

# Traquez ces détails qui sapent votre autorité

En matière de leadership, la moindre dissonance entre votre image et votre statut peut ruiner votre crédibilité. Voici comment les mettre au diapason.

PHOTO : ALAIN ELORZA POUR MANAGEMENT - ILLUSTRATION : GECKO / NOT ILLUSTRATION



Avec les conseils d'**Eléna Fourès**, coach en développement du leadership chez Idem per Idem, auteur de "Leadership au féminin" (éd. Progressor)

**C**hemise froissée, veste mal taillée, mèche de cheveux rebelle... Difficile de croire qu'un individu ainsi attifé fût le directeur marketing d'une grande banque! C'était pourtant le cas: inconscient sans doute de son allure, ce manager véhiculait une image totalement inadaptée à son statut de numéro 3 de l'entreprise. Et s'étonnait que ses avis ne soient quasiment jamais écoutés...

Sans que nous y prêtions nous-mêmes attention, de nombreux détails dans notre apparence peuvent constituer aux yeux de nos interlocuteurs des signaux flagrants, susceptibles de saper notre autorité, quel que soit notre niveau de compétence. Le look n'est pas seul en cause: la posture, la façon de se déplacer, de s'exprimer, de se présenter aux autres sont tout aussi cruciaux.

Pour ne plus être trahi par notre image, apprenons à mettre nos gestes et attitudes en conformité avec notre statut hiérarchique.

## ► De la racine des cheveux aux chaussures, soignez votre allure

L'autorité s'affirmant en grande partie par l'apparence, commencez par adopter le dress code de l'entreprise. Faites preuve d'une rigueur totale, en fignant tous les détails, du nœud de cravate au cirage des chaussures. Surveillez aussi votre coiffure, car elle en dit long sur votre personnalité. Des racines visibles ou des pellicules sur une veste révèlent ainsi un manque de respect pour soi et une mauvaise gestion du temps. Ce conseil vaut aussi pour les femmes, qui croient parfois que le port des cheveux longs suffit à dissimuler le manque de structure d'une coupe. «Connues pour être des femmes d'autorité, Hillary Clinton et Christine Lagarde ont un point commun: une coiffure impeccable en toute circonstance, observe Eléna Fourès. Comment prétendre maîtriser une équipe si l'on n'est pas capable de discipliner sa propre chevelure?»

## ► Adoptez une gestuelle en phase avec votre statut

«La posture joue un rôle tout aussi décisif, ajoute Eléna Fourès. Je me souviens de ma première rencontre avec la directrice de la

stratégie d'un groupe industriel: elle est apparue devant moi voutée et visiblement embarrassée, une tasse de café dans la main droite et une pile de dossiers sous le bras gauche. Elle ressemblait à une assistante surmenée.» Or on sait désormais que l'essentiel de nos messages n'est pas émis par le discours mais par la gestuelle. Dos courbé, regard fuyant, démarche mal assurée ou ongles rongés suggèrent d'emblée un manque de confiance en soi.

Pour incarner l'autorité, il faut donc mettre en cohérence son discours et son attitude. «Traquez les décalages entre ce que vous faites et ce que vous dégagez», résume Sandrine Meyfret, directrice associée du cabinet Alomey Conseil. Si vous ne savez pas quoi faire de vos mains, gardez-les jointes devant vous ou croisez les bras quand vous êtes debout. Posez les pieds bien à plat sur le sol et veillez à regarder vos interlocuteurs en face. Vous gagnerez immédiatement en crédibilité.

## ► Affranchissez-vous de la dictature de l'urgence

Nous avons tous croisé ces managers survoltés: ils coupent leurs interlocuteurs, parlent précipitamment, lisent leurs slides à toute vitesse. Donner l'impression que l'on agit sous l'emprise de l'urgence n'est pourtant en aucun cas un comportement de leader. C'est

### S'IMPOSER DÈS LES PREMIÈRES SECONDES

Que vous interveniez devant une assemblée de 500 personnes ou en comité réduit face à votre équipe, soignez toujours votre entrée en scène. A votre arrivée, ne regardez pas le fauteuil ou le pupitre que vous visez mais les personnes présentes. Rejoignez votre place et asseyez-vous lentement, à la façon d'un pianiste: dos droit, épaules basses, bras à peine posés sur la table, prêt à faire un geste... Parlez lentement et surtout ne lisez pas vos slides. Vous êtes pris par le temps? Mieux vaut aller droit à l'essentiel que de chercher à tout dire en accélérant le tempo.



Attention à votre tenue: une simple faute de goût peut être fatale!



au contraire la certitude d'apparaître comme une personne stressée, qui veut se débarrasser d'une corvée. Forcées de jongler avec le temps et les contraintes, les femmes notamment ont souvent l'air pressé. Or la lenteur est un signe extérieur de pouvoir et donc d'autorité. Les grands leaders prennent leur temps, arrivent en réunion avec quelques minutes de retard. Juste ce qu'il faut pour imposer leur rythme, sans tomber dans l'impolitesse. Ils ne répondent pas immédiatement aux e-mails et, lorsqu'ils le font, ils privilégient

les messages brefs. Histoire de montrer que même s'ils maîtrisent le temps, le leur est compté.

#### ▶ Repérez et éliminez vos tics de langage

De nombreux orateurs émaillent leurs discours d'expressions toutes faites – «un petit peu», «plutôt», «en quelque sorte»... – qui traduisent un manque d'affirmation de soi. Ainsi, un patron annonçant à sa nouvelle équipe: «Je suis en quelque sorte votre directeur» est assuré de faire naître sur les visages des sourires narquois...

Nous tendons tous à utiliser sans nécessité des termes comme «en effet», «bien sûr», «tout à fait»... Or, l'emploi répété de ces tics de langage diminue l'impact du discours. La solution? Enregistrer nos prises de parole en public pour les repérer et les éliminer.

#### ▶ Évitez à tout prix les postures de subordination

Combien de femmes managers se placent d'emblée en position d'infériorité en s'empressant de servir le café lors d'une réunion? D'autres signaux trahissent cette tendance à la subordination. Évitez ainsi d'opiner sans cesse de la tête lorsqu'on vous parle: en cherchant à montrer de l'empathie, vous risquez d'apparaître crédule ou enclin à tout accepter. Se laisser systématiquement couper la parole, continuer à parler quand on n'est pas écouté ou se précipiter pour rebrancher un PC défilant – comme l'a fait une directrice marketing lors de sa première participation au comité directeur de son entreprise – vous placeront définitivement du côté des subordonnés. Pour demeurer crédible, restez à votre place, respectez votre fonction et gardez-vous de tout excès de zèle. Pas question, par exemple, d'arriver en réunion les bras chargés de documents et de parler beaucoup. Si le rôle d'un expert est de donner des informations, celui d'un leader est de faire passer un message. Et cela impose de maîtriser et de hiérarchiser son propos. ■ Valérie Froger

#### À RETENIR

- Veillez à ce que votre tenue reflète votre niveau hiérarchique.
- Parlez et bougez avec mesure, voire avec une certaine lenteur.
- Bannissez les attitudes de soumission, surtout si vous êtes une femme.