

John L. Thompson

LES CLEFS DE LA REUSSITE

SOCIALE ET PROFESSIONNELLE



Principes de la réussite : tests, évaluation professionnelle

Evaluer ses qualités, son comportement, ses atouts et ses

faiblesses. Adopter une attitude positive

Introduction

Augmentations de salaire et promotions ne sont que les étapes d'un processus complexe: la "carrière". De la secrétaire au dirigeant d'entreprise en passant par l'employé, tous sont concernés, tous mènent une carrière.

Dans cet ouvrage, nous nous appliquerons à démontrer qu'une carrière dépend de trois facteurs essentiels: les caractéristiques personnelles, le comportement et les techniques. Le monde du travail constituant un univers extrêmement diversifié, ces éléments doivent être adaptés à chaque situation avec souplesse et intelligence.

À QUI S'ADRESSE CE LIVRE?

Je voudrais le dédier aux parents concernés par l'éducation et l'orientation de leurs enfants; en effet, c'est souvent au cours de l'enfance et de l'adolescence que les futurs "managers" construisent leur personnalité. Mais cet ouvrage s'adresse aussi aux étudiants ainsi qu'à ceux qui, déjà insérés dans le monde du travail, souhaitent progresser d'une manière rationnelle.

J'ai tenté, en premier lieu, de définir ce que l'on entend par éducation et culture; j'ai ensuite essayé d'évaluer l'intérêt des diverses écoles et cours. Après avoir évoqué l'importance des langues étrangères, je me suis attaché à déterminer les qualités essentielles d'un bon collaborateur et celles d'un dirigeant efficace. Enfin, j'ai analysé les méthodes conseillées afin d'atteindre certains objectifs précis.

Il est indispensable d'avoir une idée claire de ses moyens et de ses désirs pour déterminer un but final réaliste et convenant à sa personnalité.

On pourrait en fait comparer un "plan de carrière" à une équation dont le résultat est toujours calculable, à condition bien entendu de tenir compte des "inconnues" ou "variables" dépendant des différences de situation, de personnes ou de milieu.

LE MONDE DU TRAVAIL

Toutes les carrières ne présentent pas les mêmes difficultés; toutes les personnes ne possèdent pas les mêmes capacités et les milieux professionnels peu vent être extrêmement divers.

Chacun d'entre nous présente en effet des qualités et des caractéristiques propres telles qu'il pourra parfaitement réussir dans certaines circonstances et échouer dans d'autres: l'analyse des variables externes est par conséquent déterminante pour votre succès.

À bien y réfléchir, cette observation vaut aussi dans d'autres domaines. Ainsi, le meilleur joueur de ping-pong suédois ne serait probablement pas admis dans l'équipe nationale chinoise, mais le meilleur cavalier chinois ferait pâle figure auprès des drivers suédois de haut niveau.

UNE CARRIÈRE NE SE MÈNE PAS PAR À-COUPS

Une augmentation de salaire ou une promotion ne sont presque jamais le fruit d'un effort temporaire mais bien le résultat d'un travail de longue haleine. C'est le principal enseignement que nous aimerions vous voir tirer de cet ouvrage. La construction d'une carrière est l'affaire de toute une vie. Ajoutons cependant que certains facteurs sont partie inhérente de notre personnalité et qu'il est sage d'en tenir compte lors de nos choix professionnels.

Ceci étant posé, il est bien évident que les éléments essentiels d'une belle réussite professionnelle restent les qualités de détermination, de constance et de ténacité.

LES QUESTIONNAIRES, COMMENT ET POUR QUOI?

Dans cet ouvrage, vous trouverez 6 questionnaires d'auto-évaluation, conçus de telle sorte qu'il soit facile d'en deviner les clés; n'oubliez pas qu'il est inutile de tricher avec soi-même, il vaut donc mieux répondre rapidement aux questions en se concentrant successivement sur chacune d'entre elles.

Nous vous conseillons en outre de répondre aux questionnaires avant de lire le chapitre auquel ils se rapportent

Première partie

Le début de la carrière

La préparation au travail

Une carrière se prépare longtemps à l'avance

- l'éducation
- les études
- les cours et les écoles de management
- les langues étrangères
- les relations
- la voie de l'excellence

Une carrière se prépare: nous l'avons dit, il est bien rare qu'un effort ponctuel amène des résultats significatifs et durables.

Pour trouver les causes d'une réussite, il faut prendre en compte:

- la famille;
- l'éducation;
- la culture;
- les études;
- les spécialisations;
- les connaissances linguistiques;
- l'expérience;
- les relations.

.

Il est impossible de dissocier totalement la carrière de la vie "personnelle", car elles exercent l'une sur l'autre une influence prépondérante.

L'ÉDUCATION

Les statistiques montrent que les dirigeants d'entreprises sont très souvent des fils de managers. En outre, dans certains domaines, la mode par exemple, les enfants de "grandes familles" s'imposent d'une manière éclatante.

Que faut-il conclure de ces observations? Tout simplement que la culture et l'éducation jouent un rôle prépondérant dans une carrière.

Certes, l'on cite souvent le cas des "self-made men", dont la réussite spectaculaire fait rêver. Mais il faut rester réaliste; pour celui qui ne bénéficie d'aucun appui, la route est plus longue et plus dure...

Il y a quelques années encore, grâce à une croissance économique exceptionnelle, la mobilité sociale était relativement importante dans les pays d'Europe de l'ouest. Malheureusement, la crise actuelle a considérablement diminué le nombre de postes disponibles à la direction des entreprises, et il est devenu plus difficile à une personne d'origine modeste d'accéder à des postes de grande responsabilité.

Ces remarques ne sont pas destinées à décourager quiconque, mais plutôt à faire prendre conscience de l'importance d'une éducation adaptée à ce type de profession. Attention toutefois: sommes-nous certains que nos valeurs auront encore cours demain? Le statut de dirigeant d'entreprise sera-t-il dans le futur aussi enviable qu'il l'est aujourd'hui?

LA CULTURE

On ne peut guère parler d'éducation sans évoquer la culture. Il est indéniable qu'une culture adaptée à un certain type de carrière en facilite le déroulement. Mais l'inverse est parfois vrai: souvent des enfants élevés dans un milieu de "managers" se détournent de cette voie car ils en connaissent trop les limites.

En outre, l'éternel esprit de contradiction des jeunes gens joue son rôle. Il est fréquent qu'un adolescent refuse catégoriquement de suivre les traces de son père. Il n'en demeure pas moins que le statut de dirigeant est souvent "héréditaire". En effet, il suffira dans bien des cas à un adolescent de choisir un domaine différent ou un style de management moins conventionnel pour affirmer sa personnalité. Ne reproduisant pas exactement le modèle paternel, l'enfant de manager occupera néanmoins un poste comparable.

LES ÉTUDES

Écartons immédiatement l'idée absurde selon laquelle les diplômes seraient inutiles.

En réalité un non-diplômé part toujours désavantagé, et s'il était possible, il y a quelques années encore, de se hisser au sommet à la force des poignets, cela semble aujourd'hui parfaitement illusoire. Certes, maints autodidactes quinquagénaires professent ouvertement un mépris des diplômes et des études en général, mais ils oublient que la situation n'est plus celle qu'ils ont connu dans leur jeunesse. Un bon diplôme et une formation solide sont des atouts certains.

À la fin de cet ouvrage vous trouverez une liste des "pépinières" pour futurs dirigeants; citons simple ment pour mémoire le Centre Dauphine à Paris, l'Université de Grenoble, la London School of Economics en Grande-Bretagne et la Bocconi de Milan en Italie. Les statistiques prouvent que les plus grands managers actuels

ont presque tous été formés dans ces écoles. Ce n'est sûrement pas un hasard!

LES COURS ET LES ÉCOLES DE MANAGEMENT

Les écoles privées de management ont des niveaux et une réputation très variables. L'I.N.S.E.A.D de Fontainebleau est reconnue au niveau international. Les formations post-universitaires d'écoles américaines telles que Harvard ou Stanford sont très appréciées dans les milieux professionnels. Pour plus de détails, reportez-vous à l'appendice figurant en fin de cet ouvrage.

LES LANGUES ÉTRANGÈRES

Une bonne connaissance des langues étrangères constitue un atout indéniable; en effet, elle permet:

- d'entrer dans des firmes multinationales où il est indispensable de connaître la langue de la maison mère;
- d'accéder à des positions importantes et pas uniquement dans le secteur commercial;
- de travailler dans des pays étrangers.

J'ai moi-même appris à mes dépens l'importance des langues étrangères dans une carrière de manager:

Il y a quelques années en effet, je fus écarté de la direction générale d'une multinationale, pour l'unique raison que je ne parlais pas l'allemand. Je jurai alors, mais un peu tard, que l'on ne m'y prendrait plus et me mis à étudier avec acharnement la langue de Goethe...

Mon cas est loin d'être isolé: je connais de nombreuses personnes de ma génération qui ont vu leur carrière freinée par une lacune linguistique.

Ne répétez donc pas l'erreur de vos aînés; la connaissance des langues étrangères et en particulier de l'anglais devient une

condition sine qua non pour une brillante carrière; on ne le répétera jamais assez!

LES RELATIONS

Ce sujet est complexe et mériterait de faire l'objet d'un ouvrage à lui seul. Tentons toutefois d'en dégager l'essentiel. L'on peut aborder ce problème d'une manière négative: "Sans relations, on n'arrive à rien" dira-t-on... Mais cette approche n'est guère constructive. Pour voir les choses d'une manière plus positive, disons que plus on connaît de monde plus l'éventail de possibilités s'élargit...

Avoir des relations, cela ne signifie pas unique ment connaître un certain nombre de personnes mais surtout en être connu, les fréquenter et cultiver leur amitié.

Les relations naissent:

- à l'école (il est des milieux que l'on pénètre à l'école ou jamais);
- dans les cours de spécialisation;
- sur son lieu de vie;
- en vacances;
- dans les associations religieuses;
- dans les partis politiques;
- dans les clubs;
- dans les associations culturelles ou autres;
- au sein de l'entreprise...

Certains biographes racontent que la fortune de Carlo De Benedetti (millionnaire italien qui a depuis peu investi dans certains secteurs industriels français) a été possible en partie parce qu'il connaissait Umberto Agnelli (patron de la FIAT), qui était son voisin et son camarade de classe. On ne compte pas

les hommes politiques de second plan ayant obtenu des positions très élevées grâce à leurs "bonnes relations" avec des hommes importants.

Je connais le chef du personnel d'une entreprise de 1 000 salariés qui a obtenu ce poste après avoir été le moniteur de ski des enfants de l'entrepreneur.

Le Rotary ou le Lions' club sont des lieux de rencontre privilégiés; il suffit d'en lire le nom des membres pour s'en convaincre...

Puisque cultiver ses relations constitue un moyen efficace pour réussir, autant s'y prendre scientifiquement, en se souvenant que plus tôt on commencera, plus riche sera la récolte. Les relations au sein de l'entreprise ne sont certes pas à négliger mais elles feront l'objet d'un chapitre particulier dans la seconde partie de cet ouvrage.

LA VOIE DE L'EXCELLENCE

Choisir la voie de l'excellence, cela signifie briller dans tous les domaines:

- à l'école;
- dans les activités sportives;
- dans son travail;
- lorsque l'on écrit;
- lorsque l'on parle;
- dans ses loisirs;
- en politique, etc.

Il est incontestable que "l'excellence" favorise la carrière, même si le lien ne semble pas évident. Ainsi, un champion d'athlétisme trouvera plus facilement du travail, les meilleurs

élèves, les étudiants les plus brillants seront recherchés par les employeurs... Et bien évidemment, celui qui se distinguera par la qualité de son travail aura plus de chances de faire son chemin vers les sommets.

La "voie de l'excellence" n'est pas vraiment à la portée de tous, mais elle n'est pas aussi inaccessible qu'elle le paraît. Certes, des dons naturels sont nécessaires au départ, mais c'est surtout un travail et une volonté acharnés qui vous permettront de vous hisser au plus haut niveau dans tous les domaines.

La réussite d'une carrière est liée à tous ces éléments: naissance, choix, travail...

Nul ne possédant l'ensemble de ces atouts, les combinaisons menant au succès sont innombrables, et personne n'est exclu au départ; aucun de nos lecteurs en tout cas, car le simple fait de s'intéresser à ce sujet dénote déjà un certain désir de réussir ou du moins de progresser.

Auto—évaluation professionnelle

Caractéristiques nécessaires à un collaborateur

- **Connaissance de son travail**
- **Fiabilité**
- **Fidélité**
- **Harmonie**
- **Disponibilité**
- **Modestie**
- **Souples**
- **Résistance au travail**
- **Motivation**

DES QUALITÉS REQUISES POUR UN COLLABORATEUR

Instructions: répondez rapidement à toutes les questions en inscrivant une croix dans la case se rapprochant le plus de votre opinion. Si vous êtes encore étudiant, essayez d'imaginer quelles seraient vos attitudes au sein d'une entreprise.

oui plutôt non

1. Avez-vous une connaissance complète et analytique de votre milieu de travail?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

2. Conservez-vous en lieu sûr les documents relatifs à votre travail (circulaires de service, organigrammes, instructions...)?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

3. Avez-vous une connaissance assez poussée de votre travail pour n'avoir quasiment jamais à recourir aux instructions que l'on vous fournit?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

4. Apprenez-vous facilement des choses nouvelles?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

5. Vous intéressez-vous aux améliorations apportées à l'organisation de votre travail?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

6. Si vous en avez l'occasion, achetez-vous des publications se rapportant à votre activité professionnelle?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

7. Lorsque vous vous lancez dans une nouvelle activité, faites-vous des progrès rapides?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

8. Si vous en avez l'occasion, observez-vous la manière dont les autres travaillent afin de tenter de perfectionner vos propres méthodes?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

9. Savez-vous toujours comment améliorer le rendement d'une nouvelle activité qui vous est proposée?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

10. Savez-vous parler et écrire de manière adaptée aux différentes circonstances pouvant survenir dans votre vie professionnelle?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

11. Inspirez-vous confiance à vos collègues?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

12. Essayez-vous de mettre en valeur les bons résultats de vos collègues et/ou de vos collaborateurs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

13. Êtes-vous attentif au gaspillage?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

14. Essayez-vous, dans la mesure du possible, de terminer votre tâche avant de quitter votre lieu de travail?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

15. Essayez-vous de corriger et de limiter vos erreurs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

16. Pensez-vous que la confiance que l'on vous accorde est justifiée?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

17. Évitez-vous les contacts avec la concurrence, à moins qu'ils ne soient indispensables?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

18. Evitez-vous de parler avec vos collègues de ce qui se passe dans votre bureau?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

19. Êtes-vous un bon administrateur?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

20. Préférez-vous attendre d'être documenté avant de vous prononcer sur un problème?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

21. Avez-vous toujours présent à l'esprit que votre supérieur hiérarchique est un être humain?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

22. Êtes-vous totalement dévoué à votre supérieur?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

23. Respectez-vous votre supérieur?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

24. Vous imaginez-vous à la place de votre supérieur?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

25. Évitez-vous de critiquer votre supérieur en son absence?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

26. Lorsque vous avez de gros problèmes, en parlez-vous à votre supérieur?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

27. Lorsqu'une décision que vous n'approuvez pas totalement a été prise, essayez-vous néanmoins de l'appliquer correctement?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

28. Êtes-vous loyal?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

29. Êtes-vous fidèle?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

30. Recherchez-vous la loyauté, la fidélité et l'honnêteté chez les autres?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

31. Êtes-vous capable de vous débrouiller tout seul?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

32. Mettez-vous vos connaissances à jour spontanément et en temps utile?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

33. Savez-vous trouver les informations utiles?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

34. Savez-vous demander les informations qui vous sont nécessaires?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

35. Savez-vous organiser dans le temps les informations "historiques"?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

36. Vous arrive-t-il de comprendre ce que désire votre supérieur grâce à un simple signe de tête?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

37. Essayez-vous d'augmenter vos périodes d'autonomie?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

38. Essayez-vous de regrouper les requêtes que vous devez faire à un interlocuteur?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

39. Consultez-vous souvent le sommaire des livres et revues que vous avez entre les mains?

- Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

40. Savez-vous écouter?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

41. Êtes-vous disponible pour votre supérieur?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

42. Êtes-vous disponible pour vos collègues?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

43. Êtes-vous disponible pour vos collaborateurs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

44. Aimez-vous le travail d'équipe?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

45. Savez-vous vous rendre utile même dans le cadre d'une activité que vous ne connaissez pas?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

46. Vous intéressez-vous à des activités n'entrant pas directement dans le cadre de votre travail habituel?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

47. Etes-vous capable d'effectuer les petites réparations domestiques?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

48. Acceptez-vous de bon gré de raccompagner des personnes que vous connaissez lorsque l'occasion s'en présente?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

49. Avez-vous l'impression d'avoir encore beaucoup à apprendre?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

50. Savez-vous que vous pouvez toujours faire mieux?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

51. Vos supérieurs savent-ils vous apprécier à votre juste valeur?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

52. Aidez-vous volontiers les autres dans leur travail?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

53. Êtes-vous totalement exempt de sentiment d'envie?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

54. Pensez-vous pouvoir vous permettre tout ce qui sert vos intérêts?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

55. Si vous voyez un automobiliste en train de pousser sa voiture, vous portez-vous spontanément à son aide?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

56. Votre poste de travail est-il toujours en ordre?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

57. Préférez-vous ne pas être "en première ligne"?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

58. Êtes-vous gêné lorsque vous devez parler en public?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

59. Avez-vous de nombreux centres d'intérêt extra professionnels?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

60. Pratiquez-vous plusieurs sports?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

61. Aimez-vous visiter de nouveaux pays?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

62. Avez-vous déjà pensé choisir un travail différent du vôtre?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

63. Lorsque vous ne connaissez pas votre chemin, demandez-vous volontiers des renseignements?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

64. Lisez-vous facilement une carte géographique?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

65. .Etes-vous disposé à faire des heures supplémentaires sur une longue période?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

66. Aimez-vous les longues promenades à vélo ou à pied?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

67. Etes-vous presque toujours heureux de travailler?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

68. Si vous en aviez la possibilité, prendriez-vous un autre "petit travail"?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

69. Savez-vous ne pas vous laisser désarçonner par les imprévus?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

70 Etes –vous plutôt satisfait par ce que vous avez réalisé?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

71. Évitez-vous de vous absenter de votre travail (sauf pour motif grave?)

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

72. Êtes-vous content de votre situation sociale?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

73. Selon vous, le milieu dans lequel vous vivez et travaillez est-il stimulant?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

74. Pensez-vous assurer à votre famille un niveau de vie satisfaisant?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

75. Êtes-vous constant?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

76. Avez-vous l'esprit de famille?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

77. Reconnaissez-vous vos erreurs

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

78. Êtes-vous capable de surmonter des périodes de crise?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

79. Êtes-vous attaché à votre entreprise?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

80. La vie est-elle belle?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

AUTO-EVALUATION

Nombre de OUI :

Nombre de PLUTOT :

Nombre de NON :

Attribuez-vous 3 points par OUI

Attribuez-vous 1 point par PLUTOT

Attribuez-vous 0 point par chaque NON

- Si vous totalisez un score allant de 161 à 240, vous êtes probablement un bon collaborateur capable de résoudre tous les problèmes susceptibles de se présenter.
- Si vous totalisez un score variant de 120 à 160 et que vous souhaitez devenir un bon collaborateur, il vous faudra sûrement faire un effort, mais vous devriez y parvenir.
- .
- Si vous avez obtenu moins de 120 points, essayez de déterminer si vous êtes vraiment à votre place et réfléchissez sur les mesures à prendre. Le fait que vous ayez acheté cet ouvrage semble indiquer que vous êtes suffisamment motivé pour souhaiter progresser.

