

PERSONNALITÉ

SOIGNEZ VOTRE IMAGE
ET VOTRE RÉPUTATION

Impossible de gravir les échelons sans avoir la considération de sa hiérarchie et de ses collègues. Un respect qui s'acquiert en adoptant les bons réflexes.

**METTEZ
LES FORMES!**

L'étude réalisée en 1971 par Albert Méhrabian, professeur de psychologie à l'université de Los Angeles, montre que 93% de notre communication passe par le non-verbal.

55%

POUR LE VISUEL,
c'est-à-dire la posture, la gestuelle, les expressions...

38%

POUR LA VOIX,
à savoir les intonations, les silences...

7%

POUR LE VERBAL,
autrement dit le contenu du message, les paroles.

Laurence Bourgeois, spécialiste en ressources humaines et auteure de *13 trucs infailibles pour être bien vu en entreprise* (Eyrolles), se souvient encore de ce jeune diplômé recruté comme stagiaire par un grand groupe américain. En dix ans, il est devenu membre du comité de direction. Une ascension éclair qui ne tient pas uniquement à ses compétences. Le secret de ce jeune loup ? Il a su se mettre en valeur, a été capable d'actionner les bons leviers et d'être présent et impliqué au moment opportun, le tout sans susciter de jalousie ni se faire d'ennemis. Trop beau pour être vrai ? « Une image et une réputation se construisent au quotidien et sur la longueur », observe Laurence Bourgeois. Une démarche qui nécessite un peu de discipline et... de ruse.

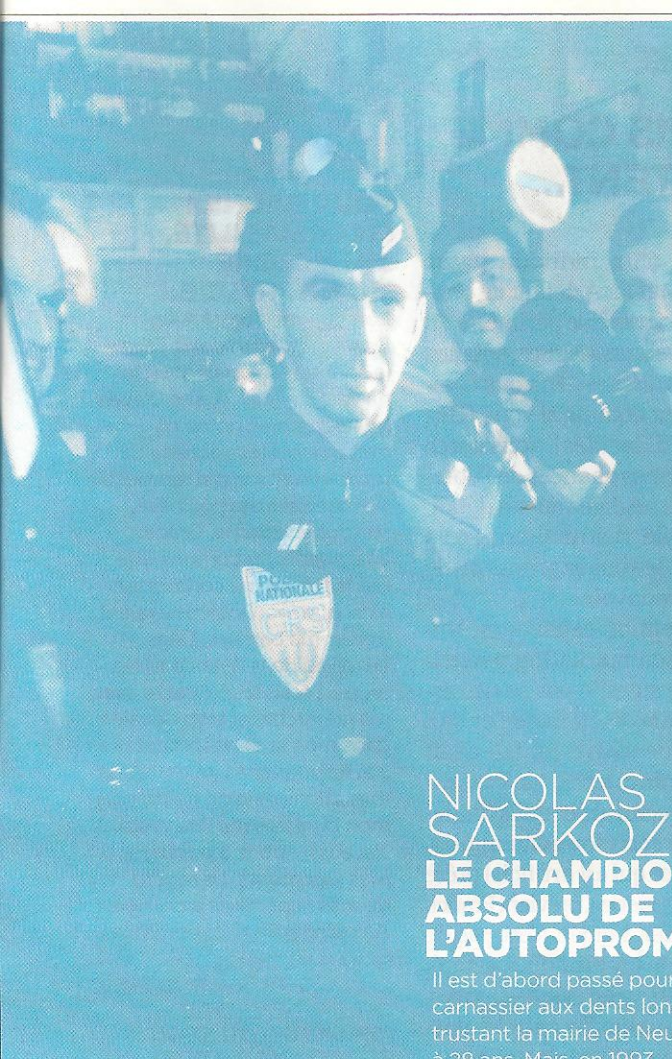
FEED-BACK RECHERCHÉ. Les politiques raffolent des sondages d'opinion, car ils leur permettent de corriger leur image au fil de l'eau. Nicolas Sarkozy (lire l'encadré page ci-contre) en avait même fait un outil de veille lorsqu'il avait pris la tête du ministère de l'Intérieur, en 2002. Certes, il se-

