ça M'INTÉRESSE

Questions & Réponses

LA CURIOSITÉ ça SE PARTAGE

« La connaissance doit être partagée parce que c'est bon pour tout le monde »

- Nicolas, 42 ans, Libourne

+ curieux
+ insolite
+ de connaissance

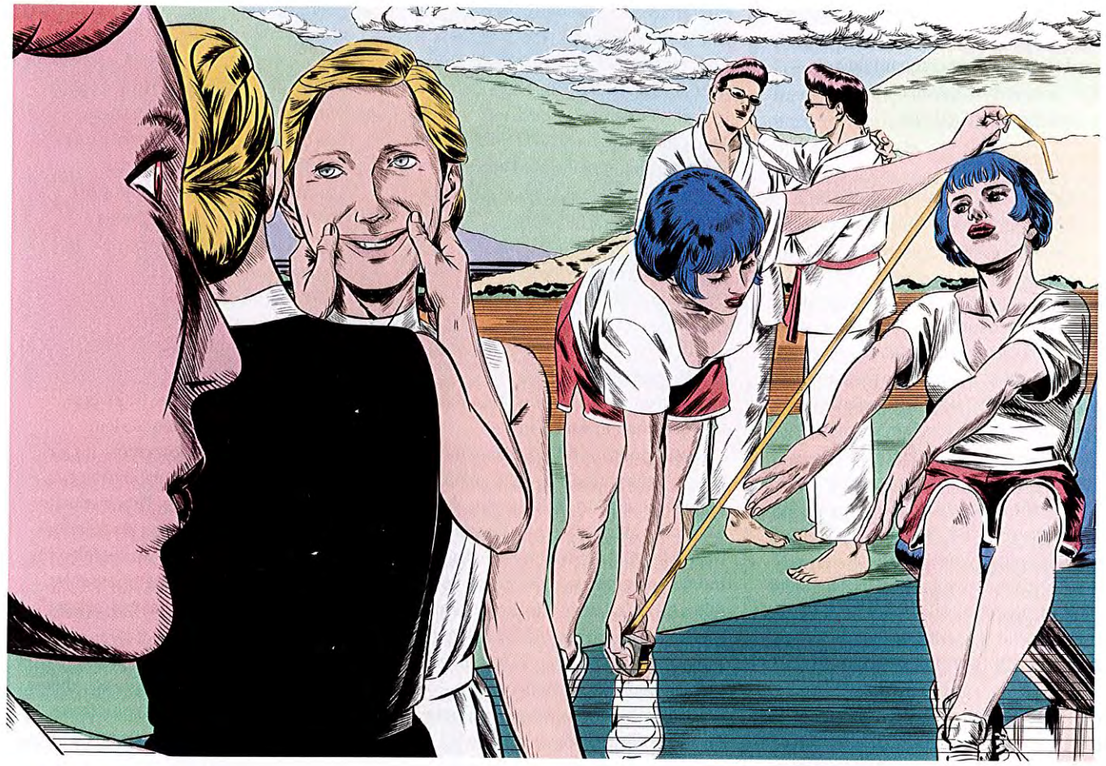
DISPONIBLE EN KIOSQUE ET SUR prismaSHOP

Podcasts

CAMINTERESSE.FR

Expérience

Conseils et inspirations



SE GÉRER SOI-MÊME

SE MANAGER SOI-MÊME

Dans l'économie du savoir, le succès sourit à ceux qui ont une bonne connaissance d'eux-mêmes – de leurs points forts, de leurs valeurs et des domaines dans lesquels ils sont le plus performants.

Par Peter F. Drucker

LES GRANDS GÉNIES qui ont marqué l'histoire – Mozart, Napoléon, Léonard de Vinci… – se sont toujours managés eux-mêmes. C'est précisément, dans une large mesure, ce qui fait d'eux des génies. Mais ce sont là des êtres rares, si exceptionnels de par leurs talents et leurs réalisations qu'ils dépassent les limites habituellement imparties à l'être humain. Pour la majorité d'entre nous, y compris les plus modestement dotés, il sera nécessaire d'apprendre à nous manager nous-mêmes. Il nous faudra apprendre à nous développer. Il nous faudra trouver la place où notre contribution sera la plus

Illustrations : KEVIN MANACH

Passer de la très bonne qualité à l'excellence demande moins d'efforts que de se hisser de l'incompétence à la médiocrité.

fructueuse. Et enfin, il nous faudra rester alertes et impliqués tout au long d'une vie de travail d'une cinquantaine d'années, et donc savoir comment et quand changer d'activité.

CINQ QUESTIONS POUR SE CONNAÎTRE

Quels sont mes points forts?

La plupart des gens pensent savoir quels sont leurs points forts. Généralement, ils se trompent. Plus fréquemment, ils savent quelles sont leurs faiblesses – mais, là aussi, ils se trompent plus souvent qu'ils n'ont raison. Et pourtant, ce n'est qu'en comptant sur ses atouts qu'un individu peut parvenir à un résultat. Il n'est pas possible de bâtir une performance sur des faiblesses, et encore moins sur ce qu'on ne sait pas faire du tout.

Tout au long de l'histoire, les individus n'ont guère eu besoin de connaître leurs points forts. Ils naissaient dans un milieu social donné et dans une branche d'activité : le fils de paysan devenait paysan, la fille d'artisan se mariait avec un artisan, et ainsi de suite. De nos jours, l'éventail des choix est bien plus grand. Nous devons connaître nos qualités de manière à définir notre place.

L'analyse rétroactive est la seule façon de connaître vos points forts. Chaque fois que vous prenez une décision importante ou que vous engagez une action décisive, notez le résultat escompté. Neuf mois ou un an plus tard, comparez le résultat réel avec vos prévisions. Voilà quinze à vingt ans que je pratique cette méthode et des surprises m'attendent à chaque fois. L'analyse rétroactive a fait apparaître par exemple – à mon grand étonnement – que j'ai une compréhension intuitive des techniciens, qu'ils soient ingénieurs, comptables ou analystes de marché. Et aussi, à l'inverse, que j'ai peu d'affinités avec les profils généralistes.

L'analyse rétroactive n'est pas une méthode récente, tant s'en faut. Conçue par un obscur théologien allemand du XIVe siècle, elle fut reprise, un siècle et demi plus tard, par Jean Calvin et Ignace de Loyola, lesquels, indépendamment l'un de l'autre, l'incorporèrent dans la pratique de leurs adeptes. En fait, cette pratique porte l'accent avec insistance sur la démarche et les résultats obtenus : ce qui explique que les institutions créées par ces deux hommes – l'Eglise calviniste d'une part, l'ordre des Jésuites d'autre part – soient parvenues, en une trentaine d'années, à exercer leur domination sur l'Europe.

