

**Guide**
COACHING

Pour vous faire respecter, adoptez la bonne attitude

Inutile de crier pour en imposer à votre entourage. L'autorité se construit au quotidien, en misant sur l'exemplarité et la maîtrise de soi.

Comme bien des managers, vous passez peut-être vous aussi trop de temps à gérer des problèmes d'incivilité et de manque de respect au travail. Cela va du type qui s'assied cavalièrement sur votre bureau en poussant vos dossiers à cet autre qui rédige des SMS en réunion, sans oublier les impulsifs qui se laissent aller à des écarts de langage dès que la pression monte un tant soit peu... Comment imposer le respect et vous attirer l'estime de vos interlocuteurs, qu'il s'agisse de collègues, de supérieurs ou de collaborateurs ? L'usage de la force donne rarement de bons résultats. Etre bon, voire génial, dans son domaine ne suffit pas non plus : ni les surdoués de l'informatique ni les champions de la négociation ne sont à l'abri des mal élevés.

Etre écouté quand vous parlez, suivi quand vous décidez, bref, avoir de l'autorité, de celle qui force le respect, cela ne s'improvise pas. Cela s'acquiert. Pour être respecté, il faut commencer par respecter les autres, être capable de nouer une relation équilibrée avec eux, qui ne soit guidée ni par la jalousie ni par l'envie de les dominer. Il convient aussi de se respecter soi-même. « On a le droit d'être différent, de se tromper, de ne pas comprendre une explication au quart de se-

conde, de changer d'avis, de dire non... Encore faut-il faire valoir ces droits », explique la coach Sylvie Grivel. Si vous n'êtes pas capable de vous imposer, vous aurez bien du mal à vous faire respecter. En pratique, tout est question de dosage. Le respect est un apprentissage, il se gagne. Voici comment le mériter.

Adoptez une tenue qui affirme votre crédibilité

« En l'espace de quelques secondes, vous serez jugé sur votre apparence, rappelle Pascale Richard, ex-bras droit de Sonia Rykiel devenue coach en image personnelle. Une allure négligée, un vêtement trop décalé (comme une cravate ornée de dessins dans un univers de banquiers ou une montre sport portée avec un costume strict) perturberont votre interlocuteur et engendreront des préjugés. Difficile ensuite de remonter la pente. » Au contraire, quand l'image que l'on présente est cohérente avec le milieu dans lequel on évolue et avec ses interlocuteurs, la crédibilité et la considération sont déjà à moitié acquises. Montrez-vous donc attentif à votre allure. Matthieu Eloy, le jeune DG de Grand Union France, une agence de communication où l'atmosphère est plutôt détendue, l'a compris : « Dans nos murs, on croise peu de cravates au mètre carré. Mais je tiens à être

identifié comme étant le patron. C'est pourquoi je m'oblige à porter le costume tous les jours. » Seule exception : lorsqu'il rend visite à des clients qu'il sait décontractés, il adopte leur style pour se mettre au diapason. « J'ai su que c'était important le jour où les acheteurs d'un opérateur de télécoms nous ont désignés, mes collègues de l'époque et moi, comme les "Men in black". A leurs yeux, le costume-cravate jetait un froid et traduisait une arrogance que nous étions loin de ressentir. »

Surveillez votre façon d'être et vos manières

Si votre tenue peut vous trahir, votre attitude et votre comportement en disent tout aussi long sur vous. Pour inspirer le respect, forcez-vous de rester courtois en toutes circonstances. N'hésitez pas à maintenir une certaine distance avec vos interlocuteurs. Raconter sa vie lors d'un entretien ou se laisser un peu trop aller au cours d'un séminaire vous déconsidérera. « Dans le conseil, l'usage est de se tutoyer. Mais personnellement, je m'attache à vouvoyer les autres consultants que je rencontre à l'occasion de missions, y compris ceux qui ont le même âge et le même statut que moi, explique Ludivine Blondel, 28 ans, consultante chez Alten (ingénierie et conseil), actuellement détachée chez PSA Peugeot

|| J'ai toujours évolué dans des milieux d'hommes.

