Dossier coordonné par Matthieu Scherrer, avec Cyril Azouvi, Ophélie Colas des Francs, Julien Dupont, Marie-Madeleine Sève et Anne-Isabelle Six

MANAGEMENT
6 RUE DARU
75339 PARIS CEDEX 08
Tel: 01 44 15 30 00
AVR 09
Ojd : 116790
(Mensuel)
-GST-1428296002017-
PARIS
COPIE INTERDITE SANS AUTORISATION DU CFC

Peut-on toujours dire la vérité ?

Jamais les entreprises n'ont été aussi soucieuses d'éthique et de transparence. Pourtant, la course à la performance et les exigences du travail en commun obligent à transiger avec ces beaux principes. Voici comment trouver le juste équilibre.

Bernard Madoff et ses promesses de rendements de 10 à 15% par an ; Christophe Rocancourt se faisant passer pour le fils d'un producteur afin d'escroquer les stars de Hollywood ; Floyd Landis déchu de son titre de vainqueur du Tour de France 2006 pour cause de dopage… Difficile de se trouver des points communs avec ces champions de l'imposture.

Et pourtant… Qui peut se targuer de n'avoir jamais maquillé la vérité ? Que ce soit pour briller en société, se protéger ou ménager son entourage, le mensonge serait une constante de la psychologie, un facteur de paix sociale… et même un signe d'intelligence ! «Il existe un devoir de mensonge, puisque c'est une preuve d'empathie. Il s'agit certainement de la virtuosité intellectuelle humaine par excellence», affirme le neuropsychiatre Boris Cyrulnik. Alors admissible, le mensonge ? Mais jusqu'où ?

Hypocrisie diplomatique. Face à un recruteur, par exemple, comment définir la limite entre l'enjolivement du CV et l'invention pure et simple d'expériences professionnelles ? Notre dossier vous aidera à trouver la bonne mesure. De même qu'il vous indiquera jusqu'où aller dans les petits mensonges par omission, parfois nécessaires, envers sa hiérarchie. Il vous dira quelle attitude adopter avec vos collègues, où placer le curseur entre la franchise et le minimum d'hypocrisie indispensable à la vie en commun. Vous découvrirez même les gestes et expressions qui permettent de repérer une personne qui ment. Car nous sommes tous sujets à ce paradoxe : même s'il nous arrive de tricher avec la vérité, nous ne voulons pas être dupes des autres. Ainsi, dans l'entreprise, les demandes d'«éthique» et de «transparence» n'ont jamais été aussi fortes. ▶▶▶

ILLUSTRATION : BRITT SPENCER / MARIE BASTILLE POUR MANAGEMENT

Pearson

Pour les Américains, taire une vérité, c'est se rendre coupable de parjure

▶▶▶ Une contradiction propre à notre culture latine, et loin d'être universelle. Peu d'autres grandes civilisations ont développé une telle tension entre des principes moraux extrêmement contraignants et une pratique plus laxiste. Et aucune n'a la même définition que la nôtre de la vérité et du mensonge.

Nous sommes les héritiers d'une double tradition, gréco-latine et judéo-chrétienne, qui fait de l'honnêteté un devoir et une vertu. Pour Aristote, «la fausseté est une chose basse et répréhensible, et la sincérité [...] noble et digne d'éloge». Selon le philosophe, le «discernement ingénieux du vrai» fait partie des quatre vertus cardinales qui signent l'homme parfait. «Ces vertus seront reprises plus tard par Cicéron», note Philippe Nemo, professeur de sciences sociales à l'ESCP-EAP et auteur d'une «Histoire des idées politiques» (PUF). La Bible enseigne la même exigence, reprise par l'Evangile : «Que votre oui soit oui et que votre non soit non», prêche Jésus.

Culture de l'implicite. Pourtant, c'est cette même tradition qui ouvre une brèche au mensonge. D'abord en raison d'un non-dit : «L'honnêteté ne figure pas dans les dix commandements et le mensonge ne compte pas au nombre des sept péchés capitaux», fait remarquer Claudine Biland, psychologue sociale. Ensuite, en instituant le pardon des fautes par la confession, les traditions catholique et orthodoxe laissent entrevoir une absolution du mensonge. Le résultat est, en France, «une culture de l'implicite», selon la formule de Pascal Baudry, consultant et auteur de «Français et Américains, l'autre rive» (Village mondial). Il n'y a pas identité parfaite entre ce que l'on dit et ce que l'on fait. «Ce qui laisse la place au décalage, à la finesse, au glissement de sens, au second degré et, parfois, au mensonge», analyse l'expert.

