

Introduction

Si vous êtes nouvellement promu, lisez tout d'abord ceci...

Un bon matin, vous êtes promu au rôle de manager. Vous êtes flatté d'avoir été choisi ! C'était bien mérité surtout que vous étiez le numéro un de l'équipe. Le défi est stimulant. Vous êtes très fier de votre réussite.

Passé ce moment d'exaltation qui suit l'annonce de votre promotion, une kyrielle de questions vous traverse l'esprit : vais-je être capable de relever ce défi ? Comment dois-je créer un lien de confiance avec mon responsable ? Comment puis-je marquer des victoires rapides ? Comment établir ma crédibilité auprès de mon équipe ?

De plus, en débutant dans vos nouvelles fonctions, vous remarquez que vos anciens collègues ne sont plus pareils. Avant, vous pouviez parler de tout et de rien avec eux à la machine à café. Aujourd'hui, vous avez l'impression que certains changent de sujet lorsqu'ils vous voient arriver. D'autres s'amusent à tester votre leadership et font des demandes à n'en plus finir.

Vous devez vite être productif et en même temps acquérir une crédibilité aux yeux de votre nouvelle équipe, le tout sans manuel ni mode d'emploi. Quant à votre responsable, il n'est pas toujours disponible. Et même s'il l'était, vous ne voulez pas paraître incompetent à ses yeux et le déranger continuellement. Après tout, c'est pour votre compétence qu'il vous a choisi !

Vous vous sentez stressé, mais tentez de montrer le contraire. La pression est énorme !

Et **si vous êtes un manager expérimenté**, les paragraphes suivants vous concernent...

Même si vous avez plusieurs années d'expérience sur le terrain, vous devez composer avec un environnement qui est en profonde transformation : pénurie de main d'œuvre, exigences contradictoires, changements technologiques de plus en plus rapides, vieillissement de la population, etc.

Dans ce contexte, vous êtes probablement responsable d'une équipe que vous n'avez pas nécessairement choisie et dont certains membres sont improductifs. Vous devez en même temps gérer le rendement de certains et tirer le meilleur des autres. Vous devez également être en mesure de recruter les meilleurs, mobiliser vos collaborateurs, prendre soin de ceux qui souffrent de détresse psychologique et constamment communiquer sans rien oublier au passage. Communiquer des changements, des situations délicates, les bonnes et mauvaises nouvelles, et ce en gardant toujours votre sang-froid. Après tout, c'est vous le manager ! De plus, on s'attend à ce que vous soyez un tampon entre la direction et vos collaborateurs et que vous passiez des messages dont vous n'êtes pas toujours convaincu.

Autant de questions auxquelles, je propose des éléments de réponses au travers des chapitres qui suivent.

Que vous soyez débutant ou expérimenté, sachez que le travail d'un manager n'est pas une sinécure et nécessite du courage, de l'humilité et de la résilience.

Du courage pour recadrer des collaborateurs et communiquer des messages délicats. Du courage pour prendre des décisions impopulaires et les transmettre à votre équipe. Bref, vous tenir debout !

De l'humilité pour être capable d'accepter que d'autres soient meilleurs que vous et de souligner leur contribution. L'humilité d'accepter que vous n'avez pas réponse à tout et que vous pouvez apprendre des autres, car vous ne possédez pas toute la vérité.

Et enfin de la résilience face à l'adversité. Vous devez vous donner le droit à l'erreur et être conciliant avec vous-même, car il n'y a pas d'apprentissage sans erreurs.

Certes, le métier de manager n'est pas toujours facile, mais sachez que si vous décidez de choisir cette carrière, l'aventure en vaut la peine. Manager une équipe vous fera certainement sortir de votre zone de confort, mais vous découvrirez des facettes de vous inattendues, vous grandirez, vous apprendrez et surtout vous laisserez votre marque.

Peut-être connaissez-vous l'histoire de Gandhi et le sucre :

Au cours des années 1930, un jeune garçon est devenu obsédé par la consommation de sucre. Sa mère était très en colère à ce sujet. Mais peu importe à quel point elle le gronda et tenta de briser son habitude, il continua à satisfaire sa gourmandise. Totalement frustrée, elle décida d'emmener son fils voir son idole, Mahatma Gandhi ; peut-être son fils l'écouterait-il.

