportement et votre apparence, est lié à votre moi intérieur. Pour améliorer la façon dont on vous perçoit, un travail en profondeur est donc nécessaire. »

Sébastien Millécamps, coach et fondateur du cabinet Les Pieds sur terre

Perfectionniste, tatillon, ne sait pas déléguer… «C'est en ces termes peu flatteurs que mes collaborateurs m'ont décrit», raconte Franck Martz, directeur régional de Franfinance (une filiale de la Société générale), après avoir pris connaissance des réponses au questionnaire anonyme le concernant, envoyé à une vingtaine de personnes. «L'analyse était tout à fait juste, mais quel choc ! J'étais conscient de faire souvent les choses à la place des autres. Pour autant, je n'imaginais pas à quel point les membres de mon équipe le vivaient mal et l'interprétaient comme un manque de confiance en eux.» Ce retour d'expérience a agi comme un révélateur sur Franck Martz, qui a rectifié le tir. «Je ne pouvais pas continuer ainsi. Je risquais le clash avec mes collaborateurs… et l'épuisement personnel.»

L'image que nous avons de nous-même est un cocktail complexe. Elle résulte de notre éducation, de nos expériences, de nos représentations mentales mais aussi du regard que les autres portent sur nous et de leur comportement à notre égard. Cette image évolue en permanence en fonction des informations que nous recevons de l'extérieur. Toutefois, nous avons tendance à sélectionner (de manière inconsciente) celles qui nous arrangent. Du coup, le tableau est souvent erroné, décalé ou incomplet. C'est pourquoi s'interroger sur la façon dont nous sommes perçus est indispensable, voire stratégique, notamment à certains moments cruciaux d'une carrière. Que l'on vise une promotion ou que l'on recherche un nouveau poste, être conscient de son impact sur les autres accroît les chances de l'emporter. Voici des clés pour vous aider à découvrir quelle image vous véhiculez et, au besoin, la corriger.

Etablissez un premier diagnostic sur votre personnalité

Commencez par définir l'image que vous aimeriez donner de vous-même. Pour cela, listez les compétences et les traits de caractère que vous souhaiteriez vous voir attribuer par vos collègues, votre patron ou même vos clients (par exemple, rigoureux, responsable, chaleureux, etc.). A l'inverse, identifiez les aspects de votre personnalité que vous voudriez estomper. C'est l'exercice auquel s'est livré Olivier Gillet lorsque, à tout juste 30 ans, il a été promu directeur marketing chez Hewlett-Packard. «Du jour au lendemain, j'ai été amené à superviser d'anciens collègues beaucoup plus âgés que moi. Je voulais contrebalancer ma jeunesse par une attitude modérée et réfléchie.» Voilà pour le portrait idéal. Mais comment vos efforts se traduisent-ils dans les faits ? «Fiez-vous à votre ressenti et établissez un bref diagnostic en interrogeant votre entourage», conseille Nicolas Dugay, coach de dirigeants et directeur associé du cabinet CAA (conseil et formation). Pour découvrir l'effet que vous faites sur les autres, Eve Chegaray, coach de dirigeants, suggère d'effectuer l'expérience suivante : à l'aide d'un Caméscope ou de la fonction vidéo de votre smartphone, filmez-vous en train de vous présenter pendant une à deux minutes. Déclinez votre nom et votre fonction. Résumez votre parcours. Terminez par quelques mots sur vos projets ou vos envies du moment. Visionnez cette vidéo et posez-vous trois questions : feriez-vous confiance à la personne que vous voyez à

Vous vous croyez costaud et perspicace ? Attention : ce n'est pas forcément de cette façon que les autres vous voient...

l'écran ? Auriez-vous envie de travailler avec elle ? Pourriez-vous la recommander à quelqu'un d'autre ? Répondez en vous efforçant d'être aussi objectif que possible.

Confirmez votre analyse en demandant du feedback

Fort de ce premier constat sur vous-même, vérifiez-en la pertinence auprès des autres. «Choisissez bien vos interlocuteurs, avertit Marie-Odile Vervisch, consultante associée au cabinet Safran & Co. Faites en sorte de vous adresser à des personnes neutres et bienveillantes. Sélectionnez-les aussi en fonction de leur légitimité à analyser différentes facettes de votre personnalité (compétences professionnelles, look, traits de caractère, comportement en société, etc.).»

Une fois que vous aurez identifié vos «interlocuteurs miroir», comment procéder pour obtenir du feedback ? «Inutile de leur demander de but en blanc ce qu'ils pensent de vous, prévient Nicolas Dugay. Au mieux, ils esquiveront ou vous répondront des banalités. Au pire, ils vous raconteront des craques.» Une relation de proximité et un climat de confiance sont indispensables. Pour les mettre à l'aise, parlez-leur spontanément de votre façon de fonctionner («j'ai l'habitude de faire comme ci...», «je suis plutôt rigoureux», «j'ai besoin de...»), et demandez-leur ce qu'ils en pensent.