Si vous souhaitez faire votre chemin dans le monde professionnel, il est indispensable que vous vous fixiez des objectifs à long et à court terme. Les déceptions ne manqueront certes pas mais vous serez moins vulnérable si vous connaissez vos possibilités et vos limites.

Ce chapitre et le chapitre suivant sont destinés à vous aider dans la difficile tentative d'auto—évaluation de vos capacités en tant que collaborateur et futur dirigeant.

On entend souvent dire qu'il est impossible de devenir un bon manager si l'on n'a pas été un bon collaborateur. Cette affirmation est exacte dans la plupart des cas.

Que demande-t-on à un collaborateur? De bien connaître son travail, d'être fiable, fidèle, intuitif, disponible, modeste, de posséder une bonne faculté d'adaptation, une grande résistance au travail et une forte motivation.

CONNAÎTRE SON TRAVAIL

Un bon collaborateur doit avoir une connaissance complète et analytique de son travail; il doit savoir ce qu'il a à faire mieux que son supérieur; il doit avoir à l'esprit toutes les instructions, les détails, les éventualités. Il doit être suffisamment sûr de lui pour que toute vérification soit inutile. Connaître son travail suppose également de savoir quand et comment il doit être modifié, sans se laisser enfermer dans la routine.

ÊTRE FIABLE

Être fiable, c'est être à la hauteur...

On est fiable lorsque:

- on a une faible marge d'erreur;
- on ne cherche pas à cacher ses propres erreurs ou les imperfections d'un travail;
- lorsque, après avoir accepté une tâche, on fait tout ce qui est possible pour la porter à son terme, sans compter son temps et son énergie.

ÊTRE FIDÈLE

La fidélité est une qualité primordiale; quel que soit leur niveau ou le secteur dans lequel ils évoluent, les collaborateurs peu fidèles ont peu de chance d'être appréciés.

À notre époque, caractérisée par une grande mobilité professionnelle, il est indispensable de trouver une nouvelle définition à ce concept. De nos jours, il s'agirait plutôt d'une fidélité à "durée déterminée". Cette notion est devenue moins absolue, plus transitoire qu'elle n'était jadis.

ÊTRE INTUITIF

Il est important qu'un collaborateur essaie de comprendre ses supérieurs rapidement et sûrement. Entre personnes de confiance, une phrase, un signe de tête, un regard peuvent suffire pour que le message soit saisi.

Il est également indispensable de partager ou au moins de comprendre suffisamment la manière de penser de son supérieur pour pouvoir l'interpréter comme si on la partageait...

Certes, l'expérience nous montre que l'harmonie est loin de régner dans tous les bureaux: on entend souvent des collaborateurs critiquer acerbement leurs supérieurs hiérarchiques; je ne me hasarderai pas à jeter la première pierre à ceux qui se livrent à cette distraction. Mais de nombreux psychologues d'entreprise s'accordent à penser que la recherche d'une plus grande harmonie et d'un meilleur accord entre les différents niveaux de la hiérarchie est indispensable au développement de l'entreprise et ne saurait que favoriser la progression des carrières.

Bien entendu, cette harmonie ne peut être que le résultat d'un effort partagé par l'ensemble de la hiérarchie; nous le verrons plus loin, les dirigeants ont aussi leur rôle à jouer dans l'instauration d'une bonne atmosphère.

ÊTRE DISPONIBLE

La disponibilité est l'une des qualités essentielles d'un bon collaborateur. Cette exigence risque:

- de heurter votre susceptibilité;
- de s'opposer à votre désir de travailler régulièrement et d'une manière organisée;
- de menacer un certain confort personnel;
- de vous poser des problèmes dans votre vie sociale extra-professionnelle;
- de créer des tensions inter-personnelles.

Ces dernières années, quelques progrès ont été faits dans ce domaine; d'une manière générale, or aujourd'hui, une disponibilité moins grande qu'autrefois. Toutefois, il arrive encore que l'on demande de nombreux sacrifices à un collaborateur: les refuser signifierait nuire à sa carrière. Je me souviens du directeur général d'une grande société de services qui passait des heures à chanter ses propres louanges à rappeler ses succès passés. Son bras droit, se montrant remarquablement disponible, l'écouta pendant quatre ans, ne tarissant pas d'éloges sur son chef admirable jusqu'au jour où, n'en pouvant plus, il décida à quitter ce supérieur insupportable... Moralité : il est prudent de ne pas trop en demander; tout être humain a ses limites..

ÊTRE MODESTE

L'exemple précédent nous permet d'aborder le chapitre de la modestie. Les managers n'aiment rien tant que de briller; ils s'attribuent tous les succès et un bon collaborateur est celui qui saura dire avec conviction que "Monsieur le Directeur est

extraordinaire!"... C'est une de leurs failles, mais cela fait aussi partie de leur rôle; aussi paradoxal que cela puisse paraître, c'est en mettant en relief les qualités des autres qu'un collaborateur pourra progresser et devenir "chef" à son tour!

Nous devons à la vérité de dire que, de plus en plus, les managers pensent qu'un dirigeant compétent doit savoir s'entourer de collaborateurs brillants; il en est même, fort rares il est vrai, qui savent résister aux compliments...

La plupart d'entre eux restent cependant étonnamment vulnérables et sensibles aux louanges de leurs proches...

SAVOIR S'ADAPTER

Mieux vous saurez résoudre les divers problèmes qui se poseront à vous dans le cadre de votre activité professionnelle, plus vous serez apprécié. Si vous êtes à la fois autonome et capable d'aider les autres, vous serez un collaborateur précieux.

Il est important d'être apte à assimiler les nouvelles techniques de travail et d'organisation; il est bon de savoir se tenir au courant et d'avoir accès aux informations utiles au bon moment.

Un exemple: dans un service de comptabilité se trouvent trois comptables, dont deux sont très compétents et capables de traiter les données comptables extrêmement rapidement et le troisième se révèle très efficace pour l'interprétation de nouvelles dispositions et l'introduction de nouvelles machines; en outre, il sait organiser la fourniture du bureau, tenir à jour les informations sur le personnel, etc. Lequel choisiriez-vous comme responsable ?

La réponse est évidente ...

RÉSISTANCE AU TRAVAIL

Les critères d'appréciation des cadres ont évolué et se sont durcis. Aujourd'hui, on ne peut prétendre à grand chose si:

- on est malade un jour sur deux;
- l'on refuse de faire des heures supplémentaires ou de sacrifier un week-end en cas de travail urgent;
- on évite les travaux les plus pénibles ou les moins gratifiants.

ÊTRE MOTIVÉ

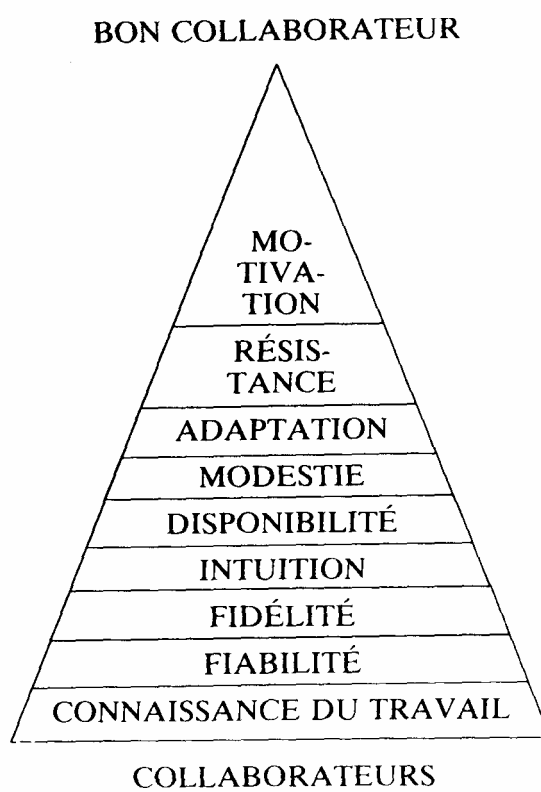
Cette dernière condition est peut-être la plus importante pour un collaborateur qui veut réussir sa vie professionnelle. En effet, comment un individu normal pourrait-il à la fois:

- connaître parfaitement son travail;
- être fiable;
- être fidèle;
- être intuitif;
- être disponible;
- être modeste;
- — savoir s'adapter;
- — avoir une bonne résistance au travail...
- s'il n'est pas extraordinairement motivé?
- Les motivations peuvent être extrêmement diverses. Je me permets ici d'en citer quelques-unes, répertoriées par Maslow, grand spécialiste du management:
- les nécessités économiques;
- l'attachement à son travail;

- le sérieux personnel;
- le désir de se réaliser;
- la recherche d'une augmentation de salaire ou d'une promotion.

Je pense que des collaborateurs dotés d'une bonne partie de ces qualités assurent immanquablement le succès des entreprises qui les emploient; ils devraient donc normalement se voir amplement récompensés de leur peine. Nous ne pouvons donc que conseiller à nos lecteurs de tenter de mettre ces conseils en pratique. Vous trouverez ci-dessous un schéma récapitulatif des principales qualités requises pour être un collaborateur efficace et apprécié.

LA PYRAMIDE DU BON COLLABORATEUR



Auto-évaluation d'un futur dirigeant

Caractéristiques nécessaires pour diriger efficacement une entreprise

- **Intelligence**
- **Assurance et connaissance de soi**
- **Force morale**
- **Sens des relations inter-personnelles**
- **Esprit d'innovation**
- **Capacité à s'investir dans le travail**
- **Sens des responsabilités**
- **Identification**
- **Autorité**

QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION D'UN FUTUR DIRIGEANT

Instructions: répondez rapidement à chacune des questions en inscrivant une croix dans la case correspondant le plus à votre position.

1. Avez-vous une connaissance, une compréhension et une perception globale et spécifique du milieu dans lequel vous travaillez?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

2 Saisissez-vous rapidement l'essentiel et les détails d'une situation ou d'un problème?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

3. Savez-vous déterminer quelles sont les informations utiles et quel usage vous en ferez?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

4. Possédez-vous une grande vivacité et clarté d'esprit?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

5. Avez-vous une bonne expression écrite et orale?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

6. Êtes-vous capable de résoudre par des solutions originales des problèmes complexes?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

7. Savez-vous évoluer avec le temps et les situations?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

8. Êtes-vous capable de résoudre des questions que vous connaissez mal?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

9. Savez-vous planifier et gérer les ressources?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

10. Avez-vous des qualités de supervision et de contrôle?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

11. Êtes-vous sûr de vous dans la vie quotidienne?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

12. Êtes-vous sûr de vos capacités à affronter les événements non prévus?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

13. Connaissez-vous vos points forts et vos points faibles?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

14. Savez-vous valoriser vos points forts?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

15. Parvenez-vous à contrôler et à perfectionner vos points faibles?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

16. Reconnaissez-vous vos erreurs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

17. Lorsque vous constatez une lacune dans vos connaissances, essayez-vous de la combler grâce à une aide extérieure?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

18. Êtes-vous capable d'affronter des échecs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

19. Essayez-vous de contrôler vos périodes de crise?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

20. Considérez-vous comme un "battant"?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

21. Savez-vous prendre rapidement les décisions importantes?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

22. Êtes-vous ferme et persévérant?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

23. Prenez-vous clairement position lorsqu'on vous le demande?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

24. Êtes-vous capable de prendre des mesures impopulaires lorsque cela est nécessaire?

25. Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

Êtes-vous facilement disposé à modifier une stratégie ou une décision?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

26. Êtes-vous clair?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

27. Êtes-vous cohérent?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

28. Êtes-vous loyal?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

29. Méritez-vous que l'on vous fasse confiance?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

30. Êtes-vous impartial?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

31. Êtes-vous honnête?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

32. Êtes-vous fidèle?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

33. Recherchez-vous la cohérence, la loyauté, l'impartialité, l'honnêteté chez les autres?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

34. Avez-vous des exigences morales envers vous-même ?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

35. Êtes-vous large d'esprit en ce qui concerne la morale d'autrui?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

36. Savez-vous Communiquer?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

37. Aimez-vous communiquer?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

38. Êtes-vous capable de créer une dynamique humaine et sociale?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

39. Savez-vous vous mettre à la place des autres?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

40. Savez-vous comprendre les sentiments et les réactions d'autrui?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

41. Vous écoute-t-on lorsque vous parlez?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

42. Avez-vous du succès lorsque vous prenez la parole en public?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

43. Vos communications écrites ont-elles du poids”, sont-elles citées?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

44. Parvenez-vous à vous faire comprendre à demi-mot

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

45. Avez-vous le sens de la répartie?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

46. Étudiez-vous les nouvelles opportunités?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

47. Aimez-vous le changement?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

48. Essayez-vous d’innover, de faire évoluer votre style?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

49. Modifiez-vous souvent l'organisation de votre travail?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

50. Remettez-vous régulièrement à jour vos connaissances dans le domaine du management?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

51. Vous tenez-vous informé de l'évolution des techniques dans votre secteur?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

52. Acceptez-vous de prendre des risques?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

53. Rêvez-vous beaucoup?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

54. Avez-vous une grande curiosité intellectuelle?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

55. Vous est-il déjà arrivé de dire une chose totalement nouvelle?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

56. Savez-vous résister au stress?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

57. Êtes-vous capable de faire face à de nombreux problèmes?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

58. Savez-vous résister aux pressions?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

59. Êtes-vous capable d'un effort mental prolongé?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

60. Avez-vous une grande résistance physique?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

61. Suivez-vous de près la réalisation des programmes?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

62. Intervenez-vous lorsqu'il se passe quelque chose d'important et d'imprévu que vous pourriez feindre d'ignorer?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

63. Vous préoccupez-vous des détails quand il s'agit de choses importantes?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

64. Essayez-vous de créer des événements?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

65. Essayez-vous de limiter les dommages lorsque survient un incident fâcheux?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

66. Vous identifiez-vous spontanément à votre entreprise?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

67. Savez-vous représenter l'entreprise dans le milieu extérieur?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

68. Savez-vous porter un regard "extérieur" sur l'entreprise?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

69. Vous considérez-vous comme un chef?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

70. Incitez-vous les autres à développer leurs qualités potentielles?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

71. Vous aide-t-on volontiers en général?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

72. Prenez-vous en considération la personnalité et l'expérience de vos collaborateurs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

73. Choisissez-vous soigneusement vos collaborateurs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

74. Veillez-vous à ce que vos collaborateurs sachent toujours ce qu'ils ont à faire?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

75. Savez-vous évaluer correctement les prestations de vos collaborateurs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

76. Essayez-vous de découvrir ou de valoriser tout le potentiel de vos collaborateurs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

77. Essayez-vous d'obtenir des promotions ou des compensations financières pour vos collaborateurs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

78. Préférez-vous travailler avec des collaborateurs compétents?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

79. Avez-vous conscience que tout le monde a ses points forts et qu'il est difficile de modifier une personnalité?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

80: Etes-vous capable de coordonner et d'adapter votre travail en fonction de celui des autres membres d'une équipe?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

AUTO-EVALUATION

Nombre de OUI _____

Nombre de PLUTOT _____

Nombre de NON _____

Attribuez-vous 3 points pour chaque OUI

Attribuez-vous 1 point pour chaque PLUTOT

Attribuez-vous 0 point pour chaque NON

- Si vous totalisez un score allant de 191 à 240, vous êtes un dirigeant potentiel. Si vous ne l'êtes pas encore ou ne l'avez jamais été, et que vous avez été absolument honnête dans vos réponses, vous devriez devenir rapidement un manager de premier ordre.

- Si vous totalisez un score compris entre 160 et 190, toutes les possibilités restent ouvertes. Si vous êtes capable de vous investir et de faire preuve de persévérance, vous pourrez prétendre un

jour à un poste de dirigeant. Si vous êtes déjà un manager, vous devriez tenter de corriger vos points faibles.

- Si vous avez obtenu moins de 160 points, peut-être devriez-vous renoncer à devenir un dirigeant et préférer un poste de collaborateur où vous pourriez exceller.

« De toute évidence, le management restera un art : le talent ,l'expérience, la clairvoyance, le courage, et le caractère d'un dirigeant seront toujours les facteurs les plus importants... »

Cette citation de P.F. Drucker nous semble très juste et réaliste.

Il peut sembler un peu sacrilège de vouloir analyser dans le détail un "art": les grands artistes ne sont-ils pas connus pour leur imprévisibilité? Pourtant, nous allons tenter ici d'établir certaines règles générales.

Essayons tout d'abord de répondre à une première question: le comportement ou le "style" d'un manager se fonde-t-il sur sa personnalité ou sur la situation? Nous nous contenterons ici d'une réponse de Gascon: ces deux facteurs entrent indubitablement en jeu; l'un d'entre eux prévaut parfois, mais pas toujours le même...

Ajoutons qu'il existe une vingtaine de théories de la personnalité, toutes aussi valables les unes que les autres, et qu'il en va de même pour les théories économique-sociologiques.

Comment, alors, prendre une position claire? Rappelons simplement quelques évidences.

- À chaque époque, dans chaque secteur, les véritables artistes se comptent sur les doigts d'une main. Pourtant, au sein d'une même

activité "artistique" (le management...) travaillent des milliers. ou même des centaines de milliers de personnes. On en conclura donc que dans ce milieu dominant les professionnels, c'est-à-dire des individus qui, à certaines qualités, ajoutent une bonne dose d'efforts et d'expérience. C'est sur ce type de managers, de loin le plus fréquent, que nous allons nous pencher; nous essaierons de déterminer quelles sont les caractéristiques de ces personnes et comment l'on peut les acquérir.

- À l'heure actuelle, le nombre de dirigeants est suffisamment élevé pour qu'on puisse leur appliquer les lois statistiques. Il suffira donc d'examiner un échantillon représentatif de managers pour déterminer certaines caractéristiques communes.
- Un dirigeant d'entreprise exploite ses dons personnels dans des situations particulières. Si un individu n'est que relativement peu doté de certaines qualités, il peut compenser par d'autres. J'insiste bien sur le "relativement peu"; en effet des statistiques prouvent que les dirigeants d'entreprises sont, en général, d'une intelligence moyenne; mais je n'ai jamais entendu parler d'un manager totalement dépourvu d'intelligence.

Dans les pages qui suivent, vous trouverez une illustration des principales qualités requises pour devenir un bon manager.

INTELLIGENCE

Depuis des siècles, l'on disserte sur l'intelligence, et nous ne tenterons pas ici d'apporter de réponses définitives sur ce sujet. Plus modestement, nous essaierons de déterminer ce que cette notion recouvre sur le plan pratique au sein d'une entreprise. Pour un manager, être intelligent signifie:

- comprendre ceux avec qui l'on travaille: supérieurs, collègues et collaborateurs;
- saisir rapidement et exactement les composantes du milieu où l'on travaille;
 - maîtriser rapidement l'activité et des caractéristiques techniques de l'entreprise;
 - savoir déterminer quelles sont les informations utiles, comment les obtenir, comment les traiter;
 - avoir un esprit vif et clair;
 - s'exprimer avec talent, aussi bien à l'écrit qu'à l'oral;
 - être capable de résoudre des problèmes complexes;
 - s'adapter aux situations nouvelles;
 - ne jamais se laisser désarçonner, quel que soit le sujet abordé;
 - tirer les leçons du passé, agir au bon moment, préparer l'avenir;
 - utiliser toutes les ressources à sa disposition pour éviter les pièges;
 - savoir superviser et contrôler;
 - percevoir rapidement les erreurs, et lorsque cela est possible les transformer en réussites;
 - contrôler les excès de sa propre personnalité;
 - choisir les bons collaborateurs.

Comme la plupart des qualités citées ici, cette intelligence ne peut être que partiellement innée; le travail et l'expérience quotidienne la développeront et l'affineront sans cesse.

ASSURANCE ET CONNAISSANCE DE SOI

Nous le savons tous, l'être et "le paraître" ne coïncident pas toujours, et quels que soient ses sentiments véritables, un manager doit à la fois paraître sûr de lui et sembler se connaître parfaitement.

