



par Fabienne ALFANDARI *

Manager une équipe, inné ou acquis ?

Bonne nouvelle pour vous ! Vous êtes reconnu comme un très bon collaborateur de l'entreprise, vous vous êtes distingué à plusieurs reprises dans l'équipe comme sortant du lot. Suite au départ de votre manager, la Direction vous propose son poste, quelle promotion !

Passée l'euphorie de la bonne nouvelle, passée la célébration de l'événement auprès de vos proches, passées les prévisions optimistes sur votre nouveau salaire, vous voilà soudain bien seul. L'anxiété vous envahit. Comment vais-je assumer ?, vous dites-vous. En effet, vous êtes comptable – ou ingénieur, ou informaticien – et vous n'avez jamais été formé au management d'équipe.

Vous ne pouvez plus vous confier comme par le passé à vos collègues

Comment faire part de votre désarroi ? La Direction vous a fait confiance, vous auriez le sentiment de trahir cette confiance si vous évoquiez votre manque de connaissance de ce nouveau métier. Quant à vos anciens collègues, les relations hiérarchiques ayant changé, vous avez une nouvelle place à prendre auprès d'eux et, ne serait-ce que pour votre image, vous ne pouvez plus vous confier comme par le passé.

Alors, vous improvisez. Vous commencez par vous comporter comme le bon équipier que vous êtes, vous fixez des objectifs sur le mode copain-copain, vous demandez sans exiger, vous ne voulez surtout pas vous montrer autoritaire par rapport aux nouvelles responsabilités qu'on vous a confiées.

Très vite, vous vous trouvez confronté à des difficultés. L'équipe vous met à l'épreuve, vos ordres restent lettre morte, vous ne savez comment pointer les erreurs et les manquements, vous laissez passer et corrigez le tir par vous-même. Vous ne déléguez pas, vous restez de plus en plus tard au bureau, le stress vous gagne.



Ce tableau n'est qu'une fiction bien sûr, pourtant il reflète une réalité que nous les coachs connaissons bien et, souvent, lorsqu'on nous demande d'intervenir, des dégâts ont déjà été faits sur le manager lui-même et sur l'équipe.

Le charisme, tout comme nombre d'autres compétences interpersonnelles, peut s'acquérir et se développer

Pas de panique, il existe des antidotes ! Les instituts spécialisés regorgent de programmes destinés aux managers où ils apprendront délégation, objectifs et supervision. Le risque consiste à ce que l'intéressé ne parvienne pas à faire le pont entre les cours théoriques et la réalité quotidienne à laquelle il est confronté. Et puis il y a le coaching qui peut prendre la forme d'une formation individuelle doublée d'un accompagnement.

J'avais suivi pendant quelques mois une jeune manager que la direction a eu l'excellente idée de

prendre en main à temps. Nous avons abordé, tout au long de son programme de coaching, les difficultés qui étaient les siennes. A chaque solution trouvée, elle me confirmait qu'elle avait déjà abordé ce sujet ... dans les supports de cours, mais pas dans la vraie vie ! Nous avons mis en place un programme de mesures, pas à pas. Chaque nouvelle étape franchie a été une victoire pour elle et l'a confortée dans son nouveau rôle jusqu'à ce qu'elle se sente parfaitement à l'aise au bout de quelques mois. Les thématiques abordées sont des classiques : comment déléguer, comment fédérer autour d'une vision commune, comment fixer des objectifs collectifs qui passeront avant les objectifs individuels. On aborde également la thématique du manager coach, c'est-à-dire que celui-ci doit acquérir des techniques efficaces pour écouter, communiquer, résoudre les conflits, motiver et développer les collaborateurs.

Manager en devenir, pas de panique !

Enfin, il y a le charisme, compétence suprême du manager, cette dimension que l'on perçoit sans savoir vraiment la définir ni la mesurer. Pourtant, le charisme, tout comme nombre d'autres compétences interpersonnelles, peut s'acquérir et se développer.

Manager en devenir, pas de panique ! Les outils pour occuper votre nouveau rôle sont nombreux et efficaces, il conviendra d'aller les rechercher et s'approprier ceux qui sont les mieux adaptés à chaque personnalité et à chaque situation. Encore faut-il avoir le courage d'en parler et de demander un appui. ■

**A PROPOS DE L'AUTEURE :*

Coach et formatrice d'adultes,

Fabienne ALFANDARI *intervient auprès des entreprises publiques et privées et de particuliers sur des problématiques liées à l'affirmation de soi, le projet professionnel et la communication interpersonnelle*