



LES 5 messages QUE LES LEADERS DOIVENT MAÎTRISER

SOUVENT, LES LEADERS N'ARRIVENT PAS SE FAIRE COMPRÉNDRE QUAND ILS PARLENT D'ORGANISATION, DE RÉSULTATS, DE LEUR TRAVAIL, DE GESTION DU TEMPS ET DE CULTURE. SANS DÉFINITION PRÉCISE, CES CONCEPTS PEUVENT PLONGER UNE ENTREPRISE DANS LA TOURMENTE.
VOICI COMMENT LES TRANSFORMER EN ATOUTS.

PAR JOHN HÄMM

**L'IDÉE EN BREF****LE PROBLÈME**

L'absence de communication claire de la part des dirigeants est source de nombreux malentendus et conflits.

L'ANALYSE

Les leaders qui expriment de manière explicite ce qu'ils veulent dire sont plus en mesure de mettre à profit l'énergie et l'engagement de ceux qui les suivent.

LA SOLUTION

Cinq concepts servent de leviers à l'entreprise : la structure et la hiérarchie, les résultats, l'approche du leader vis-à-vis de son travail, la gestion du temps et la culture d'entreprise. En définissant précisément ces termes, le leader obtiendra un meilleur feed-back, des actions alignées sur la stratégie et des performances améliorées.

Si vous voulez comprendre pourquoi tant d'organisations sombrent dans le chaos, ne cherchez pas plus loin que ce qui sort de la bouche de leurs dirigeants. Le leadership, à quelque niveau qu'il soit, n'est jamais chose facile – mais les annonces vagues et parfois contradictoires rendent la tâche de nombreux hauts dirigeants infiniment plus difficile que nécessaire. Les leaders adoptent souvent des tournures types, comme «Ce trimestre, concentrons-nous sur les priorités clés», «Le client est notre priorité», ou «Il faut mettre les bouchées doubles sur l'ingénierie ce mois-ci». Ils présentent sans cesse de grandes idées – globales mais confuses – sur la voie dans laquelle l'entreprise se dirige. Ils partent trop souvent du principe que tout le monde partage les mêmes définitions qu'eux de termes généraux – vision, loyauté, responsabilité, relations client, travail d'équipe, priorités, focus, culture, frugalité, prise de décision, résultats, pour n'en citer que quelques-uns parmi une liste quasiment infinie.

Même les managers les plus haut placés opinent poliment du chef quand le P-DG emploie de tels termes, mais peuvent se sentir déconcertés et se demander s'ils ont réellement compris. De peur de passer pour des idiots, ils renoncent à demander une clarification et transmettent à leur tour des instructions

vagues à leurs subordonnés, qui vont à leur tour développer leurs propres interprétations de ce que le patron a voulu dire. En l'absence d'une communication claire qui répond à la volonté pressante de savoir ce que le patron pense vraiment, les gens imaginent toutes sortes de raisons. Cela se traduit souvent par une attitude négligente et une discordance qui peut coûter cher à l'entreprise. On perd un temps précieux, des rumeurs circulent dans tous les sens, des individus talentueux perdent de vue leurs objectifs, et de gros projets échouent.

A contrario, pensez à la manière dont fonctionne une équipe de haute fiabilité, comme le personnel des urgences, ou une équipe d'intervention de type GIGN. Chaque membre a une compréhension précise de ce que chaque chose signifie. Les chirurgiens et les infirmiers parlent le même langage médical. Les équipes GIGN savent exactement quelle arme utiliser, quand, comment et dans quelles conditions. Dans ces professions, il n'y a pas de place pour une communication bâclée. Si les membres de l'équipe ne se parlent pas avec une grande précision, des gens meurent. En entreprise, personne ne meurt à cause d'un manque de communication, mais, en l'absence de définitions et de directions claires provenant d'en haut, les employés travaillent inefficacement et à contre-courant.

Ces cinq dernières années, j'ai travaillé avec des centaines de P-DG, en tant que coach en leadership, membre du conseil d'administration, investisseur en capital-risque et consultant en stratégie. J'ai moi-même occupé les postes de président et de P-DG (mon entreprise, Whistle Communications, a été rachetée par IBM en 1999). La taille des entreprises avec lesquelles j'ai travaillé – généralement des sociétés technologiques – varie d'environ 100 à plusieurs milliers de personnes. En observant leurs P-DG, j'en ai conclu que la véritable mission du leadership est d'inspirer l'organisation à prendre la responsabilité de créer un avenir meilleur. Je suis convaincu qu'une communication efficace est l'outil de management le plus essentiel dont dispose un leader pour y parvenir. Quand les dirigeants prennent le temps d'expliquer ce qu'ils veulent dire, tant explicitement (en définissant clairement leurs visions, intentions et directions) qu'implicitement (par leur comportement), ils exercent une influence indispensable sur des notions ambiguës, mais puissantes, qui pourraient être déformées par l'imagination des employés. En clarifiant certains termes et en maîtrisant le vocabulaire de l'entreprise, les leaders alignent efficacement l'énergie et l'engagement si précieux des employés au sein de leurs organisations.