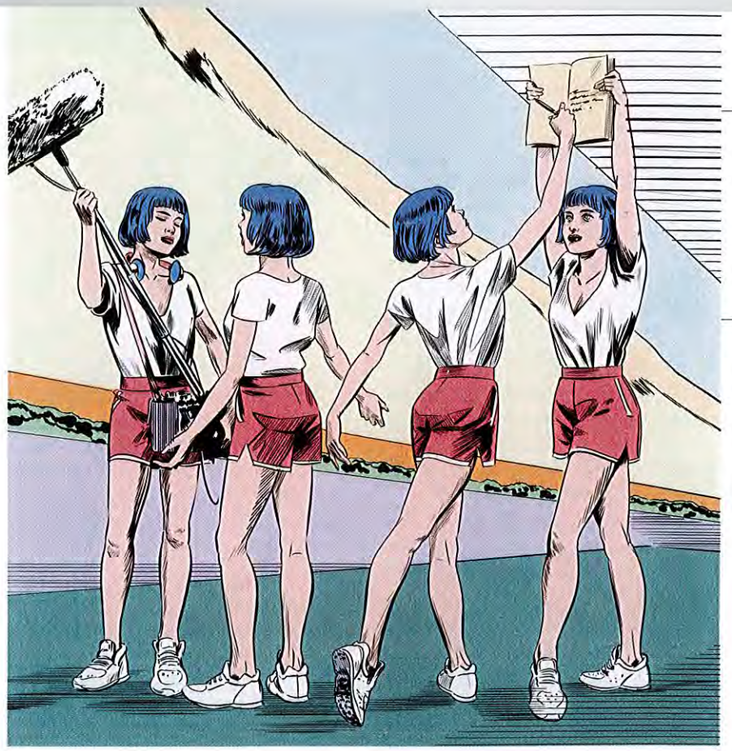
Pratiquée sans relâche, cette méthode simple vous permettra, dans un délai relativement court, de l'ordre de deux à trois ans, d'identifier vos forces – et c'est là le plus important. La méthode mettra en évidence, dans ce que vous faites ou omettez de faire, les conduites qui vous empêchent de bénéficier pleinement de vos points forts. Elle vous indiquera les domaines où vos compétences sont peu développées. Et, enfin, elle mettra en lumière les domaines où vos forces sont inexistantes et où vous ne pouvez pas intervenir.

En matière d'action, plusieurs implications découlent de l'analyse rétroactive. En premier lieu, concentrez-vous sur vos points forts. Placez-vous là où vos forces produiront des résultats.

Deuxièmement, efforcez-vous de perfectionner encore ces points forts. L'analyse vous révélera rapidement sur quels points vous devez améliorer vos compétences ou en acquérir de nouvelles. Elle mettra aussi en évidence vos lacunes, qui peuvent le plus souvent être comblées. On naît mathématicien, mais tout le monde peut apprendre la trigonométrie.

Troisièmement, décelez les domaines où votre arrogance intellectuelle est source d'aveuglement et d'incompétence, et remédiez-y. Beaucoup trop de gens – notamment ceux qui sont très forts dans leur domaine d'expertise – dédaignent les autres domaines ou estiment qu'être brillant offre un substitut à l'expérience. Certains très bons ingénieurs, par exemple, ont tendance à se féliciter de ne rien comprendre à la nature humaine. Les êtres humains, pensent-ils, sont beaucoup trop désordonnés pour leur état d'esprit cartésien d'ingénieurs. Les professionnels des ressources humaines, à l'inverse, s'enorgueillissent souvent de leur complète ignorance des notions les plus élémentaires de la comptabilité ou des méthodes quantitatives. Tirer vanité de telles lacunes, c'est aller au-devant d'un échec. Mettez-vous au travail et faites en sorte d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires à la mise en valeur de vos points forts.

Il est tout aussi essentiel de corriger vos mauvaises habitudes – ce que vous faites, ou omettez de faire, et qui compromet l'efficacité et la bonne exécution du travail. Ces travers seront rapidement décelés par l'analyse rétroactive. Par exemple, un planificateur découvrira que ses superbes plans échouent parce qu'il n'en assure pas le suivi. Comme tant d'esprits brillants, il est persuadé que les idées peuvent déplacer les montagnes. Mais ce sont les bulldozers qui déplacent les montagnes; les idées déterminent l'endroit où ces engins doivent travailler. Ce planificateur devra apprendre que la finalisation de son plan ne sonne pas la fin de sa tâche. Encore doit-il trouver les personnes capables de mettre son plan en œuvre et le leur expliquer. Il devra aussi l'adapter et le modifier au fur et à mesure de sa mise en pratique. Enfin, il lui reviendra de décider



à quel moment il doit cesser d'en repousser les limites.

En même temps, l'analyse rétroactive montrera si le problème résulte d'un manque de savoir-vivre. Ce dernier est le lubrifiant d'une entreprise. Deux corps en mouvement en contact l'un avec l'autre engendrent de la friction : c'est une loi de la nature. C'est tout aussi vrai des êtres humains que des objets inanimés. Le savoir-vivre – des choses très simples, comme dire «s'il vous plaît» et «merci», connaître le nom d'une personne ou prendre des nouvelles de sa famille – permet à deux êtres de travailler ensemble, qu'ils aient de l'estime l'un pour l'autre ou non. Souvent, les individus brillants, et notamment les jeunes gens brillants, ne comprennent pas cela. Si l'analyse montre qu'un travail brillant est systématiquement voué à l'échec dès qu'il est nécessaire de travailler en coopération, c'est probablement en raison d'un manque de courtoisie – c'est-à-dire de savoir-vivre.

La comparaison entre résultats escomptés et résultats effectifs donne aussi des indications sur ce qu'il ne faut pas faire. Il existe un grand nombre de domaines dans lesquels nous n'avons ni talent, ni compétence, ni grand espoir de devenir ne serait-ce que médiocre. Dans ces domaines, personne – et surtout pas un travailleur du savoir – ne devrait s'aventurer à accepter un emploi ou une mission. On devrait gaspiller le moins d'efforts possible à améliorer ces domaines de faible compétence. Se hisser de l'incompétence à la médiocrité nécessite beaucoup plus d'efforts que de passer de la très bonne qualité à l'excellence. Et pourtant beaucoup – à commencer par la majorité des enseignants et des entreprises – perdent leur temps à convertir des acteurs incompétents en acteurs médiocres. Alors qu'il serait bien préférable qu'ils consacrent leur énergie, leurs ressources et leur temps à convertir un acteur compétent en un acteur d'excellence.

Quel est mon style de travail?

