

## ARTICLES MANAGEMENT



### Qu'est-ce qu'un véritable manager ?

<https://www.hbrfrance.fr/management/quest-ce-quun-veritable-manager-60254>

Peter F. Drucker

juin 2004



**Les grands managers peuvent être charismatiques ou insignifiants, généreux ou pingres, portés par les idées ou obsédés par les chiffres. Mais ce qui les sépare des véritables managers est que ces derniers suivent huit pratiques simples qui font d'eux des dirigeants vraiment efficaces.**

## L'IDÉE EN BREF

### LE CONSTAT

Peur de ne pas être un leader-né ? De manquer de charisme, de talent ou d'un autre ingrédient magique ? Rassurez-vous : le leadership ne dépend pas de facteurs comme la personnalité ou le talent. En réalité, les meilleurs dirigeants ont des personnalités, des attitudes, des valeurs et des forces très différentes - ils sont extravertis ou solitaires, décontractés ou autoritaires, généreux ou parcimonieux, axés sur les chiffres ou sur les idées.

### LE DÉNOMINATEUR COMMUN

Le dénominateur commun des leaders véritables ? S'attaquer aux bons sujets, de la bonne manière, en suivant huit règles :

- 1- Se demander ce qui doit être fait.
- 2- Se demander ce qui est bon pour l'entreprise.
- 3- Elaborer des plans d'action.
- 4- Assumer la responsabilité des décisions.
- 5- Assumer la responsabilité de la communication.
- 6- Se concentrer sur les opportunités, pas sur les problèmes.
- 7- Conduire des réunions productives.
- 8- Penser et dire « nous », et non « je ».

### LA VOIE DU PROGRÈS

En vous disciplinant pour appliquer ces règles, vous obtiendrez les connaissances nécessaires pour prendre des décisions judicieuses, transformer ces connaissances en action efficace, et garantir la responsabilité à l'échelle de votre entreprise.

Un véritable [manager](#), vraiment efficace (« effective executive ») ne doit pas nécessairement être [un leader](#) dans le sens où l'on emploie communément le terme de nos jours. Harry Truman n'avait pas une once de charisme et pourtant il faisait partie des dirigeants les plus efficaces de l'histoire des États-Unis.

De la même manière, certains des meilleurs P-DG d'entreprises ou d'organisations à but non lucratif avec lesquels j'ai travaillé au cours de ma longue carrière de consultant n'étaient pas des leaders stéréotypés. Leurs personnalités, attitudes, valeurs, forces et faiblesses étaient diverses et variées. Ils étaient extravertis ou solitaires, décontractés ou autoritaires, généreux ou parcimonieux. Mais ce qui les rendait efficaces, c'est qu'ils suivaient tous les huit pratiques suivantes :

1. Ils se demandaient : « Qu'est-ce qui doit être fait ? »
2. Ils se demandaient : « Qu'est-ce qui est bon pour l'entreprise ? »
3. Ils élaboraient des plans d'action.
4. Ils assumaient la responsabilité des décisions.
5. Ils assumaient la responsabilité de la communication.
6. Ils se concentraient sur les opportunités plutôt que sur les problèmes.
7. Ils conduisaient des réunions productives.

8. Ils pensaient et disaient « nous » plutôt que « je ».

Les deux premières pratiques leur permettaient d'obtenir les connaissances dont ils avaient besoin. Les quatre suivantes les aidaient à transformer ces connaissances en action efficace. Les deux dernières garantissaient que toute l'organisation se sentît responsable.

## Obtenez les informations dont vous avez besoin

La première pratique consiste à se demander ce qui doit être fait. Notez : la question n'est pas « Qu'est-ce que je veux faire ? » S'interroger sur ce qui doit être fait et prendre la question au sérieux est indispensable au [succès managérial](#). Ne pas poser cette question rendrait inefficace même le plus compétent des managers.