Questionnaire d'entrée. Il en va tout autrement de la tradition protestante, culture de l'explicite. Non qu'elle n'ait accouché d'aucun menteur, loin de là. Mais la notion de vérité n'y a pas le même sens : tout doit être dit, rien ne peut être caché, y compris ce qui semble évident. Le questionnaire distribué dans l'avion avant d'atterrir aux Etats-Unis suscite toujours des commentaires amusés de la part des Français : on y est invité à dire si, oui ou non, on est «toxicomane», «impliqué dans des activités de génocide» et «coupable de kidnapping». «Si c'était le cas, on se garderait bien de l'avouer !» pensons-nous. Mais pour les Anglo-Saxons, ne pas dire signifie se rendre coupable de parjure. «La culture protestante, qui ignore la confession, exige d'être "accountable", un terme qui n'existe pas en français mais qui signifie que les mots que l'on prononce doivent correspondre à ses actes. Et que l'on est redevable de la différence entre les deux», conclut Pascal Baudry.

Face au même questionnaire d'entrée sur le sol américain, un Arabe préférera ne rien répondre, et aura la conscience tranquille. «En Orient, taire une vérité n'est pas mentir», explique Antoine Sfeir, journaliste franco-libanais et auteur de «Vers l'Orient compliqué» (Grasset). Ce que nous considérons comme un mensonge par omission n'est pas un mensonge pour l'Islam. Ainsi les musulmans d'obédience chiite invoquent-ils un verset du Coran pour légitimer le fait de dissimuler leur appartenance religieuse s'ils sont entourés de sunnites. «C'est cette recommandation, baptisée "taqiya", qui a abouti à une préférence commune à toute la région pour le non-dit, reprend Antoine Sfeir. Si je sais que l'époux de ma sœur la trompe, je ne dirai rien à ma sœur. Mais j'irai casser la figure à son mari !» Là où nous nous posons des cas de conscience sans fin, l'islam répond autrement. Dans la culture musulmane, mieux vaut ne pas voir pour ne pas savoir. «Un œil qui ne voit pas, c'est un œil qui ne souffre pas», dit un adage populaire.

LES QUATRE GRANDS MOBILES

L'espèce humaine est vouée au mensonge !» Mais pour la psychologue Claudine Biland, auteur de «Psychologie du menteur» (Odile Jacob), ce constat n'est pas désespérant : on ment parce qu'on est imparfait, et aussi pour rendre «vivable» la vie en société. «Les gens qui disent tout le temps et crûment ce qu'ils pensent sont des pervers», assène-t-elle. A l'inverse, ceux qui mentent en permanence sont des mythomanes. Entre ces deux extrêmes, voici les quatre principales raisons qui nous poussent à travestir parfois la vérité.

Bernard Madoff

SE PROCURER UN AVANTAGE : LE SCANDALE MADOFF

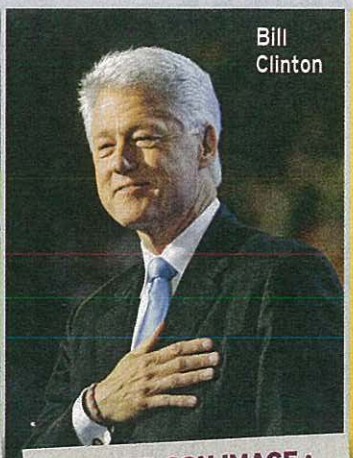
L'argent – des commissions mirobolantes perçues sur les actifs qu'il gérait – et le pouvoir – des liens avec les plus grandes banques du monde et avec des célébrités : tels sont les deux mobiles qui ont poussé le financier américain Bernard Madoff à monter une gigantesque escroquerie portant sur 50 milliards de dollars. Pour ce genre de personnalité, d'abord préoccupée par la recherche d'un profit, la fin justifie les moyens. Des quatre types de mensonge, c'est le plus égoïste, mais aussi le plus difficile à faire avaler. Car il suppose de convaincre son interlocuteur et de ne pas être démasqué. Il y a gros à gagner... mais aussi beaucoup à perdre. Madoff, lui, encourt jusqu'à vingt ans de prison.

PHOTOS : JACQUES TORREGANO / MANAGEMENT - AFP - REUTERS - SIPA

QUI PEUVENT NOUS POUSSER À MENTIR

ÉVITER LA PANIQUE : LE NUAGE DE TCHERNOBYL

Mai 1986 : la ministre de la Santé du gouvernement Chirac affirme que le nuage de Tchernobyl n'a pas contaminé la France. Elle appelle notamment les femmes enceintes à ne prendre aucune précaution particulière, alors même qu'une réunion interministérielle précisait l'état de risque sanitaire dans le pays. Crainte de mouvements de panique ou d'opposition à la politique nucléaire française ? Ce mensonge d'Etat avait probablement pour mobile d'éviter une situation de conflit. Ces menteurs-là peuvent se retrancher derrière l'excuse que, grâce à cette entorse à la vérité, ils ont évité le pire.