Nous sommes tous sujets à l'indécision, au doute, que nous soyons gardien d'immeuble, employé, cadre moyen, cadre supérieur, directeur ou entrepreneur. Un bon manager doit savoir qu'il n'a pas le droit de laisser ces sentiments transparaître; lorsqu'il prend une décision et qu'il la rend publique, il doit sembler parfaitement serein et confiant, c'est l'un de ses devoirs de dirigeant! Mais il doit prendre garde à ne pas se laisser aveugler: ayez confiance en vous-même, certes, mais restez lucide.

FORCE MORALE

Personne ne peut nier que les grands dirigeants d'entreprises sont dotés d'une force morale impressionnante. Il nous suffira d'évoquer le cas de Jaccoca, qui après avoir dûment servi la société Ford, a su hisser au premier plan une entreprise comme Chrysler.

Posséder une grande force morale signifie:

- faire preuve d'habileté et de courage au moment de prendre des décisions importantes;
- être ferme et persévérant;
- assumer des décisions impopulaires lorsqu'elles sont nécessaires à la résolution d'une crise;
- accepter de modifier des politiques et des habitudes anciennes;

- remettre en cause ses décisions lorsque cela devient indispensable;
- savoir être impopulaire;
- reconnaître ses torts.

L'histoire a toujours été marquée par des hommes d'une force morale extraordinaire; de nos jours où les grandes entreprises jouent un rôle essentiel, il est bien naturel qu'elles drainent certains des personnages les plus forts moralement.

Cette caractéristique est loin d'être répandue; par mi les qualités requises, c'est une de celles qui font le plus communément défaut aux managers actuels. Mais peut-être cela peut-il s'expliquer assez facilement. Pourquoi, en effet, un homme d'une grande force morale devrait-il consacrer sa vie à la gestion d'une entreprise? Bien d'autres "aventures" intellectuelles peuvent le tenter...

Cette qualité, nécessaire aujourd'hui, le sera bien plus encore demain, et de plus en plus elle recouvre la notion plus profonde d'intégrité morale. Comme le fait si bien remarquer P.F. Drucker dans son Ouvrage *Le pouvoir des dirigeants*: Le succès du dirigeant du futur sera toujours plus étroitement lié à son intégrité morale. En fait, avec l'avènement de l'automatisation, l'influence et la portée temporelle de ses décisions sur l'entreprise dans son ensemble et les risques encourus seront si grands que le manager devra privilégier le bien de tous par rapport à ses propres intérêts.

Son influence sur ceux qui travailleront avec lui sera si décisive qu'il devra baser sa conduite sur des principes moraux rigides, plutôt que sur des expédients. Les décisions d'un dirigeant auront une telle portée sur l'économie que la société le considérera responsable.

Les nouvelles tâches qui attendent le dirigeant du futur seront telles que celui-ci devra fonder chacune de ses décisions sur de solides principes moraux; sa conduite de l'entreprise ne devra pas être seulement inspirée par un savoir spécifique mais par sa clair voyance, son courage, son sens des responsabilités et son intégrité morale”.

RELATIONS INTER-PERSONNELLES

Aucun doute n'est permis, l'activité essentielle d'un manager (et pas uniquement d'un manager, d'ailleurs), est de communiquer:

- de vive voix;
- par téléphone;
- par des moyens audiovisuels;
- avec les propriétaires de l'entreprise;
- avec la direction générale;
- avec ses collègues,
- avec ses collaborateurs;
- avec les hommes politiques;
- avec les administrations publiques;
- avec la concurrence;
- avec les fournisseurs;
- avec les clients;
- avec les visiteurs.

Si vous n'avez pas le don de la communication. il vaudrait peut-être mieux renoncer tout de suite à vos ambitions; vous risqueriez fort de perdre votre temps et votre énergie.

Il suffit d'observer les "capitaines d'industrie" pour s'en convaincre: ils semblent tous posséder un véritable pouvoir de fascination sur leurs interlocuteurs. En outre, de nombreux managers ont "le physique de l'emploi", ce qui représente un atout considérable dans l'art de la communication.

Nous consacrerons un chapitre particulier à la communication; examinons maintenant les autres qualités nécessaires à un dirigeant.

ESPRIT D'INNOVATION

Un dirigeant incapable de s'affranchir de la tradition et de saisir le "sens de l'histoire", a, à mon avis, bien peu de chances de réussir à l'heure actuelle.

Aujourd'hui, tout dirigeant, aussi conservateur soit-il au fond de lui-même, doit accepter et même rechercher les innovations et les sujets créatifs; s'il refuse de s'adapter, son affaire est promise au déclin à plus ou moins brève échéance.

Lorsqu'il n'est pas un entrepreneur, le manager est rarement créatif, mais il est facile à un dirigeant intelligent de recruter et de former une équipe qui saura pallier cette lacune.

Jamais au cours de l'histoire ce don n'a été aussi primordial qu'il l'est aujourd'hui. Jamais non plus il n'a été aussi difficile d'innover véritablement. Sachez cependant qu'il existe une manière d'innover qui consiste à perfectionner ce que d'autres ont inventé: pensez aux Japonais par exemple!

CAPACITÉ DE S'INVESTIR DANS SON TRAVAIL

- Peu de temps libre;
- des horaires contraignants:
- des voyages et déplacements continuels:
- des tensions prolongées...

sont autant d'éléments de la vie «un "capitaine d'industrie"».

Ceux parmi eux qui refuseraient de se plier à ces exigences auraient bien peu de chances de réussir. Il est vrai que cette vie un peu frénétique est souvent compensée par des avantages matériels indéniables.

On assiste parfois dans les entreprises à de véritables aberrations. Ainsi, je travaillais autrefois dans une firme dont le président. Umberto Agnelli, venait au bureau tous les dimanches, après le match de football de la Juventus: tous les cadres qui comptaient étaient au rendez-vous...

Je me souviens aussi du cas d'un consultant en organisation qui devait restructurer une société nationalisée; alors qu'il n'était manifestement pas bousculé, et qu'il faisait même traîner les choses (il était payé à la journée...), il avait l'habitude de courir dans les couloirs, dans l'espoir de faire croire qu'il était débordé de travail.

SENS DES RESPONSABILITÉS

Il paraît banal de dire qu'un bon dirigeant doit avoir le sens des responsabilités; n'est-il pas le responsable de la firme? Un de mes jeunes collaborateurs qui a de grandes ambitions et possède certaines des qualités nécessaires à un

dirigeant, n'atteindra probablement jamais le sommet" car il est extrêmement superficiel. Il aime donner des ordres mais ne se préoccupe jamais des détails de l'exécution. En bref, il n'a pas le sens des responsabilités, il n'a qu'une volonté de puissance!

Le sens des responsabilités est ce qui incite le capitaine à quitter le dernier son navire en péril ou le dirigeant de haut niveau à éteindre la lumière en quittant son bureau. Le sens des responsabilités c'est aussi s'inquiéter de la santé des parents de la secrétaire et vendre une de ses résidences secondaires si la bonne santé financière de l'entreprise l'exige...

Cette qualité aussi est très rare, mais lorsqu'elle est combinée à quelques autres, elle fait la fortune de la firme qui en bénéficie.

IDENTIFICATION À L'ENTREPRISE

« C'est moi » disait le Roi Soleil, et cette phrase célèbre a souvent été rappelée avec une connotation négative. Pourtant on demande aujourd'hui aux dirigeants d'entreprise de s'identifier à leur firme: Ma société c'est moi"... devraient-ils pouvoir dire.

Lorsqu'une société et ses dirigeants ne font qu'un, d'un point de vue interne aussi bien que vis-à-vis de l'extérieur, tout se passe bien mieux; les résistances et les frictions s'atténuent...

Si le dirigeant ne s'identifie pas totalement à l'entreprise pour laquelle il travaille, au moins faut-il qu'il sente qu'il y est étroitement lié.

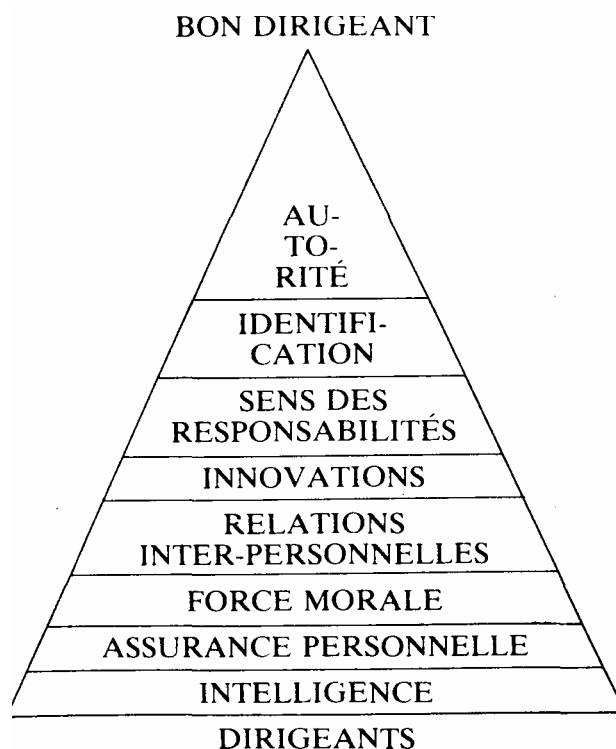
AUTORITÉ

Autant que le sens des responsabilités, l'autorité est une qualité indispensable à un dirigeant d'entreprise. C'est malheureusement, avec l'intelligence, un des dons les plus difficiles à acquérir: cela ne s'apprend pas!

Bien sûr, il existe des managers ayant relativement bien réussi qui en sont dépourvus. Mais il n'en est guère de "grands".

De nos jours, en fait, la fonction de manager se rapproche toujours plus de celle d'entraîneur": cette caractéristique est peut-être destinée à perdre de son importance. Seul le futur nous le dira...

LA PYRAMIDE DU BON DIRIGEANT



Deuxième partie :

Le comportement

Avec les supérieurs hiérarchiques

• Qui sont les supérieurs?

- Les modèles
- Fidélité
- Accords
- Désaccords entre supérieurs
- Supérieurs et collaborateurs

À la fin de ce premier chapitre, le lecteur devrait s'être "auto-estimé" et avoir évalué ses ambitions. Une fois cette étape franchie, une fois le but précisé ment établi, se pose le problème des moyens nécessaires pour parvenir à ses fins. N'oubliez pas que vous n'êtes pas seul sur la voie étroite du

succès; pour mettre toutes les chances de votre Côté, voici un petit guide vous indiquant comment vous comporter avec:

- vos supérieurs;
- vos collègues;
- vos collaborateurs;
- les personnes extérieures à l'entreprise.

QUI SONT LES SUPÉRIEURS?

On entend par supérieurs tous ceux qui sont hiérarchiquement situés au-dessus de vous:

- **propriétaires;**
- **direction générale;**
- **dirigeants;**
- **cadres, etc.**

Nous nous préoccupons ici plus particulièrement des supérieurs directs, c'est-à-dire:

- la personne à qui vous rendez compte;
- toutes les autres personnes qui prennent des décisions ou contribuent à la prise de décisions vous concernant.

Ceci établi, il est possible maintenant d'énoncer quelques règles claires à propos du comportement à adopter vis-à-vis des supérieurs.

LES MODÈLES

Pour devenir un “grand dirigeant”, il est important d’avoir de “grands modèles”; il est extrêmement judicieux de suivre l’exemple de managers valables.

On choisit habituellement ses “guides” parmi les personnes avec lesquelles on est en contact, soit:

- dans sa famille;
- dans son entreprise, par exemple notre premier “chef”;
- un autre manager nous ayant semblé remarquable...

Lorsque l’on connaît le modèle choisi par un aspirant dirigeant, on peut presque à coup sûr déterminer si ce “jeune loup” a de bonnes chances de réussite.

L’expérience nous a appris qu’il est tout à fait possible, voire souhaitable, de changer de modèle en chemin; il est fréquent que trois ou quatre personnes aient influencé un grand manager au cours de sa vie professionnelle.

Il paraît évident qu’il est tout à fait conseillé de se comporter à l’égard de votre supérieur comme s’il était aussi votre modèle. Si vous agissez avec habileté, les effets ne devraient pas tarder à se faire sentir.

En fait, même si c’est inconscient, chaque supérieur impose son propre modèle et il se révèle extrêmement satisfait lorsqu’il se rend compte qu’il est suivi.

Grande est la vanité de l’homme et vous verrez “fondre” un manager si vous employez à bon escient des expressions telles que:

- comme vous me l’avez appris...
- comme votre école t’a démontré...
- dans une situation similaire, vous aviez décidé...

- un dirigeant de votre envergure...
- on voit immédiatement votre empreinte...
- l'entreprise, c'est vous...
- sans vous...

Cela semble d'une facilité et d'une banalité désarmantes; il n'est pourtant pas vraiment évident de manier les compliments de ce type sans sombrer dans l'obséquiosité qui risquerait de hérissier celui que vous souhaitiez "séduire".

FIDÉLITÉ

Critiquer son supérieur hiérarchique est une des activités les plus assidûment pratiquées au sein des entreprises, qu'elles soient de grande ou de petite taille, qu'elles soient publiques ou privées. A qui cela profite-t-il? Sûrement pas au railleur...

Je n'ai pas le souvenir d'une seule personne qui ait tiré un avantage quelconque d'avoir critiqué son supérieur; en revanche, je ne compte plus ceux qui n'ont pas retrouvé de travail parce qu'ils critiquaient trop ouvertement leur ancien directeur, ou qui au raient pu faire une belle carrière s'ils avaient fait preuve d'un minimum de fidélité à l'égard de leur "chef".

Tout être humain est faillible; il est donc normal que notre supérieur se trompe lui aussi, et spontanément, l'on est tenté de le critiquer en présence de collègues ou de collaborateurs. Ainsi se trouve-t-on pris dans un engrenage, chacun renchérissant. voulant faire preuve d'esprit d'indépendance. Entrent en jeu des sentiments pas toujours très nobles, et le

supérieur risque fort d'être systématiquement critiqué, quelles que soient ses décisions.

Si seulement mes lecteurs pouvaient imaginer le nombre de promotions ou d'augmentations de salaire annulées à cause de critiques surprises au vol. je suis persuadé qu'une bonne partie d'entre eux modifierait leur attitude et se montrerait moins acerbe.

Comme vous l'avez compris, j'assimile critique et infidélité. Mais il existe une autre forme d'infidélité:

C'est celle qui consiste à quitter une entreprise pour une autre. A mon avis, il convient de se montrer plus indulgent pour des cas de ce genre. En effet, la vie contemporaine nous contraint bien souvent à cette mobilité. Mais je tiens toutefois à faire un certain nombre de remarques.

- Tant que l'on n'a pas définitivement quitté l'entreprise, il convient de se montrer très discret. Inutile de se vanter de contacts avec d'autres firmes si vous n'êtes pas absolument certain d'être embauché, ou vous risqueriez de vous en trouver fort marri...
- Changer souvent d'employeurs ne paie pas, car même si vous obtenez à chaque fois une amélioration de statut, une seule erreur suffit à compromettre tout l'édifice. Pensez en outre que plus vous changerez, plus vous aurez de chance de vous tromper.
- Même si vous êtes certain d'avoir obtenu un nouvel emploi, il est bon de faire preuve de fidélité vis-à-vis de son ancien supérieur: une porte ouverte est toujours utile. On estime à plus de 20% les cas de retour dans une entreprise où l'on a déjà travaillé.

ACCORDS

Il est normal que les avis de deux personnes divergent parfois, mais il est sage d'appliquer dans le milieu professionnel le principe selon lequel "le chef a toujours raison". On essaiera de surmonter les différends de diverses manières:

- en essayant d'influencer l'opinion de son supérieur;
- en l'inspirant;
- en lui fournissant des données pouvant lui prouver qu'il se trompe;
- en démontrant que d'autres solutions valables sont envisageables;
- en mettant en valeur les côtés positifs d'autres solutions.

Mais en dernier ressort, c'est au supérieur que revient la décision; en effet, c'est lui qui est investi de l'autorité garante de l'unité de l'entreprise. Or, l'on sait que l'unité est une des conditions de la force d'une société. Même si vous êtes persuadé d'avoir raison, n'insistez pas, un conflit d'autorité serait plus dommageable pour l'entreprise qu'un choix erroné.

Seules de graves considérations morales peuvent justifier un désaccord ouvert. Dans tous les autres cas, il vaut mieux éviter les affrontements: votre carrière en pâtirait sûrement.

J'ai encore à l'esprit un épisode qui survint il y a une dizaine d'années. Un vendredi de la fin octobre, je me trouvais dans le bureau de l'administrateur délégué d'une multinationale, en compagnie de mon supérieur direct. J'étais en désaccord avec mon chef et nous avons discuté fort avant dans la soirée; je convainquis finalement le délégué et ma thèse fut adoptée. Je me souviens encore de l'euphorie qui m'habita sur le chemin du

retour: j'avais raison et j'avais vaincu. C'est donc le coeur léger que je partis pour un week-end prolongé dans ma famille. Lorsque, tout guilleret, je rentrai au bureau, quelques jours plus tard, une mauvaise surprise m'attendait:

J'étais rétrogradé et ma voix n'avait plus aucun poids. Deux mois plus tard je quittai cette entreprise; quant au délégué qui m'avait donné raison, je n'en ai plus jamais entendu parler. En fait, cette vengeance ne porta pas chance à mon supérieur et peu de temps après moi, il dut faire ses valises...

En conclusion, nous avons fait une erreur tous les deux, mais c'est moi qui me suis le plus lourdement trompé: le chef a toujours raison, et je l'appris alors d'une manière cuisante...

DÉSACCORDS ENTRE SUPÉRIEURS

Il arrive souvent que l'on dépende de plusieurs supérieurs; dans ce cas, notre supérieur direct partage en général son autorité avec des personnes lui étant égales ou supérieures. Quel doit être votre comportement lorsqu'un différend survient entre eux?

La réponse à une telle question ne peut être que complexe. Si vous voulez faire votre chemin dans le milieu professionnel, il vous faut être diplomate et savoir affronter les situations difficiles. Vous devez essayer d'être loyal à l'égard de tous et de ne vous trouver en désaccord avec personne.

Exprimé de la sorte, cela semble relever de l'impossible; il vous suffit pourtant pour ce faire:

— de nuancer vos avis;

— de donner raison à chacun des protagonistes, en les prenant séparément.

Lorsque l'on vous contraint de choisir, la seule issue possible est de vous ranger à l'avis de votre supérieur direct: c'est lui votre avocat de la défense et votre procureur.

SUPÉRIEURS ET COLLABORATEURS

Sauf dans le cas de personnes se situant tout au sommet de la hiérarchie, les "chefs" sont souvent les collaborateurs d'autres "chefs" nommés à des échelons hiérarchiques supérieurs.

En théorie, aucun problème ne devrait se poser si tout se passait dans l'harmonie et l'accord.

Tel n'est malheureusement pas le cas; en tant que "chef", un individu doit se caractériser par sa personnalité, en tant que collaborateur par son esprit conciliant.

Normalement, celui qui veut faire carrière doit privilégier son rôle de collaborateur; pourtant il faut savoir maintenir un équilibre délicat entre ses diverses fonctions, car on risque, à la longue, de devenir un excellent exécutant et un très mauvais "décideur".

Lorsque apparaissent problèmes et malentendus, tout l'art du collaborateur efficace est d'éviter qu'ils ne dégénèrent en conflit. Son ascension dans la hiérarchie de l'entreprise est à ce prix.

Avec ses collègues

- **Qui sont les collègues?**
- **Cordialité et réserve**
- **Convaincre et être coopté**
- **Disponibilité et rigueur**

QUI SONT LES COLLÈGUES?