En effectuant des recherches sur ce sujet, j'ai découvert que de nombreux dirigeants ne prenaient pas le temps de définir précisément ce qu'ils voulaient dire quand ils utilisaient des termes généraux ou des clichés. Ils ne veulent pas donner l'impression d'être condescendants en fournissant des détails ou du contexte qui peuvent paraître superflus. Les leaders partent simplement du principe que la signification exacte des mots qu'ils emploient est évidente; ils sont surpris d'apprendre que non seulement leur message n'était pas clair, mais aussi que leurs équipes sont en demande de définitions, pour ne pas être contraintes de deviner le sens de leur propos.

Si l'on accepte que la mission centrale du leader soit d'inspirer et d'aider l'organisation à prendre la responsabilité collective de créer un avenir meilleur, quelles sont les clés de l'efficacité? J'aime comparer les bons dirigeants à de bons conducteurs de locomotives. Le train est contrôlé par un ensemble de commutateurs et de leviers. Quand le conducteur tire un levier, le train avance; quand il en tire un autre, il s'arrête, et ainsi de suite. Quand une organisation est bien alignée, tous les leviers managériaux sont manipulés facilement et correctement. Ils fonctionnent sans heurts, de sorte que conducteur, passagers et train avancent harmonieusement comme un seul homme.

D'après mon expérience, cinq thèmes servent de leviers à l'entreprise : la structure et la hiérarchie de l'organisation, les résultats financiers, l'approche du leader vis-à-vis de son travail, la gestion du temps et la culture d'entreprise. Les communications sur ces sujets exercent une influence extraordinaire au sein de

l'entreprise. Quand les leaders prennent pour acquis le fait que chaque personne au sein de l'organisation partage leurs suppositions ou connaît leurs modèles mentaux vis-à-vis de ces cinq domaines, ils perdent le contrôle des leviers managériaux et se retrouvent rapidement face à un train fou lancé à toute allure. Mais, correctement définis, transmis et contrôlés, ces cinq domaines offrent au leader des opportunités pour aligner l'organisation, augmenter le sentiment de responsabilité collective et améliorer considérablement la performance.

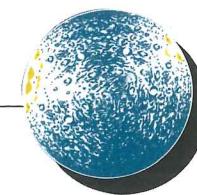
Avant d'examiner chaque sujet, j'aimerais d'abord réagir à quelques objections possibles. Premièrement, pourquoi ces cinq sujets sont-ils si importants – pourquoi la définition de la culture de l'entreprise serait-elle une priorité plus importante que, disons, celle des relations client? S'il est vrai que d'autres termes ont une importance plus forte dans certaines organisations, j'ai constaté que ces cinq éléments étaient d'excellents points de départ, extrêmement représentatifs du type de difficultés auxquelles sont confrontés les dirigeants lorsqu'ils parlent à leurs équipes au quotidien. Ces sujets représentent les exemples les plus pointus des dangers d'une communication imprécise. Mais, lorsqu'ils sont maîtrisés, ils fournissent le meilleur avantage en termes de leadership.

Je ne dis pas qu'en définissant précisément ces cinq concepts les leaders doivent devenir des dictateurs ou des fanfaron. Au contraire, je dis que lorsqu'un leader définit ce qu'il veut dire et fixe une direction claire, les relations et le feed-back s'améliorent, l'action est plus efficace et alignée avec la stratégie, et la performance s'en trouve améliorée.

Message n°1**STRUCTURE ET HIÉRARCHIE DE L'ORGANISATION**

Parce qu'il représente le pouvoir ou l'influence des individus, l'organigramme est un cadre porteur d'une charge émotionnelle, même pendant les périodes les plus stables d'une entreprise. Et lorsque la structure d'une entreprise change, l'organigramme peut réellement devenir terrifiant, surtout dans les sociétés où, en raison de la culture politique, les employés s'inquiètent des risques pour leur situation personnelle.

Si un P-DG ne prend pas le contrôle de la définition d'une réorganisation, avec ses perspectives de pertes d'emploi, de changements de responsable, ainsi que de ses nouveaux modes de travail, c'est toute l'entreprise qui peut se retrouver paralysée. Observons ce qui s'est passé quand une ancienne P-DG très connue a laissé s'installer les suppositions par défaut autour du terme «réorganisation». Il y a quelques années, Carly Fiorina a décidé que Hewlett-Packard avait besoin d'un remaniement de fond en comble. Elle était convaincue que les réorganisations devaient être gérées avec le plus grand soin, et a implicitement



On peut attendre des leaders qu'ils se plient à une norme lorsqu'ils communiquent une vision.

transmis cette conviction par sa manière prudente de soumettre des idées aux senior managers. Elle craignait qu'un plan de remaniement n'ouvre une boîte de Pandore de sensibilités politiques, notamment parmi les cadres intermédiaires. Par conséquent, tout le monde a supposé que la «réorganisation» était une source de craintes et de tremblements.

Pendant deux mois, avant l'annonce officielle de Fiorina, le travail a ralenti ou s'est arrêté, car les employés, ne sachant exactement à quoi s'attendre ou ce qu'ils devaient redouter, ont détourné leur attention de leur mission pour la porter sur les changements à venir. Les managers, jouant des coudes pour obtenir un certain pouvoir ou une bonne position, se sont perdus dans des luttes politiques. La motivation a chuté au plus bas. Les contractuels ont été délaissés, puisque personne ne savait qui serait en charge de telle ou telle division après la réorganisation. Quand la nouvelle structure organisationnelle a enfin été révélée, des heures précieuses ont encore été perdues, le temps que les employés s'installent dans leurs nouveaux postes. Au total, ce sont douze semaines – soit un trimestre entier – qui ont été perdues. Si on multiplie ce temps par les salaires des employés, et qu'on tient compte des inévitables retards du service client et de l'innovation produit durant cette période, on peut avoir une estimation raisonnable des dégâts pour l'entreprise.

