



Toute est une question de crédibilité

Auteur : René Desharnais

Résumé

Par Danyelle Gagné, CRHA, PPCC

Coach professionnelle de gestion et consultante RH

2011

TABLE DES MATIÈRES

1.	Définition	Page 3
2.	La crédibilité fluctuante et temporaire	Page 3
3.	Comment décoder les critères des interlocuteurs ciblés	Page 4
4.	Les avantages de la crédibilité pour une personne, une équipe ou une organisation	Page 5
5.	Les trois (3) principaux facteurs de la crédibilité	Page 7
6.	Les facteurs secondaires ou la crédibilité par association	Page 7
7.	Le choix d'attitude	Page 8
8.	Que fait-on lorsqu'un collègue perd sa crédibilité?	Page 8
9.	Le processus de gestion de sa crédibilité	Page 9
10.	Tenter de regagner une crédibilité perdue ou fragilisée	Page 11
11.	Moyens de faire changer les critères de crédibilité	Page 11
12.	Comment faciliter l'attraction des jeunes et la fidélisation du personnel de talent de tous âges	Page 11

1. Définition

- L'estime de soi : c'est la valeur que je me reconnais à mes yeux, selon mes critères.
- La crédibilité : c'est la valeur qu'ils me reconnaissent, à leurs yeux, selon leurs critères.

La crédibilité est une valeur totalement subjective que l'on accorde à une personne, à un groupe ou à une organisation, selon un certain nombre de critères explicites ou implicites, et ce, en fonction de notre perception de leur correspondance actuelle à ces critères.

Notre crédibilité constitue donc une valeur relative qui nous est attribuée par d'autres. Elle varie en fonction des personnes et des circonstances. Elle évolue également dans le temps.

- Le double aspect subjectif de la crédibilité

La crédibilité est fonction des critères des autres. (ex. : son patron se base sur quels critères pour évaluer un candidat?)

La perception de la correspondance ou non à ceux-ci.

Êtes-vous conscient de la subjectivité de la crédibilité au point de reconnaître les critères de vos interlocuteurs pour adapter votre approche?

2. La crédibilité fluctuante et temporaire

- Deux (2) causes principales à la perte ou à la baisse de la crédibilité
 - I. On découvre une non-correspondance à un ou des critères attendus; (ex : la révélation d'aventures extraconjugales chez une grande vedette sportive)
 - II. De nouveaux critères se sont ajoutés et le niveau de correspondance à ces critères est jugé insatisfaisant.

Il est important de s'adapter aux valeurs culturelles de notre entreprise ou client. (ex : Japon vs Québec)

Si le comportement d'une personne va à l'encontre des conventions valorisées par l'entreprise, ceci nuira à sa crédibilité.

Connaissez-vous les critères qui servent à définir les valeurs de l'entreprise? Ces critères correspondent à ce qui est explicitement ou implicitement attendu et valorisé.

- La crédibilité est conjoncturelle

Autres temps, autres contextes, autres critères.

Ex. : changer de patron, la fusion d'une entreprise, le mode de gestion en 1970 vs 2010.

- La crédibilité est sectorielle

Il est possible d'être crédible dans un champs donné et pas dans un autre. Nous ne pouvons pas être compétents dans tous les secteurs.

La crédibilité est non seulement subjective, mais elle est aussi temporaire, ou plus précisément fluctuante; elle est culturelle, conjoncturelle et sectorielle.

3. Comment décoder les critères des interlocuteurs ciblés

- Écouter

En écoutant leurs paroles, on peut décoder les critères de crédibilité de nos interlocuteurs. Ce qu'ils valorisent et ce qu'ils ne supportent pas.

- L'observation des comportements valorisés

Savoir quels sont les comportements autres que ceux liés à la compétence qui semblent communément valorisés par le président et l'équipe de la haute direction.

Ex. : ils sont tous minces, non-fumeurs, adeptes de vélo.

- Demander les critères

Demander à son patron, ses collègues ou clients sur quels critères ils se basent pour évaluer ma crédibilité. Ceci peut se faire en 2 temps : dès l'entrée en fonction et ceux à partir desquels ils l'évalueront au fil du temps.

Question suggérée aux dirigeants : comment pourrais-je demeurer crédible quand je devrai prendre des décisions impopulaires ou implanter un changement non souhaité?