Or je ne mesure que 1,57 mètre. Pourtant, je refuse de jouer les femmes fragiles ou de me comporter de façon virile pour susciter le respect. Ma technique : instaurer une saine distance. J'évite les familiarités mais cela ne m'empêche pas de sourire. ||



Martine Moyer
Chef de programme du système biométrique d'identité chez Morpho (groupe Safran)

PHOTO : AJAIN/EURORZA - ILLUSTRATION : DAFANINY / KOT ILLUSTRATIONS



Citroën. Cela permet, si nécessaire, de remettre les choses à leur place. Ce serait certainement plus difficile avec le tutoiement, qui crée trop de proximité.»

Tenez les engagements que vous prenez

«On verra !», «Comme vous voulez»... Vous avez forcément déjà entendu ce genre de réponses dilatoires de la part d'un collègue ou d'un supérieur. Pour vous faire respecter, il faut savoir trancher, ne pas rester paralysé par la perspective d'avoir à prendre une décision. «Vous risquez sinon d'être mal compris, d'être perçu au mieux comme un indécis, au

pire comme un incompetent», met en garde Yvon Berl, coach et fondateur de Zathinoé, un cabinet de conseil en gestion de carrière. Ainsi, lorsqu'on vous interpelle et que vous ne savez pas répondre sur-le-champ, au lieu de faire attendre un client important ou votre assistante, proposez un délai de réflexion et, surtout, fixez une échéance : «Je vous réponds sans faute dans les huit jours», «Décidons-nous d'ici à la prochaine réunion»... «Le tout est de ne pas laisser l'autre dans l'incertitude, de ne pas lui donner l'impression que vous ne le prenez pas en considération», poursuit le coach. Mémorisez

aussi ce précepte : «Il faut dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit.» Cela résonne comme une promesse électorale, mais c'est effectivement essentiel pour gagner la confiance et le respect des autres. Appliquez ce code de bonne conduite en toutes circonstances : lorsque l'enjeu est important pour l'entreprise (avec un client qui a signé un contrat) comme dans la vie de tous les jours.

On n'impose le respect qu'à force d'exemplarité. Et ça commence par de petites choses. La ponctualité, par exemple. Un principe auquel refuse de déroger Xavier Delanglade, PDG de The-BluePill (marketing direct sur

La considération se gagne en entretenant des relations équilibrées avec l'ensemble de ses interlocuteurs.

La fiabilité se prouve au quotidien. Soyez ponctuel, respectez vos engagements, que ce soit envers vos clients ou vos collègues.

le Web): «Je m'astreins à être à l'heure et, au bout de vingt minutes de retard inexplicable de mon interlocuteur, je m'esquive. Sinon, ce sont les autres personnes avec qui j'ai rendez-vous qui risquent d'en pâtir.»

Autre impératif: tenez vos promesses. Un manager lunatique ou un collaborateur girouette ne sont pas crédibles. Qu'il s'agisse de commencer les réunions à l'heure, de fournir un devis à un client ou de donner à un employé les renseignements dont il a besoin pour faire avancer ses dossiers, répondez présent. Vous ne serez respecté que si vous êtes tenu pour quelqu'un de fiable.

Affirmez-vous, même contre la majorité

Vous estimez peut-être qu'il vaut mieux, en règle générale, éviter de faire des vagues. Et que se soumettre à l'avis de la majorité ou ne pas trop manifester son désaccord permet d'être apprécié, considéré et respecté. Apprécié peut-être, dans la mesure où l'on ne risque pas de vous prendre pour un perturbateur. Mais pour ce qui est de la considération et du respect, ce n'est pas gagné.