Il serait abusif de blâmer l'ancienne P-DG parce qu'elle n'a pas réalisé qu'elle communiquait son appréhension, ou parce qu'elle n'a pas prédit les conséquences de sa communication d'idées de réorganisation des mois à l'avance. Après tout, on ne peut pas attendre des leaders une absolue perfection dans l'exécution. Mais on *peut* attendre d'eux qu'ils se plient à une norme lorsqu'ils communiquent une vision et ses fondements. Si Carly Fiorina avait présenté plus clairement le plan directeur qui sous-tendait la réorganisation, si elle avait pris ses décisions plus vite et communiqué de manière plus explicite, les troupes de HP auraient eu une meilleure compréhension du processus, des raisons de ces délais prolongés et de leurs places futures au sein de l'entreprise.

En prenant rapidement en charge la communication autour d'une réorganisation, un leader peut empêcher que le discours n'engendre des craintes. Le moyen le plus productif pour un dirigeant de penser à la structure organisationnelle est une carte flexible de la responsabilité de l'action et, par conséquent, des résultats – une ligne directrice dont la raison d'être est de définir des objectifs et d'optimiser les ressources, et non d'évincer ou de dévaloriser les employés. Lorsqu'une réorganisation est ainsi présentée, elle n'est plus perçue comme un prétexte aux changements de pouvoir personnel, qu'ils soient réels ou imaginaires.

Le P-DG d'une société de logiciels employant 150 personnes montre comment un leader peut éviter les tensions politiques en communiquant de manière brève et concise. Au lieu de considérer l'organigramme comme une source d'angoisse et de transmettre cette vision au reste de l'entreprise, le P-DG a décidé de la voir comme une simple structure temporaire visant à optimiser les ressources. Lorsqu'une nouvelle stratégie ou direction était nécessaire, il ne laissait pas ses employés s'inquiéter de leur sort, et au contraire faisait d'eux des agents actifs du changement. Par exemple, lorsque le P-DG s'est rendu compte qu'il devait réaligner les ressources internes pour rivaliser avec un concurrent qui était sur le point de prendre l'avantage, il a convoqué tout le personnel un lundi matin. Il leur a expliqué la situation ainsi : «Chers collègues, nous sommes en guerre pour une part de marché. Je suis payé pour la gagner, et vous aussi. Mais, à l'heure actuelle, je pense que notre configuration ne nous permet pas de remporter cette bataille. C'est pourquoi j'ai décidé de modifier la structure de nos ressources pour améliorer notre efficacité. La plupart d'entre vous garderont le poste qu'ils occupent actuellement, mais certains vont changer de superviseur.» Après avoir présenté le nouvel organigramme à tous les participants, il a regardé sa montre et a déclaré : «Il est 10 h 45. Vous avez jusqu'à midi pour râler, si telle devait être votre réaction. A midi, des pizzas seront livrées. A 13h, on se remet au travail à nos nouveaux postes.»

Plus tard, le P-DG a expliqué ce qu'il avait fait : «L'un de nos concurrents nous montrait un meilleur moyen de remporter le marché. Nous étions tous deux comme des capitaines de deux équipes de sapeurs-pompiers. Nous avions chacun sept membres d'équipes, et un ensemble complet de seaux et de lances à eau. Dans mon équipe, cinq personnes étaient armées de seaux et deux de lances à eau. Dans son équipe, il y avait trois personnes munies de seaux et quatre de lances à eau. Nous n'étions tout simplement pas organisés correctement pour rivaliser et gagner. Je n'essayais pas de transférer des pouvoirs, mais uniquement d'optimiser nos ressources. Je ne voulais pas que ce changement soit perçu comme un événement politique. Je voulais qu'il soit perçu comme un impératif commercial pour que l'on reste compétitifs.»

Evidemment, réorganiser les ressources en personnel dans une entreprise de 150 personnes est une chose, le faire au sein d'une société gigantesque comme HP en est une autre. Mais, d'après moi, la valeur d'une communication claire, honnête et explicite augmente de façon exponentielle avec la taille de l'organisation. En réalité, une très grande entreprise peut être réorganisée bien plus rapidement si son P-DG décide délibérément de ne pas alimenter les tensions politiques, et de ne pas tolérer que d'autres le fassent.

Après avoir collecté les données et pris sa décision, Carly Fiorina n'était en rien obligée de donner un aperçu de la suite. Dans les 48 heures suivant l'annonce, elle aurait pu organiser une réunion avec l'ensemble du personnel, complétée par un webcast, afin d'expliquer pourquoi ce changement était nécessaire. Pour éviter que les employés se préoccupent des changements de rapports de force, elle aurait pu demander à chaque personne concernée par la réorganisation d'identifier et de soumettre, dans un délai court, des objectifs explicites pour les 60 jours suivants. Elle aurait ainsi clairement communiqué le fait que l'organigramme n'avait rien à voir avec des questions politiques, et tout à voir avec l'efficacité de l'organisation.

