

# L'illusion du succès

## Pourquoi il peut être si difficile de changer pour les dirigeants ayant de la réussite

par Marshall Goldsmith

Tout homme en fait, n'importe quel animal aura tendance à répéter un comportement qui est suivi par un renforcement positif. Plus de réussite nous avons, plus nous recevons de renforcement positif - et plus nous sommes susceptibles de vivre dans l'illusion de succès.

**Je me comporte de cette façon. J'ai de la réussite. Par conséquent, je dois avoir du succès, parce que je me comporte de cette façon.**

Faux!

Plus nous gravissons les échelons de l'organisation, plus nos employés nous font savoir le merveilleux que nous sommes! Notre comportement est souvent suivi par le renforcement positif, même si ce comportement n'a absolument aucun sens. Une nuit, pendant un dîner, j'ai écouté comment un général d'armée vétérana partagé ses apprentissages venant de longues années d'expérience avec un général nouvellement nommé, avide d'informations «Récemment, avez-vous commencé à remarquer que lorsque vous raconter des blagues, tout le monde éclate de rire - et que quand vous dites quelque chose de « brillant » tout le monde hoche la tête en signe de reconnaissance solennelle ? Le nouveau général a répondu : « Mais oui, effectivement. » Le vieux général a ri et a poursuivi : « Laissez-moi vous aider. Vous n'êtes pas si drôle que ça, et vous n'êtes pas plus intelligent! C'est seulement cette étoile sur votre épaule. Que cela ne vous monte pas à la tête. " »

Nous voulons tous entendre ce que nous voulons entendre. Nous voulons croire en ces grandes choses que les gens disent de nous. Notre croyance en nous-mêmes nous aide à réussir. Elle peut aussi rendre très difficile le changement. Comme le général vétérana dit - nous ne sommes pas vraiment drôles, et nous ne sommes pas vraiment intelligents. Nous pouvons tous aller mieux - si nous sommes prêts à accepter un regard critique sur nous-mêmes. En comprenant pourquoi le changement de comportement peut être si difficile pour les dirigeants qui réussissent - nous pouvons augmenter la probabilité de faire les changements nécessaires - dans notre quête pour obtenir plus de réussite.

## Pourquoi résistons-nous au changement

UNUM, la compagnie d'assurance, a réalisé une publicité il y a quelques années montrant un puissant grizzly au milieu d'un torrent rugissant, avec son cou tendu à l'extrême, les mâchoires grandes ouvertes et les dents brillantes. L'ours était sur le point de croquer un saumon sans méfiance qui remontait le torrent. Le titre était : vous vous sentez probablement

comme l'ours, nous aimerions vous suggérer que vous êtes le saumon.

La publicité a été conçue pour vendre de l'assurance invalidité, mais il m'a frappé comme une déclaration puissante sur la façon dont nous nous faisons tous des illusions sur nos réalisations, notre statut et nos contributions. Très souvent nous:

- Surestimons notre contribution à un projet;
- Avons une opinion élevée de nos compétences professionnelles et au-dessus de nos collègues;
- Exagérons l'impact de notre projet sur la rentabilité en réduisant les coûts réels et cachés.

Beaucoup de nos illusions peuvent venir de notre association avec la réussite, au lieu de l'échec. Puisque nous obtenons un renforcement positif de nos succès passés, nous pensons qu'ils sont prédictifs de grandes choses à venir dans notre futur.

Le fait que les gens qui ont réussi ont tendance à se méprendre n'est pas mauvais du tout. Notre croyance dans notre grandeur nous donne confiance. Même si nous ne sommes pas aussi bons que nous le pensons, cette confiance nous permet effectivement de devenir meilleurs que si nous ne croyons pas en nous. Les personnes les plus réalistes du monde ne sont pas fières - elles sont déprimées!

Bien que notre confiance en nous illusoire puisse nous aider à atteindre nos objectifs, elle peut rendre le changement difficile pour nous. En fait, quand d'autres suggèrent que nous pouvons avoir besoin de changer, nous pouvons les voir avec beaucoup de perplexité.