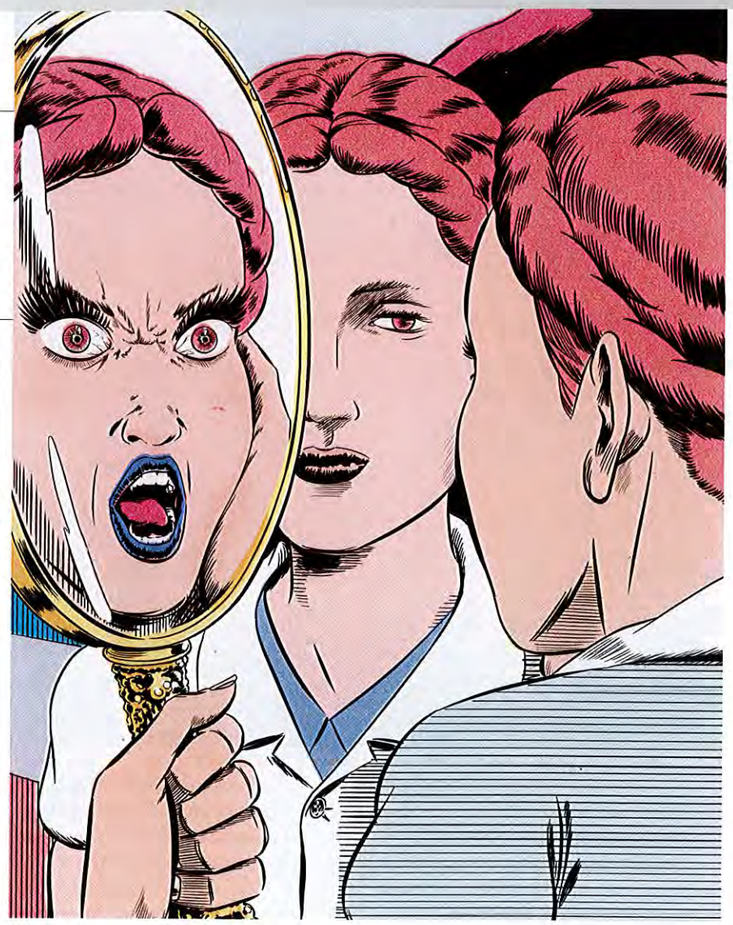
Il est étonnant de voir combien peu de gens sont conscients de la façon dont ils travaillent. D'ailleurs, la plupart d'entre nous ne savent même pas qu'il existe des manières différentes de travailler et de fonctionner. Trop de gens travaillent selon un mode qui n'est pas le leur et qui garantit presque à coup sûr une absence de résultats. Pour les travailleurs du savoir, la question «Quel est mon style de travail?» serait peut-être même plus importante que la question «Quels sont mes points forts?».

Tout comme chacun a ses points forts, chacun a son propre style de travail. C'est une question de personnalité. Et celle-ci, qu'elle soit innée ou acquise, se constitue bien avant que vous ne commenciez à travailler. Et *la façon* dont vous travaillez ne se choisit pas, pas plus que *les domaines* dans lesquels vous excellez ou non. S'il est possible de modifier quelque peu votre style de travail, il est peu probable que celui-ci puisse être entièrement transformé, et certainement pas sans difficulté. De même que vous obtiendrez des résultats en œuvrant dans vos domaines de compétence, vous en obtiendrez également en travaillant selon le style qui vous convient le mieux. Quelques traits de caractère courants déterminent habituellement la manière dont une personne fonctionne.

Suis-je un visuel ou un auditif?

C'est la toute première chose à déterminer. Mais bien peu savent que ces deux catégories – les visuels et les auditifs – existent, et que l'on appartient rarement aux deux groupes. Plus rares encore sont ceux qui savent à quelle catégorie ils appartiennent. Quelques exemples souligneront le mal que peut occasionner cette méconnaissance.

Lorsque Dwight Eisenhower était commandant en chef des forces alliées en Europe, il était le chouchou de la presse. Le style de ses conférences de presse était réputé : le général avait la complète maîtrise de toutes les questions qui lui étaient soumises, et il était capable de décrire une situation ou d'expliciter une stratégie en deux ou trois phrases élégantes



parfaitement ciselées. Dix ans plus tard, les mêmes journalistes qui avaient été ses admirateurs ne lui cachaient pas leur mépris. Le président Eisenhower ne répondait jamais aux questions, ce dont les journalistes se plaignaient, et il persistait à parler d'autre chose. Et la presse tournait en dérision sa façon de massacrer la langue de Shakespeare avec ses phrases incohérentes et grammaticalement incorrectes.

Apparemment, Eisenhower ignorait qu'il était un visuel et non un auditif. Lorsqu'il était commandant en chef en Europe, ses assistants veillaient à ce que toutes les questions des journalistes lui soient présentées par écrit au moins une demi-heure avant la conférence de presse. Dans ces conditions, Eisenhower maîtrisait parfaitement la situation. En accédant à la présidence, il succédait à deux auditifs, Franklin D. Roosevelt et Harry Truman. L'un et l'autre se savaient auditifs et tous deux appréciaient le désordre des conférences de presse. Peut-être Eisenhower se sentait-il obligé d'agir comme ses prédécesseurs. En conséquence, il n'entendait jamais les questions des journalistes. Et il n'était même pas un cas extrême de non-auditif.

Quelques années plus tard, Lyndon Johnson saborda dans une grande mesure sa présidence parce qu'il ignorait être un auditif. Son prédécesseur, J. F. Kennedy, était un visuel qui s'était assuré le concours de brillantes «plumes» : ceux-ci écrivaient ses discours avant de les lui soumettre. Johnson garda ces rédacteurs dans son équipe – et ils continuèrent à rédiger ses discours. Mais apparemment, il ne comprenait pas un mot de ce qu'ils avaient écrit. Et pourtant, comme sénateur, Johnson avait été brillant, car le plus important, pour un parlementaire, est d'être un auditif.

Bien peu d'auditifs peuvent se convertir, ou être convertis, en bons visuels – et réciproquement. L'auditif qui tente d'être un visuel subira le sort de Lyndon Johnson, tandis que le visuel qui s'efforce d'être un auditif subira le sort de Dwight Eisenhower.

Quel est mon style d'apprentissage?

Le style d'apprentissage est la deuxième chose à savoir pour définir le style de travail. Beaucoup de bons écrivains – à commencer par Winston Churchill – n'ont été que de médiocres écoliers. Ils se souviennent de leurs années d'école comme d'un calvaire. Et pourtant, peu de leurs condisciples partagent ce sentiment. Car s'ils n'ont pas beaucoup apprécié cette période, c'est surtout à cause de l'ennui profond qu'ils éprouvaient. La raison en est que les écrivains n'apprennent, en général, ni en écoutant ni en lisant. Ils apprennent en écrivant. Et comme l'école ne leur permet pas d'apprendre de cette façon, leurs résultats sont médiocres.

Tous les systèmes scolaires sont fondés sur un principe de base : il n'existe qu'une seule façon d'apprendre, et cette façon est la même pour tout le monde. Mais être forcé d'apprendre comme l'exige le système est une torture pour ceux qui apprennent différemment. Car il existe au moins une demi-douzaine de styles d'apprentissages différents.

Certaines personnes, comme Winston Churchill, apprennent en écrivant. Certains prennent d'innombrables notes. Beethoven, par exemple, a laissé une très grande quantité de carnets, mais il disait qu'il ne les consultait jamais lorsqu'il composait. Lorsqu'on lui demandait pourquoi il les avait gardés, il répondait : «Si je ne prends pas quelque chose en note immédiatement, je l'oublie tout de suite. Si je l'inscris dans un carnet, je ne l'oublie jamais et je n'ai jamais besoin de consulter le carnet à nouveau.» Certains apprennent en agissant. D'autres en s'entendant parler.

Un directeur d'entreprise de ma connaissance, qui sut faire d'une petite affaire familiale le leader dans son secteur, était une de ces personnes qui apprennent en parlant. Il avait pour habitude de convoquer tous les cadres dirigeants dans son bureau une fois par semaine et de leur parler durant deux ou trois heures. Il soulevait des problèmes de stratégie et faisait valoir trois positions différentes pour chacun de ces problèmes. Il sollicitait rarement l'avis de ses collaborateurs; il avait simplement besoin d'un auditoire pour s'entendre parler. C'est ainsi qu'il apprenait. Et même si ce directeur d'entreprise représente un cas assez extrême, l'apprentissage par le discours n'est en aucun cas une méthode exceptionnelle. Les avocats qui réussissent apprennent de cette façon, de même que de nombreux médecins diagnosticiens (et c'est également ma méthode).