Message n°2

LES RÉSULTATS FINANCIERS

Les «résultats» constituent un autre concept fort qui, s'il n'est pas traité, fait courir un risque à la santé à long terme d'une entreprise. Quand un haut dirigeant dit à ses employés «Concentrez-vous sur les résultats escomptés», les cadres supérieurs entendent souvent «Faites tout ce qu'il faut pour répondre aux attentes des investisseurs». En perdant de vue le lien entre la conduite des employés et les résultats, et en ne saisissant pas certaines opportunités d'apprendre, ces dirigeants passent à côté de la création de valeur à long terme pour leurs entreprises.

Un P-DG que je connaissais était réellement convaincu que l'unique but de son travail était de fournir des prévisions et des promesses agressives concernant les résultats trimestriels, puis d'atteindre ces objectifs par tous les moyens possibles. A la neuvième semaine de chaque trimestre, quand les résultats n'étaient pas à la hauteur des projections, il faisait peser une pression énorme sur ses collaborateurs des ventes et des finances. Son message implicite était le suivant : «Voilà les résultats dont j'ai besoin; je me fiche de savoir comment vous les obtenez.» Il s'attendant réellement à ce que l'entreprise s'épanouisse.

C'est tout le contraire qui s'est produit. Le P-DG ayant défini les «résultats» de manière trop étroite et n'ayant pas motivé ou récompensé correctement son équipe commerciale, celle-ci n'a eu aucun scrupule à gonfler ses chiffres. Bien que la société n'ait jamais fait

l'objet de sanctions, ses mauvaises pratiques l'ont contrainte à recalculer les résultats et l'ont exposée à d'importantes dépréciations. Ses revenus se sont bloqués à 10 millions de dollars par trimestre, et l'entreprise a finalement été rachetée au rabais par rapport à ses revenus annuels.

Des résultats systématiquement positifs sur le long terme découlent d'une stratégie intelligente et d'une attention constante à la qualité d'exécution. Prenez par exemple un golfeur professionnel comme Tiger Woods : sa meilleure chance de remporter de grands tournois est de maîtriser sa précision de coup, sa position et son swing. Une fois que la balle est dans les airs, impossible de la contrôler – elle atterrira où elle atterrira. De la même manière, les dirigeants compétents comprennent qu'il est plus intéressant de se servir des résultats trimestriels comme d'un indicateur d'amélioration à long terme, que de se préoccuper uniquement des gains de parts de marché à court terme. En utilisant les résultats comme un outil de diagnostic pour améliorer l'exécution future et en demandant aux employés de prendre part à l'analyse, les dirigeants efficaces encouragent l'honnêteté et établissent avec leurs troupes un dialogue ouvert. Les employés sont plus susceptibles de soumettre de bonnes idées, et l'entreprise est davantage susceptible de dépasser les attentes financières trimestre après trimestre.

J'ai eu le plaisir de travailler pendant six ans sous la direction de John Adler, ancien P-DG de l'entreprise technologique Adaptec. Pendant ses 12 années aux commandes, Adler a fait passer la valeur de la société de 100 millions à plus de 5 milliards de dollars, grâce à son approche très saine des objectifs et des résultats financiers. Pour lui, les résultats n'étaient pas une arme punitive, mais un précieux outil de diagnostic et d'apprentissage. Un jour, alors que l'entreprise n'avait pas atteint son objectif trimestriel, John Adler et son équipe de direction ont analysé tous les facteurs ayant contribué à ce déficit. Ils ont découvert qu'en raison d'un problème inhabituel de contrôle qualité, la société n'avait pas été en mesure d'effectuer certaines livraisons en fin de trimestre. Au lieu de réagir émotionnellement et de chercher des coupables, John Adler a posé des questions rigoureuses à l'équipe de direction, qui a pu déterminer les causes profondes du problème. Il a ensuite transmis cette information à l'ensemble du personnel pour s'assurer que l'information se répandait dans toute l'organisation. En se concentrant sur la vérité et en prenant la responsabilité de la découvrir, le dirigeant a donné à ses collaborateurs le sentiment de sécurité nécessaire pour discuter du problème sans craindre une réponse émotionnelle pouvant conduire à une sanction arbitraire.

Par ses actions, John Adler a envoyé un message implicite à ses collaborateurs : le passé est derrière, et demain est un autre jour. Au lieu d'être paralysés par

l'incertitude et de se demander sur qui la faute serait rejetée, les ingénieurs logiciels et les techniciens de l'assurance qualité ont travaillé ensemble pour améliorer leurs processus et réduire la probabilité que des bugs de dernière minute avec la qualité ou la production n'entraînent d'autres déficits. Depuis ce jour, le bilan qualité de l'entreprise fait pâlir d'envie toute l'industrie. En ajustant son « swing », John Adler a pu générer des résultats précis et systématiquement excellents pendant toute la durée de son mandat.