C'est une réponse intéressante en trois volets. Premièrement, nous sommes convaincus que l'autre personne est confuse. Ils sont mal informés, et ils ne savent pas de quoi ils parlent. Ils doivent nous confondre avec quelqu'un qui a réellement besoin de changer. Deuxièmement, quand nous découvrons que l'autre personne ne se trompe pas - peut-être que les informations sur nos lacunes perçues sont exactes - nous passons en mode déni. Cette critique peut être correcte, mais cela ne peut pas être aussi important que cela - ou bien nous n'aurions pas autant de succès. Enfin, quand tout le reste échoue, nous pouvons attaquer l'autre personne. Nous discréditons le messenger. « Pourquoi un gagnant comme moi », nous concluons, « écoute un perdant comme vous? »

Ce ne sont là que quelques-unes de nos premières réactions à ce que nous ne voulons pas entendre - les mécanismes de déni. Ajoutez à cela l'interprétation très positive que les gens qui réussissent donnent à (a) leurs performances passées (b) leur capacité à influencer leur succès (par opposition à être simplement chanceux), (c) leur croyance optimiste que leur succès se poursuivra à l'avenir, et (d) leur sentiment exagéré de contrôle sur leur propre destin (plutôt que d'être contrôlé par des forces extérieures), et vous avez un cocktail explosif de résistance au changement.

Nos croyances positives sur nous-mêmes nous aident à réussir. Ces mêmes croyances peuvent

rendre le changement difficile pour nous. Les mêmes croyances qui nous ont aidés à arriver ici - notre niveau actuel de succès, peuvent nous empêcher de faire les changements nécessaires pour arriver à là-bas - le niveau suivant que nous avons le potentiel d'atteindre.

## **Croyance 1: j'ai réussi**

Les gens qui réussissent ont une idée cohérente qui coule dans leurs veines et leurs cerveaux - « J'ai réussi, j'ai réussi, j'ai réussi... » Cette croyance forte dans nos succès passés nous donne la foi à prendre les risques nécessaires à notre réussite future.

Vous ne pouvez pas penser que cela s'applique à vous. Vous pouvez penser que c'est l'ego qui se déchaîne. Mais regardez-vous de près. Comment pouvez-vous vous réveiller le matin plein de confiance et foncer au travail, rempli d'optimisme et prêt à relever tous les défis? Ce n'est pas en vous rappelant les dégâts que vous avez créés et les échecs que vous avez endurés. Au contraire, c'est parce que vous convertissez les échecs et choisissez d'amplifier les résultats de vos succès. Si vous êtes comme les gens qui réussissent que je connais, vous vous concentrez sur les aspects positifs, évoquant les images mentales quand vous étiez la star, avez ébloui tout le monde et avez obtenu le dessus. Cela pourrait être ces cinq minutes du comité de Direction quand vous aviez la parole et que votre argument a fait mouche, obtenant la décision souhaitée. (Qui ne voudrait pas rejouer cette scène dans leur tête comme si elle était le but du match?) Cela pourrait être votre mémo savamment conçu que le PDG a salué et fait suivre à toute l'entreprise. (Qui ne voudrait pas de relire cette note dans un moment libre?) Quand nos actions conduisent à une fin heureuse et nous mettent en valeur, nous aimons les rejouer pour nous-mêmes.

Quant aux pensées que les gens qui réussissent avons dans nos têtes, elles ne sont pas auto réductrice, elles sont auto grandissante - et c'est une bonne chose! Sans elles, nous ne serions pas aussi heureux de nous lever le matin.

Une fois, j'ai eu une conversation à ce sujet avec un joueur de baseball de première division. Chaque frappeur a un certain lanceur qu'il frappe historiquement mieux que d'autres. Il m'a dit: « Quand je fais face à un lanceur qui j'ai battu dans le passé, je prends ma place en pensant que ce gars "m'appartient". Cela me donne confiance. »

Ce n'est pas surprenant. Pour les gens qui réussissent le passé est un chemin de roses. Mais il a eu cette réflexion suivante.

"Qu'en est-il des lanceurs que vous ne frappez pas bien?" Demandai-je. "Comment pouvez-vous faire face à un lanceur qui vous "possède" ?"