Lorsque Harry Truman est devenu président, en 1945, il savait exactement ce qu'il voulait faire : achever les réformes économiques et sociales du New Deal de Roosevelt, reportées par la Seconde Guerre mondiale. Mais, en posant cette question, Truman comprit immédiatement que les affaires étrangères étaient une priorité absolue. Il organisa alors ses journées de travail de sorte qu'elles commençaient par des leçons de politique étrangère dispensées par le secrétaire d'État et le secrétaire à la Défense. Il devint ainsi le président le plus efficace que les États-Unis aient jamais connu en matière d'affaires étrangères. Il a réussi à contenir l'expansion du communisme aussi bien en Europe qu'en Asie et à générer 50 ans de croissance économique mondiale grâce au plan Marshall.

De façon similaire, Jack Welch a pris conscience que ce qui devait être fait chez General Electric lorsqu'il en est devenu P-DG n'était pas le développement à l'étranger qu'il souhaitait lancer. Il s'agissait plutôt de se débarrasser de certaines des activités de GE qui, malgré leur rentabilité, ne pouvaient pas devenir numéro un ou deux de leur secteur. La réponse à la question « Qu'est-ce qui doit être fait ? » comprend presque toujours plus d'une tâche urgente. Mais les véritables managers ne s'éparpillent pas : ils se concentrent, dans la mesure du possible, sur une seule tâche. Je n'ai jamais rencontré de manager capable de rester efficace en s'attelant à plus de deux tâches à la fois. Ainsi, après s'être posé la question maîtresse, les managers efficaces définissent des priorités et s'y tiennent.

La tâche prioritaire d'un P-DG peut par exemple être de [redéfinir la mission de l'entreprise](#). Celle du patron d'une business unit peut être de redéfinir la relation de cette entité avec le siège social. Les autres tâches, aussi importantes ou attrayantes soient-elles, sont reportées à plus tard. Toutefois, après avoir exécuté la tâche prioritaire originale, le manager revoit l'ordre des priorités au lieu de passer directement à la seconde tâche de la liste de départ. Il se demande : « Qu'est-ce qui doit être fait maintenant ? » Cette façon de procéder débouche généralement sur de nouvelles priorités.

***Pour le mentionner une nouvelle fois, le P-DG le plus célèbre des États-Unis, Jack Welch, se demandait tous les cinq ans, si l'on en croit son autobiographie : « Qu'est-ce qui doit être fait maintenant ? » Et à chaque fois, il trouvait une nouvelle priorité.***

Mais ce n'est pas tout. Welch se penchait également sur un autre problème avant de décider vers où concentrer ses efforts au cours des cinq années suivantes. Il se demandait quelle tâche il était le plus à même d'entreprendre en personne parmi les deux ou trois premières de sa liste. Il se concentrait ensuite sur cette tâche et déléguait les autres. Les managers efficaces se concentrent sur les travaux qu'ils savent être capables

de parfaitement mener à bien. Ils sont conscients que les entreprises sont performantes si la haute direction est performante et qu'elles ne peuvent pas l'être dans le cas contraire.

La deuxième pratique des [managers efficaces](#) tout aussi importante que la première est de se demander : « Est-ce la bonne chose à faire pour l'entreprise ? » Ils ne se demandent pas si cela est bénéfique pour les propriétaires, le cours de l'action, les employés ou les managers. Bien entendu, ils savent que les actionnaires, employés et managers sont d'importants constituants qui doivent soutenir une décision, ou tout au moins y consentir, pour que celle-ci soit efficace. Ils savent que le cours de l'action est essentiel non seulement pour les actionnaires mais aussi pour l'entreprise, puisque le ratio cours sur bénéfices détermine le coût du capital. Mais ils savent aussi que, en fin de compte, une décision qui n'est pas bénéfique pour l'entreprise ne le sera pas non plus pour les autres parties prenantes.

