

Mettez en accord vos

"Je fais ce que je dis et je dis ce que je fais": jouer franc jeu est la seule façon de prouver sa fiabilité. Car le moindre conflit intérieur est perceptible par tous.

Delphine Sabattier n'était pourtant pas du genre à ménager sa peine. Cette commerciale dans une grande entreprise de fournitures de bureau accumulait les performances, réalisant dans sa branche le meilleur chiffre d'affaires et les plus belles marges. Malgré ces résultats de première de la classe, la promotion qu'elle visait lui est passée sous le nez. Explications de son supérieur: être enthousiaste et compétente, c'est bien... mais ce n'est pas assez. Imprévisible, impulsive, brouillonne, Delphine n'était pas perçue comme assez fiable pour prendre du galon.

Si injuste que cela puisse paraître, les bons résultats ne suffisent pas toujours à inspirer confiance. Car c'est une chose que de se constituer un joli tableau de chasse et de rechercher l'exploit pour l'exploit; c'en est une autre que de savoir s'oublier au profit du collectif, de déguer un vision d'ensemble. Ce jour-là, Delphine a reçu une leçon salutarie. Elle n'a rien perdu de sa détermination, mais elle a appris à compter avec



Il ne regrette pas d'avoir été fidèle à ses convictions

Quand nos gestes nous trahissent

Notre langage corporel contribue de manière déterminante à asseoir notre crédibilité. "C'est dans le décalage entre nos paroles et notre comportement que la vérité émerge", explique le comportementaliste Jean-Pierre Weyrat, directeur du cabinet Negorisk. Lorsque notre esprit n'est pas en cohésion

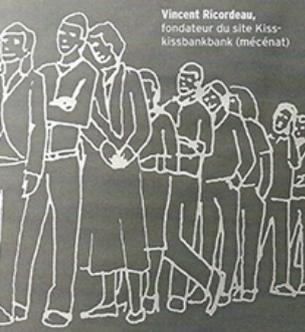
avec nos paroles ou nos actes, nous faisons illusion. Or l'illusion peut séduire, mais elle n'inspire pas confiance. "Le décryptage des attitudes de trois personnalités lors d'un de leurs passages à la télévision est éloquent: chacune cherche à transmettre un message, mais échoue à convaincre son auditoire. La raison?

Des gestes, des regards, un ton de voix qui n'appuient pas le propos. Et qui, parfois, suggèrent même l'inverse de ce qu'il est dit. "Il suffit que la personne doute ou ne soit pas en phase avec ce qu'elle dit pour qu'un trouble s'insinue dans l'esprit de l'auditoire", affirme le sémioticien Denis Bertrand.

paroles et vos actes

Lorsqu'un célèbre producteur de cinéma m'a demandé de trouver le mission d'un cours qui lui manquait, j'ai été tenté d'accepter. Mais j'avais construit ma crédibilité sur le soutien à des projets fragiles et innovants. J'ai refusé. Non seulement la confiance que me témoignait mon équipe s'en est trouvée renforcée, mais ce producteur est aujourd'hui l'un de nos plus fidèles soutiens!

Vincent Ricordeau, fondateur du site Kiss-kissbankbank (mécénat)



les autres. Et à fini par devenir directrice à son tour. Car c'est bien l'alliance de la maturité et de la performance qui fonde la crédibilité. Pour se fier à vous, vos interlocuteurs doivent sentir qu'ils ont affaire à une personnalité cohérente. Autrement dit, qu'il n'y a pas de fossé, voire de conflit, entre ce que vous affirmez et la façon dont vous agissez.

Tenez vos promesses, même les plus anodines

Rien de tel pour susciter la méfiance que de ne pas respecter une parole donnée. Une promesse non tenue, même si elle ne porte pas à conséquence, laisse à son destinataire la désagréable impression d'avoir été trahi. "Une personne qui entretient l'illusion de sa surpuissance nous renvoie à notre propre crédibilité", explique Sébastien Millécamps, coach et auteur d'"Image et image de soi" (Dunod). Elle nous déstabilise dans nos croyances profondes. C'est pourquoi nous pouvons difficilement lui pardonner.