Elle marcha pendant des heures sous le soleil brûlant pour finalement atteindre l'ashram de Gandhi. Là, elle partagea avec Gandhi sa situation : « Bapu³, mon fils mange trop de sucre. Ce n'est pas bon pour sa santé. S'il vous plaît, conseillez-lui de cesser de manger. »

Gandhi écouta soigneusement la dame, réfléchit un moment et répondit : « S'il vous plaît, revenez dans deux semaines. J'en parlerai à votre fils. »

La femme avait l'air perplexe et se demandait pourquoi il n'avait pas demandé à l'enfant d'arrêter de manger du sucre tout de suite. Elle prit le garçon par la main et rentra chez elle.

Deux semaines plus tard, ils retournèrent chez Gandhi. Gandhi regarda le garçon et lui dit : « Mon garçon, vous devriez arrêter de manger du sucre. Ce n'est pas bon pour votre santé. »

Le garçon hocha la tête et promit qu'il ne continuerait pas cette habitude plus longtemps. La mère du garçon perplexe se tourna vers Gandhi et lui demanda : « Bapu, pourquoi ne lui avez-vous pas dit cela il y a deux semaines quand je l'ai amené ici pour vous voir ? »

Gandhi sourit : « Mère, il y a deux semaines, je mangeais beaucoup de sucre moi-même. »

C'est là qu'apprendre à bien se connaître soi-même revêt toute son importance.

Qui êtes-vous vraiment ?

À cet effet, vous trouverez à la question 1 du chapitre 1 des outils que vous pourrez utiliser pour débiter vos réflexions.

3. Bapu, « Père » dans beaucoup de langues en Inde.

Chapitre 2

Développement vers un rôle de manager

La tasse de thé

Il était une fois, en Inde, un grand maître spirituel, un Mahatma, qui vivait au plus profond de la forêt. Un savant vint un jour lui rendre visite. Il était très pressé et demanda au Mahatma : « Vénérable sage, pouvez-vous m'enseigner la méditation ? » Le Mahatma lui sourit et dit : « Pourquoi êtes-vous si pressé ? Asseyez-vous, détendez-vous et prenez une tasse de thé. Nous discuterons ensuite, nous avons le temps. » Mais le savant était agité et impatient. Il répondit : « Pourquoi pas maintenant ? Dites-moi quelque chose au sujet de la méditation ! » Le Mahatma insista néanmoins pour que le savant s'assoie, se détende, prenne une tasse de thé avant d'aborder le sujet.

Le visiteur dut céder et finit par s'asseoir. Il lui fut toutefois impossible de se détendre ; il parlait sans arrêt. Le Mahatma prit son temps. Il prépara le thé et revint auprès du savant qui l'attendait avec impatience. Il lui tendit une tasse et une soucoupe, puis se mit à verser le thé. La tasse se remplit, déborda, mais le Mahatma ne cessait pas de verser. Le savant cria : « Que faites-vous ? La tasse est pleine ? Arrêtez ! » Mais le Mahatma continuait. Le thé déborda dans la soucoupe, puis se mit à couler sur le sol. Le savant cria de toutes ses forces :

« Hé ! Êtes-vous aveugle ? Ne voyez-vous pas que la tasse est pleine et ne peut contenir une goutte de plus ? »

Le Mahatma sourit et cessa de verser. « C'est juste, dit-il, la tasse est pleine et ne peut contenir une goutte de plus. Tu sais donc qu'une tasse pleine ne peut recevoir davantage. Comment pourrais-tu alors, toi qui débordes de connaissances, m'écouter lorsque je parle de méditation ? C'est impossible. Fais de la place, d'abord, dans ton esprit et ensuite, je te dirai ce que je peux faire pour toi⁵. »

9. Comment développer mes compétences en management ?

Les managers doivent aujourd'hui s'adapter à des changements de plus en plus rapides qui nécessitent d'exercer un bon leadership autant auprès de la direction que de leurs collègues et de leurs équipes. Mais quelles compétences doivent-ils cibler ?