***Cette deuxième pratique est particulièrement importante pour les managers d'entreprises détenues ou dirigées par des familles qui représentent la majorité des entreprises dans tous les pays -, notamment lorsqu'il s'agit de prendre des décisions concernant le personnel.***

Dans une entreprise familiale performante, un membre de la famille n'est promu que s'il est sensiblement meilleur que tous les autres employés de même niveau extérieurs à la famille. Au cours des premières années de DuPont, par exemple, lorsque c'était encore une entreprise familiale, tous les hauts dirigeants (à l'exception du directeur financier et de l'avocat) étaient des membres de la famille. Tous les descendants masculins des fondateurs avaient droit à un poste de premier échelon au sein de l'entreprise.

Au-delà de ce niveau d'entrée, un membre de la famille n'était promu que si un panel composé essentiellement de managers extérieurs à la famille estimait que les compétences et les performances du candidat étaient supérieures à celles de tous les autres employés de même niveau. Cette même règle a été appliquée pendant un siècle au sein de la fructueuse entreprise familiale britannique J. Lyons & Company (désormais intégrée à un important conglomérat), lorsqu'elle dominait les secteurs britanniques de l'alimentaire et de l'hôtellerie.

***Se demander : « Qu'est-ce qui est bon pour l'entreprise ? » ne garantit pas que la bonne décision sera prise. Même le plus brillant des managers reste humain et donc susceptible de commettre des erreurs. Mais ne pas se poser cette question garantit quasiment qu'une mauvaise décision sera prise.***



## Rédigez un plan d'action

**Le manager est une personne d'action ; il met les choses à exécution. Les connaissances lui sont inutiles tant qu'il ne les traduit pas en actes. Mais, avant de passer à l'action, il doit planifier sa ligne de conduite.**

Il doit réfléchir aux résultats escomptés, aux éventuelles contraintes, aux révisions futures, aux points de contrôle et aux conséquences sur la future gestion de son temps. Premièrement, le manager définit les résultats escomptés en s'interrogeant : « Quelles contributions l'entreprise devrait-elle attendre de moi dans un délai de 18 mois à deux ans ? Sur quels résultats vais-je m'engager ? Avec quelles dates limites ? ». Il examine ensuite les contraintes qui se posent : « La démarche est-elle éthique ? Est-elle légale ? Est-elle compatible avec la mission, les valeurs et la politique de l'organisation ? » Des réponses affirmatives ne garantissent pas l'efficacité de l'action. Mais la violation de ces contraintes conduit à coup sûr à une action aussi mauvaise qu'inefficace.

***Le plan d'action constitue une déclaration d'intention plutôt qu'un engagement. Il ne doit pas venir un carcan. Il devrait régulièrement faire l'objet de révisions, puisque de chaque succès et de chaque échec naissent de nouvelles opportunités.***

C'est également le cas des changements relatifs au contexte commercial, au marché et aux personnes au sein de l'entreprise en particulier tous ces changements nécessitent une révision du plan. Un plan rédigé doit anticiper les besoins en termes de flexibilité.

En outre, le plan d'action doit mettre en place un système de contrôle des résultats par rapport aux attentes. Les managers efficaces prévoient habituellement deux contrôles de ce type dans leurs plans d'action. Le premier s'effectue au milieu de la période prévue ; par exemple au bout de neuf mois. Le second a lieu à l'échéance du plan d'action et avant l'élaboration du suivant.

***Enfin, le plan d'action doit servir de base pour la gestion du temps du manager. Le temps est la ressource la plus rare et la plus précieuse de tout manager. Et les organisations qu'il s'agisse d'agences gouvernementales, d'entreprises ou d'organismes à but non lucratif sont enclines par nature à gaspiller du temps. Le plan d'action ne sera d'aucune utilité s'il ne permet pas de définir la gestion du temps du manager.***

Napoléon aurait déclaré que jamais une victoire n'avait suivi un plan. Cela étant, il planifiait toutes les batailles qu'il menait, et de façon bien plus méticuleuse que tout autre général ne l'avait fait auparavant. Sans plan d'action, les managers deviennent prisonniers des événements. Et en l'absence de contrôles visant à réexaminer le plan au fur et à mesure des événements, il n'a aucun moyen de distinguer ceux qui importent et ceux qui ne sont que du bruit.