On considère comme collègues toutes les personnes qui travaillent dans la même entreprise et qui n'ont pas de rapports de subordination.

On distingue différents types de relations:

- sont collègues des personnes évoluant dans une même unité physique de travail (bureau, service, équipe, etc.);
- sont collègues ceux qui exercent des fonctions analogues dans des unités géographiquement dispersées (les opérateurs des changes de Paris et de Milan par exemple);
- sont collègues les chefs de même niveau et dans certains cas de niveaux différents;

- dans certains groupes de travail sont considérées comme collègues des personnes ayant des fonctions analogues dans des sociétés différentes.

En fait, ce terme recouvre des réalités assez diverses, mais quelle que soit la situation, les conseils qui vont suivre devraient vous être utiles.

CORDIALITÉ ET RÉSERVE

Celui qui adopte une attitude fermée et supérieure n'a pas de chance de faire carrière. Les entreprises ne privilégient pas les individus volontairement isolés; elles sont des "collectifs". La cordialité est donc un élément de base de la vie en entreprise.

Même si cela peut sembler parfois difficile, il faut se montrer ouvert avec ses collègues, les aider et accepter leur aide.

Il faut éviter la suffisance et la morgue. Ne formez pas de petits cercles très fermés qui excluraient certaines personnes. La cordialité ne compromet pas la réserve; celui qui raconte sa vie et rend public le moindre de ses faits et gestes n'est pas promis à un avenir très brillant.

Comme toujours, c'est l'équilibre qui est récompensé. La réserve est une bonne préparation à la solitude qui attend les futurs chefs. Celui qui ne sait pas être réservé aujourd'hui ne saura pas être seul demain.

CONVAINCRE ET ÊTRE COOPTÉ

On est choisi par ses supérieurs hiérarchiques, et non par ses collègues, en principe du moins; en tout cas il est très important d'être accepté.

Dans une entreprise, tout le monde n'agit pas de la même manière, et les conceptions de la "confraternité" fluctuent... comme le prouve l'anecdote suivante.

Lorsque je fus embauché pour la première fois dans une entreprise, on m'assigna le poste de "spécialiste en allemand". En réalité, j'avais été sélectionné pour une fonction correspondant plus à ma formation et mes aspirations, mais la place m'avait été soufflée, après signature du contrat, par une personne pourvue d'amis plus influents que moi...

J'avais fait remarquer que mes connaissances en allemand étaient peu étendues, mais on m'avait répliqué de ne pas m'en préoccuper. Le deuxième jour, on me présenta tout à trac une traduction d'un texte allemand, sans même me fournir un dictionnaire. Un collègue, ami du traducteur extérieur à l'entreprise chargé habituellement de ces travaux, décida de faire traduire ce texte par cette relation et après avoir mis en relief certains termes différents dans nos deux versions, alla voir le directeur pour lui révéler mes lacunes supposées dans la langue de Goethe.

Un autre collègue m'avertit de ce qui se tramait dans mon dos. Ce fut un jeu d'enfant pour moi de déjouer ce "complot". J'allai voir le directeur (qui connaissait d'ailleurs fort mal l'allemand) et l'invitai à écrire quelques phrases dans sa langue maternelle; je les réexprimai ensuite en utilisant des termes inusités, prouvant ainsi que les mêmes notions pouvaient être exprimées

différemment, et donc que ma traduction pouvait fort bien être valable, elle aussi.

Deux collègues, deux comportements "gratuits" totalement différents; j'oublierai volontiers le premier (dont j'ignore du reste le nom) mais garderai pour le second une gratitude immense.

Outre la diversité des personnalités et comportements que l'on peut rencontrer dans une entreprise, cette petite histoire est destinée à mettre en évidence l'importance des premiers pas d'un débutant dans une société; c'est souvent à ce moment que se nouent amitiés et inimitiés. Il est pourtant parfois long et difficile de "conquérir" ses collègues; en vous insérant dans une équipe déjà formée, vous risquez d'introduire un certain déséquilibre, une certaine perturbation; à vous de prouver que votre présence est utile et bénéfique pour tous.

Il vous faudra faire preuve de tact et de diplomatie. Si vous savez vous montrer à la fois cordial et réservé, vous devriez finir par vous faire pleinement accepter.

Attention, si le fait de ne pas être intégré à votre groupe de travail peut freiner votre carrière, l'excès inverse est également néfaste. En effet, se prendre au jeu et devenir par exemple le porte-parole du groupe dans ses relations avec la direction nuirait à votre image au sein de la société.

En résumé, si vous voulez faire votre chemin, faites-vous accepter par le groupe, aidez au besoin les membres qui le demandent, mais prenez garde à ne pas vous mettre à son service, ne vous identifiez pas à lui.

DISPONIBILITÉ ET RIGUEUR

Ceci est la conséquence directe de ce qui vient d'être dit. Vos collègues doivent vous trouver toujours prêt à les aider et à collaborer avec eux, mais ils doivent voir en vous une certaine rigueur, une certaine loyauté à l'égard de l'entreprise. Il n'est guère facile d'assumer cette attitude. Vous risquerez de passer pour un réactionnaire, un lâche, un "valet du patron".

Vous devez vous comporter avec intelligence et élégance; un caractère naturellement réservé devrait vous être d'un grand secours. Celui qui possède l'étoffe d'un chef acquiert tout naturellement un certain ascendant sur ses collègues, et il est tout à fait logique qu'on lui demande de présenter à la direction telle ou telle requête, telle ou telle proposition ou bien encore d'être porte-parole lors de cérémonies officielles. Si cette dernière fonction est valorisante, les premières sont à éviter absolument.

Avec les collaborateurs

- Autorité
- Assister et récompenser
- Déléguer
- Solitude du dirigeant

Selon Robert Baldi et Jean Tomassetti (auteurs de *L'entreprise et son chef*), le modèle du dirigeant ne se trouve pas dans les théories mais dans l'être humain :

"Nous n'avons pas l'intention de jouer sur les mots, mais sans aucun doute, le modèle le plus valable de chef se trouve dans la partie supérieure du corps humain, là où est le cerveau".

Ce modèle est valable à la fois d'un point de vue esthétique et d'un point de vue fonctionnel. C'est du "chef" (la tête étymologiquement) que dépend le jugement que l'on porte sur un corps humain déterminé. C'est du chef (au sens propre actuel) que dépend le jugement porté sur un groupe de personnes déterminé.

Le "chef" gouverne le "corps" d'une manière harmonieuse, utilisant tous les autres organes de l'homme, y compris des centres vitaux d'égale valeur (cœur, poumons...) Le cerveau reçoit des informations provenant des différentes parties du corps, les traite et transmet immédiatement les dispositions correspondantes : ainsi, lorsqu'une main entre en contact avec le feu, elle transmet immédiatement la sensation de chaleur et reçoit simultanément l'ordre de se déplacer.

Le rôle du chef d'entreprise est similaire. Mais pensez aux possibilités d'erreurs, aux informations erronées, aux tâches multiples qu'il doit assumer (programmation, mise en oeuvre, coordination, contrôle de l'activité du corps, etc.).

La fonction de la tête dans le corps est extrêmement complexe et met en jeu la notion de raison ; les fonctions du chef d'une entreprise ont les mêmes caractéristiques.

L'opinion que le groupe et l'extérieur ont d'un chef est d'autant meilleure que celui-ci se rapproche plus de son modèle par l'harmonie, l'intégrité, le sens de l'à-propos, la réceptivité et l'intelligence.

AUTORITÉ

Vis-à-vis de ses collaborateurs, le chef dispose d'une autorité découlant de sa position et de sa personnalité, de son pouvoir (et devoir) de fournir, recevoir et traiter des idées, de ses capacités à diriger, de son prestige personnel. Celui qui ne possède pas une "autorité naturelle", ne peut prétendre à un poste de manager; tout au plus peut-il assumer une fonction d'organisateur.

L'autorité d'un dirigeant doit pousser ses collaborateurs à atteindre les objectifs fixés. Attention, le terme "autorité" évoque parfois la dureté, la force; il n'est pourtant guère souhaitable que les rapports au sein de l'entreprise soient fondés sur de telles notions. Ce n'est qu'en cas de conflit non maîtrisé que l'on a recours à cette forme de "violence" intellectuelle qui est souvent un signe de faiblesse.

Toujours selon l'ouvrage de Baldi et Tomassetti, l'autorité s'exprime à travers un certain nombre d'outils, parmi lesquels nous citerons:

- l'intelligence;
- les connaissances techniques;
- la capacité d'organisation;
- le sens de la psychologie;
- la capacité d'analyse et de synthèse;

- la connaissance dans le domaine du management;
- le sens pédagogique;
- la capacité de contrôle et de coordination;
- l'évaluation et l'auto-évaluation.

Cette énumération, peut-être incomplète, est sûrement une des plus valables qui soient actuellement à notre disposition.

C'est par l'utilisation de ces outils destinés à atteindre les objectifs assignés à l'équipe qu'il coordonne que se manifeste l'autorité d'un chef.

Il est extrêmement difficile de faire un bon usage de l'autorité; y parvenir signifie que l'on possède l'une des clés du succès.

Avoir de l'autorité sur ses collaborateurs implique que l'on respecte un certain nombre de règles de comportement.

- Il est bon de remplacer le mode impératif par une des formules suivantes:

- auriez-vous l'obligeance de...
- pourriez-vous s'il vous plaît?
- cela vous ennuerait-il de...
- je serais très heureux si...
- pensez-vous qu'il soit possible de...

- Il est important d'être toujours vêtu d'une manière irréprochable.

- Un manager doit arriver à son travail avant tous les autres et s'en aller le dernier.

- Il doit résoudre les problèmes qu'on lui soumet.

Il est difficile d'acquérir l'autorité, qui semble être un don inné pourtant un certain nombre d'efforts et une grande

persévérance pourront vous permettre de faire de gros progrès sur cette voie.

ASSISTER ET RÉCOMPENSER

Un dirigeant est, avant tout, quelqu'un qui coordonne l'action d'un certain nombre de personnes afin d'obtenir des résultats déterminés. Un manager commet une grave erreur s'il outrepassé ce rôle et intervient dans la vie privée de ses collaborateurs.

En revanche, il se doit de guider et d'assister chacun de ses collaborateurs dans son travail, dans la mesure où l'activité en question et les capacités du collaborateur l'exigent.

Un dirigeant doit se poser souvent les questions suivantes:

- quels changements satisferaient le plus mes collaborateurs?
- suis-je parfaitement au courant de ce que mes collaborateurs sont en train de faire?
- leur contribution est-elle appréciée à sa juste valeur?
- l'équipe est-elle solidement unie?
- est-ce que j'encourage au maximum la créativité de mes collaborateurs?
- ai-je récemment pensé à établir une liste de tout ce que j'attends de mes collaborateurs et une autre de ce que mes collaborateurs attendent de moi? Ai-je demandé à mes collaborateurs d'en faire autant et ai-je confronté les deux listes, sachant qu'elles devraient coïncider au moins à 80%?
- la porte de mon bureau est-elle ouverte au moins 2 heures par jour?

— ai-je toujours présent à l'esprit que ma carrière dépend de ce que j'obtiens de mes collaborateurs?

Le fait d'accepter les suggestions de ses collaborateurs en matière d'organisation et de coordination et de le reconnaître devant d'autres dirigeants est signe d'intelligence. Un manager de valeur sait discerner l'intelligence de ses subordonnés et contribue ainsi à la formation de nouveaux dirigeants.

Il est primordial de reconnaître les mérites de ses employés. En accordant de justes récompenses, qui peuvent aller du simple compliment à l'octroi de missions plus valorisantes, en passant par l'augmentation de salaire ou la promotion, un dirigeant s'attachera ses collaborateurs.

Il est bien rare que l'on dispose d de moyens qu'on le souhaiterait: il convient donc d'accorder une grande importance aux récompenses morales. Là encore, l'équilibre n'est guère facile à obtenir: on risque en effet de faire naître des espoirs que l'on n'est pas en mesure de concrétiser. Souvent de simples compliments Sont pris comme de véritables promesses de promotions et font naître rancœurs et amertume s'ils ne sont pas suivis d'effets. Attention donc, évitez les abus de compliments: ils facilitent peut-être votre tâche aujourd'hui mais sont susceptibles de créer des problèmes demain.

DÉLÉGUER

La délégation de pouvoir a fait ces dernières années l'objet de nombreuses études: on en parle moins aujourd'hui, mais j'ignore si de réelles conclusions ont été établies à ce sujet. Parmi les dynamiques qui ont toujours animé les entreprises on trouve la tendance à élargir la sphère du pouvoir: le problème

pour certains dirigeants est bien d'avoir assez de pouvoir pour être en mesure d'en déléguer.

Les délégations de pouvoir peuvent être:

- permanentes;
- temporaires;
- pleines;
- partielles;
- particulières;
- conjointes;
- collectives.

Pour qu'une délégation n'ait pas un impact négatif, il est impératif:

- qu'elle soit confiée uniquement à des collaborateurs ayant la compétence et les capacités pour l'assumer avec succès;
- que soit choisie la personne la mieux adaptée;
- qu'en soit établies clairement les limites et les modalités;
- qu'elle soit suffisamment large pour que la personne en bénéficiant puisse travailler efficacement;
- qu'on accorde à cette dernière l'assistance et l'appui nécessaires;
- que soient établis avec précision les critères d'évaluation.

D'une manière générale, la délégation de pouvoir crée des problèmes aussi bien à celui qui la concède qu'à celui qui la reçoit.

Celui qui la concède doit accepter:

- la nécessité de faire pleinement confiance à ses collaborateurs, dépassant la conviction qu'il est plus efficace que les autres;
- la possibilité que les capacités de ses collaborateurs soient mises en valeur, et parfois même de se retrouver dépassé dans certains domaines;
- le risque de se trouver face à des collaborateurs très compétents et bénéficiant d'un certain prestige.

Celui qui l'accepte doit surmonter:

- la peur de ne pas être à la hauteur; lorsque l'on a enfin l'occasion que l'on attendait depuis très longtemps, il n'est pas rare qu'apparaisse une forte angoisse;
- la tendance à ne pas prendre de responsabilités, à laisser à son supérieur le poids des décisions;
- l'appréhension des critiques probables en cas d'échec (d'autant plus que les avantages financiers immédiats sont rarement proportionnels au risque).

Il est incontestable que l'ampleur et la fréquence des délégations sont souvent des indications prouvant que des récompenses plus tangibles et durables sont en vue!

Si vous souhaitez faire une brillante carrière, il est donc recommandé, sauf cas particulier:

- d'accepter avec satisfaction l'octroi de délégations de pouvoirs;
- de déléguer largement vos pouvoirs dès que cela est possible; en effet, un chef capable de déléguer est capable d'assumer des responsabilités plus grandes.

Souvent, les entreprises ne peuvent nous accorder rapidement les promotions que nous serions en droit d'espérer, mais il faut

prendre notre mal en patience; sans ces périodes d'attente, les carrières seraient foudroyantes".

LA SOLITUDE DU DIRIGEANT

Un chef est toujours seul. Nous avons naturellement tendance à chercher de l'aide ou un appui plus haut ou plus bas dans la hiérarchie ou chez nos collègues de même rang, mais il s'agit là d'un signe de faiblesse, et l'on n'obtient pas grand-chose de la sorte.

Un dirigeant doit être réservé et rigoureux. Avoir de l'autorité, assister, déléguer ses pouvoirs..., en conséquence, il est seul.

C'est le prix que doivent payer les chefs, et plus on a une place élevée dans la hiérarchie, plus la solitude est grande. Vous sentirez parfois le désir d'être conseillé, guidé. Vous aimerez pouvoir demander: "que dois-je faire?", "quelle attitude adopter?".

Si vous êtes à la hauteur de votre tâche, vous ne poserez ces questions que lorsque vous y aurez répondu vous-même. Bien entendu, vous pourrez utiliser ces questions pour amener une participation de vos collaborateurs, mais vous ne devrez absolument pas compter sur les réponses des autres pour résoudre vos problèmes.

On voit parfois, dans les bureaux, se promener des managers qui échangent des bouts de phrases, entament un dialogue puis s'en vont comme si de rien n'était. Ce sont de "malheureux" dirigeants, ayant la tentation de chercher du réconfort, d'échapper à leur solitude écrasante.

Rares sont les chercheurs ayant approfondi ce problème; pourtant je pense qu'il est d'une importance primordiale. Cette

solitude est le prix que l'on paie pour la satisfaction de son ambition.

Un dirigeant qui recherche systématiquement l'appui de ses collaborateurs ne sera pas, le moment venu, capable de prendre une décision, ou pire encore d'appliquer avec rigueur des mesures qu'il n'approuve pas.

Avec l'extérieur

- **S'identifier à l'entreprise**
- **Clients et fournisseurs**
- **Les autres entreprises**
- **Le milieu social**

Le dernier chapitre consacré au comportement concerne le monde extérieur à l'entreprise, ou du moins, la partie du monde extérieur ayant un poids dans sa vie interne, donc sur votre carrière.

Les entreprises ne sont pas des univers clos coupés de la réalité; bien au contraire, on considère que réussit celui qui obtient de bons résultats externes, c'est à- dire celui qui:

- sait représenter l'entreprise;**
- sait vendre;**
- sait acheter;**
- sait diriger l'entreprise face à la concurrence;**
- sait apporter à l'entreprise prestige et profits.**

S'IDENTIFIER À L'ENTREPRISE

Voici le secret de la réussite: savoir "être l'entreprise" pour le milieu extérieur.

Il existe un test très simple: il suffit de converser avec un salarié pour déterminer à quel point il s'identifie à son entreprise.

Vous entendrez malheureusement plus de phrases du type:

"Je le ferais volontiers mais l'entreprise..."

"La direction ne comprend pas que..."

"Lorsque je suis au bureau, c'est une chose, mais ici..."

"Ils devraient..."

"Ils affirment que..."

“Ils pourraient...”

Plutôt que des expressions telles que:

“Nous avons l’habitude de...”

“Ceci est une règle à laquelle nous ne dérogeons p

“A notre avis...”

Nous devons nous identifier à notre entreprise, nous devons la défendre à l’extérieur; c’est ce que la direction générale attend de nous. L’on ne peut être à la fois dedans et dehors.

CLIENTS ET FOURNISSEURS

Lorsque l’on est en contact avec les clients et les fournisseurs, il est absolument indispensable de s’identifier totalement à son entreprise. Le comportement à l’égard des tiers a des répercussions directes sur le déroulement d’une carrière: si l’on n’obtient pas de succès, si l’on ne sait pas vendre, si l’on ne sait pas acheter, il est probable que l’on n’obtiendra guère de promotions. Si ces difficultés sont liées à des obstacles conjoncturels ou objectifs, l’on se trouve confronté à une situation difficile, très défavorable à l’évolution de la carrière. Avec le vent en poupe, il est facile d’avancer à vive allure; sans vent, le moindre déplacement devient problématique.

Un certain nombre de règles devraient vous guider vers le succès.

- Avec les clients:
 - il est important d’avoir de bons rapports, de les cultiver;
 - il faut fournir, outre un produit de qualité à un prix raisonnable, un service adapté;

- il faut savoir présenter le produit;
- il faut savoir les évaluer et les choisir.
- Avec les fournisseurs: -
 - il est bon d'avoir des rapports privilégiés, garants de livraisons aux moments voulus;
 - il est utile de les informer et donc les impliquer dans l'utilisation du produit;
 - il faut savoir les évaluer et les choisir.

LES AUTRES ENTREPRISES

Pour représenter votre société face aux autres entreprises, vous devez être fier d'y appartenir, porter haut ses couleurs. Un tel comportement ne pourra qu'être favorable à votre carrière.

Quelques règles élémentaires:

- être réservé;
- vanter les réalisations positives de votre société;
- susciter l'admiration à l'égard de votre entreprise.