SAUVER SON IMAGE : L'AFFAIRE LEWINSKY

«I did not have sexual relations with Monica Lewinsky.» Prononcée sous serment, la phrase de l'ex-président des Etats-Unis est restée célèbre. Pour Bill Clinton, l'enjeu était de convaincre qu'il était un mari fidèle, un bon Américain, un président digne de confiance. L'affaire fit un tel scandale qu'elle provoqua une procédure d'«impeachment» (destitution) – finalement bloquée par le Sénat. En France, le mensonge en politique est en général pardonné quand il sert à protéger la vie privée. Les tromperies de Mitterrand sur son cancer et sa fille cachée n'ont pas gravement entaché sa réputation.

FAIRE PLAISIR : LE SYNDROME ANIMATEURS

L'animateur le plus «gentil» de la télévision française est connu pour son extrême affabilité envers ses invités. Sur son canapé de «Vivement dimanche», il évite de dire leurs quatre vérités à ses interviewés. Et il avoue ménager ses propres collaborateurs au point d'être incapable de s'en séparer lorsque les circonstances l'exigent. Des quatre types de mensonges, c'est le plus excusable : il est en partie nécessaire à la vie en société, et il est altruiste. Aucun avantage à en tirer pour soi. Aucun ? Voire ! Caresser les autres dans le sens du poil permet aussi de soigner sa propre image.

Avec sa hantise du conflit et son idéal d'harmonie, un Japonais confronté à cet épineux problème n'aurait probablement rien dit. «Les Japonais n'aiment pas parler abruptement et évitent autant qu'ils le peuvent de le faire», observe Jean-Luc Domenach, directeur de recherche à Sciences po, qui a séjourné à Tokyo comme attaché culturel. Il ne s'agit évidemment pas pour eux de cautionner le mensonge, mais de rechercher la discrétion. «Au Japon, on est toujours sous l'œil du voisin, reprend Jean-Luc Domenach. Les villes sont surpeuplées, les murs des appartements sont en papier.» A l'affirmation franche de ce qu'ils pensent, les Japonais préféreront donc un prudent entre-deux, qui a le don d'excéder les Occidentaux. De fait, la langue nipponne comporte plus de 20 expressions différentes pour dire «Je ne sais pas» ! Les stéréotypes ont la vie dure, et si le Japon passe encore pour le pays où l'on ne dit jamais non, la Chine, elle, garde l'image d'une nation dans laquelle on peut dire oui un jour et non le lendemain. La vérité n'y semble pas intangible. Deux raisons à cela. La première est d'ordre culturel. Pour un Chinois, «l'harmonie est plus importante que la vérité. [...] Au nom de l'harmonie, toute vérité n'est pas bonne à dire», écrit Chenva Tieu, chef d'entreprise franco-chinois et auteur d'un «Manuel de chinoiseries à l'usage de mes amis cartésiens» (Anne Carrière). Lorsque nos patrons hexagonaux, nourris de rationalisme, sont confrontés à de tels points de vue, ils en perdent souvent leur latin. C'est particulièrement flagrant au moment de s'entendre sur les termes d'un contrat. Pour un Européen, ce qui est écrit noir sur blanc représente la vérité : impossible de s'en écarter. C'est à la réalité de s'adapter aux clauses négociées. «En Chine, l'évolution de la réalité est déterminante, écrit encore Chenva Tieu. Le contrat témoigne de ce que l'on fait [à l'instant T], et si l'équilibre de la relation se modifie, c'est le contrat qui doit suivre.»

Mensonge conjoncturel. La seconde raison qui explique que vérité et mensonge n'aient pas le même sens dans l'empire du Milieu est d'ordre conjoncturel. «La période de boom économique que vit actuellement la Chine laisse peu de place aux comportements légaux et transparents», souligne Jean-Luc Domenach, qui vient de publier «La Chine m'inquiète» (Perrin). Depuis Deng Xiaoping, l'exigence de vérité passerait donc après la notion d'intérêt. «Aujourd'hui, les relations interpersonnelles sont dominées par l'idée de profit, dit encore le sinologue. Que puis-je retirer de l'autre ?» Un tel état d'esprit induit donc dissimulations et mensonges calculés, du moment que la situation tourne à son propre avantage.

«Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà», remarquait déjà Pascal, signifiant par là que les repères changeaient sitôt franchies les frontières. Nos conceptions de la vérité et du mensonge sont en définitive affaire d'époque... et de civilisation. ■ **Cyril Azouvi**

Ce que l'on peut dire... à un recruteur

Rien de plus légitime, quand on postule pour un emploi, que de chercher à se présenter sous son meilleur jour. Mais si embellir son parcours fait partie du jeu, travestir la réalité est en revanche déconseillé.

C'était le candidat idéal. Chef des ventes dans une concession Citroën aux Antilles, puis responsable des ventes chez Mercedes au Venezuela, ce postulant avait convaincu Dominique Roux, consultant chez RH Partners, qu'il était l'homme de la situation. Jusqu'à ce que le cabinet de recrutement vérifie ses dires. «Nous avons découvert qu'il s'était enfui de Martinique avec une voiture et la caisse, s'esclaffe Dominique Roux. Quant au Venezuela, il y avait fait un séjour... en prison.»

Un cas réel rarissime, bien sûr, mais les petits arrangements avec la vérité sont fréquents lors des entretiens d'embauche. Selon une étude du Florian Mantione Institut, 75% des CV seraient «maquillés». S'ils se montrent magnanimes sur le toilettage des expériences professionnelles, les recruteurs se révèlent en revanche intraitables sur l'obtention effective des diplômes. Voici comment se présenter sous son meilleur jour sans risquer de se griller définitivement...

Sur les "blancs" dans son parcours professionnel

Le «gommage» des périodes d'inactivité constitue un grand classique des opérations d'enjolivement de CV. A en croire les cabinets de recrutement, plus de la moitié des candidats y ont recours : il suffit de ne pas mentionner les mois, mais seulement les années, pour dater ses expériences professionnelles. Un flou qui permet de masquer un trou pouvant aller jusqu'à onze mois sans «mentir». De même, si vous n'êtes au chômage que depuis quelques mois, vous pouvez vous contenter de noter, à propos de votre dernier emploi, «en poste depuis 2003», sans préciser que vous avez quitté l'entreprise il y a six mois. Dans certaines activités, il est aussi possible de dire que vous êtes installé en indépendant.

«Il faut adapter votre CV de façon à le rendre attractif, mais en restant dans les limites du défendable, recommande Célia Badet, coach associée au cabinet C puissance 3. Cet équilibre est indispensable si l'on veut rester serein en entretien. Si vous exagérez, vous risquez de vous trahir d'une façon ou d'une autre.» Les entreprises ne découvrent pas toujours les subterfuges, mais les cabinets de recrutement, qui connaissent la musique, sont rarement dupes. «On ne tient pas rigueur à un candidat d'avoir dissimulé une période d'inactivité, confirme Sébastien Hampartzoumian, directeur général de Page Personnel (groupe Michael Page). Nous sommes dans un contexte tendu. Il n'y a pas de honte à avoir traversé quelques mois de chômage.» Si votre carrière risque de paraître chaotique à un observateur, du fait d'un enchaînement de contrats courts ou d'expériences incohérentes par rapport au reste de votre parcours, ne mentionnez pas ces missions. «Vous pouvez parfaitement occulter un emploi qui a tourné court lors de la période d'essai s'il n'apporte rien à votre CV», conseille Célia Badet.

Sur le véritable périmètre de ses responsabilités

Lorsque Bertrand, responsable du contenu éditorial d'un site Internet, a signé son contrat, il était loin d'imaginer que son employeur le mettrait à la porte un mois plus tard. Motif invoqué : l'incompétence. «J'ai prétendu lors de mon entretien d'embauche que j'étais spécialisé dans le high-tech, confesse-t-il. J'ai cru que je pourrais assurer, mais il n'a fallu que quelques jours à mon directeur pour découvrir la vérité.» Ce mensonge peut pourtant parfois fonctionner. D'après un arrêt de la Cour de cassation de 1999, une entreprise ne peut en effet pas licencier un salarié qui s'est inventé un diplôme (exception faite des avocats et des médecins) ou une expérience professionnelle s'il a fait la preuve de son aptitude pour le poste. Rien ne vous empêche, par exemple, d'«améliorer» l'intitulé de votre fonction antérieure, sans pour autant mentir effrontément sur vos compétences. Indiquez par exemple que vous avez supervisé la fusion de deux entreprises, sans préciser que vous étiez deux à piloter l'opération. Ou reprenez à votre compte les responsabilités que vous partagiez avec votre supérieur hiérarchique sur un lancement de produit. En revanche, ne vous attribuez pas le titre de votre responsable : les recruteurs se procurent les organigrammes des entreprises et

PHOTO : OLIVIER ROUX POUR MANAGEMENT - ILLUSTRATION : VIRAVONG