## Agissez

Lorsqu'ils transforment leurs plans en action, les managers doivent prêter une attention particulière à la prise de décision, à la communication, aux opportunités (par opposition aux problèmes) et aux réunions. Je reprendrai chacun de ces points un par un.

## Assumez la responsabilité des décisions

Aucune décision n'a été prise tant que les gens n'ont pas été informés :

- du nom du responsable de sa réalisation ;
- de la date limite ;
- des noms des personnes qui seront affectées par la décision et qui doivent par conséquent la connaître, la comprendre et l'approuver ou au moins ne pas y être fermement opposées ;
- des noms des personnes qui doivent être informées de la décision, même si celle-ci ne les affecte pas directement.

Un nombre colossal de décisions organisationnelles se heurtent à des difficultés parce qu'elles ne respectent pas ces règles. Dans les années 1970, l'un de mes clients a perdu sa position de leader sur le marché japonais, alors en croissance rapide, car son entreprise, après avoir conclu un accord de coentreprise avec un partenaire nippon, n'a jamais explicité clairement qui devait informer les acheteurs que la documentation du partenaire était définie en mètres et en kilogrammes, et non en pieds et en livres et personne n'avait jamais relayé l'information.

*Revoir les décisions périodiquement à une date déterminée au préalable est tout aussi important que de les prendre avec soin dès le départ. De cette manière, il est possible de corriger une mauvaise décision avant qu'elle ne cause de réels dégâts. Ces révisions peuvent tout couvrir, des résultats aux hypothèses qui sous-tendent la décision.*

**Une telle révision est particulièrement importante pour les décisions les plus cruciales et les plus difficiles : celles concernant les embauches et les promotions.** Des études portant sur les décisions liées au personnel montrent que seulement un tiers de ces choix se révèle réellement fructueux. Un tiers de ces décisions est susceptible d'être neutre ni un succès, ni un fiasco. Et un tiers est un échec, pur et simple. Les managers efficaces en ont conscience et examinent (six à neuf mois plus tard) les résultats de leurs décisions en matière de personnel. S'ils constatent qu'une décision n'a pas fourni les résultats escomptés, ils n'en concluent pas que la personne concernée n'a pas été performante. Ils en déduisent plutôt qu'ils ont eux-mêmes commis une erreur.

*Dans une entreprise efficacement gérée, il est entendu que des employés qui échouent à un nouveau poste, notamment après une promotion, ne sont pas nécessairement ceux qu'il faut blâmer.*

**Les managers ont également le devoir, envers l'organisation et envers leurs collègues, de ne pas tolérer les individus non productifs à des postes importants. L'employé n'est peut-être pas responsable de sa contre-performance, mais il doit néanmoins être écarté.** Dans le cas d'un échec à un nouveau poste, l'employé devrait avoir la possibilité de reprendre des fonctions correspondant à son ancien niveau et à son précédent salaire. Cette option est rarement présentée ; en règle générale, ces personnes partent de leur plein gré, du moins quand leur employeur est une entreprise américaine. Mais l'existence même de cette option peut avoir un puissant effet, encourageant les individus à quitter des emplois sécurisés et confortables et à accepter une nouvelle affectation risquée. La performance de l'entreprise dépend de la volonté des employés de prendre de tels risques.

L'examen systématique des décisions peut également se révéler être un formidable outil de développement personnel. Comparer les résultats d'une décision avec les attentes initiales permet aux managers d'identifier leurs forces, leurs possibilités d'amélioration, ainsi que les connaissances qui leur font défaut et les

informations qui leur manquent. Cette méthode leur indique leurs partis pris. Bien souvent, elle leur montre que leurs décisions n'ont pas fourni les résultats escomptés parce qu'ils n'ont pas confié le poste en question à la bonne personne.

