

8 erreurs que vous auriez aimé connaître avant de devenir manager

Manager consiste à accompagner ses équipes pour collaborer efficacement et atteindre ensemble des objectifs communs. Or dans l'inconscient collectif, ces compétences s'acquièrent «sur le tas». C'est ainsi que de nombreux experts se retrouvent propulsés manager du jour au lendemain sans passer par la case formation. Dans ce cas, les mêmes erreurs se répètent. Voici les 8 plus fréquentes pour tenter de vous en préserver -que vous débutiez ou non. Car en matière de management, on n'a jamais fini d'apprendre.

1.

Faire semblant d'avoir toutes les réponses

«supérieur hiérarchique». Le titre lui-même nous induit en erreur. Vous n'êtes pas «supérieur», vous avez un rôle et des responsabilités différentes des membres de votre équipe. Ça n'implique pas «d'être celui qui sait» et encore moins de posséder le même savoir-faire que vos collaborateurs. Vous n'êtes pas un super héros. Alors n'hésitez pas à demander des éclaircissements à votre équipe. Vous faites quelque chose pour la première fois? Dites-le! Restez vous-même, faites preuve de sincérité et n'oubliez pas que le métier de manager, ça s'apprend.

2.

2. Tout contrôler

Le rôle du manager est d'accompagner ses collaborateurs. Si vous êtes sur leur dos à chaque étape du processus, ils risquent de perdre leur motivation et leur confiance en eux. Au contraire, assurez-vous d'avoir communiqué clairement les objectifs, d'avoir balisé le chemin en proposant des points étapes réguliers et proposé votre aide en cas de blocage. Votre collaborateur se sentira prêt à faire preuve d'autonomie et à donner le meilleur de lui-même. Rappelez-vous: la confiance est une qualité fondamentale pour un manager.



3.

Déléguer à tout va

A l'opposé de l'hyper-contrôle, il est courant de tomber dans un autre travers, celui de déléguer tous azimuts, sans accompagner. Si déléguer est nécessaire dans votre rôle, vous devez vous assurer de le faire bien. Donc pas de briefing en 2 minutes dans l'ascenseur. Pour **Corinne Martino**, formatrice en management, «déléguer nécessite de répondre aux questions *Quoi*, *Comment* et *Pourquoi*. Autrement dit, vous devez vous assurer que votre collaborateur sache ce qu'il doit faire, qu'il dispose des outils et des connaissances pour le faire et qu'il comprenne à quoi cette mission va servir, c'est essentiel à la motivation».



Corinne Martino. Economiste d'entreprise HES spécialisée dans les domaines du marketing et de la vente, Corinne Martino a acquis en une quinzaine d'années, une solide expérience dans le management d'équipes pluridisciplinaires au sein de PME et grandes sociétés, nationales et internationales. Responsable de formation avec diplôme fédéral, formatrice d'adultes avec brevet fédéral elle possède également un certificat international de Maître Praticienne et Coach en Programmation Neurolinguistique (PNL) ainsi qu'une certification de la méthode psychométrique AeC (DISC).

Formatrice indépendante depuis 2011 et partenaire privilégiée, elle intervient avec succès dans les domaines des softskills, le management des équipes, la communication, l'organisation personnelle et la formation des formateurs.

Maître praticienne et coach en PNL certifiée, la dynamique des relations interpersonnelles la passionne. Enthousiaste et à l'écoute, elle sait capter l'attention de son auditoire et interagir avec chacun des participants de ses cours.

Elle favorise l'interactivité en privilégiant les activités en sous-groupes, les mises en situation et les échanges d'expériences.

4.