"Même chose", a-t-il dit. « Je prends ma place en pensant je peux battre ce gars. Je l'ai fait avant avec des lanceurs bien meilleurs que lui. »

En d'autres termes, non seulement il s'appuie sur son succès passé pour maintenir son attitude

positive - il compte sur elle, même si son rendement antérieur n'est pas aussi bon - c'est-à-dire lorsque la preuve effectivement contredit sa confiance en soi. Les gens qui réussissent ne boivent pas dans un verre à moitié vide!

Lorsque la réalisation est le résultat d'un effort d'équipe - et pas seulement une performance individuelle - nous avons tendance à surestimer notre contribution à la victoire finale. Une fois, j'ai demandé à trois partenaires en affaires d'estimer leur contribution individuelle aux bénéfices de la société. Sans surprise, la somme de leurs réponses s'est élevée à plus de 150 % du bénéfice réel. Chaque partenaire a pensé qu'elle contribuait à plus de la moitié!

Cette surestimation de notre succès passé est vraie dans presque n'importe quel lieu de travail. Si vous demandez à vos collègues (dans un sondage confidentiel) d'estimer leur pourcentage de contribution à votre entreprise, le total sera toujours supérieur à 100 %. Il n'y a rien de mal à cela. (Si le total s'élève à moins de 100 %, vous avez probablement besoin de nouveaux collègues!)

Cette croyance de "J'ai réussi » est positive dans la plupart des cas, mais peut devenir un obstacle majeur lorsque des changements de comportement sont nécessaires.

Les gens qui réussissent régulièrement s'évaluent régulièrement au-dessus de leurs collègues. J'ai demandé plus de 50.000 participants dans mes programmes de formation de s'évaluer en fonction de leurs performances par rapport à leurs collègues professionnels - 80-85 % se classent dans la tranche des 20 % supérieur de leur groupe de collègues - et environ 70 % se classent parmi les 10 premiers %. Les chiffres deviennent encore plus ridicules chez les professionnels avec statut social perçu plus élevé, comme les médecins, les pilotes et les banquiers d'investissement.

Les médecins peuvent être les plus délirants. J'ai déjà dit à un groupe de médecins que mes recherches approfondies ont prouvés de façon concluante que la moitié de tous les médecins avaient obtenu leur diplôme avaient obtenus des notes se trouvant dans la moitié inférieure de leur promotion. Deux des médecins ont insisté que cela était impossible!

Nous avons tous tendance à accepter les commentaires des autres qui sont cohérents avec la façon dont nous nous voyons. Nous avons tous tendance à rejeter ou refuser les commentaires des autres qui sont incompatibles avec la façon dont nous nous voyons. Les gens qui réussissent se sentent bien au sujet de leurs performances précédentes! Les « bonnes nouvelles », c'est que ces souvenirs positifs construisent notre confiance en nous et nous inspirent pour tenter de réussir encore plus. Les « mauvaises nouvelles » c'est l'illusion de notre image peut être un obstacle à entendre des commentaires négatifs et admettre que nous devons changer.

## **Croyance 2: je peux réussir**

Les gens qui réussissent croient qu'ils ont la capacité d'avoir une influence positive sur le

monde - et obtenir des choses désirables. Ce n'est pas tout à fait comme un spectacle où le mentaliste déplace des objets sur une table avec son esprit. Mais c'en est proche. Les gens qui réussissent croient littéralement que par la seule force de leur personnalité, leur talent et intelligence, ils peuvent orienter une situation dans leur direction.

C'est la raison pour laquelle certaines personnes lèvent la main et disent: « Donnez-moi le volant" quand le patron demande des volontaires - et les autres se recroquevillent dans un coin, en priant qu'ils ne seront pas remarqués.

C'est la définition classique de l'auto-efficacité, et cela peut être la croyance la plus importante qui conduise à la réussite individuelle. Les gens qui croient qu'ils peuvent réussir voient des opportunités, où d'autres voient des menaces. Ils n'ont pas peur de l'incertitude ou de l'ambiguïté, ils l'adoptent. Ils prennent plus de risques et atteignent des rendements plus élevés. Quand on leur donne le choix, ils misent sur eux-mêmes.

