

# 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'amuse 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.

Ah, j'oubliais, vous allez certainement être très occupé, mais de grâce, ne sautez pas vos repas ! Personne ne mérite un tel sacrifice. Rappelez-vous l'histoire du Petit Prince de Saint-Exupéry :

« - *Bonjour, dit le Petit Prince.*

- *Bonjour dit le marchand.*

*C'était un marchand de pilules perfectionnées qui apaisent la soif. On en avale une par semaine et l'on n'éprouve plus le besoin de boire.*

- *Pourquoi vends-tu ça ? dit le Petit Prince.*

- *C'est une grosse économie de temps, dit le marchand. Les experts ont fait des calculs. On épargne cinquante-trois minutes par semaine.*

- *Et que fait-on de cinquante-trois minutes ?*

- *On en fait ce que l'on veut...*

- *Moi, dit le Petit Prince, si j'avais cinquante-trois minutes à dépenser, je marcherais doucement vers une fontaine... »*

Un dernier conseil qui mérite d'être répété et même d'en faire un postulat. Ne cherchez pas la solution magique pour gagner la confiance et l'engagement de votre équipe. La magie s'opère naturellement si vous respectez la règle d'or : ne fais pas à autrui ce que tu ne veux pas qu'on te fasse. C'est d'ailleurs l'un des fondements essentiels de la vie morale de toutes les sociétés.



## Chapitre 1

# Transition et premiers pas dans un nouveau rôle de manager

### *Le train de la vie*

*La vie est comme un voyage en train : on monte et on descend ; il y a des arrêts, des imprévus, des retards, des pannes, rarement des accidents.*

*Quand on naît et qu'on monte à bord du train de la vie, on rencontre des personnes qui, croyons-nous, nous accompagnent pendant tout le voyage : ce sont nos parents. Malheureusement, la vérité est tout autre, car il arrive qu'ils descendent dans une gare plus rapprochée, sans nous prévenir de leur sortie subite...*

*Il s'y trouve d'autres personnes qui montent à bord et dont la présence sera déterminante : ce sont nos frères et sœurs, nos amis, nos proches. Quand certaines d'entre elles descendent, elles laissent en nous une nostalgie pour toujours.*

*D'autres montent et descendent tout de suite. À peine avons-nous le temps de les croiser et de les connaître. Et d'autres, épuisés par le voyage, veulent prématurément sortir du train...*

*Parfois, on s'étonne de voir que certains passagers que nous aimons s'assoient dans un autre wagon. Ils nous laissent voyager seul, même*

*s'ils savent que nous les cherchons partout dans le train. Et quand nous les retrouvons, la place à côté d'eux est déjà prise...*

*Le grand mystère du voyage est que nous ne connaissons pas le moment où nous descendrons du train pour toujours, pas plus que nous connaissons celui de nos compagnons de voyage ou même, de celui qui est assis juste à côté de nous.*

*Essayons donc de faire le plus beau voyage possible, de partager nos différentes découvertes, d'égayer mutuellement notre trajet, et surtout, de nous entraider quand nos bagages deviennent trop lourds.*

*Pour ma part, quand je quitterai ce grand train, oui, je serai triste. Par contre, je serai en paix, car j'aurai fait mon possible pour être un bon compagnon de voyage...*

*Certains entrent dans notre vie et ne font que passer, d'autres s'y attardent et laissent des empreintes qui nous transforment à jamais.*

AUTEUR INCONNU

## **1 - Comment apprendre à mieux me connaître pour bien manager mon équipe ?**

---

*« Connais-toi toi-même et deviens qui tu es. »*

ARISTOTE

La connaissance de soi est un élément fondamental pour réussir. Plusieurs recherches en font mention de différentes manières. Hill (2004), mentionne que les managers doivent être préparés à apprendre sur eux-mêmes, leurs identités, leurs forces et leurs limites, être prêts à faire les changements nécessaires et être capables de faire face aux problèmes associés.