L'acquisition de compétences humaines et sociales est nécessaire dans un rôle de manager. Dans l'étude de Kathleen Gallo (2007), l'auteur note que le passage à un poste de manager exige des changements de comportement importants. Le nouveau leader doit gérer et interagir avec un groupe de parties prenantes. Développer des compétences telles que définir des objectifs, déléguer des responsabilités, développer son équipe, encadrer et mobiliser ses collaborateurs, bâtir une équipe efficace, etc. est nécessaire afin de réussir dans votre rôle de manager.

De plus, les managers sont souvent exposés dans leur quotidien à des situations ambiguës et contradictoires. À cet effet, Linda Hill (2004), mentionne qu'ils ont besoin de développer certaines compétences telles que la capacité de donner un sens et d'établir une direction à partir de données souvent ambiguës (ou conflictuelles).

J'ajouterais qu'il est essentiel que pensiez à faire un bilan de vos forces et compétences et de vous fixer des objectifs de développement pour combler les écarts entre votre ancienne et votre nouvelle fonction. Un plan de développement professionnel doit être établi en fonction de vos besoins et des responsabilités de votre nouveau poste au sein de l'entreprise.

Cependant, l'apprentissage est une condition essentielle, mais non suffisante pour générer le transfert dans l'action. Sortez de votre zone de confort, met-

5. Charlotte Plante, *Encore la vie devant soi. Quitter se réorienter et repartir, Ville Mont-Royal : Novalis, (2000), p.108.*

tez-vous en action, échangez avec les autres, recherchez la rétroaction, etc. Selon les recherches de Hill (2004) et Thomas Anderson (2010), les nouveaux managers apprennent par la pratique, en étant dans l'action, en observant et en interagissant avec les autres.

Voici quelques suggestions d'activités à entreprendre en parallèle avec votre programme de formation pour développer vos compétences managériales.

Le codéveloppement⁶

Inscrivez-vous à un groupe de codéveloppement, car cette méthode contribue grandement à votre développement. Ces rencontres avec vos homologues de diverses entreprises vous permettront de créer un réseau dans lequel vous pourrez échanger et valider vos récents apprentissages. Discuter en groupe de vos propres expériences, nommer des difficultés que vous avez rencontrées comme manager est très formateur et permet d'échanger de nouvelles idées ou pratiques gagnantes.

L'observation de modèles (le modelage)

La théorie de l'apprentissage social, associée à Bandura (1977), reconnaît que les gens acquièrent une grande partie de leur comportement par l'observation des comportements des autres et les conséquences qui en résultent pour eux tant positivement que négativement.

Dans le contexte du nouveau manager, l'observation des autres ne consiste pas seulement à apprendre des bonnes pratiques des autres managers, mais aussi des mauvaises pratiques des autres. Ces opportunités représentent des facteurs facilitant l'apprentissage et la réflexion de certains managers comme en témoigne ce récit d'un manager :

« Mon ancien manager n'était pas un bon modèle pour moi et lorsque je suis devenu moi-même un manager quelques années plus tard, j'ai réalisé que j'ai beaucoup appris de lui, même s'il a été un contre-modèle. Aujourd'hui, je m'efforce de ne pas reproduire les mêmes erreurs que lui. »

Je vous recommande donc de rechercher des modèles qui possèdent les compétences auxquelles vous aspirez et aussi de rechercher des contre-modèles. Observez leurs comportements, leurs gestuelles, comment ils pensent,

6. Le codéveloppement est un concept moderne qui a vu le jour en Amérique du Nord dans les années quatre-vingt-dix. L'approche favorise la réflexion individuelle et l'échange entre les participants (entre quatre et dix personnes de la même entreprise ou non) qui discutent de leurs problématiques et échangent sur leurs expériences.

pratiquez l'écoute active, etc. Vous passez huit heures par jour entouré de l'expérience des autres, vous observez des choses, vous échangez avec les gens et, si vous êtes attentif et écoutez, vous apprendrez d'eux.

