

L'EXPRESS

L'HEBDOMADAIRE D'INFORMATION DU LUNDI

N° 2008 SEMAINE DU 11 AU 17 AVRIL 2009

**OBSÈQUES
DU PAPE**
L'hommage planétaire
Les secrets du conclave

**Dis-moi où tu habites,
je te dirai qui tu es**

Le vrai visage des Français

**Une enquête inédite
ville par ville**

www.lexpress.fr photos: thomas/istockphoto.com

ANTILLES RÉUNION : 3,40 € • SUISSE : 5,70 €

M 01722 - 2806 - F: 3,00 €



Oui, chef! Bravo,

Des salariés, du cadre au simple employé, flattent leurs supérieurs pour décrocher une promotion, tressent des louanges pour être augmentés. Et ça marche... Mais attention au retour de manivelle!

© Marcelo Westreid.
Dessins : JIho

Lors de sa première réunion de service, Cécilia (1) a commis une boulette qui aurait pu lui coûter cher. « La discussion partait dans tous les sens, j'ai alors demandé à mon chef qu'on instaure, à l'avenir, un ordre du jour. Il a tiqué et n'a pas du tout apprécié. » Depuis cet épisode, elle évite les sujets qui fâchent. Cette responsable de projet a compris que la critique n'avait pas droit de cité dans sa société - un organisme collecteur de fonds pour la formation profession-

nelle. Elle a également compris que son patron, mal à l'aise dans ses fonctions d'encadrement, cherchait à être « conforté dans son rôle de manager ». Avec une bonne dose de calcul et un brin de cynisme, elle a retenu la leçon.

Désormais, Cécilia couvre son supérieur de compliments. En tête à tête, elle le félicite pour sa « façon d'animer l'équipe », vante sa « justesse d'analyse », admire son « sens du coaching ». L'intéressé exulte : « Je te remercie de ta confiance, tu es une vraie cadre. » Cécilia ne s'arrête pas en si bon chemin. Elle lui offre

une oreille attentive pour s'exprimer à loisir. Comme le matin, à la machine à café, quand il dévise longuement sur le sort du monde - « Il régurgite les articles qu'il vient de lire dans le RER », lâche-t-elle. A midi, elle l'accompagne pour aller déjeuner. Des égards qui exaspèrent ses collègues, au point de l'affubler du doux nom de « fayote »... Qu'importe! Pour Cécilia, l'enjeu vaut bien quelques railleries : « Aujourd'hui, mon chef me confie des dossiers importants et m'accorde une grande autonomie. »

Naguère en vogue à la cour du roi, la flatterie fait aujourd'



chef!

d'hui florès dans les bureaux. Notamment pour s'attirer les faveurs des patrons en mal de reconnaissance. « Le pouvoir isole et rend certains chefs narcissiques, explique Patrick Légeron, psychiatre et directeur du cabinet de conseil Stimulus. Ils sont en quête d'approbation et ne supportent plus d'être contredits. » La tentation est alors grande, pour le salarié, de jouer sur la corde sensible, en caressant son supérieur dans le sens du poil. « Tout le monde a besoin de signes de reconnaissance dans son métier, affirme Bernard Hévin, consultant au Dôjô, un organisme de formation spécialisé dans le développement personnel et professionnel. Même s'il n'est pas complètement dupe, un dirigeant préfère récupérer des miettes de reconnaissance, plutôt que rien. » La brèche est ouverte...

«Un dirigeant préfère récupérer des miettes de reconnaissance plutôt que rien»

Au flatteur, ensuite, de s'arranger comme il le peut avec sa conscience. « Flatter, c'est pour le salarié conclure un pacte faustien, analyse Thierry Chavel, coach de dirigeants dans le cabinet Alter & Coach. Jusqu'où suis-je prêt à me compromettre pour arriver à mes fins ? Pourrai-je, après, me regarder en face ? » Tout dépend des buts et de l'éthique personnelle de chacun. Pour certains, le choix est vite fait. Comme Cécilia, ils manipulent par intérêt et versent dans le panégyrique, sans trop se poser de questions. D'autres jouent les béni-oui-oui, pour ne froisser personne. « Bien sûr,

votre projet est réalisable ! » répète ainsi Fernand, directeur juridique d'une société de gestion immobilière parisienne, chaque fois que son PDG lui demande un avis d'expert. Avant de repasser la patate chaude à un tiers : « On va quand même, par sécurité, prendre l'avis d'un cabinet extérieur... »

De véritables phénomènes de cour

Mais tous n'assument pas aussi bien le recours à ces artifices. Ce qui ne les empêche pas d'y céder, à l'occasion. Les signes de reconnaissance plus discrets font alors l'affaire : dossiers soumis à signature en mains propres, plutôt que de passer par la secrétaire, pour se faire « mousser » ; fréquentation des mêmes clubs de squash ; compliments glissés au chef dans l'ascenseur... Sur le coup, ces ficelles marchent.