D'ailleurs, le spécialiste du management, Peter F. Drucker, qui a écrit sur l'importance de bien se connaître pour obtenir le succès souhaité mentionne que mieux vous vous connaissez, mieux vous saurez gérer vos dilemmes personnels, prendre les bonnes décisions professionnelles et agir plus efficacement.

Quand on devient manager, on ne peut pas ignorer l'impact de son style de management sur son équipe. D'où l'importance de se connaître comme personne et comme leader afin d'agir plus efficacement.

## ***Mais, par où commencer ?***

Il n'y a pas de recette toute faite qui vous assure une parfaite connaissance de vous-même. Se découvrir est le travail de toute une vie. Il importe de ne pas oublier que nous avons tous des aversions et des attirances, des préjugés et des zones sensibles souvent inconnus même de nous-mêmes.

Néanmoins, je vous propose quelques outils et des pistes de réflexion. Sachez aussi que, quelle que soit la manière choisie, le travail d'introspection peut aussi se faire avec l'aide d'un coach, un mentor, un psychologue ou tout autre personne de confiance.

### ***Outil 1- Favoriser des questions réflexives***

Accordez-vous du temps et de l'espace afin de réfléchir aux questions suivantes et notez vos réponses dans un journal de bord. Choisissez le support qui vous convient le mieux mais rien de tel que d'écrire à la main. En quoi est-ce important d'écrire ? Sachez que beaucoup de grands hommes tenaient un journal tels Théodore Roosevelt, Charles Darwin, Benjamin Franklin, Winston Churchill et bien des grands écrivains et hommes d'influence de ce monde.

Un journal de bord est un outil dans lequel vous pouvez noter vos réflexions et vos pensées et c'est ce qui favorise une prise de recul afin de réfléchir à vos comportements et vos apprentissages. Vous pouvez également noter vos questionnements qui serviront par la suite à alimenter les discussions avec votre coach ou mentor.

- Pourquoi les gens auraient-ils le goût de vous suivre ?
- Si vous aviez une baguette magique et que tout était possible pour incarner le leader que vous voulez être. Que vous manque-t-il ?
- Quelles sont les valeurs personnelles que vous jugez importantes dans votre vie ? Qu'est-ce qu'elles vous apportent ?
- Quelles sont les dimensions qui représentent un défi pour vous dans votre rôle de manager ?
- Quelles sont vos 3 grandes forces ou talents. Des choses que vous faites avec facilité ?
- Comment réagissez-vous face à l'échec ? Qu'est-ce que vous vous dites ?
- Qu'est-ce que vous déléguez facilement et qu'est-ce que vous faites vous-même ?

- Comment réagissez-vous aux erreurs des autres ?
- Dans quelles situations avez-vous l'impression d'avoir de la difficulté à communiquer et à vous exprimer ?
- Lorsque vous devez initier une conversation difficile, parlez-vous au je ou au nous ?
- Comment vous sentez-vous de prendre la parole en public ? Quels sentiments vous habitent ?
- Comment réagissez-vous dans les moments de silence ?
- Quelles sont vos réactions quand une situation difficile ou un conflit survient dans votre environnement de travail ?
- Comment réagissez-vous lorsque vous êtes stressé et sous tension ?
- Quels comportements vous irritent chez les autres ? Quel parallèle pouvez-vous établir avec vous ?
- Comment vous réagissez lorsqu'une personne vous cause du tort ?
- Savez-vous dire non ? Qu'est-ce qui vous en empêche ?
- Comment réagissez-vous à la critique ? Qu'est-ce que vous vous dites ?
- Saisissez-vous les occasions de dire merci aux gens autour de vous ?
- De quelle façon vous prenez du recul dans votre quotidien ?
- Comment réagissez-vous lorsqu'on vous complimente ?
- De quelle façon vous célébrez vos succès et vos réussites ?
- Nommez 3 choses qui vous permettent de profiter du moment présent et décrocher de votre quotidien.

## ***Outil 2 - Découvrir vos valeurs***

*« Quand ce que vous pensez, ce que vous dites et ce que vous faites sont en harmonie, le bonheur vous appartient. »*

MAHATMA GANDHI

Contrairement à une idée, une valeur est intemporelle. Une valeur nous dépasse alors qu'une idée change régulièrement. Tout le monde possède des valeurs qu'elles soient conscientes ou inconscientes.