Une promesse, comme un refus, ne doit donc pas être prononcée à la légère. André Bescond en sait quelque chose. Voilà vingt ans

Montrez l'exemple sans être tyrannique

"Depuis la crise, nous sommes entrés dans l'ère du doute, expose Alain Bosetti, le cofondateur de Place des réseaux et du Salon des micro-entreprises. Et c'est au

PHOTO: FREDERIC REUBER POUR MANAGEMENT.FR



RAYMOND DOMENECH, SUR TF1, LE 11 MAI 2010

L'ex-sélectionneur des Bleus est l'invité de Laurence Fortet sur TF1 le 11 mai 2010 pour réviser la composition de l'équipe de France, un mois avant la Coupe du monde en Afrique du Sud. Un exercice qui tourne à la séance de torture pour Domenech: il ne veut dévoiler qu'une liste provisoire de 30 joueurs, et non les 23 pro-

mis. "Je vais trembler de beaucoup de monde...", avoue-t-il. Sa voix tremblante et ses sourires d'excuse trahissent son malaise. Le regard égaré, la syntaxe floue, les phrases inachevées, tout montre le manque de conviction quant à sa sélection, qui compte notamment Frédéric Ribery, épinglé alors pour une affaire de meurtres.

C'est sur le plan humain que se situe l'exemplarité



► manager que revient la responsabilité de redonner confiance à ses troupes par sa capacité à être exemplaire. Ce qu'on attend de lui? Au minimum «un casier moral vierge», répond Alain Bosetti. Michel Rollier, le patron de Michelin, dont le salaire est indexé sur les bénéfices de l'entreprise, et Louis Gallois, le président d'EAIS, qui a renoncé, en 2009, pour la deuxième année consécutive, à la part variable de sa rémunération, font bien compris.

Montrer l'exemple, une évidence? Attention! Pas question non plus de passer pour un chef dictatorial qui entend que sa manière de faire devienne la seule acceptable. «L'exemplarité à l'ancienne, faite de maintien, de ponctualité et de politesse, est toujours appréciée, analyse Benjamin Gratton, fondateur d'OpinionWay, aujourd'hui à la tête du cabinet de conseil BeBette & Co. Mais le respect des règles n'est plus essentiel. Le patron d'antan était irréprochable parce qu'il obéissait à des codes sociaux et moraux. Le manager contemporain doit surtout se montrer exemplaire sur le plan humain. C'est ce qu'a appris



Le salaire de Michel Rollier, le patron de Michelin, dépend des résultats de la société.

Anne-Laure Pham. «J'ai eu longtemps pour habitude de venir très tôt au bureau, bien avant tout le monde, raconte cette ex-députée régionale d'un centre de formation et d'animation sociale. Ainsi, en arrivant, chacun trouvait ses dossiers relus, corrigés, et un ordre de mission clair pour sa journée. J'estimais que c'était la moindre des prévenances de ma part. A son étonnement, une délégation de salariés mécontents a déboulé un jour dans son bureau: recevoir des ordres écrits dès le matin les mettait sous pression.

«Quand je pense que je me levais tous les matins à 5 heures pour donner l'exemple!», s'amuse-t-elle aujourd'hui. Depuis, Anne-Laure a lâché du lest: elle arrive en même temps que tout le monde et règle les dossiers... en bavardant à la machine à café. Curieux mariage des contraintes: diriger tout en rassurant, se faire respecter sans se placer en position de domination... La clé, pour Benjamin Gratton, est de montrer la voie. «A partir du moment où le manager sait où en est exactement son collaborateur, alors il

PHOTO: FLORENCE BESNARDY/DA

Vouloir plaire à tout le monde est souvent un mauvais calcul



En 2009, pour la deuxième année consécutive, Louis Gallois, le président d'EADS, a renoncé à la part variable de sa rémunération.