Parmi toutes les composantes de la connaissance de soi, le style d'apprentissage est la plus facile à assimiler. Lorsque je pose la question : «Quel est votre style d'apprentissage?», la plupart des gens connaissent la réponse. Mais si je demande : «Fort de ce savoir, exercez-vous une action sur votre style d'apprentissage?», bien peu répondent par l'affirmative. Et pourtant, là est la clé de l'efficacité; ou plutôt, *ne pas* exercer d'action sur le style d'apprentissage vous condamne à l'inefficacité.

«Suis-je un visuel ou un auditif?» et «Quel est mon style d'apprentissage?» sont les premières questions à se poser. Mais ce ne sont nullement les seules. Pour parvenir à un bon management de vous-même, il vous faut également poser la question suivante : «Est-ce que je sais travailler en équipe ou suis-je un solitaire?» Et si vous travaillez bien en équipe, vous vous demanderez alors : «Quelle est la nature de mes relations au sein de l'équipe?»

Certaines personnes fonctionnent mieux en position d'adjoint. Le général George Patton, héros militaire américain de la Seconde Guerre mondiale, en est un exemple frappant. Patton était le commandant en chef des troupes américaines. Pourtant, lorsqu'on envisagea de le nommer à un commandement indépendant, le général George Marshall, chef d'état-major – et probablement le meilleur sélectionneur d'hommes de l'histoire américaine –, affirma : «Patton est le meilleur adjoint que l'armée américaine ait jamais fourni, mais il serait le pire commandant.»

Certains excellent comme membres d'une équipe. D'autres travaillent mieux seuls. Certains font des coachs ou des tuteurs exceptionnels; d'autres sont tout simplement incompétents dans ces fonctions.

Voici une autre question de grande importance : «Est-ce que j'obtiens de meilleurs résultats comme décideur ou comme conseiller?» Beaucoup font d'excellents conseillers mais ne sont pas à même d'endosser la charge et la pression de la prise de décision. Beaucoup d'autres, à l'inverse, ont besoin d'un conseiller pour les obliger à réfléchir; c'est alors seulement qu'ils peuvent prendre des décisions et traduire celles-ci en actes avec rapidité, assurance et courage.

C'est d'ailleurs là une des raisons pour lesquelles le numéro deux d'une entreprise échoue souvent lorsqu'il est promu à la position de leader. La première place doit être occupée par un décideur. Et les décideurs énergiques nomment souvent, en position de second, un conseiller en qui ils ont confiance. Mais, élevé à la première place, cet ancien conseiller échoue. Il ou elle sait quelle décision il faudrait prendre, mais ne peut en accepter la responsabilité.

Au nombre des questions essentielles, citons aussi : «Suis-je efficace en situation de stress, ou ai-je besoin d'un environnement parfaitement structuré et sans surprise?»; «Est-ce que je travaille mieux dans une grande ou dans une petite structure?» Rares sont ceux qui sont à l'aise dans tout type d'environnement. Combien de fois ai-je vu des personnes ayant rencontré le succès au sein d'une grande entreprise se retrouver en difficulté lorsqu'elles rejoignaient une petite structure. Et l'inverse est également vrai.

N'ayons pas peur de le répéter : ne cherchez pas à vous transformer – il est peu probable que vous réussissiez. En revanche, mettez toute votre énergie dans l'amélioration de votre façon de travailler. Et veillez, si possible, à ne pas entreprendre des tâches dont vous ne pourrez pas vous acquitter, ou seulement de façon médiocre.

Quelles sont mes valeurs?

Pour se manager soi-même en connaissance de cause, une question est primordiale : «Quelles sont mes valeurs?» Il n'est pas question ici de morale. En ce qui concerne la morale, les règles sont les mêmes pour tous, et le test est simple. Je le nomme «le test du miroir».

Dans les premières années du XX^{e} siècle, le plus respecté de tous les diplomates des grandes puissances était l'ambassadeur d'Allemagne à Londres. De toute évidence, ce personnage était promis à un rôle de premier plan : devenir ministre des Affaires étrangères de son pays, voire chancelier impérial. Pourtant, en 1906, il démissionna soudainement plutôt que de présider un dîner offert au roi Edouard VII par le corps diplomatique. Le monarque était un coureur de jupons notoire et avait clairement fait savoir quel type de dîner il souhaitait. L'ambassadeur aurait déclaré, dit-on : «Je refuse de voir un proxénète dans le miroir quand je me rase le matin.»

Tel est le test du miroir. La morale exige que vous vous posiez la question : «Quel type de personne est-ce que je veux voir dans le miroir le matin?» Un comportement moral au sein d'un organisme ou dans une situation donnée reste un comportement moral dans d'autres circonstances. Mais la morale fait partie d'un système de valeurs – notamment le système de valeurs d'une entreprise.

Les points forts d'un individu et son style de travail sont rarement en opposition ; les deux sont complémentaires.

Travailler dans une entreprise dont le système de valeurs est inacceptable ou incompatible avec le vôtre vous condamne à la frustration et nuit à vos performances.

Prenons le cas d'une dirigeante spécialiste des ressources humaines, brillante dans son secteur d'activité, dont l'entreprise fut rachetée par une société de plus grande envergure. A la suite du rachat, on lui proposa un poste correspondant à ce qu'elle faisait le mieux, notamment sélectionner les candidats à des postes de responsabilité. Cette dirigeante était fermement convaincue qu'une société ne devait recruter à ces postes en externe qu'après avoir épuisé toutes les possibilités en interne, alors que sa nouvelle société prônait le recrutement en externe «pour apporter du sang neuf». Il y a des choses à dire en faveur de l'une ou l'autre approche – le mieux, à mon sens, étant d'emprunter à l'une et à l'autre. Mais elles sont fondamentalement incompatibles – non pas en raison de leurs différences stratégiques, mais par les valeurs qu'elles véhiculent. Elles témoignent d'approches bien différentes de la relation de l'entreprise à ses collaborateurs, de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses employés et de leur évolution, de l'importance de la contribution d'une personne à une entreprise. Après plusieurs années de frustration, notre dirigeante quitta son poste – au prix d'une perte financière considérable. Ses valeurs et celles de l'entreprise n'étaient tout simplement pas compatibles.

De la même façon, qu'une entreprise pharmaceutique cherche à obtenir des résultats en misant sur des avancées de faible ampleur mais régulières ou en osant des innovations ponctuelles très coûteuses et risquées ne relève pas de la stratégie économique. L'une et l'autre approches procurent sensiblement les mêmes résultats. En toile de fond s'opposent deux systèmes de valeurs différents : pour l'un, la contribution de l'entreprise consiste à aider les praticiens à améliorer les pratiques existantes; l'autre a pour objectif de faire des découvertes scientifiques.

Qu'une affaire soit gérée en vue de résultats à court terme ou dans un objectif à long terme, c'est là aussi une question de valeurs. Les analystes financiers pensent que les entreprises peuvent mener de front les deux objectifs. Les entrepreneurs à succès sont plus avisés. Bien évidemment, toute entreprise doit produire des résultats à court terme. Mais s'il y a conflit entre le court terme et la croissance à long terme, chaque entreprise déterminera ses propres priorités. Il ne s'agit pas là d'un désaccord concernant la politique économique. C'est fondamentalement un conflit de valeurs concernant le rôle d'une entreprise et la responsabilité managériale.

