



Livre De la réussite à l'excellence : l'ultime échelon

Les 20 habitudes des gens qui réussissent !

Marshall Goldsmith
Profile Books, 2008
Également disponible en : Anglais

Commentaires

Vous avez travaillé dur et tout sacrifié pour vous consacrer à votre carrière. Maintenant, vous savourez votre succès, confiant et même légèrement arrogant. Ne vous endormez pas sur vos lauriers. Marshall Goldsmith, expert en leadership, est là pour vous rappeler que ces mêmes comportements qui vous ont mené vers la réussite peuvent contribuer à votre chute. Maintenant que vous avez atteint une position élevée, vos faiblesses et vos lubies comportementales revêtent une importance toute autre et peuvent vous causer plus de tracas que lorsque vous étiez une étoile montante. Goldsmith identifie, fort à propos pour vous, les 20 lacunes les plus courantes et propose une procédure en sept étapes pour vous améliorer sans pour autant vous remettre totalement en question. Modifier une habitude ou se débarrasser d'un comportement négatif suffit en général. Goldsmith est un coach de talent comme le démontre le style clair, pragmatique et le sens de l'humour de cet ouvrage, que *BooksInShort* recommande à tous ceux qui souhaitent améliorer leurs compétences en matière de leadership et continuer à accéder aux échelons supérieurs de la hiérarchie.

Points à retenir

- Certains comportements qui permettent à des personnes de réussir peuvent compromettre leur ascension jusqu'au sommet.
- Plus vous êtes brillant et plus vos mauvaises habitudes deviennent destructrices.
- Quand des manies comportementales deviennent des crises comportementales, il est grand temps de changer.
- Se débarrasser d'une mauvaise habitude peut s'avérer plus productif que de faire quelque chose correctement.
- Vingt mauvaises habitudes typiques peuvent compromettre votre leadership.
- Parmi ces mauvaises habitudes, on peut citer la recherche de la victoire à tout prix, le manque d'écoute, le favoritisme, le rejet du blâme et les fausses excuses.
- Critiquer les autres, être instable, avoir une attitude négative ou faire de la rétention d'informations font également partie des mauvaises habitudes.
- La vingt-et-unième mauvaise habitude est 'l'obsession de l'objectif', qui désigne une situation où un objectif particulier devient plus important que votre mission globale.
- Vous pouvez suivre une procédure simple en sept étapes pour corriger une mauvaise habitude sur le lieu de travail.
- Tout d'abord, demandez un feedback. Ensuite, excusez-vous, informez-vous, écoutez, soyez reconnaissant, assurez un suivi et pratiquez le raisonnement 'anticipatif'.

Résumé

Quand une singularité devient un problème

Pourquoi des individus au sommet de leur réussite et de leur productivité doivent-ils modifier leur comportement ? Ironiquement, cette attitude qui est à l'origine de leur réussite devient source de problèmes lorsqu'ils arrivent au sommet. Malheureusement, de nombreuses personnes n'imaginent pas les conséquences de leur comportement sur leurs supérieurs, collègues, employés et clients. Par exemple, si un cadre s'emploie à encourager son équipe, les autres pourraient considérer qu'il fait du favoritisme. Ou un cadre qui réfléchit trop avant de prendre une décision est qualifié de 'passif'. Lorsque de tels comportements deviennent problématiques, il est alors temps de trouver une solution. Ce processus simple requiert d'identifier le comportement négatif, de mettre en évidence les dommages qu'il cause et de démontrer comment un simple ajustement peut résoudre le problème.

Le paradoxe du succès

Les individus brillants cultivent quatre attitudes clés qui les ont menés au succès et ces dernières rendent difficile une modification de leur comportement. C'est là que réside le 'paradoxe du succès' alimenté par quatre convictions : « J'ai réussi », « Je peux réussir », « Je réussirai » et « Je choisis de réussir ». Ainsi, ceux qui voient le passé, le présent et le futur au travers du prisme de ces convictions peuvent penser qu'il n'est pas nécessaire de changer ou qu'ils sont trop occupés pour le faire.