Le coaching

Le coaching est une option très intéressante à explorer pour vous développer. Le rôle du coach est, entre autres, de créer un espace sécuritaire favorable à l'apprentissage, à la réflexion et à l'action. Un coach va vous supporter et vous donner de la rétroaction concernant la mise en pratique de vos compétences de gestion. Vous pourrez discuter ensemble des solutions à mettre en œuvre pour les développer. Le mieux pour choisir un coach est de le rencontrer. C'est en discutant avec lui que vous saurez s'il vous convient.

Les communautés de pratique

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui collaborent, en face-à-face ou virtuellement. Cette approche représente également une piste intéressante à retenir qui favorise les échanges et le partage des meilleures pratiques entre les managers et facilite leur apprentissage. Ces communautés sont particulièrement utiles car elles facilitent votre adaptation et vous permettent de partager vos réflexions et d'échanger des conseils.

Favorisez la réflexion

La réflexion permet aux nouveaux managers une prise de recul afin de réfléchir à leurs comportements et apprentissages. Accordez-vous du temps et de l'espace afin de réfléchir à vos apprentissages. Qu'avez-vous mis en pratique ? Quelles sont les leçons apprises ? Il est important que vous puissiez analyser ce qui s'est passé. Ainsi, la prochaine fois, vous ferez mieux.

À cet effet, utiliser un journal de bord pour noter vos réflexions est un outil précieux. D'abord, c'est un excellent moyen de rétention et il permet aussi une rétrospection qui vous permettra de tirer des leçons pour améliorer votre performance. Vous pouvez également noter vos questionnements qui serviront par la suite à alimenter les discussions avec votre coach ou mentor.

Évaluez vos progrès

Notez vos réflexions et vos apprentissages et veillez également à évaluer vos progrès régulièrement. Votre patron ou un mentor peut vous être d'une aide précieuse surtout s'il possède la compétence que vous voulez dévelop-

per. Échangez avec lui sur vos progrès, vos réflexions, et demandez-lui un feedback. Les conseils d'un mentor peuvent s'avérer particulièrement utiles lorsque vous ne disposez pas de ressources internes en entreprise.



Enrichissez votre apprentissage et votre développement par des lectures. Cela vous permettra de rester à jour et d'affûter vos connaissances. Faites-vous conseiller une liste de références de lectures qui permettra d'approfondir vos connaissances.

10. Comment développer mon leadership ?

Les gens pensent à tort qu'en allant suivre quelques cours ou même un camp d'entraînement pour leaders, ils vont le devenir comme par magie. Il serait très utopique de croire ça, car le leadership est une faculté qui vient de l'intérieur et non de l'extérieur. Un coach professionnel est une personne bien placée pour vous guider à cheminer quant au développement de votre leadership. Vous pouvez certes enrichir vos connaissances en suivant des cours et certaines lectures peuvent également vous aider, mais le plus gros du travail est un travail sur soi qui émane de l'intérieur de soi. Ce sont des vertus que vous devez cultiver de jour en jour.

Voici quelques éléments de réflexion sur ce que représente un leader :

- Un leader est plus qu'un manager. Un manager, on fait ce qu'il nous dit, mais un leader, on a le goût de le suivre, car il nous inspire.
- Un vrai leader ne veut pas de suiveurs, mais d'autres leaders à côté de lui.
- Un leader n'a pas besoin d'un titre pour influencer. Il émane de lui une force naturelle et un charisme profondément humain qui pousse les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- Un leader est élu par les autres, on ne se proclame pas leader.
- Un leader est avant tout courageux. Il s'affirme et est en mesure de partager les décisions même lorsqu'elles sont difficiles et pourraient causer de la résistance. Le courage est un ingrédient essentiel du leadership.
- Un leader reconnaît sa vulnérabilité et ose la montrer. Cet acte de courage démontre sa grande confiance en lui.
- Un leader est humble, car la prétention est anti-leadership.