Les conflits de valeurs ne se limitent pas aux structures commerciales. L'une des Eglises pastorales des Etats-Unis à la plus forte croissance mesure sa réussite par le nombre de nouveaux paroissiens. Ses dirigeants pensent que ce qui importe le plus est le nombre de nouveaux arrivants qui rejoignent la congrégation. Le Seigneur pourvoira ensuite à leurs besoins spirituels ou tout du moins aux besoins d'un pourcentage suffisant d'entre eux. Pour une autre Eglise évangélique pastorale, le point essentiel est le développement spirituel des fidèles. Cette Eglise écarte en douceur les nouveaux venus qui la rejoignent mais n'observent pas les préceptes de sa vie spirituelle.

Encore une fois, ce n'est pas une question de chiffres. A première vue, la seconde Eglise semble se développer plus lentement. En fait, elle retient une proportion beaucoup plus importante de nouveaux venus que la première. Sa croissance, en d'autres termes, est plus solide. Et il ne s'agit pas là d'un problème théologique, ou seulement de façon secondaire. C'est un problème de valeurs. Lors d'un débat public, un pasteur affirmait : «Si vous ne venez pas d'abord à l'Eglise, vous ne trouverez jamais l'entrée du Royaume des cieux.» Non, répondit un autre pasteur : «Si vous ne cherchez pas l'entrée du Royaume des cieux, vous ne faites pas partie de l'Eglise.»

Les entreprises, comme les individus, ont des valeurs. Pour être opérantes au sein d'une entreprise, les valeurs d'un individu doivent être compatibles avec celles de l'entreprise. Il n'est pas nécessaire qu'elles soient semblables, mais elles doivent être suffisamment proches pour pouvoir coexister. Sinon, l'individu non seulement sera frustré, mais de plus ne fournira pas les résultats escomptés.

Les points forts d'un individu et son style de travail sont rarement en opposition; les deux sont complémentaires. Mais un conflit peut apparaître entre ses valeurs et ses points forts. Ce que l'individu fait bien – voire très bien et avec succès – peut ne pas être en accord avec son système de valeurs. Dans ce cas, il estimera peut-être que le travail qu'il fait ne mérite pas qu'il y consacre sa vie (ou une partie importante de sa vie).

Permettez-moi, à ce stade, de faire une remarque personnelle. Il y a de nombreuses années de cela, il m'a fallu, moi aussi, choisir entre mes valeurs et le poste que j'occupais avec succès. Je réussissais très bien comme banquier d'affaires à Londres au milieu des années 1930, et le job était parfaitement en accord avec mes compétences. Cependant, je ne me voyais pas apporter ma contribution comme gestionnaire de fonds. C'est aux individus que j'accordais le plus d'importance, j'en avais conscience, et je ne voyais aucun intérêt à être le plus riche du cimetière.
Je n'avais ni argent ni aucune autre perspective d'emploi. En dépit de la Grande Dépression qui persistait, j'ai démissionné – et c'était la bonne chose à faire. Autrement dit, c'est en fonction des valeurs que se fait, et doit se faire, l'arbitrage final.

Quelle est ma place?

Quelques personnes – elles sont peu nombreuses – savent très vite quelle sera leur place. Les mathématiciens, les musiciens et les cuisiniers, par exemple, savent souvent très tôt, dès l'âge de quatre ou cinq ans, qu'ils seront mathématicien, musicien ou cuisinier. De même, les médecins choisissent habituellement leur carrière à l'adolescence, voire plus tôt. Mais la plupart des gens, notamment ceux qui sont extrêmement doués, ne savent guère quelle est leur place tant qu'ils n'ont pas approché la trentaine. A ce stade, cependant, ils devraient pouvoir répondre à ces trois questions : «Quels sont mes points forts? Quel est mon style de travail? Quelles sont mes valeurs?» et être alors en mesure de pouvoir, et devoir, décider quelle est leur place.

Ou plutôt ils devraient être en mesure de décider quelle n'est *pas* leur place. Celui ou celle qui a découvert qu'il ou elle n'avait pas de bons résultats au sein d'une grande entreprise devrait avoir appris à refuser un poste dans une structure de ce type. Celui ou celle qui sait qu'il ou elle n'est pas un décideur devrait avoir appris à refuser une affectation de ce type. Un général Patton (lequel n'a probablement jamais su cela) aurait dû apprendre à refuser un commandement indépendant.

Autre point d'importance : connaître les réponses à ces questions donne la possibilité de se prononcer face à une opportunité, une offre ou une affectation : «Oui, j'accepte. Mais voici comment j'envisage ce poste. Voici comment il devrait être structuré. Voici les relations qui devraient y être cultivées. Voici les résultats que vous êtes en droit d'attendre de moi, dans tel laps de temps, car voilà qui je suis.»

Les carrières réussies ne sont pas planifiées. Elles s'épanouissent lorsque les personnes sont prêtes à saisir des opportunités parce qu'elles connaissent leurs points forts, leur style de travail et leurs valeurs. Savoir quelle est sa place peut convertir une personne ordinaire – assidue et compétente, mais somme toute médiocre – en exécutant de premier ordre.

Quelle devrait être ma contribution?

A travers les siècles, la grande majorité des gens n'ont pas eu à se poser cette question. Tel type de contribution leur était assigné, et leurs tâches leur étaient imposées directement par le travail lui-même – comme c'était le cas pour le paysan ou l'artisan –, ou par un maître ou une maîtresse, dans le cas des domestiques. Et, jusqu'à tout récemment, il allait de soi que la plupart des gens étaient en position de subordination et faisaient ce qu'on leur demandait. Même dans les années 1950-1960, les nouveaux travailleurs du savoir (les soi-disant «hommes de l'organisation») s'en remettaient au service du personnel pour la gestion de leur carrière.

Et puis, vers la fin des années 1960, plus personne ne voulut s'entendre dire ce qu'il ou elle devait faire. Et les jeunes hommes et les jeunes femmes commencèrent à poser la question : «Qu'est-ce que *je* veux faire?» Et on leur répondit que la façon de contribuer consistait à «faire son propre truc». Mais cette solution était tout aussi erronée que celle des hommes de l'organisation l'avait été. Rares, parmi les personnes qui pensaient que «faire leur propre truc» les conduirait à participer, à se réaliser et à réussir, furent celles qui atteignirent l'un ou l'autre de ces objectifs.

Néanmoins, il n'est pas question de revenir à la vieille recette du «faites ce qu'on vous dit de faire ou la tâche qui vous est assignée». Les travailleurs du savoir, notamment, doivent apprendre à poser une question qui n'a pas été posée jusqu'alors : «Quelle *devrait* être ma contribution?» Pour y répondre, trois éléments distincts doivent être considérés : qu'est-ce que la situation exige? Considérant mes points forts, mon style de travail et mes valeurs, comment puis-je apporter la meilleure contribution aux tâches requises? Et enfin : pour apporter du changement, à quels résultats doit-on parvenir?

