

DOSSIER GÉRER LES EMMERDEURS

## DÉMASQUER LES AFFABULATEURS

S'il est une espèce répandue dans l'entreprise, c'est bien celle des baratineurs. Qu'ils mentent pour se mettre en valeur, répandent de fausses nouvelles ou essaient simplement de vous escroquer, vous devez les repérer d'entrée de jeu. Avant que les dégâts ne soient irréparables.

**L**es petits arrangements avec la réalité sont si tentants et si faciles que Claudine Biland, auteur d'une «Psychologie du menteur», est persuadée que chacun d'entre nous cache la vérité au moins deux fois par jour. Le monde de l'entreprise n'échappe pas à cette règle et l'on y croise régulièrement des pros du baratin, dont le répertoire varie du simple boniment à la complète mythomanie. Rarement agressifs, souvent charmeurs, ces pénibles-là ne se repèrent pas toujours au premier coup d'œil. Ils n'en sont que plus dangereux, car leurs mensonges ont alors le temps de provoquer des ravages. Apprenez à les identifier pour réagir en temps voulu.

### Un vendeur me berne en gonflant ses résultats

Votre commercial fraîchement embauché vous annonce des résultats mirifiques, bien au-delà des performances de ses collègues? Demandez rapidement à juger sur pièces pour vérifier qu'il ne vous embobine pas. Cette précaution, Bertile Burel, cofondatrice de Wonderbox (coffrets cadeaux), regrette de ne pas l'avoir prise avec l'un de ses vendeurs. D'autant qu'elle avait pu constater d'inquiétants signaux lors de ses premières semaines de travail. «Il avait rendez-vous tous

les jours à 11 h 30, soi-disant avec des clients, raconte-t-elle. Après quelque temps, il nous a avoué qu'en réalité il allait chercher ses enfants à l'école.» Ce précédent aurait dû lui mettre la puce à l'oreille, mais Bertile Burel a continué de croire aux promesses de son commercial. Puis, ne voyant toujours rien arriver, elle a fini par lui demander des comptes. L'intéressé a réagi par une colère épouvantable, se scandalisant de n'être pas pris au sérieux et rendant la situation très délicate à gérer pour sa patronne.

«Aller au clash dans une telle situation n'est pas productif, confirme Hélène Vecchiali, fondatrice du cabinet DH Conseil. Mieux vaut fixer des objectifs avec fermeté, sans hésiter à les écrire noir sur blanc, et faire un point régulier.» Mais si la reprise en main se révèle impossible, n'attendez pas plus longtemps pour licencier l'affabulateur. Dans le cas de Wonderbox, les dirigeants ont mis plus d'un an à prendre cette décision difficile.

### Un candidat cherche à me rouler en entretien

«Mon emploi précédent? J'étais directeur commercial d'une entreprise de menuiserie», a affirmé avec aplomb ce candidat à Jean-Marc Bury, du cabinet de recrutement Capfor. Surpris, le recruteur s'est alors mis à creuser. «Il ne savait

même pas expliquer comment on établit un budget, se souvient-il, et il gardait malgré tout un aplomb incroyable.» Confronté à trop de zones d'ombre, le chasseur de têtes finit par éconduire le candidat. A raison: il a découvert par la suite que le prétendu directeur commercial n'avait été en fait que simple vendeur.

«Lorsqu'on doute de la sincérité de son interlocuteur, explique le coach François Enius, il faut lui poser des questions fermées et l'amener sur des faits concrets, de sorte qu'il ne puisse pas vous noyer sous un flot de paroles imprécises.» En général, heureusement, il n'est pas nécessaire de pousser ainsi l'interrogatoire. Le stress du menteur lors d'un entretien d'embauche s'exprime par des signes visibles: une rougeur aux joues, des mains moites ou encore une voix curieusement aiguë ou grave. Si vous doutez encore, Jacques Regard, fondateur du cabinet CERH et auteur de l'essai «Les Emotions tout simplement» (Eyrolles), propose de soumettre le candidat à ce petit test de PNL (programmation neurolinguistique): posez-lui une question simple, du type «quel trajet avez-vous suivi pour arriver?», afin de l'amener à se souvenir d'un détail réel. Observez la direction de ses yeux: les lève-t-il vers la droite ou la gauche? «Par la suite, il regardera dans la même direction s'il cherche

un souvenir et dans l'autre s'il ment, explique Jacques Regard. Cette méthode est fiable pour plus de 80% des cas.»