LE MILIEU SOCIAL

Indéniablement, les entreprises, dès qu'elles atteignent une certaine dimension, ont un rôle social à jouer; elles ont donc automatiquement des contacts avec le milieu environnant, entre autres avec les autorités et les organisations locales.

Cette fois encore, il s'agit de représenter dignement son entreprise; il faut donc:

- donner des informations exactes et valorisantes;
- mettre en valeur les contributions sociales de l'entreprise;
- susciter solidarité et admiration.

Troisième partie :

Les techniques

Travail de groupe

Questionnaire d'auto-évaluation de vos aptitudes et capacités à travailler en groupe

- Le groupe
- Le travail de groupe
- Le processus de prise de décision en groupe
- Le consensus dans le travail de groupe

QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION DE VOS APTITUDES ET CAPACITÉS À TRAVAILLER EN GROUPE

Instructions: répondez à toutes les questions en cochant la case correspondant à votre opinion.

1. Est-il exact d'affirmer que seuls les problèmes ne pouvant être résolus de manière individuelle doivent être traités en groupe?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

2. Est-il vrai que l'objet et les objectifs doivent être définis uniquement par le groupe, une fois que les travaux ont commencé?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

3. Il n'est pas déterminant pour la bonne réussite d'un travail de groupe que soient choisies uniquement les personnes les plus directement intéressées; êtes- vous d'accord?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

4. Pensez-vous que l'heure et le lieu n'ont guère d'influence sur l'issue de la séance de travail?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

5. La documentation préparatoire a-t-elle normalement peu d'importance?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

6. Est-il préférable que la rencontre soit organisée matériellement (disposition des tables, des chaises, Supports externes, etc.) au dernier moment plutôt que préparée longtemps à l'avance?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

7. Habituellement, un "meneur de jeu" n'est pas utile; êtes-vous d'accord?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

8. Il n'est pas très important que tous les participants interviennent activement; êtes-vous d'accord?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

9. Peu importe que les objectifs fixés soient atteints si le travail a été agréable; souscrivez-vous à cette affirmation?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

10. L'important est-il d'obtenir l'unanimité?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

11. Tous les participants devraient pouvoir accepter les conclusions du groupe sur la base de la logique et des chances de réussite du projet; êtes-vous d'accord?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

12. Lorsqu'un participant juge opportun de "bloquer" le groupe, il doit savoir que les autres ont le même droit; cela vous semble-t-il juste?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

13. Il est de bon ton de ne pas trop insister pour que sa propre solution soit adoptée.

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

14. La diplomatie doit avoir des limites; il est important de ne pas changer d'idée uniquement pour obtenir un accord.

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

15. Il est conseillé de ne pas recourir à des procédures de décision visant à réduire le désaccord (majorité, etc.)

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

16. Le travail de groupe est avant tout une méthode permettant l'intégration des connaissances, des diverses expériences et des capacités de chacun.

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

17. Mieux vaut ne pas abuser du travail en groupe; y recourir trop souvent en réduirait l'impact et l'efficacité.

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

18. 11 est bon que le nombre des participants ne soit pas inférieur à 3 ou 4 et ne dépasse pas 9 ou 10.

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

19. L'issue positive d'une séance dépend de la bonne volonté de chacun.

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

20. Les dirigeants doivent savoir travailler en groupe.

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

AUTO-ÉVALUATION

Nombre de OUI (questions 1 à 10) :

Nombre de OUI (questions 11 à 20) :

Nombre de PLUTOT

Nombre de NON (questions 1 à 10) :

Nombre de NON (questions 11 à 20) :

Comptez 4 points pour:

— chaque NON aux questions 1 à 10

— chaque OUI aux questions de 11 à 20

Comptez 1 point pour chaque PLUTÔT

Comptez 0 point pour:

— chaque NON aux questions de 11 à 20

— chaque OUI aux questions de 1 à 10.

- Si vous totalisez de 60 à 80 points, vous êtes en mesure de participer efficacement à une séance de travail de groupe et d'en tirer un résultat positif.
- Si vous avez totalisé de 50 à 60 points, vous avez des progrès à faire dans ce domaine; entraînez- vous et préparez soigneusement les séances.
- En dessous de 50 points,, vous n'êtes pas du tout habitué à ce genre de travail; il faut absolument que vous vous intéressiez de près au problème.

Grâce à ces tests nous avons maintenant à peu près défini votre niveau, vos points forts et vos points faibles. Nous allons maintenant étudier certaines techniques qui devraient vous aider à progresser rapidement dans votre carrière.

Parmi ces techniques, nous insisterons sur:

- le travail de groupe;
- les communications;
- la planification et le contrôle;
- l'organisation et la gestion.

En conclusion, nous aborderons le problème style de management à adopter.

Bien entendu, nous ne saurions trop vous conseiller de vous replonger dans les manuels de base de publications spécialisées

afin de compléter l'information que nous tentons ici de vous donner.

LE GROUPE

Si vous souhaitez progresser dans une entreprise, vous ne pouvez vous contenter de gérer des relations individuelles. Dès le début, vous devez obligatoirement travailler avec, par, et sur les groupes.

L'entreprise est un ensemble de groupes :

- soit structurels (bureaux, équipes, services, directions, filiales...);
- soit informels (groupes de techniciens, de syndiqués, groupes politiques, associations sportives, culturelles, idéologiques, etc.).

Chacun de ceux-ci peut plus ou moins bien fonctionner (c'est-à-dire s'adapter plus ou moins aux objectifs qui lui sont fixés), selon différentes variables qui en déterminent l'existence et la dynamique. Les principales variables repérées et contrôlées par la Sociologie du management sont :

- la dimension;
- l'organisation formelle;
- le comportement individuel des membres;
- le leadership.

Briller dans ces groupes signifie bien souvent progresser dans l'entreprise; gérer un de ces groupes revient à gérer une partie de l'entreprise; gérer tous ces groupes, c'est gérer l'entreprise dans son ensemble.

Les avantages représentés par les groupes sont les suivants:

- possibilités accrues de détecter les erreurs que l'on est en train de commettre;
- incitation à la clarté; chacun doit s'exprimer d'une manière concise et compréhensible;
- meilleure connaissance des individus appartenant aux groupes;
- participation des membres à la formulation des décisions, d'où une plus grande motivation au moment de l'application.

Selon le groupe, *les fonctions du leader* peuvent varier. On peut toutefois les classer de la manière suivante.

- Le leader "exécutif". C'est celui qui coordonne, surveille l'application de la politique et la réalisation des objectifs du groupe.
- Le leader "concepteur" des plans. Il choisit les méthodes et les instruments qui permettront au groupe d'arriver à ses fins.
- Le leader responsable de la politique du groupe.

Il assure l'élaboration des objectifs et des finalités qui peuvent:

- venir d'en haut, c'est-à-dire être fixés par des supérieurs;
- venir du bas, c'est-à-dire être formulés par le groupe lui-même;
- venir du chef lui-même.

- Le leader par compétence. C'est le plus qualifié pour contrôler les activités techniques du groupe.
- Le leader "représentant" du groupe pour ses relations extérieures. Il règle les rapports réciproques de son groupe et des "étrangers". Kurt Lewin, célèbre chercheur au

Massachusetts Institute of Technology (MIT) l'a baptisé le leader "réceptionniste".

- Le leader agent de contrôle des relations internes. Il met en oeuvre le contrôle des relations inter personnelles s'établissant au sein du groupe.
- Le leader arbitre et médiateur. Il intervient comme guide ou médiateur dans les conflits ou dissensions survenant dans le groupe.
- Le leader "exemplaire". Il a une fonction de modèle de comportement pour les autres membres du groupe; soit il encourage certaines attitudes, soit il représente un exemple concret.
- Le leader substitut. Il libère psychologiquement l'individu de ses responsabilités personnelles en les endossant.

Ces fonctions du leader ne sont, en général, que partiellement assumées par les managers "en titre". Il reste donc un territoire à conquérir pour celui qui désire sortir du lot.

Avec des individus de valeur, ces fonctions peuvent même se développer et faire progresser plusieurs personnes.

LE TRAVAIL DE GROUPE

Lorsque l'on entend l'expression "travail de groupe", l'on évoque presque toujours un groupe de personnes discutant autour d'une table. Certes, il s'agit bien là d'un travail de groupe, mais cette vision est singulièrement restrictive.

L'équipe de préposés à l'entretien intervenant dans un autobus n'effectue-t-elle pas un travail de groupe?

La patrouille de France exécutant des acrobaties aériennes en meeting ne fait-elle pas un travail de groupe?

Les vendangeurs ne font-ils pas un travail de groupe?

Si nous analysons la liste des préparatifs nécessaires au travail de groupe du type "réunion":

- contrôle des motifs de l'intervention;
- contrôle de l'opportunité de l'intervention en groupe;
- délimitation du sujet;
- identification des intéressés;
- choix du moment et du lieu;
- convocations;
- préparation du matériel et de l'équipement;
- plan de travail;
- prévisions;
- points critiques;
- prévision de durée;
- prévision portant sur la méthode adoptée...

Nous constatons qu'elle conviendrait tout aussi bien à n'importe quelle forme de travail en groupe.

Cette précision étant donnée, je me concentrerai ici essentiellement sur les groupes de travail "assis"; d'une part parce que quasiment toute la littérature consacrée à ce sujet concerne les réunions, d'autre part parce que c'est surtout à la prise de décisions que nous nous intéressons ici.

Je ferai enfin une dernière remarque: au sein de l'entreprise, comme à l'extérieur d'ailleurs, existent des groupes et des travaux de groupes; il est rare qu'un travail collectif implique

tout un groupe (qu'il soit structuré ou informel). En d'autres termes, groupes et groupes de travail ne coïncident qu'occasionnellement.

Pourquoi le travail de groupe?

Les réponses à cette question sont les suivantes:

- pour agir plus rapidement;
- pour améliorer la spécialisation;
- parce que l'effort nécessaire exige la présence de plusieurs personnes;
- parce qu'il est parfois impossible de faire autrement.

Passons maintenant au travail de groupe dans son sens le plus traditionnel, et examinons deux exemples. L'objet commun de deux travaux de groupe est la formation d'une équipe de football de haut niveau.

Situation I. Le responsable technique demande la participation:

- du préparateur sportif qui devra parler de la forme de chacun des footballeurs;
- du médecin qui décrira leur état de santé;
- du psychologue qui décrira leur condition psychologique;
- d'un spécialiste du pays où doit avoir lieu la partie.

Situation II. Le responsable technique demande la participation:

- d'un représentant de l'Olympic de Marseille, équipe célèbre et réservoir traditionnel de bons éléments;

- d'un représentant d'un autre club ayant actuellement le vent en poupe;
- d'un représentant d'équipe... soutenue par un homme politique influent;
- d'un représentant de la Fédération de football;
- d'un représentant de l'association des footballeurs.

Un même objet, deux compositions totalement différentes, pouvant être justifiées par des raisons apparemment aussi valables les unes que les autres:

- pour agir plus rapidement;
- pour que la spécialisation soit plus poussée;
- parce qu'il est nécessaire que de nombreuses personnes s'engagent car l'enjeu est important;
- parce qu'il est impossible de faire autrement, Dans les entreprises, la situation est souvent semblable à celle évoquée ici pour une équipe de foot ball.

Le travail de groupe est une méthode permettant d'affronter ensemble, même si chacun possède une spécialisation différente ou représente une instance spécifique, des situations plus dures, plus difficiles ou plus risquées.

Certes, il n'est pas toujours indispensable d'y recourir; toutefois, cette technique permet une progression rapide au sein de l'entreprise car elle est souvent fort efficace.

LA PRISE DE DÉCISION COLLECTIVE

La prise de décision individuelle peut s'appuyer sur

- les informations que l'on a en sa possession;
- une conviction (justifiée ou erronée);
- un goût personnel (cela me plaît ou me déplaît);
- un raisonnement fondé sur les probabilités;
- des raisons de coût;
- plusieurs des raisons citées plus haut...

Théoriquement, les mécanismes de la prise de décision collective sont plus complexes.

Intervient une diversité d'opinion, de sensibilité, de goûts, d'estimations de probabilités, d'évaluations des critères économiques, le tout étant filtré par les mécanismes de leadership direct ou non, plus ou moins accentués.

Se fier à la majorité et rechercher le consensus sont deux méthodes pour parvenir à une décision.

LE CONSENSUS DANS LE TRAVAIL DE GROUPE

En fait, même lorsque l'on décide d'adopter le principe du vote à la majorité, il est toujours important de rechercher le consensus. Ce processus n'est jamais rapide ni facile mais c'est une méthode que celui qui ambitionne la fonction de manager doit maîtriser totalement, s'assurant ainsi une position de leader occasionnel.

Le consensus utilise les ressources disponibles dans un groupe et tente de résoudre les conflits d'une manière positive; il est difficile à obtenir, car on ne parvient pas, dans certains cas, à emporter l'adhésion de tous. L'objectif ne doit pas être

l'unanimité, rare ment atteinte, mais plutôt la possibilité d'accepter les solutions du groupe sur la base de la logique.

Rien ne doit être négligé pour parvenir à ce résultat; en effet, nos décisions et la manière dont elles seront appliquées auront une énorme influence sur l'évolution future de l'entreprise et donc, de notre carrière. Par conséquent:

- on évitera de trop "pousser" la solution ayant notre faveur;
- on pourra parfois décomposer l'objet de la décision et affronter le problème en plusieurs étapes;
- on veillera à se préparer et à se documenter avant la séance afin de ne pas perdre de temps inutilement et de contribuer efficacement par des données et des avis motivés à la prise de décision.

Communication

Questionnaire d'auto-évaluation d'aptitude à la communication inter-personnelle

- **La communication, activité primordiale**
- **La communication quotidienne**
- **La communication écrite**

QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION DE L'APTITUDE À LA COMMUNICATION INTER-PERSONNELLE

La communication écrite

Instructions: répondez rapidement à toutes les questions en inscrivant une croix dans la case correspondant le plus à votre opinion.

1. Êtes-vous capable d'écrire en bon français?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

2. Avez-vous l'esprit de synthèse

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

3. Utilisez-vous de préférence des termes simples?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

4. Dans la mesure du possible tapez-vous vos communications à la machine?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

5. Évitez-vous de submerger vos collaborateurs de communications écrites?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

6. Lorsque cela vous est utile, sollicitez-vous d'éventuelles observations?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

7. Évitez-vous les citations?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

8. Veillez-vous à ce que les communications parviennent à leur destinataire suffisamment tôt pour que d'éventuelles modifications puissent être apportées?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

9. Regroupez-vous les thèmes?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

10. Faites-vous toujours preuve de la réserve nécessaire?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

11. Faites-vous vos exposés point par point, méthodiquement et en évitant les phrases longues et confuses?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

12. Vous adressez-vous à l'intéressé et non à la planète entière?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

13. Vous souvenez-vous toujours que les communications écrite et orale ont des caractéristiques différentes?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

14. Êtes-vous convaincu de la vérité de l'adage: "les paroles s'envolent, les écrits restent..."

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

15. Avez-vous toujours à l'esprit que la communication écrite représente un coût pour l'entreprise?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

LA COMMUNICATION ORALE

1. Êtes-vous capable de parler un français correct?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

2. Savez-vous écouter?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

3. Savez-vous stimuler l'expression chez les autres?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

4. Êtes-vous méthodique dans vos exposés oraux?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

5. Votre débit est-il assez lent?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

6. Évitez-vous de monopoliser la conversation?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

7. Essayez-vous d'éviter les digressions?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

8. Évitez-vous de trop parler de ce que vous faites ou avez fait'?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

9. Savez-vous éviter l'abus de lieux communs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

10. Vous adressez-vous toujours à votre interlocuteur du moment?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

11. Évitez-vous de trop désorienter ceux qui vous écoutent?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

12. Avez-vous conscience que l'important c'est de communiquer et non de faire de grandes déclarations?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

13. Évitez-vous de trop gesticuler lorsque vous parlez'?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

14. Savez-vous utiliser votre regard?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

15. Avez-vous présent à l'esprit que la communication doit déboucher sur quelque chose de tangible?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

AUTO-ÉVALUATION

- Si vous avez totalisé moins de 30 oui, vous avez probablement quelques problèmes de communication.
- Si vous avez totalisé 30 oui, vous êtes en droit d'être satisfait de votre aptitude à la communication.

Il est prouvé que normalement une personne consacre 70% de son temps à La communication; au sommet de La hiérarchie dans les entreprises, ce pourcentage augmente encore. Voici comment se répartit le temps consacré à la communication écrite et orale:

On passe:

- **9% du temps à écrire;**
- **16% à lire;**
- **30% à parler;**
- **45% à écouter.**

LA COMMUNICATION, UNE ACTIVITÉ PRIMORDIALE

Je suis convaincu que cette répartition en aura surpris plus d'un. Je pense aussi que de nombreux échecs sont causés par le peu d'importance accordée à l'écoute dans l'entreprise; à mon avis, les ouvrages spécialisés dans le management n'insistent pas assez sur ce problème.

L'écoute n'est pas un comportement passif; elle est au contraire active puisqu'elle suppose que l'on:

- comprenne;
- se souvienne;
- soit en mesure de répondre.

L'écoute attentive et intelligente est l'une des clés de la réussite dans tous les domaines.

La communication est la base à partir de laquelle s'édifient les carrières et les entreprises.

Une fois convaincu de l'importance de la communication, il reste maintenant à apprendre à la gérer. Opérons d'abord une petite classification.

Il existe des communications:

- verbales;
- non verbales.

Les communications verbales peuvent être:

- écrites;
- orales.

Les communications peuvent être transmises:

- directement;
- par l'intermédiaire de moyens audiovisuels.

Elles peuvent être:

- formelles;
- informelles.

Elles peuvent s'effectuer avec:

- les supérieurs directs;
- la direction générale;
- les managers d'autres unités;
- les collègues;
- les collaborateurs;
- l'extérieur.

Les communications orales peuvent prendre la forme:

- d'ordres;
- d'instructions;
- de colloques;
- de conversations;
- de réunions;
- de conférences.

Les communications écrites se divisent en:

- notes de service;
- circulaires;
- règlements;
- instructions;
- lettres;
- mémorandums;
- rapports;
- procès-verbaux;
- comptes rendus
- mémoires;
- avis;
- manuels;
- opuscules;
- bulletins;
- revues;
- publications d'entreprise;
- listings d'ordinateur;

— questionnaires. etc.

Pour toute communication il y a :

- un émetteur, qui émet la communication;
- un récepteur qui reçoit la communication. Dans de nombreux cas (conversation, réunion. etc.), les rôles sont alternés.

Il s'agit de deux fonctions actives et irremplaçables; on peut les comparer à l'énergie qui recharge un accumulateur et à celle qu'il transmet. ou bien à la nourriture absorbée par le corps humain et à l'activité que celui-ci déploie; lorsque l'accumulateur aussi bien que le corps humain ne sont plus en mesure de recevoir, leur rôle est terminé.

L'exemple du corps humain est extrêmement significatif; il nous montre par exemple qu'une nourriture saine peut être utilisée pour alimenter des mouvements inutiles ou dangereux; il n'y a presque jamais de rapport qualitatif direct entre l'énergie absorbée et l'énergie émise. Il en va de même pour la communication; si j'apprends par exemple l'arrivée sur le marché de nouvelles pièces d'or, je peux utiliser cette information pour décider de les acheter rapidement, d'aller les voler, ou bien ne rien faire du tout...

Indéniablement, les communications interfèrent:

- les communications écrites, lues et écoutées;
- celles données par A avec celles données par B;
- celles du manager avec celles de l'entrepreneur;
- celles du manager avec celles de son collaborateur;
- celles du collaborateur avec celles du fournisseur; celles du fournisseur avec celles du client;
- celles d'aujourd'hui avec celles d'hier;

— celles reçues au bureau et celles reçues à la maison, etc.