Message n°3

L'APPROCHE DU LEADER VIS-A-VIS DE SON TRAVAIL

Les P-DG portent plusieurs casquettes et jouent de nombreux rôles au service du leadership, mais face à la demande de feed-back et à la recherche d'approbation de leurs employés, certains tombent dans le piège et pensent qu'ils sont tenus d'avoir toutes les réponses (c'est d'autant plus vrai pour les P-DG entrepreneurs qui sont également fondateurs, car leur identité est étroitement liée à celle de leur entreprise). Cette personne « qui a réponse à tout » se considère à tort comme l'arbitre ultime des conflits, des décisions et des dilemmes. Elle se retrouve par conséquent dans une position très solitaire et isolée, dans un environnement qui rend l'information peu fiable et qui freine les contributions utiles. Un P-DG, que j'appellerai Jim, qui dirigeait une société de logiciels de PAO autrefois florissante et aujourd'hui disparue, avait entendu dire toute sa vie qu'il était extrêmement intelligent - et il l'était. Titulaire d'un MBA de Stanford et d'un doctorat du MIT, propriétaire de dix brevets de logiciels, Jim était aussi une sorte de Midas: tout ce qu'il touchait semblait se transformer en or. Il était donc naturel qu'il suppose qu'en raison de son intelligence il était nécessairement le mieux placé pour savoir ce qui était le mieux pour l'entreprise. Cette supposition le rassurait énormément: se sentant très fragile dans d'autres domaines du leadership, son identité en dépendait.

Bien qu'il ait mis un point d'honneur à embaucher les plus grands cerveaux des meilleures écoles d'ingénierie et de commerce, Jim n'écoutait pas sa nouvelle équipe. La stratégie, par exemple, n'était pas son point fort, mais il était convaincu qu'il était le mieux placé pour résister aux menaces concurrentielles. Quand ses managers ont soumis des propositions pour contrer la concurrence, Jim les a ignorées et s'est servi de l'autorité de sa position pour étouffer les bruits. Au sujet d'une entreprise rivale, il disait: « Ces gars-là sont bien loin de notre technologie. J'ai rencontré leur P-DG et je sais que je peux le battre. Je vais vous expliquer ce que nous devons faire. » Bien que déterminé et persuasif, il était déconnecté de la réalité du marché, et son équipe le savait. Frustrés par cette situation, ses managers ont rapidement saisi le message implicite qu'ils n'étaient ni entendus

ni estimés, et ont commencé à quitter l'entreprise, emportant avec eux un précieux capital intellectuel. Jim, inconscient des conséquences de son propre comportement, restait perplexe face à cet exode, et se disait que les déserteurs ne « captaient » tout simplement pas la situation.

Les leaders efficaces, en revanche, comprennent que leur rôle est d'aider les autres à trouver eux-mêmes les réponses. Pour y parvenir, ils recherchent clairement et explicitement les participations, les défis et les collaborations auprès de leurs subordonnés, et se servent du pouvoir conféré par leur position non pas pour dominer mais pour stimuler le processus de prise de décision. Plus ce processus est collaboratif et apolitique, moins le leader est isolé, et plus il y a de chances que la stratégie d'entreprise soit ancrée dans la réalité.

En guise de contre-exemple, prenons un P-DG que j'appellerai Chris, qui dirigeait une entreprise de recherche technologique et qui avait une approche de son poste tout à fait différente de celle de Jim. Chris était lui aussi intelligent et sûr de lui - en tant que major de sa promo à Harvard et héros de la guerre du Golfe - mais, plutôt que d'exprimer son intelligence avec arrogance, il l'exprimait par la curiosité. Pendant les réunions de service, il annonçait que, durant toute la session, il n'exercerait pas son influence de P-DG mais serait un simple contributeur d'idées. Il écoutait les avis de tous avant de donner le sien. Il posait des questions et incitait au débat. Lors d'une réunion avec son équipe marketing, il écouta les présentations des managers des relations publiques, du marketing et de la publicité. Quand il prit enfin la parole, il fit remarquer que l'entreprise avait dépensé plus que ses concurrents pour donner une meilleure visibilité à son produit phare, mais n'avait pas encore rogné dans la part de marché des concurrents. Il a alors demandé qu'un petit groupe se rassemble au cours de la semaine suivante pour comprendre pourquoi. Conscient du fait que la « réponse du patron » briderait la créativité du groupe et ferait donc plus de mal que de bien, il a résisté à la tentation de présenter sa propre théorie.

En invitant son équipe à prendre la responsabilité de diagnostiquer le problème, Chris n'a accusé ni rejeté la faute sur personne. Ce faisant, il a communiqué l'idée que son rôle était d'aider l'équipe à traiter l'information. Il a clairement fait comprendre à ses employés que son travail n'était pas de donner les réponses, mais de les aider à trouver les meilleures solutions. Son approche réellement collaborative a encouragé les personnes talentueuses autour de lui à soumettre leurs idées. Le groupe de travail a produit une demi-douzaine de théories réfléchies et faisables et plusieurs plans de redressement complets, et le plus convaincant d'entre eux a été mis en œuvre. Il a générés les changements espérés dans les parts de marché au cours des trois trimestres suivants. Au cours du

processus, plusieurs idées pour d'autres campagnes marketing fructueuses ont vu le jour. Grâce au leadership de Chris, l'entreprise s'est posée en tant que puissance de capital intellectuel dans le domaine technologique. Sa société est aujourd'hui considérée comme une source exceptionnelle d'informations de marché et est grassement payée pour publier les conclusions de ses recherches.

