

Frédéric Crépin

MANAGER POUR LA PREMIÈRE FOIS

© Éditions d'Organisation, 2004.

ISBN : 2-7081-3140-0

Éditions

d'Organisation

5

Chapitre 1

idées reçues sur les managers et le management au quotidien

Idée reçue n° 1 : managers et salariés doivent avoir les mêmes compétences

Beaucoup de nouveaux managers croient que les compétences qu'ils utilisaient comme contributeur individuel vont leur servir dans leur nouveau rôle – mais qu'ils devront « simplement » les utiliser dans des projets beaucoup plus ambitieux.

Réalité : les compétences requises en tant que contributeur individuel diffèrent de façon notable de celles dont a besoin un manager.

Exemple

Supposez que vous êtes promu de commercial à responsable commercial d'une région. En tant que commercial, vous possédez probablement un nombre de compétences essentielles spécifiques comme celles de :

- comprendre les fonctionnalités et les bénéfices du produit que vous vendez ;
- savoir identifier et répondre aux besoins de vos clients à travers l'offre de votre société ;
- prospecter de manière indépendante par téléphone.

En tant que responsable commercial d'une région, vous devez toujours utiliser ces compétences, mais maintenant vous devez travailler avec d'autres dans le but d'atteindre vos objectifs.

**Les Managers
doivent acquérir
de nouvelles
compétences...**

... principalement orientées relationnelles.

Vos nouvelles compétences managériales seront plus orientées vers les personnes de votre équipe que vers vous-même. Vous devrez :

- vous déplacer avec vos commerciaux pour observer leurs techniques de vente ;
- coacher de nouvelles recrues au sein de votre équipe ;
- évaluer la performance de chacun de vos commerciaux ;
- motiver vos commerciaux afin d'atteindre les objectifs régionaux fixés par la compagnie.

Les compétences que vous apportez à votre nouvelle position vous seront profitables tout au long de votre carrière. Toutefois, en tant que *manager*, votre succès dépendra également d'une palette de nouvelles compétences – principalement orientées vers les compétences relationnelles.

Idée reçue n° 2 : le pouvoir est l'essence de la fonction de manager

Beaucoup de nouveaux managers pensent qu'ils vont avoir, en tant que manager, plus de pouvoir qu'en tant que contributeur individuel.

En effet, beaucoup de managers ont :

- Une **autorité** plus formelle, qui prend la forme de contrôle de budgets, de recrutement, et différents autres aspects au sein de leur équipe ;
- Un **statut** plus élevé au sein de leur organisation ;
- Un **accès** plus important à davantage de ressources, telles que les conseils de leur chef, l'attention de la direction générale, des opportunités de formation, etc.

Réalité : les managers *ont* du pouvoir, mais le *pouvoir* ne garantit pas que le manager a de *l'influence*. En tant que manager, vous devez utiliser les outils du pouvoir – *l'autorité*, le *statut*, *l'accès* – pour *influencer* les autres.

Le pouvoir n'est rien sans l'influence...

Mais alors, quelle est exactement la différence entre *pouvoir* et *influence* ?

Pouvoir <i>Potentiel</i> individuel ou de groupe pour influencer un autre individu ou groupe.
Influence <i>Exercice</i> du pouvoir afin de changer les comportements, attitudes ou valeurs d'un individu ou d'un groupe.

5 idées reçues sur les managers et le management au quotidien

En tant que manager, la quantité de pouvoir et d'influence que vous pouvez accumuler est le résultat de deux facteurs :

- **Votre position dans l'organisation.** Votre position dans la hiérarchie de votre organisation affecte votre capacité à influencer les autres.
- **Vos caractéristiques personnelles.** Vous obtenez du pouvoir de par votre expertise, votre compréhension, vos efforts, votre fiabilité et votre charisme.

En développant votre pouvoir de position, gardez en tête la **Loi de réciprocité du manager**.

... et l'influence se cultive en aidant d'abord les autres.