rait délicat de se servir d'un tel arsenal en entreprise ! A vous de saisir ou de créer les occasions pour évaluer votre image et obtenir un feed-back. L'entretien annuel d'évaluation est à cet égard un outil précieux, mais il arrive parfois trop tardivement... Comme pour cet ingénieur, qui a découvert, six mois après une mission houleuse avec son équipe, à quel point sa réputation en avait pâti. « Sur le moment, il n'avait pas osé demander un retour à ses collaborateurs. Comme personne ne s'était plaint, il en avait conclu, à tort, que la page était tournée », raconte Véronique Winum, coach chez Performance Partner et auteure de *Savoir se vendre* (ESF).

Pour éviter ce genre de déconvenue, multipliez les moyens informels de savoir ce que l'on pense de vous, en encourageant, avec doigté, la critique constructive. A l'issue d'une intervention orale, par exemple, ne demandez pas à votre auditoire son opinion sur votre discours, mais plutôt : « Y a-t-il des questions ? » ou « Ai-je été assez clair ? » L'implication des individus, leur entrain à vous répondre, vous donnera aussi des indices sur votre capital sympathie. Puis, en aparté, interrogez ceux avec lesquels vous entretenez une complicité

suffisante pour qu'ils fassent preuve de franchise envers vous. « Il y a aussi un moment à ne pas rater, c'est l'entretien de départ d'un collaborateur », observe Christiane Maréchal, dirigeante du cabinet Lombard (gestion de carrières). Si l'un des membres de votre équipe démissionne, prenez le temps de recueillir son opinion sur l'entreprise, sur son ancien service et... sur vous. Même s'il souhaite préserver de bonnes relations entre vous, ses propos seront sûrement plus libres dans ces circonstances.

FRANCHISE DE RIGUEUR. « Si la notoriété est facile à construire, la popularité, elle, résulte d'un travail de fond et de longue haleine », indique Franck Louvrier, ex-attaché de presse de Nicolas Sarkozy, qui pilote aujourd'hui Publicis Events et Publicis Consultants. Vous voulez qu'on dise du bien de vous ? Pour cela, renforcez vos points forts, ceux-là mêmes qui construiront positivement votre image, plutôt que de vous épuiser à corriger vos faiblesses. Et affichez clairement vos ambitions : quatre ans avant la présidentielle de 2007, Nicolas Sarkozy avait ainsi répondu au journaliste Alain Duhamel que, oui, il pensait à se porter candidat, et « pas seulement en [se]



NICOLAS SARKOZY LE CHAMPION ABSOLU DE L'AUTOPROMO

Il est d'abord passé pour un carnassier aux dents longues, trustant la mairie de Neuilly à 28 ans. Mais, en 1993, un premier événement lui permet d'inverser la vapeur : une prise d'otages dans une école de la ville. Le jeune ministre du Budget s'offre alors l'image d'un sauveur d'enfants, intègre et courageux. Sa cote de popularité explose. Après une traversée du désert (en 1995, il a soutenu la candidature de Balladur contre un Chirac victorieux), il se remet en selle en 2002 : ministre de l'Intérieur sous Raffarin, il éclipse le Premier ministre. Sa stratégie : une hyper-présence médiatique. De la fermeture de Sangatte à la crise des banlieues en 2005, il est partout. Mais c'est en 2006, sous le gouvernement Villepin, qu'il acquiert une carrure de présidentiable en négociant la sortie de crise du contrat première embauche, dans laquelle était englué Matignon.

rasant». «De peur d'être mal vus, certains préfèrent taire leurs ambitions. Un mauvais calcul : en restant mystérieux, vous éveillez les soupçons et suscitez des interprétations négatives», analyse Philippe Sgroï, consultant en management et leadership chez Cegos. Expliquez pourquoi vous convoitez tel poste. A l'image de Jean-François Copé. Lorsqu'il a brigué la présidence de l'UMP en 2010, il a affirmé vouloir «mettre le parti en ordre de bataille dans la perspective de la présidentielle». Et il a décroché le poste.