Plus dure sera la chute

La plupart des programmes d'amélioration personnelle insistent sur les étapes à suivre pour devenir meilleur. Pourtant, en fonction de la situation, ne pas agir peut également avoir ses avantages. Éviter de prendre une mauvaise décision, abandonner une habitude nuisible ou ne pas faire d'erreur sont des comportements qui valent parfois mieux que conclure un marché important. La plupart des individus brillants présentent des compétences hors du commun : voilà pourquoi ils sont efficaces. Cependant, une fois la réussite obtenue, leurs mauvaises habitudes ou manies comportementales prennent le dessus. En fait, bien souvent, plus les dirigeants réussissent, plus leur comportement cause problème, et plus ce comportement est gênant et freine leur ascension ou contribue à leur chute.

Vingt mauvaises habitudes sur le lieu de travail

Les dirigeants affichent généralement 20 mauvaises habitudes caractéristiques. Chacune d'elles peut contribuer à instaurer un climat destructeur, désagréable ou conflictuel sur le lieu de travail. Cependant, ils peuvent facilement corriger ces défauts en modifiant légèrement leur comportement.

1. **Rechercher la victoire à tout prix** : le problème comportemental le plus fréquent chez les individus brillants est leur besoin irrésistible de gagner, même si la victoire n'a aucune importance. Ce besoin est souvent la source d'autres comportements répréhensibles sur le lieu de travail.
2. **Ajouter trop de valeur** : lorsque quelqu'un vous fait part d'une idée et que vous ressentez immédiatement le besoin de l'améliorer, vous vous rendez coupable d'y ajouter trop de valeur. Ce défaut se retrouve souvent chez les personnes plus expérimentées et ayant réussi, qui pensent déjà savoir ce qu'on leur expose ou qui croient déjà connaître une meilleure façon de procéder.
3. **Porter un jugement** : il n'y a rien de mal à exprimer son opinion sur un sujet qui concerne l'entreprise. En revanche, il est incorrect de demander leur avis à des collaborateurs pour ensuite les commenter. Personne n'aime être jugé. La prochaine fois que l'on vous soumet une suggestion, restez neutre et dites simplement « Merci ».
4. **Faire des commentaires destructeurs** : de nombreux individus ayant réussi pensent être honnêtes et se vantent de leur franchise. Toutefois, émettre des observations critiques ou des commentaires sarcastiques n'a rien de constructif. En manquant ainsi de considération et de discernement, vous blessez votre interlocuteur qui s'en souviendra, même si vous vous excusez. Des commentaires qui rabaissent une personne ne sont ni instructifs, ni amusants : ils ne causent que tristesse et humiliation.
5. **Commencer par 'non', 'mais' ou 'cependant'** : lorsque vous commencez votre réponse par 'non', 'mais' ou 'cependant', vous sous-entendez que vous savez tout mieux que tout le monde, même si vous n'avez aucune mauvaise intention.
6. **Afficher votre intelligence à la face du monde** : de nombreux dirigeants ne résistent pas à l'envie de crier sur les toits à quel point ils sont intelligents. Lorsque vous utilisez des expressions telles que « oui, je le savais déjà », vous insultez vos interlocuteurs et vous vous les aliénez. Avant de parler, posez-vous la question, « Ce que je vais dire vaut-il vraiment la peine ? ». Si la réponse est « Non », contentez-vous d'un simple « Merci ».
7. **Parler sous l'effet de la colère** : si vous vous emportez au travail, vous perdez également le contrôle. Certains responsables utilisent la colère comme un outil, mais cette approche se retourne souvent contre eux. Si vous vous énervez, vous vous forgerez une réputation de lunatique et d'instable.
