

# Les 5 erreurs les plus souvent commises par les managers débutants



Ca y est ! Vous avez obtenu votre promotion et vous êtes chef d'équipe. C'est à la fois un événement stimulant et une source de stress pour vous et l'entreprise. Les attentes sont grandes et chacun souhaite que le processus d'intégration de vos nouvelles responsabilités se déroule sans accros. C'est souvent au cours des premières semaines que se forment les opinions concernant vos aptitudes à remplir vos nouvelles fonctions.

Selon les statistiques, vous avez 40% de risque de ne pas conserver vos nouvelles fonctions au-delà de la première année.

Mais quelles sont les erreurs de management à éviter ?

Linda Hill, Professeur de la Harvard Business School, a observé pendant plusieurs années des managers dans leurs nouvelles responsabilités. Elle rend attentif aux mythes encore assez répandus qui amènent à commettre des erreurs lors de l'entrée en fonction de cette nouvelle activité.

Voici ce qui a été constaté:

## **Mythe numéro 1 : Le Manager doit faire preuve d'autorité**

Dans votre fonction précédente vous étiez brillant et vous aviez probablement une certaine indépendance et autonomie dans vos actions. Avec ces nouvelles responsabilités et ce nouveau

titre vous pensez avoir plus d'autorité.

Vous risquez d'être désagréablement surpris par les contraintes que vous allez rencontrer.

Selon Linda Hill : « Les nouveaux managers sont empêtrés dans une toile d'araignée relationnelle, non seulement avec les subordonnés, mais aussi avec les chefs, collègues et autres personnes, aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'organisation. Ils se voient ainsi sans cesse confrontés à des demandes et ils se trouvent souvent en situation « sandwich ». Ce qui résulte en beaucoup de pression et du stress au quotidien. »

Pour sortir de cette impasse il faut négocier dès le début son chemin dans cette toile d'araignée des interdépendances, car, dans le cas contraire, vous allez continuellement affronter les frustrations et vous diriger vers un échec.

### **Mythe numéro 2 : L'autorité découle de la position hiérarchique**

Les nouveaux managers pensent souvent que leur autorité est conférée par leur titre. Mais en réalité ils apprennent rapidement que lorsqu'ils appliquent un style trop directif, leurs collaborateurs sont plutôt démotivés. Ce dont les employés se plaignent le plus aujourd'hui dans les différents milieux du travail ne sont pas les conditions matérielles, mais la manière dont ils sont traités par ceux qui exercent l'autorité. On leur reproche précisément de se conduire en « petits chefs ».

Avec le temps un bon manager comprend qu'il doit gagner le respect et la confiance de ses collaborateurs pour avoir une autorité significative sur eux. Il doit affirmer sa propre personnalité et démontrer son savoir faire pour que ses collaborateurs suivent son exemple.

### **Mythe numéro 3 : Le Manager doit contrôler ses subordonnés**

Vous attendez de vos collaborateurs qu'ils se conforment à vos directives. « Conforme » ne veut pas dire « engagé ». Une personne compétente, sûre d'elle, capable d'autonomie sera démotivée par un contrôle répétitif. Des collaborateurs qui ne sont pas engagés ne prennent pas d'initiatives. On ne peut pas déléguer de façon efficace sans qu'il y ait prise d'initiative.

Le défi consiste à instaurer un engagement partagé pour que les collaborateurs se sentent responsables de ce qu'ils font. Ils ont besoin de se sentir importants dans la réalisation de projets communs.

#### **Mythe numéro 4 : Le Manager doit se concentrer à entretenir des relations amicales avec les membres de son équipe**

Linda Hill dit que les managers doivent travailler en premier lieu sur la cohésion de l'équipe.

*Quand les nouveaux managers se concentrent seulement sur des relations individuelles, ils vont à l'encontre d'un aspect fondamental du leadership : Faire appliquer le savoir faire collectif du groupe pour améliorer la performance et l'engagement de chacun. En instaurant une culture d'équipe (valeurs et règles) un manager peut déclencher, avec la multitude des talents présents dans le groupe, des prouesses insoupçonnées dans la résolution des problèmes.*

#### **Mythe numéro 5 : Le Manager doit assurer la fluidité du travail**

Assurer la fluidité dans les opérations est une tâche très difficile et peut absorber tout votre temps et énergie. Mais se contenter seulement de ceci est une grande erreur.

Un manager a aussi la responsabilité de proposer et d'initier des changements qui peuvent améliorer la performance de son groupe. Souvent, et pour la plupart d'entre eux ce n'est pas

facile à réaliser. On doit défier les processus et les structures organisationnelles installés dans l'entreprise, en aval, en amont et en dehors de son rayon d'autorité formelle.

Lorsque vous aurez intégré cette dimension à votre rôle de manager vous commencerez à démontrer efficacement vos compétences de leadership.

Les compétences managériales peuvent s'acquérir soit par **la formation** (capacités) ou par **le coaching** qui agit au niveau des processus et des croyances (je suis incapable de... je n'y arriverai jamais...).

**Article publié dans le magazine Le Monde Économique:**

<http://www.monde-economique.ch/management/les-5-erreurs-les-plus-souvent-commises-par-les-managers-debutants>