- Gérer sa crédibilité, c'est gérer la perception des autres à notre égard

Lorsque nous connaissons les critères des autres, de nos interlocuteurs, nous nous trouvons en meilleure position pour décider si nous voulons y correspondre ou pas. Pour saisir les attentes de vos interlocuteurs, référez-vous aux attentes déjà manifestées, aux félicitations et même aux plaintes reçues.

4. Les avantages de la crédibilité pour une personne, une équipe ou une organisation

- Des gains potentiels pour une personne :
 - i. De l'influence et de l'impact sur leur environnement. L'opinion d'une personne crédible influencera les décisions, le cours de la discussion.
 - ii. L'estime de soi. L'impact de la non-crédibilité sur l'estime de soi. Être sollicité pour donner son avis est motivant.
 - iii. De l'écoute. Lorsqu'une personne crédible prend le micro, tous sont attentifs.
 - iv. Du temps. La personne crédible gagne du temps pour elle et pour les autres car on lui fait confiance sur le champ. Moins de comptes à rendre.
 - v. De la marge de manœuvre. Une liberté d'action plus étendue. Ils bénéficient d'un préjugé favorable qui leur permet une plus grande tolérance à l'erreur.
 - vi. Des gains financiers et matériels. La personne crédible bénéficie d'un pouvoir de négociation peu commun.
 - vii. De meilleures possibilités de promotion. Faire partie des hauts potentiels.
 - viii. Des mandats de qualité en plus grande quantité. La crédibilité multiplie les occasions de se faire valoir et d'accroître davantage de crédibilité.

- ix. Une information plus abondante et de meilleure qualité. L'information c'est le pouvoir! L'information non officielle circule parmi les réseaux de personnes crédibles. On s'adresse à eux, on les consulte, on se confie à eux.
 - x. Plus de clients, plus de clients fidélisés.
 - xi. L'ouverture à la créativité. La crédibilité fournit la sécurité nécessaire pour oser.
 - xii. La confiance. Cette confiance est ce sentiment de sécurité que l'on ressent avec eux. Lorsqu'on leur délègue une tâche difficile.
 - xiii. Le respect et la considération.
 - xiv. Du leadership et de la collaboration. Les gens crédibles sont souvent rassembleurs.
 - xv. Moins de stress négatif. Le fait de ne pas toujours avoir à se prouver. La personne crédible n'a pas à jouer un rôle, elle peut être elle-même.
 - xvi. L'employabilité. La crédibilité c'est la liberté.
- Les gains potentiels pour une équipe ou une organisation :
 - i. 85% de la valeur d'une entreprise est attribuable à sa réputation.
 - ii. L'attraction de personnel talentueux.
 - iii. La fidélisation du personnel. Ce sont les employés qui agissent comme ambassadeurs auprès de leurs collègues et connaissances pour attirer les meilleurs. La bonne cote financière de l'entreprise attirera du personnel recherchant une sécurité financière et des bons salaires.
 - iv. L'accès à des partenaires de qualité pour des alliances profitables. S'associer à des partenaires prestigieux pour réaliser des projets ou se faire commanditer.
 - v. Une marge de manœuvre importante.
 - vi. Des fournisseurs bien disposés à l'égard de leurs clients. Les fournisseurs sont ravis d'obtenir des contrats de la part d'entreprises crédibles et prestigieuses.

- vii. La notoriété. Image sociale positive, préjugé favorable, prix d'excellence.
- viii. Le nombre de clients. Plus de références.
- ix. Des profits.
- x. Un meilleur climat de travail. Levier de la création du sentiment d'appartenance, l'engagement.

5. Les trois (3) principaux facteurs de la crédibilité

1. La compétence professionnelle

La compétence professionnelle d'un cadre comprend à la fois son bagage personnel, sa formation de base et son expérience.

L'expertise en matière des RH est devenue un critère aussi important, sinon plus que l'expertise en matière de contenu.

2. L'expertise relationnelle

Elle est composée d'attitudes et de comportements, de savoir-être et de gestes concrets.

Lorsqu'on ne dit pas la vérité, comment s'étonner de perdre sa crédibilité?

Le charisme se compose d'un ensemble d'habiletés relationnelles. On le développe par des habiletés de relations.

3. Les antécédents professionnels et personnels

Vos réalisations!!