Autre astuce pour faciliter l'échange avec un collègue : sollicitez son retour dans le cadre d'un dossier précis ou d'une entrevue client auquel vous avez tous les deux participé. Vous pouvez enfin décaler votre requête en demandant : «A ton avis, qu'est-ce que les autres pensent de moi ?» Pour une approche plus distanciée, certains managers optent pour le «360°». Cet outil d'évaluation de l'image de soi comporte deux volets : une phase d'autoanalyse, effectuée par le manager lui-même, et une phase d'enquête, réalisée auprès de l'entourage professionnel par le biais d'un questionnaire. Les réponses, anonymes, permettent de dresser une liste précise des compétences et des comportements à améliorer. Rapprochez-vous des ressources humaines ou de votre direction pour savoir si elles disposent d'un tel outil, et si vous pouvez en bénéficier.

Observez la façon dont les autres se comportent avec vous

Si, malgré tous vos efforts, vous ne parvenez pas à obtenir un feedback franc et direct, soyez attentif à la façon dont vos collaborateurs se comportent avec vous. En effet, les neurosciences ont montré ▶

ILLUSTRATION : GWEN KARAVAL

OUVREZ LA FENÊTRE DE JOHARI

A la fin des années 1950, les psychologues américains Joseph Luft et Harry Ingham combinent leur expertise et leurs prénoms pour mettre au point un célèbre outil de communication : la fenêtre de Johari. Elle divise les facettes de notre personnalité en quatre cadrans.

• **La zone publique.** C'est notre façade, ce que nous montrons aux autres par le biais de notre état civil, de notre parcours (formation, anciens postes...), de notre apparence et par ce que nous dévoilons sur nous de vive voix (ou sur les réseaux sociaux).

• **La zone "cachée".** C'est ce que l'on pourrait appeler notre jardin secret. Connue seulement de nous, elle recouvre ce que nous savons à notre propos mais que nous ne souhaitons pas révéler à autrui, comme nos craintes, nos désirs ou nos faiblesses.

• **La zone "aveugle".** C'est l'image que les autres ont de nous mais que nous occultons ou que nous réfutons. Notre entourage l'a élaborée au vu de nos manies, de nos attitudes, de nos lapsus, de nos réflexions... Elle concerne aussi les bons côtés de notre personnalité dont nous ne sommes pas conscients (écoute, persévérance, empathie...).

• **La zone "inconnue".** C'est ce que nous ignorons de nous-même et ce que les autres ignorent de nous. Cette zone est constituée de toutes nos potentialités inexploitées (les ressources que nous possédons sans le savoir), nos peurs inconscientes, nos désirs et nos besoins profonds.

En révélant certains aspects de notre zone cachée et en sollicitant du feedback pour lever le voile sur notre zone aveugle, nous avons la possibilité d'élargir le cadran de notre zone publique. De cette manière, nous engendrons plus de franchise, de transparence et d'honnêteté dans nos relations avec autrui. L'enseignement de cette matrice ? Nous avons besoin des autres pour compléter une image de nous-mêmes que seuls, nous n'arrivons à construire que partiellement.

profonde. «Jouer un rôle n'est de toute manière pas tenable sur le long terme, nuance la coach Marie-Hélène Décamps. Plutôt que gommer des traits de votre personnalité, l'objectif est de les utiliser autrement, de mettre en avant des facettes cachées ou peu exploitées et qui pourraient vous servir.» L'enjeu étant de faire en sorte que vos actes et vos paroles reflètent ce que vous pensez et ce que vous êtes réellement.

Soignez votre apparence pour parfaire votre image

Ce travail en profondeur n'exclut pas d'améliorer aussi votre apparence physique. «Il est nécessaire de rester en phase avec les codes de votre milieu professionnel si vous ne voulez pas sans cesse devoir prouver que vous êtes crédible dans vos fonctions, indique Aude Roy. Il faut montrer que vous comprenez les exigences de l'entreprise et que vous adhérez à ses valeurs.» Si vous constatez un décalage, à vous de trouver, avec ou sans l'aide d'un professionnel, des moyens d'y remédier, tout en restant vous-même : vous êtes peut-être obligé de porter un costume ou un tailleur, mais vous pouvez en choisir le style. Si nécessaire, n'hésitez pas à modifier votre garde-robe, à changer de coupe de cheveux, à prendre des cours de diction ou à vous faire opérer de votre myopie pour ne plus avoir à porter de lunettes !

Les hommes politiques ont bien compris le pouvoir de l'apparence : pour favoriser son élection, François Mitterrand s'est fait limer les dents, Nicolas Sarkozy a changé de style et François Hollande a maigri. Attention cependant à ne pas heurter les sensibilités. Ne commettez pas la même bourde que Sarah Palin : en pleine récession économique, la colistière de John McCain à l'élection présidentielle américaine de 2008 avait dépensé 150 000 dollars en nouveaux vêtements.

Au final, placez-vous devant un miroir et demandez-vous si l'image que vous voyez vous ressemble. Est-elle crédible par rapport à votre fonction ? Va-t-elle vous permettre d'atteindre votre objectif ? Surtout, vous sentez-vous en accord avec elle ? Si oui, vous avez gagné votre pari avec un look adéquat et dans lequel vous vous sentez à l'aise. ■ **Céline Deval**

À retenir

- ▶ Dressez votre portrait idéal et soumettez-le à votre entourage. Vous pouvez également vous filmer pour faire votre propre diagnostic.
- ▶ Ajustez votre look à l'image que vous souhaitez donner, sans renier votre identité.
- ▶ Identifiez vos représentations négatives de vous-même, héritées de l'enfance.