

Ce livre est dédié...

... à tous les super-managers, où qu'ils se trouvent – dans les entreprises petites ou grandes, dans les familles, dans les salles de classe, sur les terrains d'entraînement, dans l'armée, en cuisine, derrière l'autel, sur la ligne de tir, aux avant-postes.

Je le dédie à la maman toujours inquiète, qui câline, cajole, entoure, encourage ses filles dans leur féminité.

À l'agent de la circulation qui infailliblement fait traverser les enfants en bon ordre.

Au propriétaire-gérant d'une entreprise qui n'exige pas de savoir pourquoi son employée de confiance a besoin de prendre un jour ou deux à titre personnel.

Au professeur qui sanctionne la dissertation de son élève d'un 7/20 pour l'expression écrite, mais d'un 16/20 pour la créativité, assorti d'un « c'est formidable ! » qui le motivera longtemps.

À l'entraîneur prévenant qui, en fin de saison, prépare l'accolade, le trophée ou l'insigne bien

mérité qu'il destine à chacun des joueurs de l'équipe.

Au commandant qui veille à ce que le capitaine et toute sa section rentrent sains et saufs.

À l'agent littéraire qui déclare crânement : « Comment voulez-vous que nous vendions les droits en Chine si nous n'avons même pas le manuscrit ! »

À l'éditeur qui vous rappelle les délais incompressibles, en brandissant la menace feutrée de reporter la parution du livre aux calendes grecques.

À l'épouse qui vous dit : « Cesse donc de te plaindre et écris-le, ce fichu bouquin ! »

À tous les employés et managers de la planète qui doivent s'en sortir et se débrouiller avec leur patron pour que le boulot soit fait et bien fait !

Ayez de la classe

Le super-manager impressionne. Il exalte ses employés, les applaudit, loue leurs qualités. Il parvient à vous faire croire en vous-même, à vous faire éprouver le sentiment que vous êtes un individu unique, un élu consacré par l'onction. On se sent bien avec lui.

Un super-manager ne s'oublie pas. Tel celui-ci qui, en soixante secondes, réussit un jour à se forger une réputation pour les soixante années à venir.

L'employé avait vingt-quatre ans. C'était son premier « vrai » job. Il était là depuis cinq semaines.

Ce matin-là, on frappa contre la grande cloison de verre qui délimitait l'espace de son bureau.

— Excusez-moi, monsieur Godfrey. Mon nom est Ralph Hart, lui déclara un homme

dans la soixantaine, élégant, d'allure raffinée. Auriez-vous une minute ?

— Bien sûr, répondit le jeune employé, qui avait reconnu le patronyme, mais non le visage du légendaire président du conseil d'administration.

— Je vous remercie. Monsieur Godfrey, puis-je vous dire deux ou trois choses à propos de *votre* société ?

L'employé acquiesça, et M. Hart poursuivit :

— Monsieur Godfrey, *votre* société est une société de première classe. Nous proposons des produits de première classe. Nos clients sont de première classe. Notre communication est de première classe. Et à vrai dire, il nous arrive même de voyager en première classe, parce que les compagnies aériennes font partie de nos clients de première classe.

Tendant la main à son nouvel employé, M. Hart marqua une pause puis, les yeux rivés sur lui, il déclara tout de go :

— Enfin, nous ne recrutons que des gens de première classe. Bienvenue dans *votre* société, monsieur Godfrey.

Si, selon vous, les capacités et la motivation sont la clé du succès de l'entreprise,

M. Hart vous a tout simplement donné une grande leçon.

Si vous ne pensez pas que des gens capables et motivés soient la clé du succès de l'entreprise, alors refermez ce livre et donnez-le à quelqu'un d'autre.

Les 10 formules magiques du succès



1. N'engagez que des employés « top niveau », individuellement excellents.
2. Confiez le bon job à la bonne personne. Remplacez ceux qui ne conviennent pas.
3. Dites ce qui doit être fait.
4. Dites pourquoi.
5. Laissez faire le travail par ceux que vous avez choisis pour le faire.
6. Formez vos employés.
7. Écoutez-les.
8. Supprimez toute frustration, aplanissez tout obstacle susceptibles de les entraver.
9. Observez leurs progrès.
10. Remerciez-les, publiquement comme en privé.

Faites ce qu'ils feront



Les employés emboîtent le pas à leur chef. Celui-ci donne le ton et indique la norme à suivre. Il est l'exemple. Avec le temps, le service, le bureau, le magasin, l'atelier, l'usine ou la société se mettent à faire ce qu'il fait.

S'il est toujours en retard, la ponctualité deviendra une obligation mineure.

S'il est toujours en réunion, tout le monde finira par l'être.

S'il rend visite à un client, ce client devient important.

S'il néglige ses rendez-vous commerciaux, la force de vente elle-même en pâtira.

S'il est courtois, les malpolis ne feront pas de vieux os.

S'il accepte la médiocrité, il obtiendra des résultats médiocres.

S'il est novateur et inventif, la société sera à l'affût des opportunités.

S'il accomplit le travail de ses employés à leur place, tout le monde le laissera faire.

S'il accorde aux cadres une entrée pour la finale du championnat, tout le monde voudra en décrocher une.

S'il mène la charge, les employés se tiendront un pas en arrière.