Les gens qui réussissent ont un « pouvoir de contrôle interne » élevé. En d'autres termes, ils ne se sentent pas comme des victimes de la fatalité. Ils voient leur succès en fonction de leurs propres motivations et capacité - pas de la chance, du hasard ou du destin. Ils portent cette croyance, même quand la chance joue un rôle crucial dans le succès.

Il y a quelques années, six de mes partenaires ont souhaité s'impliquer dans une affaire très importante. Puisque je suis l'associé principal, ils avaient besoin de mon approbation. J'étais à mort contre l'accord et leur ai dit que c'était idiot. J'ai finalement accepté, mais en me débattant et hurlant. Sept ans plus tard, mon rendement personnel de leur investissement « idiot» a dépassé sept chiffres à la gauche de la décimale. Il n'y avait aucun moyen de créditer cette manne à autre chose que ma chance aveugle. Quand j'ai raconté cette histoire à certains de mes amis ayant de la réussite, ils ont refusé de le voir de cette façon. Ils ont insisté pour que ma bonne fortune fût vraiment une récompense méritée pour des années de travail acharné et leur dévouement. Ce fut la réponse classique d'une personne ayant de la réussite. Les gens qui réussissent ont tendance à croire que la bonne fortune est « gagnée » grâce à la motivation d'un individu et sa capacité, même quand elle ne l'est pas.

Bien sûr, cette croyance n'a pas plus de sens que d'hériter de l'argent et de croire que vous êtes un self-made-man. Si vous êtes né nanti, vous ne devriez pas penser que vous êtes meilleur. Les gens qui réussissent croient qu'il existe un lien de causalité entre ce qu'ils ont fait et les résultats qui suivent - même quand il n'en existe aucun. Cette croyance est illusoire, mais aussi stimulante.

Cette croyance est certainement mieux que l'opposé. Prenons l'exemple de gens qui achètent beaucoup de billets de loterie. Ils ont tendance à avoir moins bien réussi. C'est pourquoi la loterie gérée par l'État est en réalité une « taxe régressive » sur les pauvres. Si vous croyez que le succès est fonction de la chance, mieux vaut acheter des billets de loterie. (C'est pourquoi vous voyez rarement des millionnaires acheter des billets.) Pour aggraver les choses, les gagnants à la loterie dilapident leur argent rapidement. Pourquoi ? Les mêmes croyances

erronées qui ont conduit à l'achat des billets sont renforcées quand ils gagnent.

Les gens qui réussissent remplacent cette « mentalité de loterie » pour une croyance inébranlable en eux-mêmes. Cela représente un autre obstacle pour les aider à changer leurs comportements. Quand nous pensons que notre bonne fortune est directement et causalement liée à notre comportement, nous pouvons facilement faire une fausse hypothèse. «Je réussis. Je me comporte de cette façon. Par conséquent, je dois avoir du succès, parce que je me comporte de cette façon. Il peut être particulièrement difficile d'aider les dirigeants qui réussissent se rendre compte que leur succès arrive en dépit de certains de leurs comportements.

### **Croyance 3: je vais réussir**

Les gens qui réussissent sont optimistes. Quiconque a été commercial le sait - si vous croyez que vous réussirez, vous pouvez ne pas réussir - mais si vous ne croyez pas que vous réussirez vous n'y arriverez pas! Les optimistes ont une tendance chronique à trop se compromettre. Pourquoi? Nous pensons que nous ferons plus que nous ne pouvons faire.

Il peut être extrêmement difficile pour une personne ambitieuse, avec une attitude du "je vais réussir" de dire "non" à des occasions intéressantes. L'immense majorité des dirigeants avec qui je travaille aujourd'hui se sentent aussi occupés - ou plus occupés - que ce qu'ils ont déjà été dans le passé. Ils ne sont pas tellement occupés, parce qu'ils sont perdants. Ils sont tellement occupés, car ils sont gagnants. Ils sont "noyés dans une mer de possibilités».

Peut-être cela vous est arrivé. Vous faites quelque chose merveilleux au travail. Soudain, beaucoup de gens veulent s'associer à votre réussite. Ils pensent, assez logiquement, que puisque vous avez obtenu un miracle une fois, vous pouvez le faire à nouveau - cette fois pour eux. Bientôt, les opportunités s'imposent à vous à un rythme que vous n'avez jamais vu auparavant. Puisque vous croyez, "je vais réussir", il est difficile de dire « non ». Si vous n'êtes pas prudent, vous allez être débordé - et ce qui fait de votre succès entraînera votre chute.