6. Les facteurs secondaires ou la crédibilité par association

- La crédibilité de l'organisation
Comment est-elle perçue par la société?
- La crédibilité de la profession
Votre profession est-elle admirée?

- La crédibilité du poste occupé
Votre poste est-il élevé dans la hiérarchie?
- Les qualifications formelles ou les diplômes
Votre diplôme est-il affiché? Faites-vous partie d'un ordre professionnel?
- Le sexe des personnes
- La race
- L'âge
- Le statut économique
- Les caractéristiques physiologiques, l'apparence
70% des VP sont des hommes de 1,87m et +...

7. Le choix d'attitude

2 attitudes sont possibles dans la gestion de sa crédibilité :

- La culpabilisation : on cherche les coupables à qui on peut reprocher notre manque de crédibilité ou on se blâme personnellement.
Tournée vers l'extérieur : ils ne savent pas de quoi je suis capable
Tournée vers l'intérieur : je le savais, je n'aurais pas dû, je suis trop timide
- La responsabilisation : nous conduit à la recherche de SOLUTIONS. On ne s'attaque pas à des personnes mais à des problématiques.
Cette attitude suppose que l'on accepte d'être le principal responsable et non le coupable de la perception que les gens ont de nous. Cette attitude nous conduit à l'ACTION.
« Je n'ai pas encore trouvé le moyen de leur faire voir à quel point je corresponds à leurs critères. »

8. Que fait-on lorsqu'un collègue perd sa crédibilité?

L'informer! Au préalable, assurez-vous d'avoir assez de crédibilité auprès de cette personne pour qu'elle accueille avec ouverture votre démarche. Sinon, demandez à une autre personne qui est plus crédible à ses yeux d'intervenir.

- Faites en sorte que la personne soit pleinement consciente que votre démarche vise uniquement à l'aider;
- Assurez-vous que cette personne est consciente du fait que la crédibilité est subjective. Donc qu'un manque de crédibilité n'égalise pas un manque de valeur objective.
- Recourez au « nous ». ex. : nous avons un problème de crédibilité. Aujourd'hui, c'est toi qui es concerné, demain ça pourrait être moi ou un autre collègue.

- Ne vous attendez pas à des remerciements spontanés. Au moins, vous aurez le sentiment d'avoir tenté de manière authentique, honnête et généreuse d'aider la personne en difficulté.

Ex. : Le moment venu, rappelez à la personne toute la valeur professionnelle que vous lui reconnaissez et que ce que vous allez lui dire ne remet pas en cause ni leur relation, ni sa compétence. Que certains comportements peuvent être perçus différemment par d'autres. Et que vous seriez vous-même intéressé à connaître les propos de ce client si vous étiez visé. Dans la perception, on ne contrôle pas, elle appartient à nos clients. Si vous lui en parlez, c'est que vous croyez qu'on peut tous apprendre quelque chose de cette situation. Chaque fois que quelqu'un d'entre nous perd un peu de crédibilité, c'est tout notre service qui en perd mais heureusement, cela fonctionne dans les 2 sens. Chaque fois que quelqu'un en gagne, c'est tout notre service qui en bénéficie.

9. Le processus de gestion de sa crédibilité

2 conditions préalables :

- Adopter une attitude de responsabilisation à l'égard de la gestion de sa crédibilité.
- Se rendre coresponsable de la crédibilité collective du groupe auquel on appartient en se gardant bien sur, de discréditer sa propre organisation, ce qui reviendrait à détruire sa crédibilité et à se saborder soi-même.

6 étapes nécessaires à la gestion de sa crédibilité :

1. Faire le choix de gérer sa crédibilité
C'est-à-dire passer d'une gestion intuitive à une gestion plus stratégique.
2. Déterminer les cibles
Déterminer auprès de quelle personne ou organisation nous avons avantage ou intérêt à être crédibles.
3. Évaluer son niveau actuel de crédibilité
 - a. L'analyse sur l'état des gains normalement associés à la crédibilité.
 - b. L'observation des comportements des interlocuteurs. C'est-à-dire des demandes de collaboration, des invitations, des regards approbateurs, etc.
 - c. Le feed-back informel (rumeurs à notre sujet, lors de rencontres, etc.)
 - d. le feed-back formel direct (oser demander) ou indirect (passer par un intermédiaire pour le savoir)

4. Déceler les critères d'interlocuteurs ciblés
Par l'écoute, l'observation ou en leur demandant directement.
5. Se positionner sur le continuum
Déterminer, dans le respect de nos principes, jusqu'où nous sommes prêts à aller pour correspondre aux critères attendus sans perdre notre identité.
2 extrêmes qui mineront votre crédibilité :
L'intransigeance c'est-à-dire le choix de ne tenir compte de ses propres critères et valeurs;
La prostitution c'est-à-dire être prêt à tout faire afin d'en tirer les bénéfices.