Connaître vos valeurs vous permettra de vous y référer face à des situations de gestion où vous devez agir et prendre des décisions parfois difficiles.



## TRANSITION ET PREMIERS PAS DANS UN NOUVEAU RÔLE DE MANAGER

Dans le tableau suivant, encerclez les valeurs qui résonnent en vous spontanément. Si vous identifiez une valeur qui ne figure pas dans la liste, ajoutez-la.

Relisez les mots encadrés et si vous avez des doutes sur quelques-uns, rayez-les. Aussi, si vous trouvez l'exercice difficile, prenez du recul et vous pourrez y revenir après quelques jours. Il se peut qu'à ce moment-là, votre choix se modifie.

Ensuite, regroupez ensemble les synonymes et les mots qui évoquent un peu le même sens pour vous. Pour chacun des groupes créés, choisissez un seul mot, qui symbolise l'idée principale du groupe.

Vous devez parvenir à un total de seulement cinq valeurs. Ensuite, définissez maintenant ce qu'elles signifient pour vous, car le sens d'une valeur peut varier d'une personne à l'autre. Puis classez-les par ordre d'importance. Les prioriser vous permettra de vous assurer que vos choix et vos actions sont alignés avec vos valeurs.

TABLEAU DES VALEURS			
Abondance	Vaillance	Confort	Expertise
Acceptation	Droiture	Cohérence	Exploration
Accomplissement	Galanterie	Connexion	Foi
Vérité	Bonté	Appréciation	Famille
Action	Bien-être	Contrôle	Bonheur
Aventure	Participation	Contribution	Flexibilité
Esthétisme	Transparence	Courage	Fidélité
Modestie	Quiétude	Créativité	Concentration
Altruisme	Travail	Dévouement	Pardon
Partage	Calme	Dévotion	Liberté
Authenticité	Changement	Discernement	Esprit libre
Autonomie	Chaleur	Direction	Plaisir
Vivacité d'esprit	Latitude	Découverte	Focus
Admiration	Franchise	Apprentissage	Gratitude
Équilibre	Politesse	Rêve	Croissance
Beauté	Humilité	Éducation	Innovation
Bravoure	Écologie	Empathie	Évolution

<b>TABLEAU DES VALEURS</b>			
Calme	Reconnaissance	Encouragement	Harmonie
Clarté	Épanouissement	Énergie	Santé
Enseignement	Ordre	Amusement	Bienveillance
Collaboration	Courtoisie	Divertissement	Égalité
Engagement	Discipline	Éclaircissement	Confiance
Communication	Détermination	Élégance	Curiosité
Respect	Efficacité	Excellence	Honnêteté
Compassion	Simplicité	Tolérance	Humour
Compétition	Succès	Expansion	Imagination
Paix	Satisfaction	Perfection	Sérénité
Solidarité	Autorité	Dépassement de soi	Stabilité
Rigueur	Persévérance	Sincérité	Persuasion
Planification	Spiritualité	Affection	Spontanéité
Présence	Productivité	Force	Professionnalisme
Prosperité	Écoute	Organisation	Loyauté
Générosité	Réalisation	Diversité	Raffinement
Réflexion	Tradition	Religion	Transformation
Confiance	Résilience	Vision	Responsabilité
Risques	Unicité	Romance	Vitalité
Vulnérabilité	Joie de vivre	Rayonnement	Richesse
Passion	Profondeur	Sagesse	Convivialité
Indépendance	Plénitude	Invention	Rire
Influence	Intégrité	Équité	Leadership
Réussite	Intimité	Jugement	Légèreté
Inspiration	Intuition	Justice	Amour
Magie	Maîtrise	Amitié	Nature
Intelligence	Ouverture	Originalité	Partenariat
Patience	Performance	Ambition	Solitude
Pouvoir	Supériorité	Questionnement	Célébrité
Relation	Fierté	Sécurité	Notoriété