En jouant les bœni-oui-oui, vous prenez le risque d'avaler des couleuvres, d'être perçu comme faible et manipulable ou même d'être taxé d'opportunisme. Ce n'est pas dans le tempérament de Marc, jeune responsable commercial dans un grand groupe automobile. En désaccord avec la nouvelle politique de rémunération des vendeurs, selon lui pas assez motivante pour être réellement efficace, il n'a pas hésité à

s'exprimer lors d'une réunion au sommet, en présence de tous les grands patrons de l'entreprise. «Je suis allé droit au but, raconte-t-il. J'ai proposé une autre politique dont je connaissais l'efficacité. En définitive, la direction a tranché contre mon avis. Mais dès qu'il y a eu des ratés lors la mise en œuvre, on m'a considéré autrement.» Le regard de ses collègues a changé. Celui de ses supérieurs aussi. Certains le tiennent désormais pour un trublion, mais au moins il existe à leurs yeux, alors que d'autres employés leur semblent toujours transparents. «Toutefois, quand on part ainsi en croisade, il faut pouvoir avancer des arguments de poids, note Céline Péres-Court, coach à la Cegos. Une opinion seule peut toujours être remise en cause. Il faut donc avancer des faits, s'appuyer sur des réussites concrètes, faire référence à son expérience... Ce sera bien plus crédible.»

Posez des limites quand la situation l'exige

«J'ai eu tort de vous ignorer!» Cette remarque, Martine Moyer, 51 ans, aujourd'hui chef de programme chez Morpho, ne l'a pas oubliée. Elle sonne comme un aveu, celui du manque de considération dont avait fait preuve un directeur d'usine à son égard. Il l'avait reçue plutôt cavalièrement alors qu'elle devait réaliser un audit dans son établissement. «Pendant que je lui parlais, il s'est mis à dépouiller son courrier sans me regarder. J'étais une jeune ingénieure mais j'ai réussi à le bluffer en m'arrêtant net. Il a relevé la tête et a alors daigné

ANALYSE TRANSACTIONNELLE :

Comment vous percevez-vous et comment voyez-vous les autres? Les interactions entre individus dépendent de ces deux paramètres. Selon les "positions de vie" de l'analyse transactionnelle, nous passons ainsi par quatre états psychiques: arrogance, résignation, soumission ou coopération. Vous vous sentez incompetent et les autres vous semblent brillants? Cet autosabotage vous rend soumis. Si vous en venez à dévaloriser les autres, vous devenez résigné. Sûr de vous et confiant en autrui, vous êtes dans un état d'esprit coopératif. Mais si vous méprisez votre entourage, vous virez à l'arrogance. "Chacun a un penchant, mais nous fluctuons d'une attitude à l'autre selon les situations", note Paul Siboun, formateur chez Valor Consultants. Il suffit alors d'une bonne ou d'une mauvaise nouvelle pour se sentir regonflé ou abattu, et devenir plus ou moins respectueux de soi et des autres.

ILLUSTRATION: DAFANNY / NOT ILLUSTRATIONS

m'écouter. A partir de là, nous avons pu travailler efficacement ensemble.» S'il faut savoir garder son calme et agir avec courtoisie, il faut aussi être capable de poser des limites quand la situation l'exige. Une technique efficace pour y arriver: la rupture de ton, comme Martine l'a compris instinctivement. «Pour que cela fonctionne, il faut créer un effet de surprise, explique Laurent Tylski, DG d'Acteo consulting et coach de cadres dirigeants. Habituellement vous avez tendance à parler fort? Adoptez une tonalité douce. Vous avez, au contraire, une voix fluette? Montez le volume. Vos interlocuteurs seront déstabilisés et dresseront l'oreille.» Quelle que soit votre méthode, veillez à ce qu'il existe une cohérence entre ce que vous pensez et ressentez et ce que vous exprimez, ce

PLUS D'INFOS

«Etre soi dans ses relations. Développer son assertivité en entreprise», de Sylvie Grivel, Editions d'organisation, 25 €.

«Exercez votre autorité avec diplomatie», de Jean-Louis Muller et Claudine Catry, ESF, 22 €.

«L'Image de soi», de Marie-Louise Pierson, Editions d'organisation, 18 €.

