

La méthode en 6 points pour se "manager soi-même" de Peter Drucker

Billet publié le 27/10/2008 sur Travailleurs du savoir

http://www.cluster21.com/blog/christophe_deschamps/la_methode_en_6_points_pour_se_manager_soimeme_de_peter_drucker

Ce qui est bien avec Peter Drucker c'est que l'on a jamais fini d'exploiter les différentes facettes de son travail. S'il est considéré par beaucoup comme le père du management moderne et fût un consultant écouté jusque dans les dernières années de sa vie c'est peut-être pour une bonne raison : son intérêt pour les organisations n'a jamais occulté l'intérêt qu'il portait aux individus qui les composent. Ainsi, dans ces deux activités, il a toute sa vie durant, tenté de comprendre l'équilibre à maintenir entre les besoins des knowledge workers (n'oublions pas que le terme est de lui) et ceux des organisations. S'il a pensé durant presque soixante ans l'entreprise dans ses évolutions et ses bouleversements avec des ouvrages tels que Landmarks of tomorrow ou L'avenir du management, il a également produit plusieurs textes, sans doute moins connus, adressés directement aux travailleurs du savoir. On peut les classer dans la catégorie "productivité personnelle" et ce n'est finalement pas très surprenant lorsqu'on sait que Drucker a été fortement influencé par les travaux du psychologue Abraham Maslow sur l'efficacité (celui de la fameuse pyramide qu'il n'a d'ailleurs jamais dessiné) (1).

Managing oneself (<https://hbr.org/2005/01/managing-oneself>) est l'un de ces textes et, comme son titre l'indique, il a pour objectif d'apprendre au travailleur du savoir (mais ce n'est pas restrictif) à mieux se connaître pour mieux réussir, ce dernier terme étant à envisager au sens large. Pas inutile d'en rappeler les points-clés lorsque l'orage approche :

1- Identifier ses compétences-clés en pratiquant l'analyse en feedback

A chaque fois que vous prenez une décision-clé ou effectuez une action importante écrivez les résultats que vous en attendez. Quelques mois plus tard (9 à 12) comparez les avec les résultats effectifs.

Au bout de quelques temps et en fonction des résultats obtenus, vous serez en mesure de savoir où vous êtes compétent et où vous l'êtes moins. A partir de là :

1. Essayez de vous mettre dans des situations où vos points forts produiront des résultats.
2. Travaillez vos points forts. L'analyse vous montrera où les compétences que vous avez déjà peuvent être encore améliorées.
3. Identifiez, afin de les contrer, les mauvaises habitudes qui limitent vos qualités (ex : vous avez de bonnes idées, des objectifs ambitieux mais n'arrivez pas à formaliser les étapes qui conduiront à leur achèvement).

4. N'allez pas vers ce pour quoi vous n'êtes pas fait. Vous perdez le temps et l'énergie que vous pourriez consacrer à passer du niveau « compétent » au niveau « expert ».

2. Identifier son mode de fonctionnement

Personne ne travaille tout à fait de la même manière. En cherchant à comprendre comment vous fonctionnez vous pourrez créer et optimiser l'environnement propice à votre efficacité.

Questions à vous poser :

1. Suis-je plutôt quelqu'un qui lit ou quelqu'un qui écoute ? Il faut savoir que l'on est rarement les deux. Un lecteur accordera peu d'attention à ce qu'on lui dit et inversement. Il est intéressant pour vous de savoir où vous vous placez mais aussi de comprendre où se placent vos collègues.
2. Comment j'apprends ? On peut apprendre en lisant, en écoutant, en écrivant, en faisant ou même en s'écoutant parler. Lorsqu'on connaît son profil d'apprenant on doit faire en sorte de toujours se mettre dans les meilleures conditions d'apprentissage possible.
3. Est-ce que je travaille mieux en groupe ou en solo ? Si je travaille mieux en groupe quelles sont les relations qui me conviennent ? Subordonné, dirigeant ?
4. Est-ce que je produis de bons résultats comme décideur ou comme conseiller ?
5. Est-ce que je suis bon lorsqu'il faut agir en situation de stress ou est-ce que j'ai besoin d'un environnement très structuré et relativement prévisible ?
6. Est-ce que je travaille mieux dans les petites structures ou dans les grandes ?

