LE NOUVEAU Management

Faites parler de vous : la théorie des ailiers

Les ailiers sont des soutiens sûrs à qui vous êtes liés par un pacte tacite : à eux de sillonner le terrain pour dire du bien de vous, à vous de renvoyer l'ascenseur le moment venu. **Bien plus efficace que de faire sa pub seul dans son coin.**

PAR MARIE-MADELEINE SÈVE

Vous connaissez sûrement *Top Gun*, ce film où Tom Cruise joue les pilotes de chasse. Ce que vous ne savez peut-être pas, en revanche, c'est que les scènes aériennes, où un autre pilote vole à son côté pour l'alerter en cas de danger, illustrent une théorie bien connue en management : celle des ailiers. Avoir un partenaire sur qui compter est efficace face à l'ennemi, mais aussi, si l'on se place dans l'univers de l'entreprise, pour faire sa propre publicité. Le principe : charger l'autre, avec qui vous avez passé un pacte d'entraide, de vanter vos mérites.

«L'autopromotion est mal vue. Mais si votre publicité est faite par d'autres, personne ne vous le reprochera», observent les chercheurs américains Jeffrey Pfeffer et Robert Cialdini («Surmonter les dilemmes de l'autopromotion» dans *Personality and Social Psychology Bulletin*). Chacun s'engage à promouvoir l'autre à la moindre opportunité, pour accroître sa notoriété et favoriser sa carrière. «Cet allié doit être quelqu'un que vous respectez et qui vous veut du bien. Pas quelqu'un qui vous voit comme un concurrent», précise Dorie Clark, professeure à l'université de Duke (Etats-Unis) et auteure de *Se réinventer : définir sa marque personnelle, imaginer son futur* (Pearson).

CHACUN S'ENGAGE À PROMOUVOIR L'AUTRE À LA PREMIÈRE OCCASION

ACCORD DISCRET. C'est un deal de ce type qu'Eric, alors secrétaire général dans un groupe de textile, a passé avec son adjoint de l'époque. Ce dernier lorgnait son poste et Eric celui de son supérieur. «J'ai fait en sorte que mon second rencontre souvent des membres du codir, à qui il racontait mes faits et gestes les plus banals en les transformant en défis et en exploits. De mon côté, je chantais ses louanges auprès du PDG.» Cette alliance n'avait rien de cynique puisque le n + 1 visé – le directeur financier – partait à la retraite. Et elle a fonctionné : nos compères ont obtenu les postes convoités.

De tels arrangements sont rares en France. Ce n'est pas dans nos mœurs ! s'exclament les experts. «Aux Etats-Unis, cela choque moins : les gens sont plus cash et, surtout, ils ont la culture du contrat, analyse Jean-Louis Muller, •••

LE NOUVEAU Management

RAYMAN/GETTY IMAGES

• • • expert en management chez Cegos. En France, c'est interprété comme de la manipulation.» Mieux vaut donc avancer de manière subtile.

TÉMOINS OPPORTUNS. Tout d'abord, arrangez-vous pour marquer les esprits par des actions fortes : rattraper une situation désespérée, remporter un gros appel d'offres, tenir une conférence devant une centaine de personnes… «Et débrouillez-vous pour que cela se sache», ajoute le coach de dirigeants François Enius. A chaque fait d'armes, il faut des témoins. Il y a des chances pour qu'ils passent le message et que celui-ci soit largement relayé, sur le mode : «Il a l'air d'avoir du coffre, ce gars-là…» C'est ainsi qu'une réputation se construit, avec parfois seulement deux ou trois témoignages bien sentis.

ESSAYEZ DE MARQUER LES ESPRITS PAR DES ACTIONS FORTES

Autre puissant levier, créer un sentiment de dette chez l'autre, en lui rendant service. Il aura spontanément envie de dire du bien de vous. Partant tard un soir, vous découvrez qu'un collègue est toujours là. Proposez-lui votre aide. Même si cela ne dure qu'un quart d'heure – le temps de relire un texte, de lui faire des photocopies –, il vous en saura gré et claironnera le lendemain : «Hier soir, tout le monde était parti, heureusement, Marc était là pour me dépanner.» Dans cette logique de donnant-donnant, demandez-lui à votre tour un service ou des conseils : «Dans ce dossier, que ferais-tu à ma place ?» Il se sentira valorisé et peut-être se répandra-t-il davantage encore en compliments sur vous.

Pour inciter les autres à dire du bien de vous, privilégiez enfin les travaux en équipe. «Les références communes favorisent les échanges et les rapprochements», observe François Aélion, fondateur du cabinet de formation Danthros. Un coéquipier gardera une image flatteuse de vous, puisque c'est aussi un peu la sienne… C'est la technique qu'appliquait Arnaud Lacheret lorsqu'il travaillait dans le service relations institutionnelles du groupe Chèque Déjeuner. Alors que son n + 1 devait piloter un ouvrage destiné aux collectivités locales, il s'est emparé du sujet, tout en impliquant ses neuf collègues. «On a élaboré une trame ensemble, mais j'ai bâti et rédigé seul 90% du livre. Je les ai quand même tous cités en couverture. Résultat, ces coauteurs fantômes m'ont encensé.» Il fut qualifié de «brillant», de «bon camarade», d'«expert» dans toute la maison. Et, six mois plus tard, ses supérieurs lui proposaient la responsabilité du service.

50 000 $

C'est le tarif que peut facturer le cabinet américain JobWhiz à des candidats cherchant un emploi pour les mettre en relation avec des personnes susceptibles de les aider à intégrer l'entreprise visée (sans garantie de succès).

APPUIS INATTENDUS. Il n'y a pas qu'aux étages supérieurs que se fabriquent les réputations. Secrétaires, gardiens, standardistes peuvent y contribuer. «Ils connaissent tout le monde, alerte Alain Bosetti, président du Salon des microentreprises. D'une simple réflexion, ils peuvent égratigner ou redorer votre image.» Et parfois plus. Comme le raconte Olivier, à la tête d'une petite structure de formation : il y a quelques années, la femme de ménage de la boîte lui a fait une pub d'enfer auprès… du PDG d'Axa France. «Depuis des semaines, elle me voyait plancher jusqu'à 23 heures. Elle a fini par m'interroger sur mon activité, je lui ai expliqué que je concevais une revue pour dirigeants. Le PDG d'Axa était un de ses amis d'enfance. Elle m'a proposé de le rencontrer ! » Elle l'a appelé et lui a vanté les qualités d'Olivier. Ce qui a débouché sur une collaboration de six mois avec Axa. •

QUAND L'ENTREPRISE PREND LE RELAIS

La formule n'est appliquée pour l'instant que dans sa filiale de Copenhague, mais elle devrait faire parler d'elle. Le groupe français de marketing digital Valtech (1 500 personnes dans le monde) offre tous les quatre mois à ses 100 salariés danois (hors direction) une prime de 400 euros. Mais ceux-ci n'en profitent pas directement. Chacun doit en effet la donner à un collègue qui s'est, selon lui, distingué (par son implication, son comportement…). «Le choix est libre, mais il doit être justifié par écrit sur l'Intranet. Ce n'est pas du copinage», précise Pascal Malotti, directeur conseil chez Valtech France. Cela permet de valoriser certains salariés qui ne le sont pas forcément d'habitude. Lors de la première édition, seuls 70 ont été récompensés, dont l'un 12 fois, soit une prime de 4 800 euros ! Autre avantage de l'opération, elle incite chacun à améliorer son comportement au quotidien.