Comme le décrit Jim Collins, qui a développé le modèle du leader niveau 5, Chris a dirigé en séparant son ego de son travail. Les leaders tels que Chris comprennent que leur rôle est de poser d'excellentes questions, et ils savent que les réponses peuvent être trouvées tant que les employés se sentent assez à l'aise pour les donner. En conséquence, c'est toute l'équipe qui fait avancer l'entreprise.

Message n°4

GESTION DU TEMPS

Tous les cadres ont le sentiment de ne pas avoir assez de temps. Et les agendas, les formations en gestion du temps et les assistants administratifs sont là pour nous rappeler le temps que nous n'avons pas. Obsédés par les deadlines, les managers tentent de faire face aux contraintes en étirant, manipulant et contrôlant le nombre limité d'heures dans une journée. Quand un P-DG transmet l'idée que « le temps est le patron », la mentalité de « to do list » qui s'installe peut facilement faire oublier des objectifs importants.

Pour illustrer cette situation, je prendrai un exemple en apparence extrême, et pourtant bien réel, d'un P-DG avec lequel j'ai travaillé. Alan, comme nous l'appellerons, était aux commandes d'une entreprise technologique de taille moyenne dans la Silicon Valley. Ancien ingénieur habitué à vivre au rythme de son agenda, de sa liste de tâches et de son BlackBerry, il commençait chaque journée avec le sentiment d'être déjà en retard, bien avant que la cloche ne sonne l'ouverture de Wall Street. Le système de gestion du temps était son texte sacré; l'efficacité, son credo; et son travail, sa priorité. Pour Alan, le temps était l'ennemi. Et c'est le message qu'il transmettait à son équipe, en disant à ses collaborateurs que c'est en gérant leur temps plus efficacement que leurs concurrents qu'ils pourraient mener l'entreprise au succès. Son obsession du temps avait créé une anxiété palpable.

Quand la situation économique s'est détériorée dans la Silicon Valley, Alan a dû placer un moratoire sur la croissance des effectifs. Puis l'entreprise a reçu une demande de proposition de BellSouth. Alan s'est jeté sur l'opportunité de réaliser une grosse vente de logiciels et a lancé sur le projet ses employés, qui étaient en nombre insuffisant et déjà sous pression. De manière implicite, la gestion du temps est devenue la monnaie opérationnelle de l'organisation. Alan est devenu encore plus attentif à la manière dont ses

CHANGEZ VOTRE ÉTAT D'ESPRIT

Quand les cadres partent du principe que les questions de management sont comprises de la même manière par tout le monde, ils perdent l'opportunité de diriger efficacement. Les leaders qui expriment de manière explicite ce qu'ils veulent dire sont plus en mesure de mettre à profit l'énergie et l'engagement de ceux qui les suivent.

Message n°1

STRUCTURE ET HIÉRARCHIE DE L'ORGANISATION

Modèle mental traditionnel ➔ Se servir de l'organigramme pour faire de la politique.

Essayez plutôt ➔ Optimiser les ressources humaines

Message n°2

RÉSULTATS FINANCIERS

Modèle mental traditionnel ➔ Pénaliser les échecs. Trouver des coupables.

Essayez plutôt ➔ Réaliser un diagnostic pour déterminer les causes profondes de tout déficit.

Message n°3

APPROCHE DU LEADER VIS-À-VIS DE SON TRAVAIL

Modèle mental traditionnel ➔ Le patron a les réponses.

Essayez plutôt ➔ Tout le monde a les réponses - il faut poser les bonnes questions.

Message n°4

GESTION DU TEMPS

Modèle mental traditionnel ➔ Le temps est une ressource rare, il faut se dépêcher malgré les contraintes.

Essayez plutôt ➔ Le temps est fixé, il faut faire des choix judicieux en tenant compte des contraintes.

Message n°5

CULTURE D'ENTREPRISE

Modèle mental traditionnel ➔ Transférer la responsabilité aux ressources humaines.

Essayez plutôt ➔ Créer un environnement au sein duquel chacun peut aider l'équipe à remporter la victoire.

84 CHOSES EXTRAORDINAIRES

Pour avoir une idée de ce qui peut se produire quand un P-DG gère les contraintes temporelles en fixant des attentes raisonnables, imaginez que vous avez sept subordonnés directs, qui s'engagent chacun dans trois tâches importantes et tout à fait réalisables chaque trimestre. Si ces employés et leurs équipes atteignent leurs objectifs, quatre trimestres produiront 84 réalisations remarquables. Si votre entreprise était capable de réaliser 84 choses en une seule année, les résultats seraient sans aucun doute stupéfiants. Le véritable ennemi de cette quête de 84 choses extraordinaires est la tentation de travailler sur le 85^e objectif et les suivants avant les – ou aux dépens des – objectifs prioritaires. Pour maintenir ses troupes sur le droit chemin, un leader doit communiquer très clairement les objectifs et exiger que le travail se concentre d'abord sur les véritables priorités.

employés utilisaient leur temps; il a donc séparé les éléments du projet dans différents volets et indiqué à ses subordonnés directs où et comment mettre à profit chaque minute de leur temps. Sa première question lors du feed-back à ses subordonnés directs était de savoir comment ils utilisaient le temps qu'ils consacraient à leur travail. Malgré tous les efforts individuels, il n'y avait tout simplement pas assez d'heures dans une journée pour tenir le rythme.