***Affecter les meilleurs éléments aux bonnes fonctions est une tâche complexe et essentielle que de nombreux managers négligent, notamment parce que les meilleurs éléments sont déjà trop occupés. L'examen systématique des décisions montre aussi aux managers leurs propres faiblesses, et souligne en particulier les domaines dans lesquels ils sont tout simplement incompétents.***

Les managers intelligents ne décident pas et n'agissent pas hors de leurs domaines de compétence. [Ils délèguent](#). Tout le monde est incompétent dans certains domaines ; le manager « génie universel » n'est pas encore né.

La plupart des discussions concernant la prise de décision partent du principe que seuls les managers supérieurs prennent des décisions, ou que seules leurs décisions importent. C'est une grave erreur. Des décisions sont prises à tous les niveaux de l'organisation, à commencer par les collaborateurs individuels et les responsables de première ligne.

Ces décisions soi-disant de bas niveau sont extrêmement importantes dans une organisation fondée sur le savoir. Les travailleurs du savoir sont censés disposer de meilleures connaissances dans leurs domaines de spécialisation par exemple, en comptabilité fiscale que n'importe qui d'autre, de sorte que leurs décisions sont susceptibles d'avoir un effet d'un bout à l'autre de l'entreprise. Prendre de bonnes décisions est une compétence clé tous niveaux confondus. Elle doit être enseignée ouvertement à tout le monde au sein des organisations fondées sur le savoir.



## **Assumez la responsabilité de la communication**

Les managers efficaces s'assurent que [leurs plans d'action et leurs besoins en termes d'information](#) sont bien compris. Plus précisément, cela signifie qu'ils font part de leurs plans et demandent leur opinion à tous leurs collègues supérieurs, subalternes et pairs. Par la même occasion, ils précisent à chacun les informations dont

ils auront besoin pour accomplir le travail. Le flux d'information partant du subalterne et remontant jusqu'au chef retient généralement le plus l'attention. Mais les dirigeants doivent accorder la même attention aux besoins en information des pairs et des supérieurs.

***Nous savons tous, grâce à l'ouvrage de Chester Barnard, « The Functions of the Executive », publié en 1938, que la cohésion des organisations est due à l'information plutôt qu'à la propriété ou à l'autorité. Pourtant, un trop grand nombre de managers agissent comme si l'information et son flux relevaient de la responsabilité du spécialiste de l'information par exemple, le comptable.***

Par conséquent, ils reçoivent une énorme quantité de données inutiles et inutilisables pour eux, et peu d'informations qui leur sont nécessaires. Pour remédier à ce problème, chaque manager doit identifier l'information dont il a besoin, la demander et insister jusqu'à ce qu'il l'obtienne.

### **Concentrez-vous sur les opportunités**

Les bons managers se concentrent sur les opportunités et non sur les problèmes. Bien entendu, il faut remédier aux problèmes, il n'est pas question de cacher la poussière sous le tapis. Mais la résolution des problèmes, aussi nécessaire soit-elle, ne produit aucun résultat. Elle prévient les dégâts. L'exploitation des opportunités, quant à elle, produit des résultats.

Par-dessus tout, les véritables managers savent aborder le changement comme une opportunité et non comme une menace. Ils examinent les changements de façon systématique, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, et se demandent : « Comment pouvons-nous exploiter ce changement et le transformer en opportunité pour notre entreprise ? »

Plus précisément, les managers recherchent des opportunités dans les sept situations suivantes :

- un succès ou un échec inattendu au sein de leur propre entreprise, dans une entreprise concurrente ou dans leur secteur d'activité ;
- un écart entre la situation actuelle et la situation potentielle dans un marché, un processus, un produit ou un service (par exemple, au XIXe siècle, l'industrie du papier se concentrait sur les 10 % de chaque arbre devenant de la pulpe de bois et négligeait totalement les possibilités offertes par les 90 % restants, qui étaient perdus) ;
- une innovation dans un processus, un produit ou un service, qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise ou au secteur dans lequel elle opère ;
- des changements dans la structure du secteur d'activité et dans la structure du marché ;
- l'évolution démographique ;
- des changements dans les mentalités,
- les valeurs, la perception, l'état d'esprit, la signification des choses ;
- de nouvelles connaissances ou une nouvelle technologie.