COMPRENEZ VOS "POSITIONS DE VIE" POUR AMÉLIORER VOTRE LEADERSHIP

que les psychologues appellent la congruence. Vos propos n'en auront que plus d'impact.

Acceptez la critique et tirez-en parti

«J'avais 25 ans et je venais d'être embauché comme commercial dans un grand groupe, raconte Bertrand, aujourd'hui directeur marketing dans l'agroalimentaire. Confiant, mon patron avait décidé de me laisser un dossier mal engagé, dans la mesure où la concurrence était déjà dans la place. Ayant été confronté à ce cas de figure par le passé, je lui ai proposé une stratégie. Il en a préféré une autre, qui s'est révélée inefficace. Ce qui m'a marqué, c'est qu'il a reconnu son erreur. Depuis ce jour, je ne l'ai plus regardé de la même façon.» Car le respect n'a rien à voir avec la

EN CHIFFRES

① Un salarié sur deux rencontre des problèmes de rapport de force dans son service.

② 75% des employés estiment que leur manager cède facilement à l'intimidation.

③ 51% jugent qu'il gère mal la mauvaise foi de certains.

(Enquête de l'Institut de médecine environnementale menée entre mai et juin 2010 auprès de 3 000 salariés.)

crainte. Au contraire, reconnaître vos maladresses prouve votre aptitude à vous remettre en cause. Cela peut être déplaisant pour un manager, mais cela en vaut la peine, selon Martine Moyer. Elle a mis cette règle en œuvre il y a quelques années, alors qu'elle travaillait chez un industriel du secteur spatial. Depuis, elle s'y tient. Régulièrement, elle incite ses collaborateurs à lui dire ce qui les gêne dans son comportement. Les langues se délient vite. «Ils m'ont révélé que je leur coupais souvent la parole et que j'achevais leurs phrases. Je ne réalisais pas à quel point mon comportement les frustrait. Depuis, je me suis corrigée et ils apprécient.» Cela ne veut pas dire qu'il faut accepter tous les reproches, surtout s'ils ne sont pas justifiés. Cela provoquerait l'effet inverse : vous vous

ridiculiseriez. «Et lorsque vous formulez vous-même une critique, n'enfermez pas les gens dans des cases, prévient Yvon Berl, de Zathinoé. Refusez les généralités du genre : "Tu t'emportes trop facilement" ou "On ne peut rien te dire". Remplacez le reproche dans son contexte : oui, la personne s'est énermée à ce moment précis, mais vous savez que c'est exceptionnel.»

Osez vous mesurer aux autres, mais à la loyale

«Lorsque j'ai compris que pour obtenir quelque chose, les autres faisaient du lobbying dans les couloirs, je n'ai plus hésité à entrer moi aussi dans la course», raconte Sébastien Langer, manager chez Leyton, cabinet d'optimisation des coûts. Cette révélation, il l'a eue tout jeune manager dans une filiale de la Société générale. Il se souvient que, pour obtenir une rallonge au budget de son département, il a alors affronté ses pairs en réunion. «Je les ai pris de vitesse en affirmant mes convictions. J'ai décortiqué mes arguments un à un, en expliquant pourquoi mon service ne devait pas être oublié, une fois de plus.» Il aurait pu s'attirer les foudres de ses collègues. Ceux-ci l'ont au contraire considéré avec respect pour avoir remporté la bataille à la loyale. Certes, la perspective d'une telle confrontation met souvent mal à l'aise. Mais vous devez dépasser les craintes qui vous bloquent, notamment celle de ne pas être légitime. «Le tout est d'agir avec intégrité et transparence», résume Céline Péres-Court, de la Cegos. Mais cela implique aussi, en cas d'échec, de savoir se montrer beau joueur. Vous n'avez finalement pas obtenu la responsabilité du projet dont vous rêviez ? Félicitez le vainqueur et apportez-lui votre aide. Cela ne vous vaudra que du respect. ■ Marie-Madeleine Sève