8. **Négativité, ou laissez-moi vous expliquer pourquoi ça ne marchera pas** : certaines personnes diront toujours d'une proposition qu'elle ne marchera pas, en expliquant pourquoi. Si ce pessimisme semble utile en apparence, il dissimule en réalité des critiques proférées par un 'monsieur je-sais-tout'. Si votre première réaction est négative, vos collaborateurs se montreront de plus en plus réticents à vous présenter leurs idées.
9. **Dissimuler des informations** : dans la partie d'échecs qui se joue sur le lieu de travail, le fait de dissimuler des informations est une tactique de choix, bien que sournoise. Cependant, loin de vous donner l'avantage, ce pouvoir ne fait qu'instaurer de la méfiance.
10. **Ne jamais récompenser** : en agissant de la sorte, vous encouragez vos collaborateurs à éprouver un certain ressentiment. Les individus ont besoin de savoir que leur dur labeur est apprécié à sa juste valeur.
11. **S'attribuer à tort certains mérites** : outre le fait de dissimuler des informations, le pire que vous puissiez faire est de vous attribuer les mérites du travail de quelqu'un d'autre. Pour ne pas commettre cette erreur, partez simplement du principe que la réussite du groupe importe plus que la vôtre.
12. **Trouver des excuses** : les excuses ne sont pas acceptables. Il en existe deux types : les 'excuses directes' et les 'excuses subtiles'. Une excuse directe consiste par exemple, à dire : « Désolé d'être en retard, j'étais coincé dans les embouteillages. ». Une excuse subtile pourrait être : « Je n'ai jamais été doué pour rappeler les gens. ». Interrogez-vous sur ce type de manquements, et corrigez-les.
13. **Se raccrocher au passé** : cette méthode s'inscrit dans la tendance générale à chercher un responsable : elle est généralement utilisée pour rejeter la faute sur quelqu'un ou quelque chose qui s'est produit plusieurs années auparavant et reflète un manque de responsabilité.
14. **Faire du favoritisme** : les managers disent souvent qu'ils veulent être mis à l'épreuve. En réalité, celui qui dit oui à tout entre dans les bonnes grâces du boss.
15. **Refuser d'exprimer des regrets** : de nombreux individus brillants ont du mal à s'excuser, car ils détestent admettre qu'ils avaient tort. Cependant, en admettant vos torts, vous permettez aux autres d'oublier leur ressentiment passé et de repartir sur de nouvelles bases.
16. **Ne pas écouter** : le manque d'écoute est un problème récurrent. Les responsables ont souvent tendance à ne pas écouter, parce qu'ils ont l'impression de déjà savoir ce que l'on va dire ou d'avoir un train d'avance sur l'autre.
17. **N'exprimer aucune reconnaissance** : vous devriez automatiquement répondre « Merci » à toute suggestion. Pourtant, beaucoup de personnes brillantes éprouvent des difficultés à prononcer ce mot. Nombreux sont ceux qui attendent le moment idéal pour exprimer leur reconnaissance, ou estiment qu'il s'agit d'une marque de faiblesse.
18. **S'en prendre au messager** : répondre agressivement lorsque quelqu'un vous dit quelque chose que vous ne voulez pas entendre, même si cela peut s'avérer très constructif. De nouveau, le meilleur réflexe serait de dire « Merci ».
19. **Accuser quelqu'un d'autre** : les meilleurs dirigeants assument leurs responsabilités et celles de leurs collaborateurs. Refuser la critique et s'octroyer les mérites des actions d'autrui sont les deux faces d'une même attitude.
20. **Un besoin excessif d'être 'moi'** : si vous transformez un défaut en qualité, vous estimez alors qu'il est une part essentielle de vous-même. Vous agissez de la sorte pour justifier un comportement négatif ou destructeur et évitez ainsi d'avoir à décider de changer.

La vingt-et-unième mauvaise habitude

‘L’obsession de l’objectif’ désigne une situation où un objectif particulier devient plus important que votre mission globale. Il ne s’agit pas forcément d’une mauvaise habitude. Cependant, ce comportement peut conduire à des pratiques discutables, et peut mener les individus à perdre leurs bonnes manières, à adopter des méthodes de travail malhonnêtes ou à profiter des autres.