***Les managers efficaces s'assurent par ailleurs que les problèmes ne submergent pas les opportunités, Dans la plupart des entreprises, la première page du rapport mensuel recense les problèmes clés. Or il est bien plus judicieux de lister les opportunités sur la première page et de reporter les problèmes sur la deuxième. À moins d'une véritable catastrophe, les problèmes ne sont pas discutés au cours des réunions de management avant que les opportunités aient été analysées et correctement traitées.***



La gestion des effectifs est un autre aspect essentiel d'une vision axée sur les opportunités. Les managers efficaces confient à leurs meilleurs éléments des opportunités et non des problèmes. Pour gérer les effectifs afin de saisir les opportunités, on peut demander à chaque membre d'un groupe de management de dresser deux listes tous les six mois : une liste d'opportunités pour l'ensemble de l'entreprise et une liste des employés les plus performants d'un bout à l'autre de l'entreprise.

Ces listes font ensuite l'objet de discussions avant d'être fusionnées en deux listes maîtresses. Les meilleurs éléments sont ensuite affectés aux meilleures opportunités. Notez qu'au Japon cette méthode d'affectation est considérée comme une tâche RH primordiale dans une grande entreprise ou dans un ministère ; cette pratique fait partie des éléments majeurs dans le monde des affaires japonais.



## Conduisez des réunions productives

Le manager non gouvernemental le plus visible, le plus puissant et sans doute le plus efficace dans l'Amérique de la Seconde Guerre mondiale et des années suivantes n'était pas un homme d'affaires. Il s'agissait du cardinal Francis Spellman, archevêque catholique du diocèse de New York et conseiller de plusieurs présidents américains. Lorsque Spellman a pris les commandes, le diocèse était en faillite et complètement démoralisé. Spellman a souvent raconté qu'au cours de ses journées il n'était seul que deux fois, pendant 25 minutes : lorsqu'il disait la messe dans sa chapelle privée juste après son lever, et lorsqu'il faisait ses prières du soir avant de se coucher. Le reste du temps, il était toujours en réunion avec d'autres personnes en commençant par un petit-déjeuner avec une organisation catholique et en terminant par un dîner avec une autre.

Les managers supérieurs ne sont pas autant emprisonnés que l'archevêque d'un important diocèse catholique. Mais toutes les études portant sur leur journée de travail ont révélé que même les managers et

professionnels juniors sont en compagnie d'autres personnes c'est-à-dire en réunion quelconque plus de la moitié du temps chaque jour travaillé.

***Les seules exceptions concernent quelques chercheurs seniors. Même une conversation avec un seul interlocuteur est une réunion. Ainsi, pour être efficaces, les managers doivent rendre les réunions productives. Ils doivent s'assurer que les réunions sont des séances de travail et non des séances vides de sens.***

La clé pour conduire une réunion productive est de décider à l'avance du type de réunion dont il s'agira. Les différents types de réunions nécessitent différentes formes de préparation et différents résultats :

- **Une réunion en vue de préparer une déclaration, une annonce ou un communiqué de presse.** Pour que cette réunion soit productive, l'un des membres doit d'abord avoir rédigé en amont un brouillon. À la fin de la réunion, un membre désigné au préalable doit prendre la responsabilité de transmettre le texte final.
- **Une réunion en vue de faire une annonce par exemple, un changement organisationnel.** Cette réunion doit se limiter à l'annonce et à la discussion à ce sujet.
- **Une réunion au cours de laquelle un membre fait un rapport.** Le rapport, et uniquement le rapport, doit faire l'objet d'une discussion.
- **Une réunion au cours de laquelle plusieurs membres ou tous les membres font un rapport.** Soit il ne doit y avoir aucune discussion, soit la discussion doit se limiter aux questions de clarification. Autrement, une brève discussion peut avoir lieu pour chaque rapport, au cours de laquelle tous les participants peuvent poser des questions. Si tel est le format choisi, les rapports doivent être distribués au préalable à tous les participants bien avant la réunion. Dans ce type de réunion, chaque rapport doit se limiter à une durée prédéfinie par exemple, 15 minutes.
- **Une réunion en vue d'informer le manager convoqué.** Le manager doit écouter et poser des questions. Il ou elle doit résumer sans pour autant donner une présentation.
- **Une réunion dont le seul but est de permettre aux participants d'être en présence du manager.** Les réunions autour de petits-déjeuners et de dîners du cardinal Spellman étaient de cet acabit. Il n'existe aucun moyen de rendre ces réunions productives. Elles sont la conséquence du statut de manager. Les managers supérieurs sont efficaces dans la mesure où ils peuvent empêcher ces réunions d'empiéter sur leurs journées. Spellman, par exemple, était efficace en grande partie parce qu'il limitait ces réunions aux petits-déjeuners et dîners et libérait ainsi le reste de sa journée.