3. Identifier ses valeurs

1. Test du miroir : posez-vous la question suivante : quel type de personne est-ce que je veux voir le matin dans le miroir ?
2. Confrontez les résultats de ce test au type d'activités que vous menez ou aux valeurs de l'organisation pour laquelle vous travaillez.
3. Les valeurs ne sont pas qu'éthiques : est-ce que vous voulez travailler dans une organisation qui vous aide à faire au mieux ce que vous savez faire, ou dans une organisation qui recherche l'innovation de rupture ? Votre vie professionnelle sera radicalement différente selon que vous choisissiez l'une ou l'autre.
4. Savoir « à quoi on appartient »

Il s'agit ici de synthétiser ce que l'on a appris de soi dans les 3 premières étapes et de l'intégrer afin d'être en mesure de faire des choix pertinents en terme de carrière. Si vous savez que vous n'êtes pas un décideur peut-être devez-vous refuser un poste de ce type. Le risque étant de mal le vivre et d'hypothéquer la suite de votre carrière.

Cette étape doit aussi vous permettre de pouvoir dire oui à certaines demandes sur lesquelles vous êtes mal à l'aise en posant des conditions d'exécution : « je veux bien le faire mais voici comment et voici le type de résultats que vous pouvez attendre de moi ».

5. Quel doit être mon apport dans l'organisation?

Trois questions à se poser :

1. Que demande la situation ?
2. Etant donné mes compétences-clés, mon mode de fonctionnement et mes valeurs comment puis-je apporter la meilleure contribution à ce qui doit être fait ?
3. A quels résultats doit-on arriver pour faire la différence ?

Pour atteindre ses objectifs Peter Drucker propose :

- de ne pas projeter de résultats à plus de 18 mois, les imprévus étant trop nombreux.
- de se fixer des résultats raisonnables, c'est-à-dire atteignables a priori.
- de se fixer des résultats qui ont du sens, c'est-à-dire qui feront la différence.
- les résultats doivent être visibles et si possible mesurables.
- de mettre en place un plan d'action : Que dois-je faire ? Où et comment démarrer ? Avec quels objectifs ? Avec quels délais ?

6. Prendre la responsabilité de ses relations (ou l'intelligence émotionnelle avant l'heure)

1. Acceptez le fait que les autres sont différents de vous, ils ont leurs propres compétences-clés, leur propre manière de faire les choses, leurs propres valeurs. Pour être efficace vous devez chercher à comprendre ce que recouvrent ces trois éléments chez vos collaborateurs afin d'en tirer le meilleur parti. C'est encore plus vrai pour votre responsable. Il faut savoir s'adapter à ce qui le rend plus efficace car « c'est (...) le secret pour « manager » son patron ».

2. Communiquez sur vos compétences. Beaucoup d'incompréhensions viennent du fait que l'on ne sait pas vraiment, y compris dans un même service, que Dupont est très bon pour ceci et Durand pour cela. Lorsque vous arrivez dans un nouveau poste expliquez à vos collègues quelles sont vos forces, comment vous fonctionnez et ce que vous vous proposez d'apporter. Puis demandez leur de se définir de la même manière. Même si parler de soi ainsi peut sembler à première vue

présomptueux, au final, cela génère de la confiance.

1 - Il explique en 1999 : "Abraham Maslow démontrait (...) que Mc Gregor et moi-même pataignons dans l'erreur. Il prouva définitivement que les gens sont différents et qu'il faut les manager de façon différente." Citation trouvée sur le site de la société HumanSide. Voir aussi cette interview.