Trouvez-vous des modèles inspirants de leaders autour de vous, car on retient davantage des gens qui nous inspirent. Pour ma part, j'ai connu un leader qui est aussi mon mentor. Il possédait le talent et les qualités suivantes :

- **Le courage** : il avait le courage de ses idées et disait ce qu'il pensait dans le respect et de façon constructive. Avec lui, on savait à quoi s'attendre. Il ne fuyait jamais les difficultés ou les échecs. Il les affrontait avec courage et rigueur. Il était proactif et gérait les conflits et les désaccords autour de lui. Il ne cherchait jamais un coupable, mais assumait l'erreur, car c'était lui le leader.
- **La reconnaissance du talent** : il savait reconnaître le potentiel et le talent de chacun de ses collaborateurs en les faisant évoluer sans qu'ils aient besoin de lever la main. Il savait les mettre au défi et exploiter les qualités des différents membres de son équipe selon les circonstances.
- **L'humanisme** : il traitait les gens avec respect et considération. Si les personnes vivaient des situations difficiles autour de lui, une dépression par exemple, il se montrait humain et respectueux. On pouvait voir et sentir sa sensibilité au travers de ses réactions face à ces situations. Il avait cette capacité de sentir les émotions des autres et de comprendre leurs préoccupations.
- **Le sens de l'humour** : quoique souvent très sérieux, il savait rire d'une situation cocasse. Il avait souvent des histoires drôles à raconter dans des situations très ponctuelles. Je me souviens d'une en particulier qui illustrait bien le sens des responsabilités, mais elle ne se raconte pas, surtout pas dans un livre ! Il savait enseigner certains principes de management au travers des métaphores. Il faisait toujours un lien entre l'histoire et la situation en question. L'histoire des oies⁷ qui illustre le travail d'équipe était une de ses préférées. C'était aussi un bon conteur !
- **La cohérence** : il dirigeait en prêchant par l'exemple. Tout le monde connaissait ses valeurs et ce qui était important pour lui. L'esprit d'équipe, la rigueur et le service aux clients faisaient partie de ses principes directeurs, et il n'hésitait pas à les véhiculer au quotidien à travers ses gestes et décisions.
- **L'écoute** : il savait garder le silence quand c'était nécessaire et écouter les opinions autour de lui. Il ne faisait pas semblant d'écouter, il était présent et attentif et posait des questions. Il montrait son intérêt et était sincère. Il était capable d'écouter sans porter de jugement pour comprendre la pensée de ses collaborateurs. Il démontrait une ouverture face à un point de vue différent du sien, car il savait que cela l'aiderait à prendre les bonnes décisions pour l'entreprise.
- **L'humilité** : il savait se mettre au niveau de tout le monde. Pour lui, chacun a son importance, peu importe son titre. Il était aussi conscient qu'il y a toujours des choses à apprendre et n'hésitait pas à poser des questions pour mieux comprendre. Il n'a jamais clamé haut et fort son succès ou ses réussites. Il parlait toujours au « nous » et non au « je ».

7. Vous pourrez lire cette histoire au chapitre 5.

- **La stabilité émotionnelle** : il savait garder le contrôle de ses émotions. Il émanait de lui une force rassurante lorsque surgissaient des problèmes au sein de l'entreprise. On sentait sa solidité au travers de situations perturbatrices. Il savait créer une ambiance de travail positive et inspirante.
- **L'esprit d'équipe** : le travail d'équipe revêtait une grande importance pour lui. Il était axé sur les résultats, mais savait profondément qu'un bon résultat passait d'abord par une équipe forte et motivée. Il expliquait le « pourquoi », le sens, sa vision à ses collaborateurs et leur déléguait le « comment », de la réalisation de sa vision. Aux équipes de trouver les solutions ; lui, il donnait ce qui était essentiel à ses yeux : l'inspiration, voire le feu sacré.
- **L'adaptation** : il n'avait pas un style unique, il démontrait une souplesse dans les situations changeantes et une grande capacité à s'ajuster. Il savait changer d'idée lorsque c'était nécessaire. Bien que naturellement il ait un style directif, il savait adapter son style de management en fonction du contexte, de la personnalité et du niveau d'autonomie de son équipe.

Activités

À partir de ces réflexions et de vos lectures, quelles sont vos forces ?

.....

.....

.....

Quels sont les comportements et les qualités que vous auriez avantage à développer pour avoir plus d'impact ?

.....

.....

.....

Qu'allez-vous faire à partir de maintenant pour y arriver ? Quelles actions concrètes allez-vous mettre en place ?

.....

.....

.....