***Rendre une réunion productive requiert une bonne dose de discipline. Le manager doit déterminer quel type de réunion est approprié et s'en tenir à ce format. Il est également nécessaire de mettre fin à la réunion dès lors que le but spécifique a été atteint. Les bons managers ne soulèvent pas d'autres points à discuter. Ils résument et prennent congé.***

Un bon suivi est tout aussi important que la réunion en elle-même. Le grand maître du suivi était Alfred Sloan, le dirigeant d'entreprise le plus efficace que j'aie jamais connu. Sloan, qui a dirigé General Motors des années 1920 aux années 1950, passait la plupart de ses six jours de travail hebdomadaire en réunion trois jours par semaine en réunions formelles de comité avec des membres définis, et trois jours dans des réunions ad hoc en tête-à-tête avec des managers de General Motors ou avec un petit groupe de managers. Au début de chaque réunion, Sloan en annonçait le but. Puis il écoutait. Il ne prenait jamais de notes et parlait rarement uniquement pour éclaircir un point obscur. À la fin, il résumait, remerciait les participants et prenait congé. Immédiatement après, il rédigeait un bref mémo adressé à l'une des personnes présentes lors de la réunion.

Dans cette note, il résumait la discussion et ses conclusions et expliquait clairement les missions décidées au cours de la réunion (y compris la décision d'organiser une autre réunion sur le sujet ou d'étudier une question). Il précisait la date limite et le manager qui serait responsable de la mission. Il envoyait une copie du mémo à tous les participants de la réunion. Ce sont ces mémos tous de véritables chefs-d'œuvre qui ont fait de Sloan un manager redoutablement efficace.

**Les managers efficaces savent que toute réunion non productive est une totale perte de temps.**

## **Pensez et dites « nous »**

La dernière pratique est la suivante : ne pensez pas ou ne dites pas « je ». Pensez et dites « nous ». Les véritables managers ont conscience que la responsabilité finale leur incombe, qu'elle ne peut être ni partagée, ni déléguée. Mais ils doivent leur autorité uniquement à la confiance que l'organisation leur témoigne. Cela signifie qu'ils font passer les besoins et les opportunités de l'organisation avant les leurs. Cette règle peut paraître simple ; elle ne l'est pas, mais doit être strictement observée.

Nous venons d'examiner huit pratiques suivies par les véritables managers, les « effective executives ». Je vais vous en confier une dernière, en bonus. Son importance est telle que je l'élève au rang de règle : « **Écoutez d'abord, parlez en dernier.** »

Les managers efficaces sont différents en termes de personnalités, de forces, de faiblesses, de valeurs et de croyances. Leur seul point commun : ils prennent les mesures appropriées. Certains sont efficaces de naissance. Mais la demande est bien trop grande pour être satisfaite par un talent extraordinaire. L'efficacité est une discipline. Et, comme toute discipline, elle peut être étudiée, et doit se mériter.