Si l'on ajoute les déformations possibles, les interprétations, le caractère incomplet de certaines informations, les inexactitudes, on aura une idée de la communication telle qu'elle existe dans l'entreprise.

La communication quotidienne

Inutile de nous attarder sur la diversité des communications non écrites qu'un manager reçoit et émet chaque jour; bornons-nous à rappeler:

- les coups de téléphone;
- les entretiens avec les collaborateurs;
- les entretiens avec les clients et/ou les fournisseurs;
- les communications internes, etc.

Ces activités occupent toute la journée d'un dirigeant, y compris l'heure des repas et les soirées (lecture des revues et préparation du matériel nécessaire).

Un grand nombre de consultants et autres professeurs en "gestion du temps" enseignent l'art et la manière d'améliorer l'organisation de ce type communication.

Pour ma part, je me contenterai de signaler que:

- l'important est de s'efforcer de faire toute chose parfaitement;
- le problème n'est pas de tout programmer, ni de prévoir du temps pour tout;
- il ne faut jamais oublier la cordialité ni négliger les détails.

LA COMMUNICATION ORALE

Nous vous conseillons de concentrer vos efforts sur la communication écrite; en effet, elle permet une meilleure préparation et un contrôle plus efficace; en outre, les informations écrites (contrairement aux paroles) laissent des traces durables.

La préparation de base est primordiale; ne négligez pas:

- la connaissance de la langue (que l'on peut toujours améliorer);
- l'adéquation du langage;
- la richesse du vocabulaire;
- le caractère synthétique et essentiel des messages;
- la maîtrise et la gestion des données, graphiques et tableaux (un échec peut être relativisé si on l'illustre d'une courbe où l'on retrouve un parallélisme historique, OU par des données externes).

Il est essentiel de ne pas multiplier indûment les communications écrites mais de les diversifier au maximum:

- note sur une feuille volante;
- mise en valeur par un tableau;
- photocopie;
- ordre de service;
- requête;
- description de la situation;
- sondage;

— lettre;

— données sous diverses formes, demandées et fournies, etc.

L'intitulé et les canaux de transmission de l'information devront en outre être personnalisés au maximum.

Il faut s'attacher à répondre rapidement à toutes les communications écrites que l'on reçoit (même à celles n'ayant apparemment pas une importance primordiale).

Il est également utile d'avoir recours à des intitulés et une mise en page fixes; vous gagnerez ainsi du temps.

Conservez toujours la copie des communications émises et de celles reçues ayant une importance particulière.

Planification et contrôle

Questionnaire sur la planification et le contrôle pour les managers.

- **Programmes et plans**
- **Planifier le travail de l'entreprise**
- **Planifier le travail individuel**
- **Contrôler le travail individuel**
- **Contrôler les résultats de l'entreprise**

QUESTIONNAIRE SUR LA PLANIFICATION ET LE CONTRÔLE POUR LES MANAGERS

Instructions: répondez à toutes les questions en inscrivant une croix dans la case vous satisfaisant le plus.

PROGRAMMATION DE VOTRE PROPRE TRAVAIL

1. Programmez-vous habituellement votre activité?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

2. Laissez-vous toujours une partie de votre temps non programmée?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

3. Tenez-vous compte de vos engagements extra-professionnels lors de l'élaboration de vos programmes?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

4. Évitez-vous de prendre des engagements fermes et définitifs au-delà d'une semaine?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

5. Vérifiez-vous à la fin de la journée si votre programme a été bien respecté?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

6. Analysez-vous en début de matinée le programme de la journée?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

7. En cas d'absence, demandez vous à un de vos collaborateurs de remplir au mieux vos engagements ou de vous excuser?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

8. Laissez-vous à d'autres le plaisir d'utiliser les somptueux agendas qui sont à la mode à

l'heure actuelle?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

9. Essayez-vous, dans la mesure du possible, de respecter vos engagements?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

10. Êtes-vous capable de déterminer, le cas échéant, quels sont les rendez-vous que vous pourrez déplacer?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

PLANIFICATION AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

11. La planification la plus importante est-elle celle qui se fait au niveau le plus élevé?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

12. Les dirigeants de tous les niveaux doivent-ils participer à la planification?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

13. Est-il juste de dire que la planification à court terme doit être le support de la planification à long terme?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

14. Planifier, c'est prévoir; êtes vous d'accord?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

15. Les budgets sont-ils la traduction chiffrée des plans?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

16. Est-il bon de considérer les budgets comme des obligations à respecter?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

17. Pour planifier, est-il nécessaire d'identifier et de rendre explicites la finalité, les objectifs et la politique de l'entreprise?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

18. Est-il indispensable d'établir clairement la durée sur laquelle s'étale le plan?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

19. Pour planifier correctement, faut-il toujours tenir autant compte des facteurs certains que d'éventuelles variables?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

20. Un bon système de planification stratégique améliore-t-il les possibilités d'adaptation de l'entreprise aux mutations conjoncturelles?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

CONTRÔLE

21. Le contrôle doit-il être effectué de manière permanente?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

22. Le contrôle est-il un critère préétabli pour l'évaluation constante des résultats et de la bonne marche de l'affaire?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

23. Le contrôle est-il un instrument de mesure des résultats obtenus et de l'activité?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

24. Le contrôle est-il une confrontation entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

25. Le contrôle est-il une action visant à corriger les écarts et déviations cachés?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

26. Simplicité, souplesse et à- propos sont-elles caractéristiques d'un contrôle efficace?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

27. Le contrôle doit-il être mené directement par le manager?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

28. À la base d'un contrôle efficace se trouve le système d'information; est-ce exact?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

29. Le contrôle est-il un processus de feedback?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

30. Le contrôle est-il indispensable à l'évaluation de l'activité du manager?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

AUTO-ÉVALUATION

Nombre de OUI :

Nombre de NON :

Comptez 1 point pour chaque OUI

Comptez 0 point pour chaque NON

- Si vous totalisez entre 27 et 30 points, vous savez ce que signifient les termes planification et contrôle.
- Si vous totalisez de 24 à 26 points, vos connaissances comportent des lacunes; vous devriez vous perfectionner.
- En dessous de 24 points, votre préparation technique est nettement insuffisante dans le domaine de la planification et du contrôle.

La différence entre plans et programmes et entre programmer, gérer et planifier n'est pas toujours évidente pour la plupart d'entre nous. Je vais donc essayer de définir et différencier ces termes.

Pour moi, *gérer* signifie décider si:

- **je vais ou non à une réunion;**
- **je mets une cravate bleue ou verte;**
- **je passe le ballon à Platini ou à Maradona;**
- **je dois "lui" serrer la main ou le saluer d'un signe de tête.**

***Programmer*, c'est décider:**

- **à 15 heures, réunion à l'Union industrielle;**
- **demain matin, costume bleu à rayure;**
- **à 17 heures, entraînement sportif;**
- **à 19 heures, aller saluer le président.**

***Planifier* c'est décider:**

- **en janvier, améliorer nos relations avec le groupe des Jeunes entrepreneurs;**

- en mars, finir d'user le costume gris;
- en juin, fournir à l'équipe un demi-ailier et un jeune goal qui ne coûtera pas cher;
- en septembre, éliminer la corvée des salutations.

aujourd'hui

demain

à partir d'après-demain

GESTION

PROGRAMME

PLANS

Par commodité, j'utiliserai pourtant indifféremment les termes programmes ou plans; en effet, la division est moins nette en pratique qu'en théorie.

PROGRAMMES ET PLANS

Notons que chacune des minutes de notre vie doit être gérée"; le maniement des plans et programmes est plus délicat.

Voici quelques exemples pour éclairer mes propos:

- vous êtes marié depuis un an: vous pouvez concevoir le projet d'aller en vacances à la mer avec votre épouse ou "programmer" une soirée au restaurant avec elle;
- vous avez fait la connaissance d'une jeune fille hier soir: vous pouvez avoir pour programme de dîner avec elle ce soir et de flirter gentiment, mais vous ne pouvez rien "planifier";
- vous venez de vous séparer de votre fiancé(e). Tout est devenu très aléatoire; mieux vaut éviter plans et programmes. Il faut passer à la gestion...

Au niveau de l'entreprise, le même schéma est valable:

- lorsqu'une activité est lancée et que la situation est consolidée, programmes et plans sont possibles;

— lorsqu’une activité est lancée mais que la situation est encore précaire, les programmes sont nécessaires et suffisants; les plans ne servent qu’à orienter les espoirs;

— lorsqu’une activité n’est pas encore lancée, il est bien entendu nécessaire de s’informer pour s’orienter, mais d’une manière concrète, il faut se consacrer à la gestion.

Ces règles, valables pour les entreprises, le sont encore plus pour les individus au sein d’une entreprise.

On pourrait aller jusqu’à dire qu’il existe deux types de programmes et de plans: les programmes et plans “de fond” et les programmes et plans “contingents”. Quelques petits exemples: vous souhaitez rencontrer une jeune fille (ou un jeune homme) et construire avec elle (ou lui) une vie sentimentale durable et une famille (programme de fond); vous voulez sortir avec Laure (ou Pierre) et flirter un peu avec elle (ou lui) (programme contingent).

Plus sérieusement, vous voulez devenir un des associés d’une grande entreprise (programme de fond) ou vous avez décidé d’inviter à dîner Monsieur Dupont afin de vous concilier ses bonnes grâces et vous assurer une grosse commande (programme contingent).

Les lignes directrices de fond sont toujours indispensables; sans elles, ni les entreprises ni les individus ne savent où ils vont.

Les programmes et plans contingents sont dictés par les possibilités qui s’offrent à vous.

PLANIFIER L’ACTIVITÉ DE L’ENTREPRISE

Si l’on désire être véritablement efficace, il est important de mettre au point un système de programmation parfait.

Les exemples ne manquent pas:

- un programme spatial est prévu des dizaines d'années à l'avance;
- il faut 10 ans pour mettre au point une nouvelle automobile;
- le lancement d'une nouvelle activité demande habituellement des années de préparation ;
- il faut de 3 mois à 3 ans pour achever un livre.

Voici quelques conseils pour vous aider à mettre sur pied un programme au niveau de l'entreprise:

- *objectifs et politique de l'organisation*: vérifiez que ces objectifs et cette politique sont toujours valables; dans le cas contraire, fixez-en de nouveaux; déterminez si la politique suivie est adaptée;
- *durée*: un plan sera différent selon qu'il porte sur 10, 5, 3, 2 ou 1 ans. Il est probable qu'il sera nécessaire d'élaborer plusieurs plans (mensuel, trimestriel, annuel, tri annuel, décennal); tout dépend du secteur d'activité et de la période pendant laquelle on opère. Il est bon que les plans "s'emboîtent" comme des poupées russes. Un projet à court terme devrait être le développement d'un plan à plus long terme, et non l'inverse;
- *tendances passées et présentes*: il est important de les étudier d'une manière approfondie; on se penchera particulièrement sur les atouts et les points faibles de l'entreprise, l'évolution du marché, de la concurrence, de la situation générale;
- *événements très probables*: il est bon de déterminer certaines quasi sur lesquelles on élaborera les programmes;

- variables les plus importantes: étant donné qu'il est très difficile de tout prévoir, on choisira un certain nombre de variables possibles, auxquelles on affectera un coefficient;
- scénarios du futur: à partir des événements les plus probables et des variables possibles, on tentera de bâtir les principaux scénarios possibles;
- stratégies/scénarios: il faut imaginer une stratégie satisfaisante pour chaque scénario;
- stratégie visant à un meilleur résultat: à ce niveau, il est bon de déterminer une stratégie modulaire (tenant compte des probabilités les plus élevées tout en assurant les meilleurs résultats) qui tente de déplacer les investissements les plus importants lorsqu'interviennent les variables-clé.

Ces quelques indications, sans être véritablement originales, devraient néanmoins vous être utiles. Sou venez-vous toutefois qu'un programme ne doit pas être gravé dans la pierre.

N'hésitez pas à tout cham bouler si vous avez la conviction (et non l'impression) que les événements lui donnent tort. Pour ne pas avoir su se raviser à temps, de nombreux dirigeants ont mené leur entreprise à la faillite.

Il nous faut maintenant nous pencher sur le processus de programmation à proprement parler. Bien entendu, il est impossible ici de donner une marche à suivre précise; dans ce domaine, chaque entreprise a sa méthode. Je me bornerai donc à vous donner des orientations assez générales et abstraites:

- il est bon d'impliquer tous les dirigeants dans le processus de programmation, à tout le moins au moment où sont fournies les informations de base et lors de l'élaboration;

- on utilisera des procédures et des supports précis; dans le cas contraire, on risque de se trouver confronté à un véritable chaos;

la programmation concerne les aspects productifs, commerciaux, ayant trait aux installations ayant trait aux dirigeants, ayant trait aux coûts

- il faut procéder à de fréquents contrôles et ajustements, tant dans la phase d'élaboration que de réalisation;

- la programmation, une fois mise en place, doit être appliquée de la manière la plus automatique possible afin de perdre un minimum de temps.

Ajoutons que les entreprises sont extrêmement diverses; par conséquent précisons que:

Dans certaines entreprises de moyenne importance, il peut être tout à fait justifié que les programmes soient élaborés par le manager seul et qu'ils ne soient pas vraiment formalisés;

- au contraire, dans certaines grandes organisations, il est parfois possible de planifier l'activité très précisément des années à l'avance.

PLANIFIER LE TRAVAIL INDIVIDUEL

S'il y a un programme pour l'entreprise, il y a automatiquement un programme pour les individus:

- si le programme pour l'entreprise est établi en assemblant celui des différentes unités la constituant, il le précède;

- si le programme pour l'entreprise vient du sommet (ou s'il est substantiellement modifié par le sommet), il en découle que

le programme central se répercute sur le programme de l'unité de travail, puis sur celui de l'individu.

Le plan de travail de chacun doit tenir compte:

- du programme de l'unité dans laquelle on opère;
- du programme personnel de progression de carrière.

Quels instruments de programmation individuelle utiliser?

Il est bien difficile de donner des conseils qui soient valables pour tous.

Indéniablement, il est indispensable de bien connaître les programmes de l'entreprise ainsi que ceux de l'unité dans laquelle on opère; lorsque cela est possible, il est bon d'en conserver une copie.

En ce qui concerne les instruments de programmation personnelle, j'ai pu constater au cours de ma carrière que:

- les dirigeants de moindre importance ou ceux ayant subi des revers utilisent souvent des agendas et des systèmes de programmation extrêmement complexes;
- les dirigeants de valeur moyenne font tenir leur agenda par leur secrétaire;
- les grands dirigeants utilisent souvent des agendas très simples ou des feuilles blanches sur lesquelles ils écrivent d'ailleurs très peu.

Ces observations personnelles étonneront peut-être certains; il est pourtant évident qu'un dirigeant vraiment occupé passe son temps, nous l'avons vu au chapitre précédent, à communiquer. Ce type d'activité nécessite généralement davantage une gestion qu'une programmation. Tout le monde a conscience, je pense, que le meilleur gestionnaire de son propre temps reste l'individu lui-même.

Toutefois si une programmation rigoureuse et sophistiquée se révèle utile dans votre travail, ne l'abandonnez pas. Restez pragmatique avant tout!

Si je devais vous donner un conseil pratique, ce serait d'ajouter tous les jours à votre programme un point supplémentaire:

- lire une nouvelle revue;
- connaître une personne de plus;
- faire un rapport d'un style différent;
- étudier une nouvelle procédure; écrire un article.

Si vous suivez ce conseil, vous progresserez sûrement très rapidement.

CONTRÔLER LE TRAVAIL INDIVIDUEL

Autant les programmes doivent être souples, autant les bilans doivent être précis. Attention: le système de contrôle le mieux étudié peut trahir. Les Soviétiques en savent quelque chose: l'accident de Tchernobyl est survenu parce qu'un système de contrôle, considéré comme exemplaire dans le pays, n'avait pas fonctionné...

Parlons tout d'abord de l'autocontrôle: c'est certainement le système de contrôle le plus immédiat et le plus direct; aucune relation écrite n'est nécessaire:

On sait immédiatement ce que l'on a fait ou non, on détermine facilement quels sont les résultats atteints, ce qui est encore à notre portée et ce qui ne l'est plus.

Il en va tout autrement en ce qui concerne le contrôle de ses propres activités dans le but d'en rendre compte à un tiers. Dans ce cas, il faut veiller à exposer tout ce qui a été réalisé, l'illustrer d'une manière valorisante, le faire savoir à qui de droit au moment opportun.

J'ai vu de nombreux managers récupérer ainsi le terrain perdu lors de l'établissement des bilans; j'ai connu aussi de merveilleux dirigeants compromettre d'excellents résultats dans la phase de présentation des résultats.

Passons maintenant au contrôle d'autres individus, en rappelant que le contrôle a pour objectif de:

- déterminer si les résultats prévus par les programmes sont atteints ou vont l'être;
- adapter les programmes aux résultats poursuivis;
- évaluer les capacités des individus.

Un système de contrôle est d'autant plus efficace qu'il est:

- fondé sur des données solides;
- confronté à d'autres données;
- à échéances préétablies;
- formalisé et automatique, de manière à ce qu'il soit vécu comme faisant partie de l'activité et non comme une inquisition.

Il existe un autre type de contrôle: celui qui est opéré par le manager; celui-ci doit saisir au vol les situations et renforcer, aider, modifier l'activité pendant son déroulement afin d'éviter et surmonter les obstacles, avant même de pouvoir analyser les causes de l'échec.

Les contrôles sont utiles lorsqu'ils sont faits au moment voulu. Ceux qui sont opérés sur ce qui a déjà été fait servent pour le futur, non pour le présent. En tout état de cause, il est important que le contrôle porte sur des situations réelles et ne se base pas uniquement sur des impressions ou à l'occasion d'une défaillance.

CONTRÔLER LES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE

Les critères concernant le contrôle des activités des entreprises sont la somme des données portant sur le travail individuel. Ils sont indispensables pour:

- évaluer l'état d'avancement des projets;
- décider ce qu'il faut modifier dans les programmes.

Plus grande est l'entreprise, plus il est vital qu'elle dispose d'un système d'information adapté et diversifié; les données doivent arriver au sommet rapidement et d'une manière cohérente.

Cela peut représenter un certain coût de revient mais en l'absence d'un tel système, on risque de dévier ou de persister dans l'erreur.

Il est utile, me semble-t-il, d'évoquer "le contrôle du contrôle". Pour donner un exemple, il est notoire que le nombre d'inscrits est un critère de contrôle pour les partis politiques. Or, il est souvent apparu que ces chiffres étaient manipulés. Restons donc vigilants!

Ce problème est extrêmement courant, aussi les organisations consacrent-elles beaucoup d'argent, de temps et d'efforts pour concevoir et maintenir sur pied des systèmes de contrôle efficaces.

Ces systèmes sont destinés à accroître la capacité d'une organisation, à coordonner les actions de ses unités et à identifier les problèmes à leur source.

Organisation et gestion

- Organiser son propre travail
- Organiser le travail des autres
- Organiser l'entreprise
- Gérer les hommes et les événements

Organiser et gérer: il existe de nombreuses définitions de ces deux termes; par commodité, nous ignorerons les diverses nuances possibles, en nous limitant aux significations qui nous serviront pour notre raisonnement.

Par organiser, il faut entendre:

- **créer les structures de l'entreprise;**
- **fournir les règles de fonctionnement;**
- **rédiger les procédures et élaborer les méthodes;**
- **élaborer le système d'informations, et, serais-je tenté d'ajouter, "maintenir tout cela à jour".**

Le terme gestion, lui, désigne:

- **la prise en charge de l'activité, au jour le jour;**
- **la préparation de l'activité à court terme;**
- **le fait d'affronter les événements inattendus;**
- **le fait de décider comment il faut répondre, ce qu'il faut faire, la manière dont il faut traiter.**

Organiser et programmer, c'est préparer le futur; gérer, c'est s'occuper du présent.

