



LES CLEFS DE LA RÉUSSITE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE



EDEAL

SOMMAIRE

Introduction	3
L'ÉDUCATION	8
LA CULTURE	9
LES ÉTUDES	9
LES COURS ET LES ÉCOLES DE MANAGEMENT	10
LES LANGUES ÉTRANGÈRES	10
LES RELATIONS	11
LA VOIE DE L'EXCELLENCE	13
CONNAÎTRE SON TRAVAIL	31
ÊTRE FIABLE	31
ÊTRE FIDÈLE	32
ÊTRE INTUITIF	32
ÊTRE DISPONIBLE	33
ÊTRE MODESTE	34
SAVOIR S'ADAPTER	35
RÉSISTANCE AU TRAVAIL	35
ÊTRE MOTIVÉ	36
Auto-évaluation d'un futur dirigeant	37
INTELLIGENCE	54
ASSURANCE ET CONNAISSANCE DE SOI	55
FORCE MORALE	56
RELATIONS INTER-PERSONNELLES	58
ESPRIT D'INNOVATION	59
CAPACITÉ DE S'INVESTIR DANS SON TRAVAIL	60
SENS DES RESPONSABILITÉS	60
IDENTIFICATION À L'ENTREPRISE	61
AUTORITÉ	62
LES MODÈLES	64

FIDÉLITÉ	66
ACCORDS	68
DÉSACCORDS ENTRE SUPÉRIEURS	69
SUPÉRIEURS ET COLLABORATEURS	70
QUI SONT LES COLLÈGUES ?	71
CORDIALITÉ ET RÉSERVE	72
CONVAINCRE ET ÊTRE COOPTÉ	72
DISPONIBILITÉ ET RIGUEUR	74
AUTORITÉ	77
ASSISTER ET RÉCOMPENSER	79
DÉLÉGUER	80
LA SOLITUDE DU DIRIGEANT	83

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 peuvent 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 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

certaines 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 connue 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 simplement 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 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 scientifique ment, 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. Ain si, 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**
- **Soupes**
- **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

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. 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

. Apprenez-vous facilement des choses nouvelles? Oui

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. 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

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

II. Inspirez-vous confiance à vos collègues?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous attentif au gaspillage?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Évitez-vous de parler avec vos collègues de ce qui se passe dans

votre bureau?

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous un bon administrateur?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous totalement dévoué à votre supérieur? Oui

Plutôt Non

. Respectez-vous votre supérieur?

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous loyal?

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous fidèle?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous capable de vous débrouiller tout seul? Oui Plutôt

Non

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

Oui Plutôt Non

. Savez-vous trouver les informations utiles?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Savez-vous organiser dans le temps les informations

“historiques”?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Essayez-vous d'augmenter vos périodes d'autonomie? Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

- Oui Plutôt Non

. Savez-vous écouter?

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous disponible pour votre supérieur? Oui Plutôt

Non

. Êtes-vous disponible pour vos collègues? Oui

Plutôt Non

. Êtes-vous disponible pour vos collaborateurs? Oui Plutôt

Non

. Aimez-vous le travail d'équipe?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Savez-vous que vous pouvez toujours faire mieux? Oui Plutôt

Non

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

Oui Plutôt Non

. Aidez-vous volontiers les autres dans leur travail?

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous totalement exempt de sentiment d'envie? Oui Plutôt
 Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Non

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

Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Pratiquez-vous plusieurs sports?

Oui Plutôt Non

. Aimez-vous visiter de nouveaux pays? Oui Plutôt

Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Lisez-vous facilement une carte géographique? Oui Plutôt

Non

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

Oui Plutôt Non

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

Non

. Etes-vous presque toujours heureux de travailler? Oui Plutôt

Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

Etes -vous plutôt satisfait par ce que vous avez réalisé? Oui

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous content de votre situation sociale? Oui

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous constant?

Oui Plutôt Non

. Avez-vous l'esprit de famille?

Oui Plutôt Non

. Reconnaissez-vous vos erreurs

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

. Êtes-vous attaché à votre entreprise?

Oui Plutôt Non

. La vie est-elle belle?

Oui Plutôt Non

AUTO-EVALUATION

Nombre de OUI :

Nombre de PLUTOT :

Nombre de NON :

Attribuez-vous points par OUI

Attribuez-vous point par PLUTOT

Attribuez-vous point par chaque NON

- Si vous totalisez un score allant de à , vous êtes probablement un bon collaborateur capable de résoudre tous les problèmes susceptibles de se présenter.
- Si vous totalisez un score variant de à 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 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'entre prise 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 inmanquablement 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.

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.

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Savez-vous planifier et gérer les ressources?

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

. Savez-vous valoriser vos points forts?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Reconnaissez-vous vos erreurs?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous capable d'affronter des échecs?

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

. Considérez-vous comme un "battant"?

Oui Plutôt Non

. Savez-vous prendre rapidement les décisions importantes? Oui

Plutôt Non

. Êtes-vous ferme et persévérant?

Oui Plutôt Non

. Prenez-vous clairement position lorsqu'on vous le demande? Oui
Plutôt Non

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

. Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous clair?

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous cohérent?

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous loyal?

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

. Êtes-vous impartial?

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous honnête?

Oui Plutôt Non

. Êtes-vous fidèle?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

. Savez-vous Communiquer?
Oui Plutôt Non

. Aimez-vous communiquer?
Oui Plutôt Non

. Êtes-vous capable de créer une dynamique humaine et sociale?
Oui Plutôt Non

. Savez-vous vous mettre à la place des autres? Oui
Plutôt Non

. Savez-vous comprendre les sentiments et les réactions d'autrui?
Oui Plutôt Non

. Vous écoute-t-on lorsque vous parlez?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

. Avez-vous le sens de la répartie?

Oui Plutôt Non

. Étudiez-vous les nouvelles opportunités? Oui

Plutôt Non

. Aimez-vous le changement?

Oui Plutôt Non

. Essayez-vous d'innover, de faire évoluer votre style? Oui

Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Acceptez-vous de prendre des risques?

Oui Plutôt Non

. Rêvez-vous beaucoup?

Oui Plutôt Non

. Avez-vous une grande curiosité intellectuelle?

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

. Savez-vous résister au stress?

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

. Savez-vous résister aux pressions?

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

. Avez-vous une grande résistance physique?

Oui Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Essayez-vous de créer des événements?

Oui Plutôt Non

. Essayez-vous de limiter les dommages lorsque survient un

incident fâcheux?

Oui Plutôt Non

. Vous identifiez-vous spontanément à votre entreprise? Oui

Plutôt Non

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

Plutôt Non

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

Plutôt Non

. Vous considérez-vous comme un chef?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Vous aide-t-on volontiers en général?

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Choisissez-vous soigneusement vos collaborateurs? Oui

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

. Préférez-vous travailler avec des collaborateurs compétents? Oui

Plutôt Non

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

Oui Plutôt Non

: 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 points pour chaque OUI

Attribuez-vous point pour chaque PLUTOT

Attribuez-vous 0 point pour chaque NON

- Si vous totalisez un score allant de à , 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 et , 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 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 clairvoyance, 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'indus triés" 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'entre prise. 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...

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 précisément 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 n'auraient 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 70% 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. Lors que, tout guilleret, je rentrais 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 risquez 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 (coeur, 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 outre passe ce rôle et inter vient 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 %?

— la porte de mon bureau est-elle ouverte au moins 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 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.