## **L'IDÉE EN PRATIQUE**

**Appliquez huit règles de base pour devenir un véritable manager vraiment efficace**

### **Obtenez les informations dont vous avez besoin**

#### **1- Demandez-vous ce qui doit être fait**

Lorsqu'il a pris ses fonctions de P-DG chez General Electric, Jack Welch s'est posé cette question : « Qu'est-ce qui doit être fait ? » Il s'est alors rendu compte qu'abandonner des activités de General Electric ne pouvant se classer premières ou deuxièmes de leur secteur était essentiel ce qui n'était pas le cas de l'expansion à l'étranger qu'il voulait lancer. Une fois que vous avez conscience de ce qui doit être fait, identifiez les tâches pour lesquelles vous êtes le plus doué, en vous concentrant sur une seule à la fois.



**Peter F. Drucker (1909-2005)**, surnommé le « pape du management », a enseigné à la New York University de 1950 à 1971. Puis il a occupé la chaire Marie Rankin Clarke des sciences sociales et du management à la Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management, à la Claremont Graduate University (Californie), de 1971 à sa mort. Il a rédigé près de 25 articles pour Harvard Business Review et publié près de 40 ouvrages sur le management. Dans « Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century », publié en 1999, il livre un point de vue prophétique sur les différentes étapes d'une carrière, tout en prodiguant un enseignement crucial: avant de manager les autres, il faut apprendre à être son propre P-DG.

Après avoir exécuté l'une d'entre elles, définissez à nouveau les priorités en vous adaptant aux nouvelles réalités.

## **2- Demandez-vous ce qui est bon pour l'entreprise**

Ne vous torturez pas l'esprit en vous demandant ce qui est mieux pour les propriétaires, les investisseurs, les employés ou les clients. Finalement, les décisions qui sont bénéfiques pour votre entreprise le sont également pour toutes les parties prenantes.

## **Transformez vos connaissances en action**

### **3- Elaborez des plans d'action**

Construisez des plans précisant à la fois les résultats escomptés et les contraintes (la démarche est-elle légale et compatible avec la mission, les valeurs et la politique de l'entreprise ?). Incluez-y des points de contrôle et les conséquences sur votre gestion du temps. Enfin, réviser vos plans pour examiner de nouvelles opportunités.

### **4- Assumez la responsabilité des décisions**

Assurez-vous que chaque décision spécifique qui est responsable de sa réalisation, quand elle doit être mise en œuvre, qui en sera affecté, et qui doit en être informé. Revoyez régulièrement les décisions, notamment celles concernant les embauches et les promotions. Vous pourrez ainsi corriger les mauvais choix avant que ceux-ci ne causent de réels dégâts.

### **5- Assumez la responsabilité de la communication**

En ce qui concerne vos plans d'action, tenez compte des suggestions de vos supérieurs, de vos subalternes et de vos pairs. Précisez clairement à chacun d'entre eux les informations dont vous avez besoin pour accomplir le travail. Accordez la même attention aux besoins de vos pairs et de vos supérieurs en termes d'information.

### **6- Concentrez-vous sur les opportunités, pas sur les problèmes**

C'est en exploitant des opportunités que l'on obtient des résultats, et non en résolvant des problèmes. Identifiez tout changement interne et externe à votre organisation (nouvelles technologies, produits innovants, nouvelles structures de marché). Demandez-vous : « Comment peut-on exploiter ce changement pour qu'il profite à notre entreprise ? » Placez ensuite vos meilleurs éléments sur les meilleures opportunités.

## **Garantissez la responsabilité à l'échelle de l'entreprise**

### **7- Conduisez des réunions productives**

Exprimez clairement le but de chaque réunion (faire une annonce ? Présenter un rapport ?). Mettez fin à la réunion dès que le but est atteint. Enchaînez avec de brèves communications résumant la discussion et énonçant les nouvelles missions et leurs dates limites de réalisation. Le légendaire savoir-faire d'Alfred Sloan, P-DG de General Motors, en matière de suivi de réunions a permis à l'entreprise de dominer l'industrie automobile dans les années 1950.

### **8- Pensez et dites « nous », et non « je »**

Votre autorité découle de la confiance que votre organisation vous accorde. Pour obtenir les meilleurs résultats, faites toujours passer les besoins et opportunités de l'entreprise avant les vôtres.