### Un fournisseur ment sur la qualité de son produit

Sourire Ultra Bright, poignée de main franche: ce producteur de lait a semblé immédiatement sympathique à Pierre, acheteur pour un groupe agroalimentaire. Gros volumes, petits prix, sérieuses garanties de qualité, l'offre qu'il présentait se révélait bien plus alléchante que celle des autres coopératives laitières de la région. Mais le retour de bâton ne s'est pas fait attendre. «En se rendant chez ce fournisseur, notre responsable qualité a vu tout de suite qu'il ne tenait pas ses engagements, raconte Pierre. Les cuves étaient vétustes, l'hygiène douteuse et les analyses bactériologiques auxquelles il était tenu n'étaient pas à jour!»

Face à une malhonnêteté aussi criante, on est tenté de réagir de manière impulsive. «Gardez plutôt la tête froide, suggère Hélène Vecchiali. Au lieu d'un «vous n'avez pas...» accusateur, utilisez une formule neutre du type «j'ai constaté que...» Vous ne donnez ainsi aucune prise à votre interlocuteur pour entrer en conflit.» Mais il se peut que la parole ne suffise pas. La meilleure manière de l'amener à changer ses pratiques est encore de dé-



## COMMENT TIRER PARTI DE LEUR OPTIMISME

« Le baratineur capable d'enjoliver la réalité en anticipant l'avenir est précieux dans tous les métiers (marketing, commerce, création), car il permet aux autres d'envisager le futur avec optimisme. Sa vision suscite une dynamique de groupe quand il faut démarrer un projet ou se remettre en route en début d'année. Il faut seulement veiller à ce qu'il ne s'emballe pas et ne considère pas comme acquise une réussite encore virtuelle. L'idéal est de le positionner en numéro 2. Encadré par un chef, il entraîne ceux qui assurent la réalisation technique. Attention, toutefois, au menteur pathologique: celui-là est rarement récupérable. »

**François Enius**, coach de dirigeants

noncer le contrat et de menacer de le griller auprès de ses autres partenaires ou clients.

### Un rival propage des rumeurs pour voler mes clients

C'est grâce au coup de fil d'un de ses clients potentiels que Laurent, consultant en entre-

prise, a appris que son concurrent direct tentait de torpiller sa réputation. « Il faisait courir le bruit que je ne savais pas gérer la pression, s'indigne le consultant. Il a même poussé la mauvaise foi jusqu'à prétendre que je commettais des fautes d'orthographe à répétition dans mes dossiers ! »

Même s'il est tentant de rendre la monnaie de sa pièce à celui qui propage des contre-vérités sur votre compte, évitez la surenchère et coupez court à la rumeur au plus vite. « Rappelez votre client pour dissiper le malentendu, suggère Jacques Regard, du cabinet CERH. Expliquez-lui que vous avez été

surpris par ces propos désobligeants, car vous-même n'êtes pas coutumier de ce genre de pratique. » Et faites passer le message suivant: vous n'avez pas besoin de dénigrer les autres pour prouver votre valeur. La meilleure manière de désamorcer la rumeur sera ensuite de permettre au client de juger sur pièces en produisant un travail de qualité.

### Un collègue prétend me faire bénéficier de son réseau

Lorsque la nouvelle architecte réseau est arrivée dans l'entreprise, elle a tout de suite impressionné Stéphane. « Elle m'a fait entendre qu'elle était restée dans les petits papiers de son ancien chef, le directeur des systèmes d'information d'une grande entreprise agro-alimentaire », explique cet ingénieur informatique. De fil en aiguille, elle a ensuite proposé à Stéphane de le pistonner pour un nouveau job. « Mais j'ai très vite déchanté, conclut l'intéressé. Elle n'avait en fait rencontré que quelques minutes le DSI du groupe plusieurs années auparavant ! »

Pour éviter ce genre de désillusion, n'attendez pas passivement que le coup de pouce promis se concrétise. Apprenez à cerner ce type d'individu en vous informant sur lui et en l'observant attentivement. « On le repère à son besoin d'attirer l'attention, affirme la coach Pascale Reinhardt, spécialiste de la gestion des conflits. Il cherche à se mettre en valeur. Si vous voulez maintenir des relations cordiales, écoutez-le en lui signifiant que vous n'êtes pas dupe. » Concernant ses pseudo-relations, glissez par exemple: « Toi aussi, tu connais Untel? Mais qui ne le connaît pas ! » Et si l'importun continue à se pousser du col, envoyez-le promener. ■

Ophélie Colas des Francs