Prenons le cas d'un directeur d'hôpital entré récemment en fonction. L'établissement était important et prestigieux, mais se reposait sur sa réputation acquise depuis une trentaine d'années. Le nouvel administrateur décida que sa contribution consisterait, dans les deux années à venir, à établir des normes d'excellence au sein d'un des principaux services. Son choix se porta sur la salle des urgences, un service important, offrant une grande visibilité, mais mal tenu. Il décida que chaque patient qui arrivait aux urgences devait être vu par une infirmière dans les 60 secondes. Douze mois plus tard, ce service servait de modèle à tous les hôpitaux des Etats-Unis, et dans les deux années suivantes l'ensemble de l'hôpital avait été réorganisé.

Comme le laisse entrevoir cet exemple, il est rarement possible – ni même vraiment productif – de se projeter trop loin. Un programme peut raisonnablement couvrir une période de dix-huit mois, pas plus, tout en restant assez clair et détaillé. Donc, le plus souvent, la question est la suivante : où et comment puis-je obtenir des résultats qui feront changer les choses dans les dix-huit mois à venir? La réponse doit prendre en compte plusieurs éléments. Tout d'abord, les résultats ne doivent pas être faciles à atteindre – ils doivent

La réussite de la seconde moitié de la vie active requiert une condition préalable : il faut s'y préparer bien avant d'y parvenir.

vous obliger à quelques efforts. Néanmoins, ils doivent rester accessibles. Viser des objectifs inatteignables – ou qui ne peuvent être atteints que dans des circonstances hautement improbables – ce n'est pas faire preuve d'ambition, c'est être stupide. Deuxièmement, les résultats doivent être significatifs : ils doivent permettre d'apporter du changement. Enfin, les résultats doivent être observables et, autant que possible, quantifiables. De ces éléments découlera la ligne de conduite : le choix des actions, le moment et la façon d'entamer ces actions, les objectifs et les échéances.

L'ENGAGEMENT RELATIONNEL

Bien peu de gens travaillent et obtiennent des résultats en toute indépendance – quelques grands artistes, quelques grands scientifiques, quelques grands athlètes. La grande majorité des personnes travaillent, et sont efficaces, en coordination avec d'autres, que ces personnes soient indépendantes ou employées par une entreprise. Se manager soi-même nécessite que l'on s'engage dans des relations interpersonnelles. Une exigence qui comporte deux volets.

Le premier consiste à accepter le fait que les autres, tout autant que vous-même, sont des individus à part entière. Lesquels s'entêtent, avec perfidie, à se comporter comme des êtres humains. Ils ont donc, eux aussi, leurs points forts, leur style de travail, leurs valeurs. Pour être performant, il vous faut donc connaître les points forts, la manière de procéder et les valeurs de vos partenaires de travail.

Cela peut sembler évident, mais rares sont ceux qui y prêtent attention. L'exemple type est la personne qui a été formée à rédiger des rapports parce que son premier patron était un visuel. Et cette personne persiste à rédiger des rapports même si le patron suivant est un auditif, et, immanquablement, les résultats sont inopérants. Et, immanquablement, le patron pensera que son employé est stupide, incompétent et paresseux, ce qui signera son échec. Tout ceci aurait pu être évité si l'employé s'était donné la peine d'observer ce nouveau patron et d'analyser comment *ce* patron fonctionnait.

Les patrons ne sont ni un intitulé sur l'organigramme d'une société, ni une «fonction». Ce sont des individus devant s'acquitter de leur charge en faisant le meilleur usage de leurs compétences. Il incombe aux personnes qui travaillent avec eux de les observer, de découvrir leur mode de fonctionnement et de s'adapter aux méthodes qui assurent leur plus grande efficacité. Tel est, à vrai dire, le secret pour «bien manager» le patron.

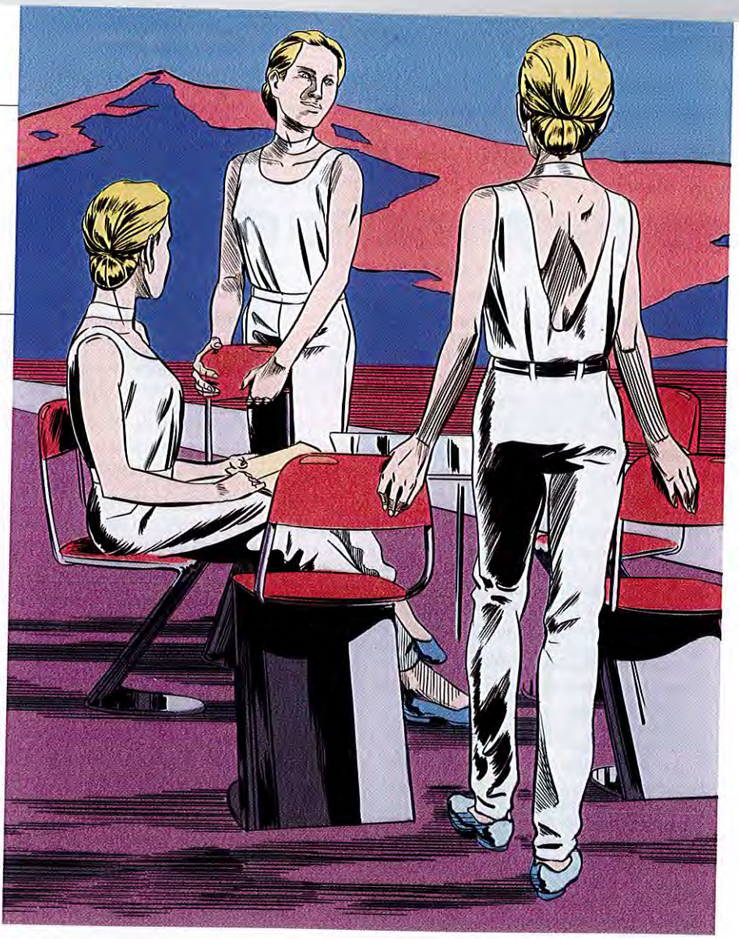
Il en va de même pour tous vos collègues de travail. Chacun d'entre eux travaille à sa façon, pas de la vôtre. Et chacun est libre de travailler à sa façon. L'important est de savoir s'ils (ou elles) obtiennent des résultats et quelles sont leurs valeurs. Quant à savoir comment ils parviennent à ces résultats – chacun est susceptible de procéder différemment. Le premier secret de l'efficacité est de comprendre ceux avec qui vous travaillez et dont vous dépendez, de façon à tirer parti de leurs points forts, de leur style de travail et de leurs valeurs. Les relations de travail se fondent autant sur les personnes que sur le travail proprement dit.

Le second volet de l'engagement relationnel est d'assumer la responsabilité de la communication. Chaque fois que je – ou que n'importe quel consultant – commence à travailler avec une entreprise, les conflits de personnalités sont la première chose dont on entend parler. Ces conflits surviennent, pour l'essentiel, parce que les gens ne savent pas ce que font les autres et comment ils travaillent, ou sur quoi ils se focalisent et quels résultats ils visent. Et s'ils ne le savent pas, c'est parce qu'ils n'ont pas posé la question et qu'on ne leur a donc pas dit.