La société a soumis sa proposition dans les temps, en bonne et due forme, puis a attendu avec impatience la réponse de BellSouth, qui, Alan en était certain, serait positive. Mais une autre entreprise, avec des technologies moins avancées, a décroché le contrat. Ce n'était pas le contenu de la proposition qui posait problème, mais la manière dont elle avait été soumise. Alan et son équipe avaient produit un excellent travail, mais n'avaient pas investi dans le développement d'une relation avec le personnel de BellSouth. A l'inverse, l'entreprise concurrente avait noué des liens étroits avec la société de télécommunications. Autrement dit, les collaborateurs d'Alan étaient si obsédés par le bouclage des tâches dans les délais impartis qu'ils en avaient perdu de vue le projet dans son ensemble, et le client en particulier. C'est comme si les cuisiniers de la société d'Alan avaient concocté un succulent repas cinq services, mais avaient oublié le vin, la nappe, les fleurs et avaient servi les plats froids. Ils ont livré ce qu'Alan a déclaré vouloir.

Un P-DG peut gagner en efficacité en transmettant à son entreprise l'idée que le temps est une ressource qui ne doit pas être étirée au maximum, mais utilisée de manière stratégique. Il s'agit là d'une distinction subtile, mais importante. Un leader qui rabâche sans arrêt quelles sont les contraintes à surmonter et qui ne lâche pas d'une semelle les managers pour les pousser à en faire un maximum dans le temps imparti peut affoler l'organisation et, en fin de compte, la rendre inefficace. Un leader qui déclare que, lorsque les délais sont serrés, il vaut mieux faire moins de

choses, mais les faire particulièrement bien, donne aux managers l'assurance nécessaire pour utiliser au mieux cette précieuse ressource. De cette manière, toutes les personnes impliquées travaillent dans les limites de temps pour faire ce qui doit être fait.

En guise d'exemple de leader qui comprend l'importance d'une bonne communication sur la gestion du temps, prenons Mark King, P-DG de Taylor-Made-Adidas Golf (revendue en 2017 par Adidas au groupe KPS, NDLR). Ce dirigeant voulait absolument lancer un produit révolutionnaire pour célébrer les 25 ans de l'entreprise au printemps 2004. L'industrie des équipements de golf, à l'instar de la musique, de l'automobile, et de la mode, vit au rythme des tendances; il savait que si son entreprise pouvait développer un produit inédit et le lancer à un moment clé de l'histoire de l'industrie, elle pourrait asseoir son statut de marque leader dans le secteur du golf.

Au départ, Mark King avait imaginé toute une gamme de nouveaux clubs reposant sur l'idée audacieuse de poids mobile et mis ses meilleurs ingénieurs sur le projet. Malgré tout le travail fourni, à six mois de la date anniversaire, King s'est rendu compte que son objectif ne pourrait pas être atteint à temps. Il ne pouvait pas exiger plus de temps de l'équipe, ni repousser la deadline. Il a donc modifié l'objectif. TaylorMade développerait un seul club de golf qui présenterait la technologie de poids mobile, et le produit serait lancé lors de la soirée d'anniversaire de l'entreprise devant des centaines de journalistes et d'influenceurs de l'industrie.

Au lieu de lutter contre le temps, King a adapté ses choix aux contraintes temporelles. Il s'est demandé comment ses équipes pouvaient utiliser au mieux le temps dont elles disposaient. Plutôt que de se lancer dans une course effrénée contre la montre pour répondre à ses attentes, où ses collaborateurs pouvaient-ils concentrer au mieux leur énergie? Comment optimiser leur temps? En comprenant qu'un choix s'offrait à lui concernant l'utilisation optimale du temps limité, il a pu libérer les ressources techniques et marketing nécessaires et porter son attention sur la qualité et le branding.

Le nouveau driver TaylorMade r7, présenté lors de l'anniversaire de l'entreprise, a été accueilli avec succès. Les golfeurs professionnels se sont jetés dessus. A la fin des tournois PGA et European Tour de 2004, la moitié des pros du monde entier possédaient le nouveau driver, garantissant ainsi la popularité du club parmi les golfeurs. Une douzaine d'autres produits additionnels a suivi, venant compléter la vision de l'équipe pour la gamme de clubs. Pour reprendre la métaphore culinaire: le plat a été correctement préparé, cuit et servi. Rapidement, TaylorMade était devenue la société d'équipements de golf enregistrant la croissance la plus rapide au monde, et son driver r7 le produit phare d'une gamme de produits estimée à plusieurs centaines de millions de dollars.

Alan, le P-DG de l'entreprise technologique, a laissé entendre qu'il fallait lutter contre le temps et a fixé des objectifs inatteignables. Mark King a présenté le temps non pas comme un ennemi, mais simplement comme un facteur de la situation, et a montré qu'il existait d'autres leviers contrôlables qui pouvaient être utilisés pour relever les défis posés. Alan a considéré le temps comme un monstre effrayant et inflexible, qui se surmonte par la force; Mark King l'a vu comme un phénomène naturel, à gérer avec souplesse pour de meilleurs résultats. Les deux hommes avaient une vision claire du succès escompté, mais King était prêt à faire des compromis au service de la qualité (voir l'encadré « 84 choses extraordinaires »).