Loi de réciprocité du manager

Pour influencer les autres afin d'atteindre un objectif, vous devez leur fournir des ressources et services dont ils ont besoin en échange de ressources et services dont vous avez besoin.

Il y a de nombreuses sortes de ressources et de services à offrir ;

Par exemple, partage de connaissance et d'information, offre d'aide, apport de conseils ou encore acceptation de la contribution d'autres personnes.

Bien qu'une grande partie de votre pouvoir managérial puisse dériver des activités quotidiennes ainsi que de votre situation dans l'organisation, c'est votre type de **comportement** qui déterminera la capitalisation de votre position.

Idée reçue n° 3 : les managers ont beaucoup de liberté

La plupart des nouveaux managers croient qu'ils vont bénéficier de plus de liberté pour prendre des décisions que lorsqu'ils étaient contributeur individuel. Quelques-uns croient même qu'ils vont bénéficier de plus de temps libre qu'auparavant, grâce à leurs collaborateurs directs qui pourront effectuer le travail demandé.

Les actions d'un manager dépendent de nombreuses personnes externes...

Réalité : les managers ont *beaucoup* moins de liberté (et de temps libre !) pour agir seuls qu'ils ne le pensent. Pourquoi ?
Parce qu'ils ont besoin de la coopération des autres

pour atteindre leurs objectifs. Ces autres personnes peuvent être :

- Des collaborateurs, directeurs, collègues et autres au sein de l'organisation ;
- Des clients, fournisseurs, concurrents et autres extérieurs à l'organisation.

... qui peuvent être consommatrices de temps.

Ainsi, les managers dépendent-ils de tout un réseau de personnes pour accomplir leurs objectifs, un réseau qu'ils se doivent de développer (ce qui implique une disponibilité accrue) et de maintenir.

Les managers doivent assumer un nouveau monde de devoirs, obligations et relations.

Exemple

Si vous êtes le nouveau manager du service clientèle, vous devrez vous assurer que les efforts de votre groupe vont dans le sens du plan général marketing et stratégique de votre société. Quand le service clientèle est une priorité de grande importance, alors votre rôle de manager devient critique pour le succès de votre compagnie.



Questions-réponses

Quelles sont les implications réelles pour devenir un bon manager ?

Devenir manager implique de dépasser ses idées reçues et de prendre en compte la réalité telle qu'elle est. La plupart des managers se concentrent sur leur autorité formelle – les droits et privilèges associés à un rang supérieur. Mais ils découvrent vite qu'ils ont des devoirs, des obligations et des dépendances. Ils découvrent que l'autorité formelle est en fait une source limitée de pouvoir. Leur influence à travailler avec et pour les autres devient plus productive que la simple autorité ; leur compétence relationnelle fera la différence.

Les nouveaux managers ont deux principales responsabilités : gérer leur équipe, et gérer le contexte dans lequel évolue leur équipe. Cela implique gérer les relations d'une équipe avec d'autres groupes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, tout en scrutant l'environnement compétitif afin de s'assurer que l'agenda défini est convenable.

Idee reçue n° 4 : les managers se sentent toujours bien, en contrôle, et sont toujours satisfaits de leur travail

On peut croire que beaucoup de managers maîtrisent leur position ; leur apparence physique peut paraître convaincante – intimidante parfois – aux yeux de leurs collaborateurs ou collègues.

Des baisses de régime peuvent apparaître dans le quotidien du manager...

Réalité : tous les managers sont **humains**. Même les plus sûrs d'eux-mêmes ont leurs moments de frustration et d'incertitude.



Questions-réponses

Quels types d'émotion expérimentent les nouveaux managers ?

Beaucoup de nouveaux managers entrent dans le rôle en espérant se sentir libre, bien dans leur peau et en contrôle. Toutefois, ils sont surpris de se retrouver avec des contraintes, pas si bien dans leur peau, et sans aucun contrôle pour commencer. Les compétences techniques qui importaient tant dans leur précédent emploi ont très peu d'importance dans leur nouveau rôle, aussi se sentent-ils en dehors de leur zone de confort. Avec le temps, ces émotions diminuent.