Négliger l'importance du feed-back

C'est sans doute la compétence qui manque le plus cruellement aux managers. « *En formation, lorsque je demande aux managers dans quels cas ils proposent un feed-back à leurs collaborateurs, j'obtiens inmanquablement la même réponse: Lorsque le salarié a dépassé les objectifs ou à l'inverse, lorsque quelque chose ne va pas* » commente **Corinne Martino**. Qu'en est-il des autres? « *La réponse est souvent la même: on ne va pas féliciter quelqu'un qui fait simplement ce pourquoi il est payé!* ». En conséquence, l'essentiel des effectifs qui répondent aux attentes, ne reçoivent aucun retour sur leur travail. Or à travailler sans valorisation, vos collaborateurs ne tarderont pas à perdre leur motivation et la qualité du travail risque elle aussi de décliner.

5.

Agir de la même manière avec tous vos collaborateurs

Chaque membre de votre équipe possède sa propre personnalité. Certains ont besoin d'autonomie, quand d'autres se sentent plus à l'aise dans un accompagnement plus régulier. Tenir compte des particularités de chacun est une clé de succès pour bien manager. Comment faire? Il est important de fixer le cadre relationnel lorsqu'on débute une collaboration. **Corinne Martino** encourage à « *Proposer un entretien à votre collaborateur pour savoir de quoi il a besoin pour bien travailler. Qu'est-ce qui le motive? A quelle fréquence a-t-il besoin d'échanger? Faites de même, en exprimant vous-même vos besoins. Vous attendez de votre collaborateur qu'il prenne des initiatives? Dites-le-lui. Et soyez le plus concret possible, car nous n'avons pas tous la même définition de la proactivité* ».

6.

Confondre autorité et leadership

Vous êtes un expert technique avec un excellent savoir-faire métier? Félicitations! Malheureusement, en matière de management, l'expertise technique n'est pas d'une grande aide. Alors ne faites pas l'erreur de capitaliser sur vos connaissances techniques en instaurant un management autoritaire. Donner des ordres peut mettre certains de vos collaborateurs en insécurité. N'hésitez pas pour autant à être clair et directif quant à vos attentes, tout en proposant du soutien et de l'écoute à vos équipes. « *Ce savoir-être n'est pas inné. Les compétences de communication interpersonnelles peuvent s'acquérir tout au long d'une carrière. Le plus âgé de mes participants en formation en management avait 60 ans et 25 ans de gestion d'équipe derrière lui!* ».

7.

Tout miser sur l'évaluation annuelle

Manager c'est prévoir. Or beaucoup d'entretiens annuels consistent en réalité à évaluer ce qui a eu lieu l'année passée, à grand renfort de commentaires comme « Il aurait fallu... » « ça aurait été mieux si... ». « *Beaucoup de managers me demandent des conseils pour réussir ces entretiens annuels.* » explique la formatrice. « *Or c'est toute l'année qu'il faut manager ses équipes. Si un collaborateur fait une erreur en février, vous n'allez pas attendre l'entretien annuel pour lui en parler.* » Dès lors, l'objectif de ces entretiens est certes d'évaluer l'année écoulée mais plus encore de prendre un moment pour se projeter ensemble vers l'avenir. Raison pour laquelle « *l'échange sur les objectifs de la prochaine année ne doit pas être relégué aux dix dernières minutes de l'entretien. C'est l'enjeu principal de cette rencontre* » ajoute la professionnelle du management. Enfin, n'oubliez pas qu'en tant que manager, vous êtes co-responsable des performances de votre équipe. En ce sens, **Madame Martino** préfère nommer ce rendez-vous annuel un « *entretien de collaboration* » plutôt que de parler d'évaluation.

8.

Faire l'impasse sur la vision d'entreprise

Trop souvent, les managers oublient de transmettre à leurs collaborateurs l'information dont ils sont dépositaires :

- Quels sont les projets de l'entreprise pour demain ?
- Quels sont les résultats aujourd'hui ?
Quels sont les postes vacants ?
- En quoi l'apport de votre équipe est-elle un rouage important de la grande machine qu'est l'entreprise ?

Savoir comment le travail de chacun de vos collaborateurs contribue à la bonne marche de l'entreprise est un élément essentiel à la motivation de vos équipes.



“ **Manager
c'est prévoir.** ”