Message n°5

CULTURE D'ENTREPRISE

Qu'est-ce que la culture d'entreprise, et pourquoi est-il important de la communiquer avec clarté et précision? La culture n'est pas le résultat d'une déclaration, elle découle d'attentes axées sur la réussite. Une culture qui favorise la performance n'est possible que si vous embauchez les bonnes personnes, que vous leur demandez d'agir d'une manière conforme aux valeurs de l'entreprise, et que vous mettez en œuvre des processus permettant à l'organisation de gagner sur le marché.

Les P-DG qui ne parviennent pas à définir le succès, transmettent la vision qu'ils en ont, et qui n'arrivent pas à présenter clairement leurs attentes aux employés créent des cultures vides de sens. Je me souviens d'un P-DG de la Silicon Valley qui avait ouvert le « placard culturel » et nourri ses employés avec toutes sortes de douceurs – apéros du vendredi, tables de baby-foot, etc. Il avait même embauché un cadre des ressources humaines dont la mission était de rendre les employés heureux, même lorsque l'entreprise perdait un client ou réalisait un mauvais trimestre. L'idée était que si les employés se sentaient bien, s'ils étaient valorisés et qu'ils travaillaient ensemble, alors de bons résultats suivraient naturellement. Tout reposait sur le moral des employés, leur attitude, et le travail d'équipe. Mais les managers ont perdu de vue les indicateurs commerciaux essentiels. En fin de compte, il s'est avéré que les collaborateurs voulaient travailler pour une entreprise qui faisait plus que les encourager – ils voulaient une part d'une introduction en Bourse réussie. La société a finalement été acquise pour sa simple valeur liquidative, car, au lieu de mettre au point une stratégie gagnante, le P-DG s'était détourné des objectifs au profit du bien-être de ses employés.

Pour mettre en place et maintenir une culture d'entreprise saine, il faut se concentrer sur les bons objectifs et créer l'expérience de la réussite sur le marché. Le P-DG d'une entreprise de logiciels de téléphonie que j'appellerai Jeff dirige son entreprise comme une

équipe sportive de haute performance. Un grand tableau de bord, comme on en voit sur les terrains de football, est accroché au mur d'une salle de conférence et affiche les données de l'entreprise (ventes, dépenses, revenus), visibles aux yeux de tous. Tous les employés de l'entreprise, sélectionnés pour leurs compétences collaboratives et analytiques, travaillent dans des équipes composées de six membres (d'après les US Navy SEALs, six est le nombre idéal de participants dans tout projet à haute intensité). Les individus ne sont pas aussi efficaces que leurs équipes; chaque employé adhère à un ensemble strict de valeurs et de normes de conduite de base. Enfin, chaque personne au sein de l'entreprise sait à quoi ressemble la réussite: un ratio cours-bénéfices de 15, une part de marché de 20%, et une croissance des revenus de 30% par rapport à l'année précédente. Si l'objectif de l'entreprise est d'atteindre 20 millions de dollars au troisième trimestre, cet objectif est décomposé en parties stratégiques sur le tableau de bord. La détermination de l'organisation est fonction de son engagement collectif en faveur du succès, pas de la dernière sortie d'entreprise. Les sociétés qui réussissent sont des endroits où les gens souhaitent se rendre pour travailler – par pour être chouchoutés, mais pour faire la différence.

Dans les entreprises qui ont une culture saine, les employés ne sont pas maintenus dans l'ignorance. Au contraire, ils sont motivés par la conviction de faire partie d'un avenir prometteur. Ils vont travailler avec une passion et un enthousiasme qui résultent d'un leadership clairement présenté et de pratiques commerciales réellement comprises de tous. Chaque personne au sein de l'entreprise sait comment contribuer individuellement à son avenir.

En reconnaissant l'impact d'une communication claire et directe et en recherchant du feed-back auprès de leurs équipes, les leaders mettent à profit leur position d'autorité au lieu d'en abuser. Les P-DG les plus efficaces que je connaisse, ceux qui ont conscience des risques majeurs d'une mauvaise communication, se posent les questions suivantes en se rendant au travail: que doit-il se passer aujourd'hui pour que nous puissions atteindre nos objectifs? Qu'est-ce que je n'ai pas totalement ou clairement communiqué? Quel genre de choses les gens prennent-ils pour acquis?

EN FIN DE COMPTE, le pouvoir d'une communication claire est un véritable jeu de leviers. Un P-DG qui communique clairement avec dix subordonnés directs, communiquant chacun avec la même clarté auprès de 40 autres employés talentueux, permet d'aligner efficacement l'engagement et l'énergie de l'organisation autour d'une vision partagée, limpide et bien comprise des véritables objectifs, priorités et opportunités de l'entreprise. Un leader qui communique bien permet à l'organisation d'économiser du temps, de l'argent, et des ressources – et ouvre la voie à des résultats extraordinaires. ☺

 Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes:

JOHN HAMM est associé de VSP Capital à San Francisco, et auteur de « Why Entrepreneurs Don't Scale » (HBR décembre 2002). Pendant quatre ans, il a organisé des « boot camps » destinés aux P-DG dans la baie de San Francisco.