Dans mon travail de bénévole, mon client était le directeur général de l'une des plus importantes organisations mondiales de services humanitaires. Sa mission était d'aider les personnes les plus vulnérables au monde. Malheureusement, son entreprise était florissante. Quand les gens venaient à lui pour demander de l'aide, il n'avait pas le cœur ni l'envie de dire non. Tout était motivé par sa conviction que «nous allons réussir." En conséquence, il a promis plus que ce que même le personnel le plus dévoué pouvait fournir. Son plus grand défi en tant que patron a été de ne pas laisser son optimisme personnel conduire à l'épuisement du personnel, au turnover et à ne pas respecter ses engagements.

Cette croyance du « je vais réussir » peut saboter nos chances de succès quand il est temps pour nous de changer les comportements. Je ne m'excuse pas du fait que je suis obsédé par un suivi auprès de mes clients pour voir s'ils utilisent effectivement ce que je leur enseigne - et

réalisent des changements positifs dans leur comportement. Presque tous les participants qui assistent à mon programme de formation au leadership ont l'intention d'appliquer ce qu'ils ont appris de retour au travail. La plupart le font, et ils vont mieux! Beaucoup ne font absolument rien et pourraient aussi bien avoir passé leur temps à regarder la télévision.

Quand je demande aux "fainéants", "Pourquoi vous n'avez pas réellement mis en œuvre les changements de comportement que vous aviez dit que vous feriez ?" de loin la réponse la plus fréquente est: «Je voulais, mais je n'ai tout simplement pas eu le temps pour y arriver." En d'autres termes, ils étaient surengagés. Ils croient sincèrement qu'ils vont « le faire plus tard », mais « plus tard » n'est jamais venu. Notre optimisme excessif qui entraîne un surengagement peut être un obstacle au changement aussi grave que notre refus d'accepter les retours d'information négative ou notre conviction que nos défauts sont en réalité la cause de notre succès.

#### **Croyance 4: Je choisis de réussir**

Les gens qui réussissent croient qu'ils font ce qu'ils choisissent de faire, parce qu'ils choisissent de le faire. Ils ont un besoin élevé d'autodétermination. Quand nous faisons ce que nous choisissons de faire, nous sommes engagés. Quand nous faisons ce que nous avons à faire, nous nous conformons.

Un enfant peut voir la différence entre l'engagement et la conformité. Même un adolescent sceptique et avisé comme moi pouvait voir que certains enseignants avaient choisi la profession (et aiment enseigner) et d'autres, le font pour gagner leur vie - et les meilleurs enseignants sont clairement les premiers. Ils sont impliqués auprès de leurs étudiants plutôt que d'être contrôlés par des forces extérieures (leur salaire). Les gens qui réussissent ont une grande répugnance à se sentir contrôlés ou manipulés. Je vois cela tous les jours dans mon travail. Même avec l'accumulation des plus grandes avancées que j'ai obtenues comme quelqu'un qui peut aider les gens à changer en mieux, je rencontre encore des résistances. J'ai maintenant fait la paix avec le fait que je ne peux pas changer les gens. Je ne peux que les aider à devenir meilleurs dans ce qu'ils choisissent de changer.

L'entraîneur de basket-ball Rick Pitino a écrit un livre intitulé Le succès est un choix. Je suis d'accord. « J'ai choisi de réussir » est étroitement corrélé avec la réussite dans pratiquement n'importe quel terrain. Les gens ne trébuchent pas sur le succès, ils le choisissent.

Malheureusement, pour obtenir des gens qui ont réussi de dire "et je choisis de changer" n'est pas une transition facile. Cela signifie amener l'engagement musclé jusqu'à sa tête. Facile à dire, difficile à faire. Plus nous croyons que notre comportement est le résultat de nos propres choix et engagements, moins nous sommes susceptibles de vouloir changer ce même comportement.