Damien en a fait l'expérience. Cet étudiant en droit n'aurait jamais imaginé employer ce genre de stratagème... Jusqu'au jour où sa demande de stage au cabinet parisien d'un ténor du barreau a été rejetée. « Il ne reste plus de place », lui avait-on rétorqué. Refusant de baisser les bras, le futur avocat a récrit le début de sa lettre de motivation. « Cher confrère. Soufflé par votre éloquence à la barre, dont j'étais témoin hier au Palais, j'aimerais rejoindre votre cabinet, dont l'aura internationale, etc. » Bingo ! Une assistante l'a rappelé dans la foulée pour lui proposer de rencontrer le responsable du cabinet.

« S'il y a batterie et qu'elle fonctionne, c'est que le dirigeant l'encourage et qu'il a instauré un système de management fondé sur l'affectif, où il faut plaire au chef pour réussir », analyse Eric Albert, psychiatre et auteur de

"Dynamiser ma carrière, c'est

My Business Attitude



MANAGEMENT GÉNÉRAL

- Advanced Management Program By ESSEC.
- Programme pour cadres dirigeants et décideurs.
- Prochaines sessions : Automne 2005.
- Totalemment compatible avec la vie professionnelle : 2 jours tous les 15 jours sur 10 mois, vendredi/jamedi.
- 2 séminaires en Asie et Bruxelles.
- Campus ESSEC du CNIT Paris-La-Defense.

ESSEC Management Education
CNIT Paris-La-Defense
Contact : Laurent PLOQUIN
Tel. : 01 46 92 49 23
mq_exp@essec.fr
www.essec.fr/eme

ESSEC



Une offre large de MBAs et de Masters en Management.

• **MBA** en anglais ou en français, temps plein ou temps partiel

- Quatre spécialités :
- X Manager d'entreprise
 - X Management de projet
 - X Management des connaissances
 - X Gestion de patrimoine

• **Master en Management** en anglais ou en français, temps plein ou temps partiel

- Trois spécialités :
- X Gestion de projet et d'affaires
 - X Qualité globale et développement durable
 - X Organisation et conduite du changement

Réunions d'information : téléphoner au 01 40 27 26 27

Cnam-IIM

Cnam-IIM
2 rue Conté 75003 Paris
iim@cnam.fr
www.cnam.fr/iim ou www.cnam-iiim.org

... *Manager durable* (Editions d'Organisation). Des phénomènes de cour se développent alors autour du Prince. On l'observe. On l'imite par ambition. On le singe, parfois, jusque dans les détails. La volture pour se rendre au bureau ? « Les deux adjoints roulaient en Volvo break, comme le patron », en sourit encore Sébastien, tout juste trentenaire, qui a travaillé pendant deux ans dans un petit cabinet de consultants spécialisés dans... le développement personnel ! Les habits des collaborateurs ? « Ils portaient le même costume gris anthracite, la même cravate club bleu foncé avec des petits canards et le même imperméable. » De vrais clones !

Le courtisan grenouille par tous les moyens pour gravir les échelons. Sa compétence professionnelle est parfois moins appréciée que ses gages d'al-

légeance. « Certains PDG s'entourent de gens qui les rassurent plutôt qu'ils ne servent l'entreprise, constate Patrick Légeron. Les nominations et les embauches répondent alors à des choix névrotiques plus qu'à des décisions stratégiques... » Au risque d'instaurer un malaise général et de démotiver le reste des troupes. Xavier, fraîchement recruté dans un fonds d'investissement, peut en témoigner. « Le responsable des acquisitions est devenu, dans les faits, le bras droit du patron, raconte-t-il. Un peu grâce à son travail. Et, surtout, grâce à ses conversations dans le bureau du patron, où il lui parle voitures et chevaux de course pour le distraire. » Aujourd'hui, l'habile confident se pavane. « Il insulte ouvertement le n°2 officiel, en passant devant sa porte. Histoire de montrer à tous qui a les faveurs du pou-

«La volonté de se faire bien voir peut se retourner contre celui qui complimente»

voir. » Dégoûté par ces pratiques, Xavier ne devrait pas tarder à changer de job...

Cependant, les thuriféraires ne font pas mouche à tout coup. En poussant l'audace un peu loin, ils finissent par exaspérer leurs bienfaiteurs. « La volonté de se faire bien voir peut se retourner contre celui qui complimente », avertit Catherine Blondel, consultante et auteur du *Petit Traité de philosophie à l'usage des accros du boulot* (Village mondial). En entretien d'embauche, par exemple, ils en font des tonnes et s'exaltent sur « le chiffre d'aff-

aires fantastique » de l'employeur, sa « croissance à deux chiffres ». Quand il s'agit de rentrer dans une PME occupant une niche commerciale « Une entreprise leader sur son marché ! » osent les cireurs de pompes – les recruteurs ont du mal à réfréner leur envie de rire. « Au lieu d'adopter un ton neutre et argumenté, ils en rajoutent, mais ne convainquent personne », affirme Carole Le Fur, consultante au cabinet de recrutement Mercuri Urval.