Exercice délicate. «Pourtant, quand vous savez dire non au bon moment, vous générez de la confiance, analyse Sébastien Millécamps. Bien sûr, vos interlocuteurs vont s'interroger sur votre légitimité à refuser. C'est un risque, mais vous en sortirez renforcé si la suite des événements vous donne raison.» Reconnaître ses limites, c'est aussi résister à la tendance naturelle de vouloir faire plaisir. L'assumer signifie en effet de reconnaître que l'on ne peut pas tout faire. Pour cela, avant de dire non à une demande, essayez de la reformuler. Cela peut permettre à votre interlocuteur de comprendre la raison de votre refus. Mais, surtout, en reprenant le dialogue à son point de départ, vous donnez la possibilité de construire ensemble une nouvelle solution. Entre-temps, votre interlocuteur aura certainement apprécié votre intégrité, si vous avez refusé de mentir ou de vous surprendre. ■

Anne Pichon

PHOTO: FLORENCE BESNARDY/DA

► peut fortifier et lui dire ce qu'il veut et ce qu'il refuse, sans que celui-ci se sente frustré.

3M INCITE SES CADRES À DIRE NON

Posez vos limites et refusez de "faire plaisir" Lorsque une entreprise appelle Stéphane Dumas à la rescousse, c'est que rien ne va plus: le réseau informatique est planté, les e-mails bloqués... «Mes clients me prennent pour le Sauveur en personne: une image que je dois très vite casser», explique cet ingénieur en technologies de l'information. Face à l'avalanche d'appels au secours de tous ordres, Stéphane est en effet obligé de mettre le holà: «Pannes de souris, dysfonctionnements récurrents du clavier, lenteurs du disque dur: les collaborateurs finissent par me

demandeur d'intervenir à tout bout de champ.» Après une rapide analyse de la situation, il écarte la plupart des problèmes qui ne sont pas de son ressort et lui fait répondre trop de temps par rapport à des missions plus urgentes. En quelques mots dits avec calme, il recadre ses interlocuteurs. «Je ne suis pas missionné pour répondre à telle ou telle requête.» L'attitude peut paraître rigoureuse: Stéphane a pourtant gagné l'image d'un professionnel fiable, qui ne se laisse pas déborder sous prétexte de vouloir contenter tout le monde. Connaître ses limites et les poser clairement, par un refus poli ou en avançant que l'on ne dispose pas des compétences requises:



CARLOS GHOSN, SUR TF1, LE 23 JANVIER 2011

Nous avons des certitudes», affirme le patron de Renault-Nissan le 23 janvier 2011 sur TF1, à propos des trois cadres licenciés pour «espionnage». «Carlos Ghosn est un individu qui se contrôle, analyse Jean-Pierre Weyrat. Toutes ses expressions sont trahies: les gestes des mains, les clignements des yeux, les

sourcils levés... Mais la nuque raide, la voix monocorde et le regard lointain dévoilent autre chose: il semble peu impliqué dans ce qu'il dit. Ce qu'il exprime, au fond, c'est que connaître ne l'intéresse pas. Il s'en remet à ses experts qui lui ont désigné des coupables. Le reste, semble-t-il dire, n'est pas de son ressort.

PHOTO: FLORENCE BESNARDY/DA



NICOLAS SARKOZY, LE 24 JANVIER 2011

Pendant la conférence de presse du G20 à Pékin, le 24 janvier 2011, le président français fait un difficile mea culpa à propos du soutien tardif de Paris à la révolution tunisienne: «Il y avait une souffrance dont nous n'avions pas pris la juste mesure», reconnaît-il. Le discours est roqué, mais le regard fait vers un point lointain

et bas. Le tête est légèrement penchée sur l'épaule dans une attitude d'auto-protection. Le langage corporel est mécanique. Lorsque l'invité les journalistes à s'exprimer, le sourire se transforme en grimace, comme s'il craignait d'avancer les attaques. «Il semble ne pas savoir quoi faire de ses mains», note Denis Bertrand.