Cette incapacité à poser des questions est le reflet de l'histoire de l'humanité plus que de la stupidité. Jusqu'à récemment, il n'y avait aucune raison de parler de tout cela avec qui que ce soit. Dans la cité médiévale, tout un chacun, dans un quartier, pratiquait le même métier. A la campagne, tout le monde, dans une vallée donnée, semait les mêmes plantes dès les dernières gelées passées. Même les quelques personnes qui faisaient des choix atypiques travaillaient toutes seules dans leur coin, sans avoir à en référer à quiconque.

De nos jours, la plupart des gens travaillent en relation avec d'autres personnes, qui assument d'autres tâches et d'autres responsabilités. Il se peut que la vice-présidente marketing ait travaillé dans la vente et connaisse tout de ce secteur, mais elle ne connaît rien des secteurs dans lesquels elle n'a pas travaillé – la fixation des prix, la publicité, le packaging, et ainsi de suite. Et donc, les personnes en charge de ces secteurs doivent s'assurer que la vice-présidente marketing comprenne bien leurs objectifs, comment ils comptent y parvenir et quels résultats ils attendent.

Si la vice-présidente marketing ne comprend pas ce que font ces grands spécialistes de la connaissance, ces derniers en sont les tout premiers responsables, et non pas elle. Ils ne l'ont pas formée. Inversement, il revient à la vice-présidente marketing de s'assurer que tous ses collègues comprennent bien son approche du marketing : ses objectifs, sa manière de travailler, et ce qu'elle attend de chacun d'entre eux et d'elle-même.



Souvent, même les personnes conscientes de l'importance de l'engagement relationnel ne communiquent pas suffisamment avec leurs collaborateurs. Elles ont peur d'être vues comme présomptueuses, ou indiscrètes, ou stupides. Elles se trompent. Chaque fois que quelqu'un se tourne vers ses collaborateurs ou collaboratrices et leur dit : «Voilà les domaines où je suis compétent. Telle est ma façon de travailler. Telles sont mes valeurs. Voilà dans quel domaine je compte focaliser mes efforts, et les résultats que l'on peut attendre de moi», la réponse est toujours : «Ceci m'est très utile. Pourquoi ne me l'avez-vous pas dit plus tôt?»

Et la réaction est la même – je n'ai connu aucun contre-exemple – si vous posez ensuite la question : «Et qu'est-ce qu'il me serait utile de savoir concernant vos points forts, votre manière de travailler, vos valeurs et les domaines dans lesquels vous vous proposez d'apporter une contribution?» A vrai dire, les travailleurs du savoir devraient exiger cela de tous ceux avec qui ils travaillent, qu'il s'agisse d'un subordonné, d'un supérieur, d'un collègue ou d'un coéquipier. Et, encore une fois, quand vous procédez de la sorte, la réaction est toujours : «Merci de m'avoir posé ces questions. Vous auriez dû le faire plus tôt.»

Les entreprises ne reposent plus sur la coercition mais sur la confiance. L'existence de ce sentiment ne signifie pas nécessairement que les personnes s'apprécient mutuellement, mais qu'elles se comprennent. C'est pourquoi l'engagement relationnel est une nécessité absolue. C'est un devoir. Que vous soyez rattaché à une entreprise, consultant, fournisseur ou distributeur, cette responsabilité vous incombe vis-à-vis de tous vos collègues de travail : ceux dont vous dépendez comme ceux qui dépendent de vous.

LA SECONDE PARTIE DE VOTRE VIE

Lorsque le travail, pour la plupart des gens, était synonyme de labeur manuel, point n'était besoin de se soucier de la seconde partie de sa vie. Il suffisait de continuer à faire ce que vous aviez toujours fait. Et si vous aviez eu la chance de survivre à quarante années de dur labeur à l'usine ou aux chemins de fer, vous n'étiez que trop content de passer le restant de votre vie à ne rien faire. De nos jours, la majorité du travail relève du travail du savoir, et les travailleurs du savoir ne sont pas «finis» au terme de quarante années de travail. Ils s'ennuient, tout simplement.

On entend beaucoup parler de la crise du milieu de vie des chefs d'entreprise. C'est surtout d'ennui qu'ils souffrent. A l'âge de 45 ans, la plupart des cadres ont atteint le sommet de leur carrière, et ils le savent. Après avoir fait à peu près la même chose pendant vingt ans, ils sont très bons dans leur branche. Mais ils n'apprennent plus, n'apportent plus grand-chose, et ne trouvent plus ni enjeu ni satisfaction dans leur travail. Et pourtant, ce sont encore 20, sinon 25 années de travail qui les attendent. C'est pourquoi, de plus en plus, la gestion de soi conduit à entreprendre une seconde carrière.

5 étapes pour aller vers l'excellence

Pour élaborer un parcours d'excellence, commencez par vous poser les questions suivantes :

QUESTION 1	QUESTION 2	QUESTION 3	QUESTION 4	QUESTION 5
Quels sont mes points forts ?	***Quel est mon style de travail ?***	***Quelles sont mes valeurs ?***	***Quelle est ma place ?***	***Quelle devrait être ma contribution ?***
Pour identifier vos points forts avec exactitude, recourez à l'analyse rétroactive. Chaque fois que vous prenez une décision importante, notez le résultat escompté. Quelques mois plus tard, comparez vos prévisions avec les résultats effectifs. Cherchez à traduire vos observations en tendances : quels résultats générez-vous avec compétence ? Quelles compétences devez-vous renforcer pour parvenir aux résultats recherchés ? Quelles habitudes improductives vous empêchent d'obtenir les résultats souhaités ? Quand vous aurez identifié les possibilités de perfectionnement, ne perdez pas votre temps à tenter d'améliorer les domaines dans lesquels vous n'avez que peu de compétences. Concentrez-vous plutôt sur vos points forts et tirez-en parti.	**De quelle manière travaillez-vous le plus efficacement ?** Pour traiter l'information, préférez-vous lire des documents ou écouter des débats ? Etes-vous plus efficace en travaillant seul ou en groupe ? Etes-vous plus performant lors de la prise de décision ou en rendant compte de problèmes clés ? Etes-vous à votre meilleur dans les situations stressantes ou dans un environnement stable et sans surprises ?	**Quel est votre code de conduite ?** Quelles sont à vos yeux les obligations les plus importantes d'une vie méritoire conforme à l'éthique. La déontologie de votre société trouve-t-elle un écho dans vos propres valeurs ? Si ce n'est pas le cas, la frustration et les performances médiocres ponctueront votre carrière.	**Examinez vos points forts, votre style de travail préféré et vos valeurs.** A partir de ces caractéristiques, quel cadre de travail vous conviendrait le mieux ? Trouvez le meilleur environnement : de banal employé, vous vous métamorphoserez rapidement en exécutant de premier ordre.	**Il fut un temps où les compagnies expliquaient aux hommes d'affaires ce qu'elles attendaient d'eux.** De nos jours, des choix s'offrent à vous. Pour déterminer de quelle façon vous pouvez valoriser au mieux les performances de votre entreprise, renseignez-vous tout d'abord sur la situation et les besoins en cours. En vous appuyant sur vos points forts, votre style de travail et vos valeurs, comment pourriez-vous participer, de la meilleure façon possible, à la démarche de l'entreprise ?