Les spécialistes du recrutement préfèrent écarter ces profils. Leur flagornerie n'augure rien de rassurant pour la bonne marche de l'entreprise. Vincent Rouaix, le bouillonnant PDG d'Adelior, une société d'informatique de 600 personnes située à Boulogne (Hauts-de-Seine), ne les contredira pas. « En comité directeur, les flatteurs sont toujours d'accord avec vous, af-



Oui, chef! Bravo, chef!

firme-t-il. Mais vous ne savez pas si c'est sincère. Ils vous laisseront faire fausse route, plutôt que de vous contredire. » Et de conclure : « Ils représentent un risque managérial. »

Un pari périlleux à long terme

Sans compter que l'ambiance interne se dégrade. Par ses courbettes et ses intrigues, le courtisan se met à dos, en effet, ses collègues. Et s'isole peu à peu. Une situation inconfortable et précaire quand survient un changement de direction. Les appuis au sommet disparaissent alors. « Associé à une baronnie interne, le flagorneur s'expose à la disgrâce », explique le coach Thierry Chavel. Le retour de flamme peut se révéler violent... « On voit des hommes tomber d'une haute fortune par les mêmes défauts qui les avaient fait monter », notait déjà La Bruyère, fin témoin des mœurs à la cour de Versailles.

Tresser des couronnes est donc un pari bien périlleux sur la durée. Pour atténuer le risque de déconvenues, mieux vaut multiplier les mentors dans l'entreprise, en étant « l'homme de plusieurs allégeances », indique Thierry Chavel. Ou, bien sûr, fuir les phénomènes de cour et les manigances de couloir. Cette indépendance a, toutefois, un prix. « J'ai sans doute laissé filer certaines occasions, en refusant d'entrer dans ce jeu-là », explique Anne, une fonctionnaire du ministère de la Défense, plus soucieuse de s'investir dans sa vie personnelle que d'avancer ses pions sur le plan professionnel. Amusée, elle assiste en spectatrice aux manœuvres des grands commis de l'Etat pour être nom-

més aux postes, très prisés, de conseillers techniques dans les cabinets du ministre. Des nominations qui s'effectuent par cooptation. Son autonomie, toutefois, l'a préservée des querelles de chapelle et lui a permis de gagner, avec le temps, l'estime des patrons les moins sensibles aux courbettes. « Les gens ont identifié que je n'avais pas de fil à la patte. Ils me font confiance, me donnent maintenant des dossiers intéressants... »

En esquivant les phénomènes de cour, le salarié retrouve aussi le goût du vrai compliment... Celui qui caresse, sans flatter. « Les compliments sont importants au travail, mais ils doivent être courts, directs et sincères », affirme Jean-Louis Muller, responsable de l'offre management et développement des personnes à la Cegos, société de conseil et de formation. Un art de plus en plus difficile à maîtriser. « Car, aujourd'hui, on a des réticences à s'adresser des signes de reconnaissance, de peur qu'ils ne soient mal interprétés », poursuit Jean-Louis Muller. Du coup, un silence gêné gagne la vie de bureau. Le moindre échange avec son chef devient, pour certains, suspect. Comme pour Emilie, une responsable des fournitures : « La langue prompte à débusquer les ambitieux, elle est totalement incapable de comprendre qu'aller déjeuner avec son boss, ça n'est pas toujours une immonde compromission. Pour elle, le fayotage est partout », raconte, amusée, une de ses collègues sur son blog (2). L'ombre des flatteurs plane... Une victoire de plus à leur actif ? ● **M.W.**

(1) Les prénoms ont été modifiés.
(2) <http://www.20six.fr/Avril>

Post-scriptum Selon un sondage BVA pour L'Express-Bernard Brunhes Consultants (voir L'Express du 1^{er} mars 2004), seuls 21 % des salariés se sont opposés plusieurs fois à leur chef, au cours des douze derniers mois.

MBA Master of Business Administration

Groupe Sup de Co Montpellier

Dirigeants, faite bénéficier votre entreprise du développement professionnel de vos collaborateurs :

- Développement de nouvelles compétences managériales
- Construction de l'avenir professionnel au sein de l'entreprise

Prochaines rentrées Executive MBA :
Full Time : Septembre 05 - Part Time : Octobre 05

2 langues d'enseignement : français ou anglais

2 sessions : automne ou printemps

2 rythmes : Full Time ou Part Time

Informez-vous au 04 67 10 28 52
www.supdeco-montpellier.com



Formuler son PROJET



5 formules de stages
adaptées à 5 situations de choix

- Elèves de 1ère ou terminale
- Étudiants en orientation ou réorientation
- Recherche de premier job
- Professionnels*, ou retour à la vie professionnelle
- Futurs ou jeunes retraités

Une méthodologie collective pour :
Formuler son projet en répondant à 6 questions clés.
Apprendre à le communiquer et à le partager.

Information et calendrier des stages :
companieros.com ou 01 47 08 74 40

*prise en charge possible - Droit Individuel à la Formation (DIF)