Il y a une raison à cela, et c'est l'un des principes les mieux étudiés en psychologie. C'est ce qu'on appelle la dissonance cognitive. Elle renvoie à la déconnexion entre ce que nous

voulons et ce que nous vivons réellement dans le monde. La théorie sous-jacente est simple. Plus nous sommes engagés à croire que quelque chose est vrai, moins nous sommes susceptibles de croire que son contraire est vrai, même face à des preuves claires qui montrent que nous avons tort.

La dissonance cognitive travaille habituellement en faveur des gens qui ont réussi quand ils s'appliquent à la réalisation de leur mission. Plus nous sommes engagés à croire que nous sommes sur la bonne voie, moins nous sommes susceptibles de croire que notre stratégie est erronée, même face à des preuves initiales qui indiquent que nous avons peut-être tort. C'est la raison pour laquelle les gens qui réussissent ne vacillent pas quand les temps sont durs. Leur engagement à leurs objectifs et leurs croyances leur permet de voir la réalité avec des lunettes roses - et c'est une bonne chose dans de nombreuses situations. Leur engagement encourage les gens à «garder le cap» et de ne pas "abandonner" quand "les choses se corsent."

Bien sûr, ce même principe peut se retourner contre les gens qui réussissent quand ils devraient «changer de cap." Le vieil adage «les gagnants n'abandonnent jamais" est souvent vrai. Parfois, il est important, même pour les personnes avec beaucoup de réussite d'abandonner quelque chose qui ne fonctionne pas. C'est difficile pour les gagnants d'abandonner!

## **Comment l'illusion du succès qui nous rend superstitieux**

Ces quatre convictions sur le succès, filtrent à travers nous et créent en nous quelque chose que nous ne voulons pas de croire à notre sujet. Notre illusion de succès est en réalité une forme de superstition.

"Qui, moi?" vous dites. «Je suis une personne éduquée et logique. Je ne suis pas superstitieux!"

Cela peut être vrai pour les superstitions "enfantines" telles que la malchance après être passé sous une échelle ou briser un miroir, ou de laisser un chat noir croiser notre chemin. La plupart d'entre nous méprisent ces croyances stupides et superstitions qui sont l'apanage des primitifs et incultes. Au fond, nous nous assurons que nous sommes au-dessus de ces notions idiotes.

Pas si vite. Pour un degré, nous sommes tous superstitieux. Dans de nombreux cas, plus on monte sur l'échelle de l'organisation, le plus on devient superstitieux.

Psychologiquement parlant, le comportement superstitieux vient de la croyance que l'activité spécifique qui est suivie par un renforcement positif est réellement la cause de ce renforcement positif. L'activité peut être fonctionnelle ou non – en fait, elle peut affecter quelqu'un ou quelque chose d'autre, ou elle peut être déconnectée et inutile - mais si quelque chose de bien arrive après ce que nous faisons, alors nous établissons une connexion. Ma

formation universitaire de premier cycle est en mathématiques. Mathématiquement parlant, la superstition est simplement la confusion des deux termes - corrélation et causalité.

BF Skinner a montré comment des pigeons affamés répètent des rituels sans signification lorsque ces rituels, par pur hasard, ont été suivis par hasard petites pépites de nourriture. De la même façon, les bons patrons peuvent répéter des comportements dysfonctionnels lorsque ce comportement est suivi par de grosses pépites d'argent - même si le comportement n'a aucun lien avec les résultats qui ont conduit à l'argent.

Un de mes plus grands défis est d'aider les leaders à voir comment leur comportement confondant «à cause de» et «en dépit de» peut conduire à la «trappe de la superstition."

## **Faire les changements que nous devons faire**

Maintenant, nous allons braquer les projecteurs sur vous, car peu d'entre nous sont à l'abri de l'illusion de succès. Choisissez un de vos propres comportements bizarres ou peu attrayants, quelque chose que vous savez est désagréable pour vos amis, votre famille ou vos collègues. Maintenant demandez-vous: dois-je continuer à faire cela, car je pense qu'il est en quelque sorte lié à de bonnes choses qui me sont arrivées ? Examinez cela de plus près. Est-ce que ce comportement vous a aidé à obtenir des résultats - ou est-ce une de ces croyances irrationnelles superstitieuses qui ont contrôlé votre vie pendant des années ? Le premier est un comportement « en raison de », le dernier est « en dépit de ».