Entre ces 2 pôles existe une zone d'adaptation (confort personnel en conservant son intégrité).

Se demander « Est-ce que je veux correspondre aux critères attendus? »

Pour être crédible : il faut rendre visible la correspondance aux critères attendus.

Advenant le cas où nous avons besoin d'être crédible auprès de notre interlocuteur mais que nous ne sommes pas prêt à répondre aux critères attendus, que faire?

Faire changer les critères attendus à notre interlocuteur. Lui faire comprendre la logique de vos critères sans qu'il y perde au change.

6. Élaborer une stratégie

Élaborer un plan d'action visant soit à rendre visible notre corrélation actuelle avec certains critères;

Soit à démontrer notre engagement à développer la corrélation avec certains autres critères auxquels nous acceptons de correspondre;

Soit à tenter d'influencer nos interlocuteurs pour faire évoluer ou changer les critères auxquels nous ne voulons pas ou ne pouvons pas correspondre.

Si la stratégie visant à faire changer les critères de notre interlocuteur ne fonctionne pas, il nous reste alors deux possibilités pour préserver notre dignité :

- a. S'éjecter, c'est-à-dire renoncer à se rendre crédible aux yeux de tel interlocuteur. Cela implique le renoncement aux avantages qui auraient découlé de cette crédibilité. Nous choisissons donc de changer d'environnement.
- b. Se faire éjecter, c'est-à-dire nous choisissons donc consciemment de ne pas correspondre aux critères et nous sommes prêts à courir le risque de se faire éjecter.

10. Tenter de regagner une crédibilité perdue ou fragilisée

1. S'assurer que du point de vue des interlocuteurs les critères heurtés ne sont pas viscéraux (contraire aux critères fondamentaux);
2. Se rendre totalement responsable de sa crédibilité;
3. Reconnaître ensuite que, de façon temporaire, nous ne correspondions pas aux critères attendus ou qu'ils ne sont pas visibles;
4. Annoncer clairement qu'on peut maintenant démontrer la correspondance aux critères attendus ou indiquer son intention de faire les efforts nécessaires pour y parvenir, et solliciter l'occasion d'en faire la preuve.
5. Choisir les actions susceptibles de montrer une nouvelle correspondance aux critères attendus ou celles permettant de tenter de faire changer certains critères, et mettre en œuvre les moyens de rendre visible cette correspondance.
6. Accomplir ces actions et demander un nouvel avis et au besoin, faire les rectifications.

11. Moyens de faire changer les critères de crédibilité

1. Créer un climat propice à la discussion
2. Vérifier si l'interlocuteur possède le critère que vous avez déterminé (lui demander sur quel critère il évalue la crédibilité)
3. Proposer d'en discuter
4. La signification des mots ou la précision du ou des critères
5. Vérifier d'où vient le critère (qu'est-ce qui l'amène à penser que ça prend ce critère pour être crédible)
6. Demander à votre interlocuteur s'il est conscient des impacts négatifs potentiels s'il choisit de conserver son critère
7. Faire prendre conscience à votre interlocuteur des impacts négatifs s'il choisit de garder son critère
8. Rendre ostensible la correspondance aux besoins réels plutôt qu'au critère choisi

12. Comment faciliter l'attraction des jeunes et la fidélisation du personnel de talent de tous âges

1. La qualité du climat de travail et des relations entre employés, et entre employés et supérieurs immédiats
2. Le potentiel d'augmentation de leur valeur marchande

3. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle
4. Des défis stimulants et réalistes
5. Le salaire, avantages sociaux, outils à la fine pointe de la technologie, accès à des programmes de développement et de formation, les opportunités de voyage, accès à des services-conseils de personnes ressources expérimentées.