VISIBILITÉ ACCRUE. «L'opinion que l'on a de vous se mesure à cette équation : Évaluation = Compétences x Visibilité», affirme Laurence

Bourgeois. Selon elle, c'est une certitude : plus on se fait mousser, plus on a de chances d'être bien noté. Premier conseil donc : faites en sorte que l'on remarque votre travail. A l'instar de ce directeur de recherche, qui publiait régulièrement ses brevets sur l'Intranet de son groupe. Cela lui a donné une telle aura qu'il a fini par intégrer le comité exécutif. «Une promotion rare pour un profil comme le sien», souligne Christiane Maréchal.

STRATAGÈMES. Visez une audience plus large que celle de votre équipe. Lorsqu'elle juge pertinente l'une de ses études, cette junior au marketing d'un géant de la grande consommation met en copie de son e-mail le service com-

En 2006, à un an de l'élection, Nicolas Sarkozy a su se tailler un costume de présidentiable.

mercial et celui des médias. Et parfois même les responsables marketing d'autres pays. Une stratégie payante : à peine est-elle entrée dans l'entreprise que son nom circule déjà au-delà des frontières. «C'est ma propre chef qui m'a conseillé d'être plus visible, raconte-t-elle. Elle trouvait que je ne me mettais pas assez en valeur.» Pas de modestie mal placée, donc. «Trop de cadres banalisent leur savoir-faire», confirme Vinh Giaume, fondatrice du cabinet Cohérence-V et formatrice chez Comundi. Il faut même donner l'impression d'en faire plus que ce que vous faites réellement. Comment ? Laurence Bourgeois suggère deux stratagèmes. Le ●●●

ATTENTION AU SYNDROME "JE SUIS COMME JE SUIS", LES APPARENCES COMPTENT...

♦♦♦ premier : adopter l'attitude d'une personne occupée en parcourant les couloirs d'un pas dynamique, toujours un dossier sous le bras. Seconde ruse : se montrer impliqué en toutes circonstances, en prenant des notes ou en posant des questions même lorsqu'on connaît les réponses. «La nature récompense l'action», rappelle Véronique Winum. Faire le discours de bienvenue pour les nouvelles recrues, écrire un article dans le journal interne ou participer à un jury professionnel accroîtront votre visibilité et votre cote.

Enfin, arrangez-vous pour être vu en bonne compagnie, car cela aussi flattera votre image. Comme cette stagiaire qui a convaincu son N + 2 de déjeuner avec elle au restaurant d'entreprise, histoire d'être aperçue avec lui. «Dans cette société, réseauter est perçu

comme une qualité indispensable si l'on veut progresser, confie-t-elle. J'ai montré que, malgré mon statut de stagiaire, je pouvais moi aussi y parvenir.» Sa confirmation à son poste est d'ailleurs aujourd'hui en bonne voie.

COSTUME DE L'EMPLOI.

«L'habit ne fait pas le moine, mais il permet d'entrer au monastère», répète à ses clients Aude Roy, coach et auteure de *Donnez une bonne image de vous* (InterEditions). L'apparence est cruciale quand il s'agit de grimper les échelons. «Trop de cadres sont victimes du syndrome "je suis comme je suis", déplore Chilina Hills, coach et auteure de *Cultivez votre charisme* (Eyrolles). Ils pensent à tort que le fond prime sur la forme et répugnent à jouer un rôle.» Pourtant, la crédibilité

d'un individu passe aussi par là. A défaut de pouvoir grignoter le périmètre du job que vous briguez, soignez votre posture : en vous comportant comme si vous étiez le candidat idéal, vous aurez de bonnes chances de l'obtenir. Ne négligez aucun détail, du style vestimentaire à la façon de vous exprimer ou de vous mouvoir.