Si l'organisation et la programmation sont insuffisantes, on peut réduire au maximum les conséquences de ces erreurs grâce à la gestion: même si l'on est bien organisé et programmé, une mauvaise gestion peut d'ailleurs tout compromettre.

ORGANISER SON PROPRE TRAVAIL

Cela comporte de nombreux aspects:

- la manière de sélectionner le travail: un directeur général devra par exemple apprendre à ses collaborateurs à filtrer le courrier et à ne lui faire parvenir que ce qui l'intéresse;
- la disposition physique. la logistique, les instruments de travail. Par exemple, si vous vous occupez des accidents de la route, il est bon que vous ayez toujours à portée de la main le Code de la route, les tarifs des réparations automobiles, les tableaux précisant les indemnisations pour dommages corporels... Si vous êtes chargé du contact avec la clientèle, vous aurez un certain nombre de lettres type et d'informations à votre disposition... Si vous êtes responsable du recrutement du personnel, vous devez conserver dans vos dossiers les formulaires de demande d'embauche, l'organigramme, les documents nécessaires aux candidats, éventuellement une batterie de tests:
- les données historiques. Si vous devez par exemple décider du nombre de sandales à mettre en production, vous devez savoir combien de paires ont été vendues l'année passée, de quel modèle etc.;
- avoir des informations précises sur vos collaborateurs (nombre, formation, conditions d'admission, tâches de chacun, remplacements etc.)

Le déroulement d'une carrière dépend largement de l'organisation de son travail.

Celui qui n'est pas organisé ne sait jamais ce qu'il doit faire, il n'a pas les éléments pour se mettre au travail; ses collaborateurs sont mal informés: il ne sait pas faire connaître ses résultats, ni d'ailleurs quels résultats il doit faire connaître.

L'organisation du travail doit être un processus continu:

- à la suite de la visite d'un client, vous pouvez imaginer un nouveau système de présentation des prix;
- lorsque vous formez un numéro, vous pouvez penser à l'introduire dans l'annuaire électronique;
- lorsque vous utilisez un formulaire, vous pouvez imaginer des améliorations à lui apporter;
- lorsque vous avez une heure libre, vous pouvez vous occuper du classement des archives.

L'organisation est au programme ce que la forme est au fond; au moment d'agir, de gérer, elle doit représenter un effort d'amélioration du travail.

ORGANISER LE TRAVAIL DES AUTRES

Il serait erroné de vouloir organiser totalement le travail des autres et il est difficile de déterminer où doit s'arrêter le rôle du manager.

Disons qu'il existe en gros quatre tranches" ou niveaux d'organisation (on ne les retrouve pas toujours tous dans une entreprise ou un secteur donné d'une société. Citons-les:

- l'organisation du travail personnel: ce dont j'ai besoin, la manière dont j'organise mon poste de travail, mes archives personnelles, etc.;
- les choix en matière d'organisation, réservés à l'unité: nous communiquons oralement ou par petits billets, nous avons des archives communes ou chacun a les siennes, untel doit remplacer tel collègue en cas d'absence, etc.;

- l'organisation conçue par des spécialistes: mini- ordinateur, informatisation totale, procédures inter-unités, structures, organigrammes...;
- les choix en matière d'organisation propres à l'entreprise: autonomie, autorité, contrôle directionnel, etc.

En réalité, lorsque l'on parle d'organisation du travail des autres, il s'agit surtout de l'organisation mise au point par des spécialistes, étant bien entendu que chacun dans une entreprise peut être, à un moment ou un autre, spécialiste de tel ou tel problème.

Sans entrer dans les détails techniques, disons simplement:

- qu'il ne faut jamais oublier que l'organisation est un moyen et non une fin en soi;
- qu'il est inopportun de prétendre enseigner à un dirigeant comment disposer les meubles de son bureau ou de le convaincre d'utiliser du papier recyclé.

ORGANISER L'ENTREPRISE

En dernière analyse, organiser signifie réunir les conditions pour faire mieux. Que l'on parle d'entreprises ou d'unités de travail, les éléments concernés sont les mêmes:

- hommes;
- moyens;
- structures;
- procédures;
- orientations, etc.

Mais dans le cas d'une firme dans son ensemble, ces éléments sont de dimensions supérieures et sont conçus de telle manière qu'ils peuvent s'appliquer à diverses unités.

Le style de l'entreprise variera selon le type de manager choisi. De ce fait, l'organisation est un compromis entre l'activité de direction, les possibilités existantes et les grandes orientations.

GÉRER LES HOMMES ET LES ÉVÉNEMENTS

Gérer les hommes et les événements est une expression un peu grandiloquente qu'il convient de démystifier. En réalité, les dirigeants gèrent les hommes et les événements" selon leur propre personnalité.

Gérer, c'est constamment:

- faire;
- téléphoner:
- montrer;
- décider;
- répondre:
- aller;
- se refuserà;
- comprendre:
- affirmer;
- renvoyer;
- acheter:
- offenser:
- parler; écrire;

- vendre:
- cacher;
- expliquer;
- s'expliquer.

Cela signifie aussi souvent agir en fonction des autres, avec les autres.

Il est presque impossible d'apprendre à agir différemment à des hommes déjà en activité; il faut procéder par petites touches, ne rien brusquer.

La méthode de contrôle d'auto-développement professionnel que vous trouverez dans l'appendice pourra peut-être vous être de quelque secours.

Il est également utile d'étudier les modèles offerts par les autres managers. Je vous conseille fortement de vous poser quotidiennement les questions suivantes, pour chacune des situations rencontrées:

- ai-je bien fait?
- aurait-il été plus judicieux de répondre différemment?
- pouvais-je décider autrement?
- cet ajournement était-il opportun?
- aurais-je dû dire cela?
- pouvait-on écrire autre chose?
- ce coup de fil présentait-il un intérêt réel?
- était-il indispensable d'y aller?
- fallait-il vraiment que je refuse?
- ai-je bien acheté?
- ai-je vendu au meilleur prix?

- ai-je bien synthétisé les informations reçues?
- ai-je eu raison de ne pas dévoiler cette nouvelle?
- était-il de bon goût de faire étalage de ce succès?
- ai-je vraiment compris?
- quel droit avais-je d'affirmer qu'il avait tort?
- n'aurais-je pu éviter de vexer ce concurrent?
- ai-je compris comme il le fallait?
- me suis-je expliqué avec sincérité?

Il est nécessaire de vous interroger ainsi afin de tenter de vous améliorer pour la fois suivante. Attention toutefois, ne vous interrogez qu'après l'action, et uniquement lorsque c'est utile; vous risqueriez autrement de sombrer dans l'indécision et le remède serait alors pire que le mal.

Mieux vaut ne pas faire trop d'erreurs de gestion car elles compromettraient une bonne programmation et une bonne organisation. Le contrôle ne peut que réparer quelques petits défauts relativement mineurs.

Modèles et style

Questionnaire d'auto-identification du style de management

- **Modèle orienté vers le dirigeant**
- **Modèle orienté vers le système**
- **Modèle orienté vers les relations**
- **Modèle orienté vers les objectifs**

QUESTIONNAIRE D'AUTO-IDENTIFICATION DU STYLE DE DIRECTION

Instructions: répondez à toutes les questions en cochant la colonne vous convenant le mieux.

1. Vos collaborateurs sont-ils autonomes, savent-ils ce qu'ils doivent faire sans avoir à vous consulter constamment?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

2. Définissez-vous vous-même les plans et programmes et considérez vous que l'important c'est que vous les connaissiez?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

3. D'une manière générale, contrôlez-vous le travail effectué, sur la base de ce que vous aviez prévu?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

4. Refusez-vous les conflits d'autorité?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

5. Souhaitez-vous être informé de toutes les décisions de vos collaborateurs?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

6. Vous fondez-vous sur les résultats de vos collaborateurs et l'avis de leurs supérieurs pour les évaluer et les récompenser?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

7. Selon vous, est-il préférable que l'organisation évolue peu, car il est mauvais de troubler les équilibres établis?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

8. Les collaborateurs ne peuvent guère aider à atteindre les objectifs car ils doivent être avant tout de bons exécutants; êtes-vous d'accord avec cette affirmation?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

9. La gestion doit-elle assurer des résultats économiques rapides?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

10. Est-il bon que l'autorité soit représentée par un petit nombre de personnes?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

11. Vos collaborateurs doivent-ils s'adresser à vous essentiellement par le biais de canaux préétablis?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

12. Vous basez-vous sur des données "historiques"?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

13. Pour contrôler le travail effectué, faites-vous des comparaisons avec des données et des indices vérifiables?

14. En cas de conflit d'autorité, avez-vous recours aux précédents ou à l'avis d'un expert?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

15. L'autonomie de décision de vos collaborateurs est-elle limitée par des normes et des procédures?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

16. Vos collaborateurs doivent-ils progresser en fonction de plans de carrière, selon un ordre préétabli?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

17. Est-il préférable que l'organisation évolue peu, car tout changement entraîne une remise en cause des procédures et des normes éprouvées?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

18. Si les collaborateurs n'ont guère de possibilités d'aider à la réalisation des objectifs établis, c'est qu'ils ont les mains liées par les normes et procédures; partagez-vous cette opinion?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

19. La gestion ne doit pas bouleverser le budget, êtes-vous d'accord?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

20. L'entreprise est-elle régie par les règles d'organisation?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

21. Peu importe que vos collaborateurs vous consultent souvent, pourvu que l'accord règne entre eux; êtes-vous d'accord?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

22. Lorsque vous définissez les programmes, vous souciez-vous surtout de ne mécontenter personne?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

23. Lors du contrôle de l'activité, tentez-vous surtout d'établir de bons rapports?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

24. Est-il important que les conflits d'autorité soient résolus à la satisfaction générale?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

25. Vos collaborateurs ont-ils une autonomie de décision à condition qu'ils soient d'accord entre eux?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

26. Avant de proposer de l'avancement pour vos collaborateurs, vous assurez-vous de leur sens des contacts?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

27. Est-il raisonnable de modifier une organisation afin d'éliminer un conflit?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

28. Le fait de participer à la réalisation des objectifs favorise-t-il l'esprit de collaboration dans une équipe?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

29. Une gestion doit-elle tenir compte des exigences de tous?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

30. Est-il bon que tout le monde participe à la prise de décision si cela renforce la cohésion et l'entente au sein de l'équipe?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

31. Est-il important pour vous que vos collaborateurs puissent vous contacter facilement et fréquemment?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

32. Définissez-vous en groupe les plans et les programmes, sur la base des capacités et des objectifs de chacun?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

33. Contrôlez-vous le travail essentiellement pour vérifier le respect des objectifs et la possibilité d'obtenir les résultats prévus?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

34, En cas de conflit d'autorité, le problème est-il traité en groupe?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

35. Vos collaborateurs ont-ils un large pouvoir de décision dans leur sphère d'activité?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

36. Les avancements doivent-ils être accordés en fonction également des objectifs atteints?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

37. Est-il bon que l'organisation soit en perpétuelle évolution afin d'obtenir une plus grande efficacité?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

38. Est-il indispensable que vos collaborateurs participent à la réalisation des objectifs, puisqu'ils y ont souscrit?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

39. La gestion doit-elle viser des résultats à brève échéance mais surtout à long terme?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

40. Pour que les décisions soient par faites, tous doivent-ils participer à leur élaboration?

Oui ☐ Plutôt ☐ Non ☐

AUTO-IDENTIFICATION

Attribuez-vous 1 point pour chaque OUI

Attribuez-vous 0 point pour chaque NON

Points totalisés pour les questions de 1 à 10 _____

Points totalisés pour les questions de 11 à 20 _____

Points totalisés pour les questions de 21 à 30 _____

Points totalisés pour les questions de 31 à 40 _____

- Le premier total détermine votre autorité, le second votre attachement à un système plus ou moins rigide, le troisième la place que vous accordez aux relations humaines dans l'entreprise, le quatrième l'importance que vous attribuez aux objectifs.
- Une différence de 1 ou 2 points n'est guère significative. Le nombre de points obtenus pour chacun de ces quatre groupes vous indiquera quelle est votre tendance.

LES MODÈLES

Si je ne traite ce sujet qu'au dernier chapitre, c'est, avouons-le, qu'il m'effraie un peu. On a trop écrit sur ce thème. Il est pourtant indispensable d'illustrer les stéréotypes les plus répandus par les ouvrages de vulgarisation à ce propos.

Plusieurs fois dans cet ouvrage, j'ai souligné la nécessité d'avoir pour modèles des hommes ayant influencé notre manière d'agir ou dont nous considérons qu'ils ont quelque chose à nous apprendre.

Mais il est bon, me semble-t-il, de "personnaliser" ces modèles, c'est-à-dire d'ajouter quelque chose qui nous soit propre, quelque chose de plus et de différent.

Warren Bennis, un Américain auteur d'ouvrages célèbres sur le management, reconnaît que la réalité est encore bien loin de la théorie. Ainsi, argumente-t-il, le président d'une université américaine actuelle doit avoir un sens pratique, un talent d'organisateur très développés. Il doit à la fois savoir s'exprimer en public, être collecteur de fonds, écrivain, analyste, ami et collègue, manipulateur de pouvoir, programmeur... avoir une famille sympathique, une épouse infatigable et moderne.., il doit être financier, père, homme de relations publiques, politicien, etc.

Pour Henry Mintzberg, chercheur américain spécialisé dans cette branche, la conception classique du dirigeant qui organise, coordonne, planifie et contrôle correspond bien peu à la réalité. Si l'on veut progresser, il faut partir des faits et non des mythes et des préjugés. Dans un article très intéressant paru dans la *Harvard Business Review*, il développe cette thèse:

- *Mythe*: le dirigeant est un planificateur réfléchi et systématique

Réalité: les dirigeants, toutes les recherches le prouvent, travaillent à un rythme soutenu; leur activité est caractérisée par la variété et la discontinuité; ils sont résolument orientés vers l'action et n'apprécient guère la réflexion.

- *Mythe*: le dirigeant n'a pas d'obligations routinières.

Réalité: il est au centre de nombreuses obligations, rites et cérémonies compris: par exemple négociations et recherches d'informations relatives à l'organisation et au milieu

(fournisseurs, clients, visiteurs, personnalités, relations de travail, comités, etc.).

- *Mythe*: le dirigeant utilise une information élaborée, synthétique, fournie par le système formel de gestion.

Réalité: les dirigeants favorisent nettement les communications directes: contacts personnels, télé phone, réunions.

- *Mythe*: la direction devient une science et une profession.

Réalité: la plupart du temps, les dirigeants comptent sur leur bon sens et leur intuition.

L'activité réelle du dirigeant s'oriente dans une triple direction:

- rôle relationnel, en tant que représentant de l'autorité, leader du groupe, responsable des rap ports internes et externes;
- rôle informatif: il est au centre du système d'in formation (y compris les bruits, murmures et in situations) qu'il redistribue, à l'intérieur de l'organisation, à ses collaborateurs en fonction de ses objectifs du moment, et à l'extérieur en tant que personnage officiel;
- rôle décisionnel: il est entrepreneur, négociateur. distributeur de ressources.

Robert N. McMurry, toujours dans la *Harvard Business Review*, souligne que l'objectif principal dans les grandes entreprises n'est pas de définir de meilleures relations humaines, une meilleure communication ou une plus grande participation aux décisions, mais *le pouvoir*, que l'auteur définit comme la capacité de modifier le comportement de ses subordonnés ou de ses collègues dans le sens désiré; le corollaire de cette capacité étant celle de résister à la volonté d'autrui de modifier votre comportement. Pour sauvegarder son propre pouvoir et se

protéger de celui des autres, il donne quelques règles; par exemple:

- pour chaque mission, obtenir de ses supérieurs des indications claires, précises, non ambiguës sur sa tâche, ses responsabilités, sa sphère d'autorité;
- veiller à s'entourer de collaborateurs technique ment compétents, sûrs, loyaux;
- dans les entreprises comme dans le monde de la diplomatie, l'important est d'établir des alliances (avec les supérieurs, les collègues, les collaborateurs);
- comprendre l'importance cruciale de canaux d'in formation fiables et crédibles, provenant des niveaux supérieurs;
- être prudent et méfiant lorsque l'on demande conseil;
- éviter d'avoir des relations trop personnelles avec ses collaborateurs;
- toujours conserver une marge de manoeuvre et ne jamais se lier complètement;
- si nécessaire, pratiquer la résistance passive;
- être efficace et brutal si les circonstances l'exigent;
- ne communiquer que le strict nécessaire;
- savoir que rien ne reste secret dans une entre prise.

Robert N. McMurry reconnaît que ces stratégies ne sont guère nobles; mais elles représentent pour les cadres et les dirigeants d'entreprise l'unique moyen de survivre.

Les expériences sur les styles de commandement des dirigeants, effectuées il y a plus de quarante ans par Kurt Lewin au Massachusetts Institute of Technology (MIT), sont désormais quasiment entrées dans la légende. Des milliers de séminaires

dans tout le monde occidental ont rendu célèbres les trois styles de commandement (autoritaire, participatif et permissif) qu'il a mis en lumière:

- le chef autoritaire prend les décisions seul; il définit les procédures, répartit les tâches dans le groupe, forme les équipes; il ne participe pas à l'exécution mais contrôle, sanctionne ou récompense chacun individuellement;
- le chef participatif fait participer son groupe à la prise de décisions et au choix de procédures, il se base sur les réactions du groupe pour répartir les tâches et constituer les équipes; il prend part à l'exécution s'il peut ainsi valoriser le travail du groupe aux yeux de ses propres membres;
- le chef permissif: il laisse faire, attend que les décisions soient prises par d'autres, il se réfère à des règles formelles et externes; il attend que le groupe lui demande des informations et des orientations; si le groupe se répartit le travail, il n'intervient pas; il ne donne que des avis à ses collaborateurs, pas de jugements.

En quarante ans, les choses n'ont pas beaucoup évolué; en effet, les modèles les plus communément admis découlent directement de ceux proposés par Lewin, trop simples pour être faux, trop simplistes pour être exacts. Ces lignes directrices servent donc encore de cadre; nous vous proposons donc le classement suivant:

- modèle orienté vers le dirigeant, le chef;
- modèle orienté vers le système;
- modèle orienté vers les relations;
- modèle orienté vers les objectifs.

MODÈLE ORIENTÉ VERS LE DIRIGEANT

C'est le chef autocratique de Lewin. C'est le modèle initial sur lequel se sont bâties un certain nombre de sociétés et selon lequel sont encore gérées de nombreuses petites entreprises; il est d'ailleurs toujours présent dans certaines grandes "maisons" et connaît un regain de succès ces derniers temps. C'est un modèle extrêmement simple qui présente des avantages incontestables dans un grand nombre de cas difficiles. Ce modèle est fondé sur la conviction du dirigeant que ses capacités sont déterminantes, que ses collaborateurs veulent et doivent être dirigés, qu'ils n'aspirent pas à prendre de décisions, que la force intellectuelle est concentrée chez un petit nombre d'individus.

Le chef est l'unique source d'autorité, il a entre ses mains toute l'organisation, qu'il réduit du reste à sa plus simple expression; il monopolise l'information.

Les programmes à long terme sont rares, les changements de cap s'opèrent instantanément et ne dépendent que du dirigeant; les collaborateurs sont choisis uniquement en fonction de critères de compétence technique, pour assurer le "professionnalisme" de l'entreprise.

Ce type d'entreprise "tient" grâce au travail acharné, à l'engagement total du chef. Les résultats économiques prévalent et sont au fond les seuls recherchés.

Pourtant, le moment de vérité arrive tôt ou tard, en général lorsque l'entrepreneur se retire des affaires: c'est souvent la fin de ces entreprises dirigées d'une manière trop personnalisée.