Une méthode en sept étapes pour devenir meilleur

Voici les sept étapes que vous pouvez suivre pour corriger l’une des mauvaises habitudes ci-dessus : ‘demandez un feedback, excusez-vous, informez (ou encouragez), écoutez, remerciez, assurez un suivi et anticipez’. Le meilleur moyen d’identifier les forces et les faiblesses est le ‘feedback à 360 degrés’. Avec cette tactique, différentes personnes à divers niveaux hiérarchiques de l’entreprise donnent des informations sur votre travail, ou sur le travail d’un autre employé. Demandez à vos connaissances, aux membres de votre famille, à vos collègues et à vos clients d’y participer. Si vous interrogez une personne pour en savoir plus sur quelqu’un, posez-lui des questions telles que : « Ce dirigeant communique-t-il clairement une vision, traite-t-il les gens avec respect et sollicite-t-il des avis contraires ? ». Les répondants doivent noter leurs collègues à l’aide de chiffres et doivent se focaliser sur ‘l’amélioration’ et non le ‘jugement’.

« Plus vous êtes haut placé dans la hiérarchie, plus vous devez vous attacher à faire gagner les autres, et non vous-même. »

Les excuses ont trois buts : elles permettent tout d’abord d’assumer la responsabilité des erreurs du passé. Elles témoignent ensuite de votre volonté de changer, et font enfin office de contrat entre les deux parties. Lorsque vous vous excusez, dites simplement « Je suis désolé, je vais tâcher de faire mieux. ». N’ajoutez rien de plus. Ne commentez pas votre comportement et ne présentez aucune excuse pour vos actes.

« L’une des plus grandes erreurs des individus brillants est de croire à l’hypothèse suivante : ‘Je suis brillant. Je me comporte de cette manière. Donc, je suis brillant parce que je me comporte de cette manière.’ »

Qu’est-ce qui différencie les individus simplement brillants des vrais dirigeants ? L’une des différences essentielles est la capacité à écouter attentivement et à faire en sorte que la personne que vous écoutez ait l’impression d’être la plus importante dans la pièce. Ceux qui savent écouter ‘réfléchissent avant de parler’ et ‘écoutent respectueusement’. Si vous souhaitez développer des capacités d’écoute hors du commun, n’interrompez pas et ne complétez pas la phrase de votre interlocuteur. Ne répondez pas par une expression du type « Je sais cela. ». Posez des questions intelligentes et pertinentes.

« Les personnes brillantes pensent que par la force de leur seule personnalité, talent ou intelligence, elles peuvent faire évoluer une situation dans leur sens. »

Pour exprimer votre reconnaissance, commencez simplement par dire « Merci ». Témoigner d’une sincère reconnaissance est un talent et un atout, qui permet de résoudre des situations qui pourraient devenir épineuses. Dépassez le cadre des bonnes manières en pratiquant cet exercice : faites la liste des 25 personnes qui vous ont le plus aidé dans votre vie et écrivez un mot de remerciement à chacune d’entre elles.

« En tant qu’êtres humains, nous souffrons presque toujours du décalage entre la manière dont l’on se perçoit et celle dont le reste du monde nous perçoit. »

Aucun changement réel et durable ne peut avoir lieu sans suivi : celui-ci vous permet de mesurer votre évolution et rappelle aux autres que vous vous employez à changer. Il montre que vous prenez le processus au sérieux et vous responsabilise. Il prouve que vous vous sentez concerné et que la vision et l’opinion des autres vous importent. Si vous êtes en plein changement, vous pouvez demander à quelqu’un de confiance de vous soutenir lors de votre évolution.

« Si vous souhaitez changer quelque chose en vous, le meilleur moment pour commencer est maintenant. »

La recherche de l’anticipation est un processus en quatre étapes. Pensez d’abord à un comportement que vous souhaiteriez modifier. Discutez en tête à tête avec quelqu’un pour expliquer votre désir de changement. Demandez à cette personne d’émettre deux idées sur la procédure à suivre. Puis, considérez ces suggestions comme des idées que vous pourrez ensuite mettre en pratique. Renouvelez ce processus avec d’autres personnes. Contrairement au feedback, le feedforward ou anticipation ne concerne pas votre comportement passé. Vous ne pouvez pas changer le passé, mais vous pouvez utiliser l’anticipation pour construire un meilleur avenir.

À propos de l’auteur

Marshall Goldsmith, expert en leadership, a collaboré avec plus de 80 entreprises. Il enseigne dans le programme de formation des cadres à la Tuck School of Business de Dartmouth. Son agent littéraire, **Mark Reiter**, a co-écrit 13 autres ouvrages.