Attention cependant, soigner son marketing personnel ne signifie pas se travestir. François Hollande en sait quelque chose, lui qui avait tant minci lors de la campagne électorale et qui a finalement repris son embonpoint. «Tout ce qui est artificiel prête à la moquerie», prévient Franck Louvrier. L'enjeu n'est pas de devenir un produit formaté, mais de valoriser ses atouts, avec le plus de naturel possible. ● CHRISTINE HALARY

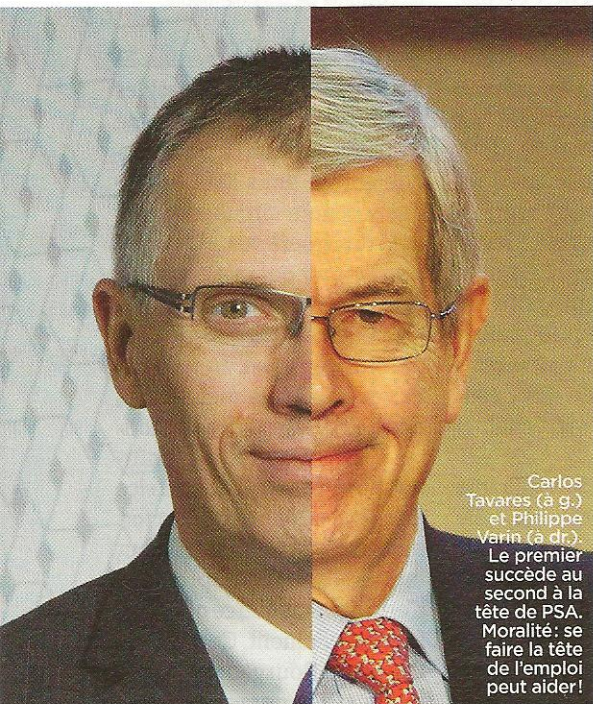


POUR GAGNER EN CRÉDIBILITÉ, J'AI MODIFIÉ MON ATTITUDE.

Lorsque j'ai intégré Alter Domus, il y a trois ans, j'avais la spontanéité mais aussi la naïveté de mes 25 ans. J'avais beau être bien notée en tant que professionnelle du recrutement, on me reprochait de manquer de crédibilité, surtout en interne. Grâce à un coach, j'ai compris que ma façon de me comporter ainsi que mon look pouvaient freiner ma carrière. Dans ce milieu de la finance assez feutré, j'étais trop directe avec ma hiérarchie et trop décalée dans mon style vestimentaire. J'ai rallongé mes jupes, réduit mes talons et je ne quitte plus mon bureau sans une veste. J'ai aussi appris à pondérer mes jugements. Le regard de mes supérieurs a changé. Au point qu'ils m'ont promue.»

SARAH METAHRI,
CHARGÉE DU RECRUTEMENT
CHEZ ALTER DOMUS
(SERVICES DE GESTION
ET D'ADMINISTRATION)

PHOTOS: G. UFERAS/RENAULT, G. PLATIAU/REUTERS



Carlos Tavares (à g.) et Philippe Varin (à dr.). Le premier succède au second à la tête de PSA. Moralité: se faire la tête de l'emploi peut aider!

7 FAUX PAS À ÉVITER

Certaines attitudes peuvent écorner durablement une image. En voici sept à proscrire absolument.

DÉPRÉCIER SON TRAVAIL.

Perfide, un collègue s'apitoie en vous voyant enregistrer des colonnes de chiffres sur votre ordinateur... Expliquez que vous travaillez sur des données confidentielles et stratégiques.

SE NOYER DANS LES DÉTAILS.

Demandez-vous ce qui est essentiel pour votre patron et ne développez tel ou tel point que s'il vous le demande.

ADOPTER UN STYLE INADAPTÉ.

N'essayez pas de faire de l'humour alors que ce n'est pas votre fort. Si vous devez adopter un style vestimentaire plus conventionnel, faites en sorte de ne pas vous sentir déguisé.

PARLER AVEC AFFECTATION.

Évitez d'employer un ton professoral, vous passerez pour un prétentieux. Exprimez-vous de façon vivante et naturelle.

COMMUNIQUER À CONTRETEMPS.

N'attendez pas la fin d'une réunion pour annoncer que vous

venez de décrocher le contrat du siècle. On ne comprendrait pas pourquoi vous avez temporisé avant de donner une information aussi importante.

MARCHER SUR LA POINTE DES PIEDS.

Évitez de vous tenir voûté, les pieds en dedans, le regard fuyant. Souriez, regardez les gens en face. Privilégiez une démarche rapide et des gestes amples.

JOUER PERSO À MAUVAIS ESCIENT.

Ne vous attribuez pas les résultats des autres : au contraire, valorisez le travail de votre équipe.