Les grands managers ont compris ce phénomène. Ils mettent les cadres en position de réussir, non par une politique d'entreprise, mais par leur attitude, leur présence même. Si un super-manager veut que les déplacements le dimanche deviennent la règle ou s'il veut instaurer des répétitions avant les présentations de produits, lui-même voyagera le dimanche et se préparera aux présentations. Et, s'il ne souhaite pas que ses employés arrivent en retard au bureau parce qu'il neige d'abondance, il se lèvera plus tôt et préparera le café pour accueillir les retardataires.

Certains managers dirigent leur équipe par calcul ; d'autres avec un naturel inné. Que ce soit délibéré ou non, le super-manager façonne ses hommes. Parce que la société

fait ce que fait le chef, celui-ci a intérêt à se montrer performant, sinon l'entreprise ne le sera pas.

Un seul patron, le client



C'est l'argent du client qui finance la rémunération mensuelle, les primes, la mutuelle, les chèques-restaurant, les charges salariales et tout le reste. Parce que ce sont les clients qui assurent la paie, les employés – tous les employés, y compris les dirigeants – travaillent pour le client. C'est pourquoi, dans une entreprise, chaque poste, même le plus élémentaire, doit être conçu afin de gagner ou de maintenir une clientèle. Sans aucune exception ! Si un poste ne contribue pas, directement ou indirectement, à conserver les clients ou à en trouver de nouveaux, il devient superflu et doit être supprimé ou externalisé.

Le super-manager rappelle sans cesse à tous que chacun travaille pour le client. Il est de sa responsabilité d'enseigner aux employés

comment gagner et garder des clients. Il œuvre constamment pour lever les barrières qui se dressent entre l'entreprise et ses clients. Il s'efforce en permanence de délivrer ses employés des exigences internes qui les empêchent de conserver les clients ou d'en prospecter de nouveaux. Le super-manager réduit le *reporting* de la force de vente pour que les commerciaux puissent se consacrer à la vente. Il limite l'étranglement de la chaîne de production pour que ses employés puissent produire à temps des produits de qualité.

Que chaque employé travaille pour le client est une notion élémentaire. Certains, pourtant, ont du mal à saisir ce principe. Il est des travailleurs qui croient œuvrer pour une corporation ou un syndicat. Erreur ! Ils font bien partie d'une corporation, cotisent peut-être à un syndicat, mais ils travaillent pour le client, qui verse son argent à leur société.

Certains employés du secteur public pensent qu'ils travaillent pour les services de l'Équipement, pour l'Éducation nationale, pour la police ou même le gouvernement. Archi-faux ! Ces employés travaillent pour les citoyens, dont les impôts financent leurs

salaires. Les citoyens, les usagers de la route, les étudiants et les parents des étudiants sont les clients qui les font vivre.

Certains salariés s'imaginent travailler pour le service marketing, pour la SARL Trucmuche & Cie, pour un patron charismatique, pour eux-mêmes, pour une fondation charitable, pourquoi pas pour une Église... Mais sans clients, pas d'argent ! Et sans argent, pas de missions. Ni de prêtre. Ni de militaires. Ni de cadres. Ni de patrons.

Le client est le vrai, le seul, l'unique patron. Et les clients mécontents renvoient des employés tous les jours.

Coachez ou scotchez

L'un des grands défis macroéconomiques, dans le monde des affaires, tient au fait que l'environnement change plus vite que les entreprises. Une entreprise qui ne s'adapte pas correctement aux changements de son environnement économique est éclipsée par des concurrentes, rachetée, ou doit cesser son activité.

Ce principe vaut aussi pour les salariés. Un employé qui n'évolue pas ou ne s'adapte pas voit sa valeur décroître dans l'entreprise. Si cette valeur devient inférieure au coût total qu'il représente pour la structure (c'est-à-dire sa rémunération, les prestations dont il bénéficie, ses avantages sociaux...), son statut d'employé sera automatiquement remis en cause.

Les super-sociétés et les super-managers forment en permanence leurs employés.

Ils les éduquent, les rendent meilleurs, les aident à grandir. Vous devez préparer vos « pou-lains » pour de nouveaux défis, les bichonner pour qu'ils en fassent plus et exécutent mieux leur travail, pour qu'ils vous soutiennent et prennent votre suite. Vous n'arrivez pas à les coacher ? Scotchez-les ! Si un employé ne peut générer de retours positifs sur ce qui a été investi sur sa personne, il doit s'en aller.

Le super-manager se trouve devant trois options : coacher, scotcher ou se tourner les pouces en se contentant de regarder la médiocrité devenir la norme et voir des comportements négatifs porter tort à l'entreprise. Si vos subordonnés ne sont pas utiles à l'entreprise, ils ne vous le seront pas davantage. S'ils nuisent à la société de quelque manière que ce soit, c'est à vous qu'ils causent du tort.

Il existe de nombreuses raisons, justifiées ou non, qui rendent impossible de remotiver un employé. Dans ce cas, laissez-le partir de son propre chef ou remplacez-le. Si vous engagez des gens capables ou que vous en héritez, et si vous savez prendre soin d'eux, vous n'aurez pas à les éjecter.

Coachez, scotchez et lavez votre entreprise
à grande eau.