En tant que manager, vous devez accepter ces moments de frustration comme normaux. Parfois, vous ressentirez certainement :

- des contraintes ;
- de l'incertitude quant à vos capacités à gérer votre travail ;
- du stress quant à la façon de gérer votre équipe ;
- de la frustration quand vos collaborateurs ne prendront pas la bonne direction ou ne vous écouteront pas ;
- de l'ennui ou du découragement dû à la « politique » interne que vous devez maintenir.

... mais elles ne doivent pas faire oublier l'excitation et l'épanouissement liés à la fonction.

Mais gardez à l'esprit qu'en dépit des moments de faiblesse, les managers se sentent souvent – sinon toujours – **excités, compé-**
tents et **épanouis** dans leur métier.



Questions-réponses

Est-ce qu'on peut apprendre à trouver des satisfactions d'autres manières ?

Oui, définitivement. Des choses qu'ils pensaient ne pas être satisfaisantes ou agréables se révèlent très satisfaisantes. Beaucoup de managers apprennent qu'ils aiment réellement coacher et voir les autres réussir – même plus que résoudre des problèmes de leur part. Ce n'est pas tant apprendre, mais découvrir de nouvelles choses sur le moi. Bien sûr, avec l'expérience, ils ressentent le type de satisfaction qui provient simplement du fait d'acquiescer de nouvelles compétences.

Idée reçue n° 5 : on apprend à être un bon manager essentiellement à travers des formations

On n'apprend réellement à devenir manager qu'avec l'expérience...

Vous pouvez vous préparer à augmenter vos chances de succès dans votre rôle de manager en vous basant sur des opportunités de formation au management. Combinées à des partages d'expérience avec d'autres managers, les formations peuvent se révéler très enrichissantes.



« Comment j'ai appris mon métier ? À travers des essais, des échecs, des intuitions... J'ai également beaucoup lu sur le management et la vente » – Un manager

Réalité : vous apprendrez énormément au travers des formations ; mais votre *meilleur* professeur restera l'expérience acquise sur le terrain dans votre nouveau rôle. La capitalisation de vos nouvelles expériences vous aidera à grandir intérieurement, à augmenter vos performances et à construire votre confiance en votre style de management.

... mais il est nécessaire d'acquiescer les méthodologies qui permettront de capitaliser cette expérience.

Dans le but de réellement capitaliser vos expériences, trois outils vous seront nécessaires :

- une méthode structurée pour réfléchir sur les expériences que vous avez acquiesces – analyser les succès et les échecs et vous enrichir ainsi pour vos expériences futures ;

5 idées reçues sur les managers et le management au quotidien

- un système de retour de vos performances. Le meilleur moyen d'évaluer les liens entre vos actions et leurs aboutissements est encore d'avoir un retour de la part de vos pairs, de vos collaborateurs ou d'autres personnes sur la manière dont vous relevez les défis quotidiens. Vous pourrez ainsi affiner vos types de comportements pour atteindre plus facilement les objectifs que vous vous êtes fixés ;
- une méthode pour identifier les problèmes clés des situations variées que vous allez rencontrer.



Questions-réponses

Que peuvent apprendre les organisations des personnes qui sont en transition vers un poste de manager pour la première fois ?

Les nouveaux managers sont comme des anthropologues débutants. Ils absorbent n'importe quelle information qui se rapporte à leurs nouvelles responsabilités. Ainsi, ils peuvent apporter de nouvelles perspectives sur les choses et peuvent poser les questions qui se rattachent au cœur du fonctionnement de l'organisation. Ils sont aussi très sensibles aux signaux mixtes qu'une société peut donner, et leur décryptage de ces signaux peut aider l'organisation. Si l'entreprise réalise que ces salariés interprètent mal ses messages et valeurs, elle peut alors effectuer des changements constructifs.