Ce style de direction est une force pour de nombreuses entreprises, mais il est aussi une des principales raisons de leur

disparition au moment de la passation de pouvoirs; ce phénomène présente d'ailleurs certains avantages d'un point de vue social: il se crée ainsi de nouveaux espaces pour de jeunes entrepreneurs.

Ces chefs apprécient beaucoup la fidélité et la loyauté personnelle; il est fréquent qu'ils hissent au sommet les collaborateurs qu'ils considèrent pourvus de ces qualités, quitte d'ailleurs à se repentir de les avoir trop précipitamment promus et à faire tout leur possible pour s'en débarrasser.

Dans les entreprises dirigées par des personnes très autoritaires, il arrive ainsi souvent que la carrière de collaborateurs de valeur s'interrompe brutalement et se poursuive à l'extérieur.

MODÈLE ORIENTÉ VERS LE SYSTÈME

C'est une entreprise très organisée mais peu dirigée. Un vrai chef lui fait défaut; ce modèle a eu son heure de gloire à la fin des années 60, et est aujourd'hui encore très répandu dans les entreprises sortant du schéma autoritaire ou dans les administrations. Chacun sait ce qu'il doit faire et tout est assez bien organisé; les données historiques servent d'orientation pour le futur. Ce genre d'entreprise est vulnérable: une poussée innovatrice extérieure, une forte crise peuvent la détruire ou du moins l'affaiblir.

Elle est dans la droite ligne du modèle permissif de Lewin.

MODÈLE ORIENTÉ VERS LES RELATIONS

C'est la direction démocratique de Lewin, le modèle souhaité par d'innombrables philosophes et sociologues. C'est un rêve souvent déçu pour un grand nombre d'entre nous.

On tente de minimiser les différences de niveau, de tout harmoniser; c'est une orgie de réunions, de travaux de groupes. Ce modèle exige une équipe compétente, ouverte et unie; il se révèle malheureusement souvent utopique.

MODÈLE ORIENTÉ VERS LES OBJECTIFS

Ce n'est pas un modèle à proprement parler; en fait, il s'agit du modèle orienté vers le système, teinté d'une touche "démocratique" et souvent inspiré par un chef autoritaire.

Il est né d'un désir de créer un nouveau modèle, mais en pratique, quarante ans après les expériences de Lewin au MIT, on en reste toujours à ses trois modèles principaux.

Dans les faits, le style des grands managers est influencé simultanément par ces trois modèles et se caractérise surtout par des compétences exceptionnelles et une forte capacité de travail.

C'est peut-être pour cette raison que, depuis quelques années, ce thème est un peu négligé et que l'accent est mis aujourd'hui principalement sur les caractéristiques d'un bon manager.

Formulaire de contrôle d'auto-développement professionnel

En complément des questionnaires que vous avez trouvé tout au long de cet ouvrage, j'ai pensé qu'il serait utile de vous proposer une méthode vous permettant de mesurer vos aptitudes et de contrôler vos difficultés et vos progrès.

INSTRUCTIONS POUR L'UTILISATION DU FORMULAIRE

1. Ce formulaire doit être rempli et relu au plus tôt 24 heures après, dans un endroit calme et retiré.

2. Pour répondre au point a) indiquez vos tâches principales, celles comportant les difficultés que vous mentionnerez au point c) et auxquelles vous souhaitez apporter les améliorations indiquées au point d).

3. Lorsque vous répondrez aux questions b), c), d), e) et », soyez autant que possible concret, quantitativement précis et réaliste; référez-vous à des actions ou des comportements dont vous avez une expérience personnelle.

4. Lorsque vous répondrez aux questions b), c), d), e) et f) réfléchissez bien à l'activité en question; en particulier pensez:

- aux objectifs qualitatifs et quantitatifs;
- à l'organisation du travail et aux aspects qui y sont liés;
- aux personnes auxquelles vous êtes subordonnées et aux rapports que vous entretenez avec les autres.

5. Lorsque vous remplirez ce formulaire n'essayez pas d'être complet mais tâchez de mettre en lumière des objectifs nouveaux qui vous semblent particulièrement intéressants.

6. En ce qui concerne la feuille de contrôle, reportez-vous au point 1.

7. Chaque fois que vous noterez sur la feuille de contrôle des innovations se rapportant à ce qui avait été prévu par les points a), d), e), nous vous conseillons de remplir un nouveau formulaire. La durée maximum d'un formulaire ne doit de toute façon pas dépasser un an.

8. Si l'espace prévu dans le formulaire n'est pas suffisant, ajoutez des feuillets et faites les renvois nécessaires.

Monsieur ou Madame....

Se rapportant à....

Service

Date....

(section I)

a) tâches à accomplir dans les 4 mois qui suivent;

b) résultats les plus importants (objectifs, organisation, personnes);

c) difficultés prévues (objectifs, organisation, personnes);

d) améliorations essentielles (objectifs, organisation, personnes);

e) action à accomplir (objectifs, organisation, personnes);

f) (éventuellement) intervention extérieure souhaitée (objectifs, organisation, personnes);

(Section II)

Feuille de contrôle du...

a)

b)

c)

d)

e)

f)

(éventuellement)

Est-il opportun de remplir un nouveau formulaire?

OUI NON

Date du prochain contrôle:

Faire carrière en 24 points

1. Déterminez clairement ce qui est dans vos possibilités et ce que vous souhaitez réaliser.
2. Lorsqu'un jeune entre dans le monde du travail, sa carrière est déjà orientée à 50% par l'éducation qu'il a reçue, par sa culture, par ses études et ses spécialisations, par les langues qu'il connaît, par les relations qu'il a nouées, par le chemin qu'il a parcouru sur la voie de l'excellence.
3. Essayez de ne pas confondre la simple évaluation de vos possibilités et les choix précis et courageux qu'il est nécessaire d'opérer dans tous les secteurs.
4. De nombreux éléments peuvent influencer sur votre travail, mais le fait de bien le connaître, d'être autonome et organisé et de savoir où se procurer les informations utiles restent des points fondamentaux.

5. La fiabilité, la fidélité, la modestie, le goût de l'effort sont les pivots d'une carrière.
6. La route vers le succès est pénible, la réussite est le fruit de la constance et de la ténacité; une forte motivation est indispensable.
7. Si vous ne possédez pas de force morale, de sens des responsabilités et une certaine autorité ayez la sagesse de ne pas viser une carrière de manager quelle que soit votre intelligence.
8. Les situations élevées dans les entreprises sont souvent synonymes de richesse et de pouvoir, mais elles exigent le sacrifice de quasiment toute vie personnelle.
9. Il est indispensable d'avoir des modèles; à défaut, vous risquerez de perdre beaucoup de temps faute de points de référence ou de comparaison.
10. Il n'est jamais bon d'être infidèle à son supérieur ou de se montrer en désaccord avec lui.
11. Il faut absolument être accepté par ses collègues, car le groupe doit vous coopter. Vous devez donc être cordial et disponible, tout en restant réservé et rigoureux.
12. Lorsqu'on vous aura confié un poste de commandement vous devrez faire preuve d'autorité à l'égard de vos collaborateurs.
13. Un chef a d'autant plus d'autorité qu'il sait mieux déléguer ses responsabilités à ses collaborateurs, les soutenant en cas de problème.
14. N'oubliez jamais, lors de vos contacts avec l'extérieur, que vous représentez l'entreprise, que la société est vue au travers de votre personnalité et que par vous pénètrent dans

l'entreprise les clients, les fournisseurs, la concurrence, le milieu social.

15. Briller dans les groupes de travail, cela signifie briller au sein de l'entreprise. Gérer un groupe signifie gérer une partie de l'entreprise. Gérer tous les groupes, c'est gérer l'entreprise dans son ensemble.

16. Lors des prises de décision en groupe, il faut toujours rechercher la voie du consensus. Le processus est long et difficile, mais c'est un chemin qu'un aspirant leader se doit de parcourir avec aisance, s'assurant la direction des événements, même si cela peut parfois sembler être une perte de temps.

17. Savoir écouter est une des bases de la communication; c'est souvent le point faible de personnes se considérant comme des spécialistes dans ce domaine

18. Programmer, contrôler et gérer la communication écrite sont des activités qui prennent du temps. Une bonne préparation de base, la mise en place d'archives personnelles et une méthode systématique peuvent réduire ce temps et donner d'excellents résultats.

19. Il est indispensable d'avoir des lignes directrices de fond: à défaut, individus et organisations ne savent où se diriger. Plans et programmes à plus court terme sont nécessaires, mais ils doivent sur tout se caractériser par leur souplesse et leur adaptabilité: ils ne doivent pas constituer une fin mais un moyen.

20. Un conseil pratique: programmez chaque jour une activité supplémentaire:

- lire une nouvelle revue;
- connaître une personne supplémentaire;

— étudier un problème non résolu; écrire un article.

21. L'organisation du travail est un facteur déterminant de la réussite d'une carrière. Sans organisation, on ne peut avoir de collaborateurs compétents, on n'obtient ni ne communique les bonnes informations.

22. L'organisation est un moyen, pas une fin en soi. N'oubliez pas que votre volonté de vous organiser ne doit pas empiéter sur le droit des autres à s'organiser. Souvenez-vous que c'est un droit très revendiqué de nos jours.

23. Démocratie et commandement paraissent peu compatibles. Un supérieur qui accepterait de discuter chacune de ses décisions risquerait d'être peu efficace.

24. Le système, l'organisation, ont une grande force d'inertie. Si les dirigeants ne "poussaient pas à la roue", les entreprises ne survivraient guère long temps.

Devenir manager, quelle formation?

FRANCE

Le système éducatif français propose deux filières plus ou moins parallèles: les grandes écoles et l'université. Dans le domaine du management comme dans bien d'autres d'ailleurs, les grandes écoles exercent une véritable suprématie; la grande majorité des dirigeants de nos sociétés y ont été formés. Pour entrer dans ces filières "privilégiées", il est fortement recommandé de passer un bac C, puis de suivre les classes préparatoires.

Voici une liste des écoles les plus cotées pour la formation de futurs managers:

Institut d'études politiques de Paris: dite "Sciences p0" 27, rue Saint-Guillaume, 75007 Paris.

But: enseignement général des sciences politiques, économiques et sociales.

École polytechnique: dite l'X

91128 Palaiseau.

But: donner à ses élèves une culture scientifique et générale les rendant aptes à occuper des emplois de très hauts niveaux.

Recrutement sur concours après classes préparatoires.

École Centrale des Arts et Manufactures de Paris Grande voie des Vignes, Chatenay-Malabry (92). But: former des ingénieurs de haute culture susceptibles de tenir des postes de responsabilité dans toutes les branches.

Recrutement sur concours après classes préparatoires.

École supérieure des Mines de Paris (ENSM)

60, bd. Saint-Michel, 75006 Paris.

But: former des cadres supérieurs pour l'industrie et l'administration.

Recrutement sur concours.

École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC)

28, rue des Saint-Pères, 75007 Paris.

But: former des ingénieurs du corps inter-ministériel des Ponts et Chaussées et des ingénieurs civils.

Recrutement sur concours.

École des Hautes Études Commerciales (HEC)

1. rue de la Libération, 78350 Jouy-en-Josas.

But: former des cadres et dirigeants d'entreprises.

Recrutement sur concours après classes préparatoires.

École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP)

79, avenue de la République.

École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC).

Quartier de la préfecture, B.P 105, 95021 Cergy - Pontoise.

École Supérieure de Commerce de Lyon (ESC Lyon)

23, avenue Guy de Collonge, BP 174, 69130 Ecully.

Écoles Nationales Supérieures Industrielles (ENSI)

Poitier, Marseille, Rennes...

Instituts Nationaux de Sciences Appliquées (INSA)

Lyon: 20, av. A. Einstein, 69621 Villeurbanne

Cedex.

Rennes: INSAR, 20, avenue des Buttes des Coesmes,

35043 Rennes Cedex.

Toulouse: INSA, avenue de Rangeuil

31077 Toulouse Cedex.

Écoles Supérieures de commerce et d'administration des entreprises

Dix-sept écoles dites "Sup de Co" avec concours et diplômes communs mais de niveau inégal. Les plus citées:

ESCAE Bordeaux: domaine de Raba, 680, cours de la Libération, 33405 Talence.

ESCAE Rouen: bd André Seigfried, BP 34, 76130 Mont-Saint-Aignan.

Centre d'Enseignement et de Recherches Appliquées au management (CERAM dite "Sup de Co Nice").

Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD)

Boulevard de Constance, 77300 Fontainebleau Cedex.

En outre, l'université offre certaines filières très valables. Notez toutefois qu'un diplôme de 3 cycles semble nécessaire. Sont conseillés les DESS de droit des affaires, les doctorats de droit

ou de sciences de la gestion. Dans ce cas, une double formation est de mise. Une des universités les plus cotées est le Centre Universitaire de Dauphine, 75016 Paris. École Supérieure de Commerce de Lyon (ESC Lyon) 23, avenue Guy de Collonge, BP 174, 69130 Ecully.

Écoles Nationales Supérieures Industrielles (ENSI)

Poitier, Marseille, Rennes...

Instituts Nationaux de Sciences Appliquées (INSA)

Lyon: 20, av. A. Einstein, 69621 Villeurbanne

Cedex.

Rennes: INSAR, 20, avenue des Buttes des Coesmes,

35043 Rennes Cedex.

Toulouse: INSA, avenue de Rangeuil

31077 Toulouse Cedex.

Écoles Supérieures de commerce et d'administration des entreprises

Dix-sept écoles dites "Sup de Co" avec concours et diplômes communs mais de niveau inégal. Les plus citées:

ESCAE Bordeaux: domaine de Raba, 680, cours de la Libération, 33405 Talence.

ESCAE Rouen: bd André Seigfried, BP 34, 76130 Mont-Saint-Aignan.

Centre d'Enseignement et de Recherches Appliquées au management (CERAM dite "Sup de Co Nice").

Institut Européen d'Administration des Affaires

(INSEAD)

Boulevard de Constance, 77300 Fontainebleau Cedex.

En outre, l'université offre certaines filières très valables. Notez toutefois qu'un diplôme de 3 cycles semble nécessaire. Sont conseillés les DESS de droit des affaires, les doctorats de droit ou de sciences de la gestion. Dans ce cas, une double formation est de mise. Une des universités les plus cotées est le Centre Universitaire de Dauphine, 75016 Paris.

ESPAGNE

BARCELONE

Orientation: business administration.

Informations: I.E.S.E. (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) - avenida Pearson, 21

08034 Barcelone - Tél: (93) 204.40.00.

Orientation: business administration.

Informations: E.S.A.D.E. (Escuela Superiores de la Empresa de Administracion y Direction de Empresa)
- avenida de Pedralhes, 60-62-08034 Barcelone. Tél.

(93) 203.78.00 ou Calle Cinca, 13

28002 Madrid - Tél: (91) 250.92.24.

ETATS-UNIS

CHICAGO

Orientation: business administration.

Informations: Graduate School of Business

1101 East 58th street - Chicago, Illinois 60637

Tél: 312.963.7369.

COLUMBIA

Orientation: business administration.

Informations: Graduate School of Business - Uris
Hall - New York 10027 - Tél: (212) 280.5568.

HARVARD

Orientation: business administration.

Informations: Graduate School of Business Administration -
Soldiers Field - Boston, Massachusetts
02163. Tél: (617) 495 6127.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (MIT)

Orientation: informatique, économie. *Informations:* School of
Engineering - 77 Massachusetts avenue - Cambridge,
Massachusetts 02139 Tél: (617) 253-3291.

PENNSYLVANIA

Orientation: business administration.

Informations: The Wharton School Graduate Division - 102
Vance Hall - Philadelphia 19104
Tél: (215) 243-6182.

PRINCETON

Orientation: mathématiques.

Informations: Princeton University - Princeton New Jersey
08544 - Tél: (609) 452.3060.

STANFORD

Orientation: business administration, informatique.

informations: Graduate School of Business - Stanford, California 94305 - Tél: (415) 497.2766 (business administration) - School of Engineering - Terman 214 - Stanford, California 94305. Tél: (415) 497.3936 (informatique).

YALE

Orientation: droit.

informations: Law School - 127 Wall Street - New Haven, Connecticut 06520 - Tél: (203) 436.2211.

ITALIE

MILAN

Diplôme de gestion d'entreprise.

Informations: Segreteria Scuola di Direzione Aziendale, Divisione Master - Università Bocconi - Via Sarfatti 25 - 20136 Milan. Tél: 02/8384341.

ROME

Diplôme de développement économique du tertiaire avancé.

Informations: Unioncamere - Piazza Sallustiana 21 - 00187 Rome - Tél: 06/47041.

SUISSE

GENÈVE

Orientation: business administration. Informations: 1.M.I.
(Institut de Management International) 4, rue de Conche -
1231 Conche - Genève.

LAUSANNE

Orientation: business administration. Informations: 1. M. E. D.
E. (Management Development Institut) Campagne de Bellerive
- P. Box 1059 - 1001 Lausanne.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction **2**

A qui s'adresse ce livre

Le monde du travail

Une carrière ne se mène pas par-à-coups

Les questionnaires, comment et pour quoi

PREMIÈRE PARTIE

Le début de la carrière **5**

La préparation au travail »

L'éducation

La culture

Les études

Les cours et les écoles de management

Les langues étrangères

Les relations

La voie de l'excellence

Auto-évaluation professionnelle 12

Questionnaire d'auto-évaluation des qualités requises pour un collaborateur

Auto-évaluation

Connaître son travail

Être fiable

Etre fidèle

Etre intuitif

Être disponible

Etre modeste

Savoir s'adapter

Résistance au travail

Être motivé

Auto-évaluation d'un futur dirigeant 34

Questionnaire d'auto-évaluation d'un futur dirigeant

Auto-évaluation

Intelligence

Assurance et connaissance de soi

Force morale

Relations inter-personnelles

Esprit d'innovation

Capacité de s investir dans son travail

Sens des responsabilités

Identification à l'entreprise

Autorité

DEUXIEME PARTIE

Le comportement	60
Avec les supérieurs hiérarchiques	60
Qui sont les supérieurs	
Les modèles	
Fidélité	
Accords	
Désaccords entre supérieurs	
Supérieurs et collaborateurs	
<u>Avec ses collègues</u>	68
Qui sont les collègues	
Cordialité et réserve	
Convaincre et être coopté	
Disponibilité et rigueur	
<u>Avec les collaborateurs</u>	73
Autorité	
Assister et récompenser	
Déléguer	
La solitude du dirigeant	
<u>Avec l'extérieur</u>	82
S'identifier à l'entreprise	
Clients et fournisseurs	
Les autres entreprises	
Le milieu social	
TROISIÈME PARTIE	
Les techniques	85

Travail de groupe	
Questionnaire d'auto-évaluation de vos aptitudes et capacités à travailler en groupe	86
Auto-évaluation	
Le groupe	
Le travail de groupe	
La prise de décision collective	
Le consensus dans le travail de groupe	
Communication .	100
Questionnaire de l'auto-évaluation de l'aptitude à la communication interpersonnelle	
Auto-évaluation	
La communication, une activité primordiale	
La communication écrite	
Planification et contrôle	113
Questionnaire sur la planification et le contrôle pour les managers	
Auto-évaluation	119
Programmes et plans	120
Planifier l'activité de l'entreprise	
Planifier le travail individuel	
Contrôler le travail individuel	
Contrôler les résultats de l'entreprise	
Organisation et gestion	130
Organiser son propre travail	
Organiser le travail des autres	

Organiser l'entreprise

Créer les hommes et Les événements

Modèles et styles

138

Questionnaire d'auto-identification du
style de direction

Auto-identification

Les modèles

Modèle orienté vers le dirigeant

Modèle orienté vers le système

Modèle orienté vers les relations

Modèle orienté vers les objectifs

APPENDICE

Formulaire de contrôle d'auto-développement

Professionnel

138

Instructions pour l'utilisation du formulaire

Faire carrière en 24 points

158

Devenir manager, quelle formation ?

162