Il existe trois façons de faire. La première consiste effectivement à commencer une nouvelle carrière. Il suffit, bien souvent, de changer de type d'entreprise : un contrôleur divisionnaire dans une grande société, par exemple, devient contrôleur d'un hôpital de taille moyenne. Mais un nombre croissant de personnes change complètement de domaine : le chef d'entreprise ou le fonctionnaire gouvernemental qui revêt l'habit de pasteur à 45 ans, par exemple ; ou le cadre moyen qui quitte son entreprise au bout de 20 ans pour suivre des études de droit et devenir avocat dans une petite ville.

Nous verrons de plus en plus de personnes ayant modestement réussi dans leur première carrière entreprendre une seconde carrière. Ces personnes ont de solides compétences, et elles savent travailler. Elles ont besoin d'une communauté – les enfants sont partis, la maison est vide – et elles ont également besoin d'un revenu. Mais surtout, elles ont besoin d'un challenge.

La deuxième façon de se préparer à la seconde moitié de la vie est de développer une carrière parallèle. Nombre de ceux qui ont rencontré le succès durant leur première carrière restent dans leur branche d'activité, à plein temps, à temps partiel ou comme consultant. De plus, ils s'engagent dans une activité parallèle, le plus souvent une association à but non lucratif, à laquelle ils consacrent une dizaine d'heures par semaine. Ce peut être l'administration de leur église, par exemple, ou la présidence du conseil de la section locale des éclaireuses. Ou encore la direction d'un foyer pour femmes battues, un poste à la bibliothèque municipale ou au conseil d'administration de l'école, etc.

Et il y a enfin les entrepreneurs sociaux. Ce sont généralement des personnes qui ont connu beaucoup de réussite lors de leur première carrière. Ils adorent leur travail, mais celui-ci est pour eux désormais dépourvu de challenge. Bien souvent, ils continuent à faire ce qu'ils ont toujours fait, mais en y consacrant de moins en moins de temps. Et ils entament une autre activité, généralement à but non lucratif. Mon ami Bob Buford, par exemple, a lancé une compagnie de télévision très prospère qu'il dirige toujours. Mais il a aussi créé et développé une association à but non lucratif qui travaille en lien avec les Eglises protestantes ; et il en monte une autre pour apprendre aux entrepreneurs sociaux à piloter leur propre entreprise à but non lucratif tout en continuant à gérer leur affaire de départ (Bob Buford, cofondateur du Leadership Network, du Halftime Institute et président fondateur de la fondation Peter F. Drucker pour la gestion à but non lucratif, est décédé en avril 2018, NDLR).

Ceux qui réussissent la seconde moitié de leur vie seront peut-être toujours une minorité. La majorité des gens lèvent le pied au travail et ne cessent de compter les années jusqu'à la date de leur retraite effective. Mais c'est bien cette minorité, ces hommes et ces femmes qui voient dans la perspective d'une longue vie active une chance aussi bien pour eux-mêmes que pour la société, qui deviendront des leaders, des exemples.

La réussite de la seconde moitié de la vie active requiert une condition préalable : il faut s'y préparer bien avant d'y parvenir. Quand il apparut – voilà une trentaine d'années – que l'espérance de vie active ne cessait d'augmenter, de nombreux observateurs (y compris moi-même) pensèrent que les retraités participeraient, en nombre croissant, comme bénévoles aux activités des associations à but non lucratif. Mais ce ne fut pas le cas. Si l'on n'est pas bénévole avant 40 ans, on ne sera pas bénévole après 60 ans.

De la même façon, tous les entrepreneurs sociaux que je connais se sont engagés dans leur deuxième vie choisie bien avant de parvenir à leur apogée dans leur activité première. Prenons l'exemple d'un avocat couronné de succès, conseiller juridique d'une grande entreprise, qui s'est lancé dans l'ouverture d'écoles modèles dans son Etat. Il a commencé ses activités juridiques bénévoles pour les écoles quand il avait environ 35 ans. A 40 ans, il a été élu au conseil d'administration d'un établissement. A 50 ans, ayant amassé une fortune, il a créé sa propre entreprise en vue de construire et de faire fonctionner des écoles modèles, tout en continuant à travailler presque à plein temps comme avocat principal dans la société qu'il avait contribué à fonder comme jeune juriste.

Il existe une autre raison pour développer un second centre d'intérêt, et pour le faire tôt. Personne ne peut s'attendre à voir sa vie de travail ou sa vie personnelle se dérouler de façon uniforme, à l'abri de tout revers. Ainsi de l'ingénieur expérimenté qui, à 45 ans, se voit écarté de toute promotion. Ainsi de la professeure d'université qui prend conscience à 42 ans qu'elle n'obtiendra jamais de chaire dans une grande université, alors qu'elle a toutes les qualifications requises. Des tragédies peuvent également survenir au sein de votre famille : un divorce ou la perte d'un enfant. A de tels moments, un second pôle d'intérêt – et non pas simplement un hobby – peut jouer un rôle très important. L'ingénieur, par exemple, sait maintenant qu'il n'a pas eu beaucoup de réussite dans sa vie professionnelle. Mais dans son activité extérieure – comme trésorier d'une église, par exemple – il fait merveille. Si la famille éclate, il restera toujours la communauté de cette activité extérieure.

Dans un monde où la réussite tient une place si importante, disposer de différentes options sera de plus en plus vital. Historiquement, la « réussite » n'a jamais existé. L'immense majorité des individus n'avait d'autre objectif que de « rester à leur place ». La seule mobilité était la mobilité vers le bas.

Dans une société du savoir, cependant, la réussite devrait sourire à tous. Ce qui est évidemment impossible. Pour le plus grand nombre, l'absence d'échec est déjà une réussite. Car il ne peut y avoir de réussite sans échec.

Et puis il est essentiel pour chaque individu, et pour sa famille tout autant, de disposer d'un domaine propre où il, ou elle, peut apporter une contribution, proposer quelque chose et être *quelqu'un*. Ce qui nécessite de trouver un second domaine d'activité – que ce soit dans le cadre d'une seconde carrière, d'une carrière parallèle ou d'une entreprise à caractère social – offrant la possibilité d'être un leader, d'être respecté, de rencontrer le succès.

Les défis que pose le management de soi peuvent paraître évidents, voire simplistes. Et les réponses tomber sous le sens ou même sembler naïves. Mais le management de soi exige de l'individu des comportements nouveaux, sans précédent, notamment de la part du travailleur du savoir : celui-ci se doit en effet de penser et de se comporter comme un P-DG. Qui plus est, la mutation qui a vu les travailleurs manuels, lesquels font ce qu'on leur dit de faire, laisser place aux travailleurs du savoir, qui doivent se gérer eux-mêmes, modifie en profondeur la structure sociale. Toute structure sociale existante, même la plus individualiste, tient deux choses pour acquises, ne serait-ce qu'inconsciemment : tout d'abord que les entreprises survivent aux individus, ensuite, que la plupart des gens restent en place.

Mais, de nos jours, c'est le contraire qui est vrai. Les travailleurs du savoir survivent aux entreprises, et ils sont beaucoup plus mobiles. La nécessité de se gérer soi-même est donc à l'origine d'une révolution dans les affaires humaines.

PETER F. DRUCKER *(1909-2005) était titulaire de la chaire Marie Rankin Clarke à l'université de Claremont (Californie).*