Vaincre l'illusion de succès exige de la vigilance et constamment vous demander, "Est-ce que ce comportement est un motif légitime pour ma réussite, ou suis-je en train de me bercer d'illusions ?"

La première étape dans la réalisation de changements positifs dans le comportement est de se rendre compte qu'il est difficile pour les dirigeants qui réussissent à changer - pour toutes les raisons que nous avons discutées. Se rendre compte que les mêmes croyances qui ont contribué à vous amener là où vous êtes peut-être vous empêchent d'arriver à l'endroit où vous voulez aller.

Tous mes clients de coaching personnel sont soit des PDG ou des personnes qui ont le potentiel d'être PDG de grandes entreprises. Je ne suis pas payé si elles ne réalisent pas de changements positifs et mesurables - pas à en juger par eux-mêmes, mais tel que déterminé par les principales parties prenantes. Ces dirigeants sont des gens brillants, qui ont obtenu un succès incroyable et qui veulent faire encore mieux. Même avec toute cette motivation et la capacité, tous mes clients vont vérifier que le changement de comportement peut être simple - mais il est loin d'être facile.

Comment pouvez-vous obtenir des changements positifs? Prenez l'habitude de demander aux personnes clés dans votre vie comment vous pouvez améliorer. Recrutez-les pour vous aider à

aller de l'endroit où vous êtes (ce qui peut être un endroit assez enviable) à l'endroit où vous voulez être (qui peut être encore mieux). Réalisez que votre première tendance quand les gens vous disent votre «zone d'amélioration» pourrait bien être de croire qu'ils se «trompent» ou qu'il y a «confusion». Acceptez le fait que votre croyance en votre réussite et votre contribution à la réussite de votre équipe - est probablement surestimée. Donnez-leur le «bénéfice du doute». Soyez ouvert au fait qu'ils pourraient bien avoir raison et vous pourriez bien être celui qui souffre de «confusion».

Faites face à la réalité que vous ne changerez ce que vous choisissez de changer - et que la motivation et la volonté de changement doivent venir de l'intérieur. J'ai souvent entendu Ed Zander, le PDG de Motorola, enseigner à ses dirigeants à haut potentiel la valeur d'encourager la participation, tout en étant aussi clair que chaque décision ne devrait pas être prise par un vote ou par consensus. Les dirigeants doivent prendre des décisions. Après avoir écouté les commentaires des personnes que vous respectez, ne travaillez que sur les changements que vous jugez bons pour vous et votre organisation. Le désir de changement doit venir de votre intérieur.

Enfin, attention aux surengagements. Gardez le processus de changement positif, simple, précis et rapide. Réalisez que votre penchant naturel sera de penser que vous pouvez faire plus que vous ne pouvez réellement faire. Dans le passé, j'ai suggéré que les dirigeants choisissent 1-3 changements de comportement. C'était quand j'étais jeune et idéaliste. Je vous propose maintenant que les dirigeants choisissent un comportement clé et deviennent meilleurs à cela.

Gardez le suivi avec les personnes que vous respectez et vous pouvez continuer à vous améliorer. Un de mes clients, George Borst, le PDG de Toyota Services Financiers, a très bien réussi à changer le comportement qu'il a choisi pour l'amélioration - de devenir un entraîneur plus efficace. Quand nous avons passé en revue les résultats positifs de ses collègues, il a eu une grande réalisation. «Si je vais continuer à m'améliorer en tant que leader, je vais devoir travailler sur ce genre de choses pour le reste de ma vie – n'est-ce pas!"

Comme général vétérinaire à dis, au fur et à mesure que vous gravissez les échelons et obtenez des étoiles - ne le laissez pas cela vous monter à la tête. Sachez que chaque promotion peut rendre le changement plus difficile. Équilibrez toujours votre confiance que vous êtes arrivé ici - où vous êtes - avec l'humilité nécessaire pour arriver - où vous avez le potentiel d'aller.

**Marshall Goldsmith**

**Traduit par René de Murard**

French translation by :

René de Murard

[rene@accélérateurdesucces.fr](mailto:rene@accélérateurdesucces.fr)

[www. accélérateurdesucces.fr](http://www.accélérateurdesucces.fr)