



ALLUMENS

Des conseils éclairés pour votre entreprise

LE METIER DE MANAGER

Le management en entreprise consiste, après avoir procédé aux diagnostics des situations et des besoins des services, à faire des choix variés.

Cette démarche permet à l'entreprise dans son ensemble, d'avoir les meilleurs résultats possibles sur ses marchés. Elle représente une activité commune à tous les secteurs et s'exerce de la même façon pour toutes les entreprises.

Etre manager, c'est en général avoir du travail par-dessus la tête. Une certaine dose d'organisation est donc nécessaire pour faire face aux multiples questions, directives ou récriminations qui sont adressées quotidiennement. Un manager doit se montrer rigoureux et adopter une méthodologie carrée, cela fait partie de ses savoir-faire.

Le métier de manager peut se définir autour de trois points.

Il comprend d'abord des raisons d'être. En cela, il consiste à renforcer l'efficacité de son équipe et à améliorer le fonctionnement de l'organisation dont le manager est responsable.

Il impose ensuite de fixer des missions prioritaires. Il s'agit ici de gérer l'activité, c'est-à-dire de proposer et conduire le plan d'action de l'année, de répartir les objectifs, de coordonner leur réalisation et d'analyser les résultats afin de décider des corrections à apporter. Il faut également manager l'équipe, c'est-à-dire relayer la stratégie et les valeurs de l'entreprise, animer et accompagner son équipe, puis enfin évaluer et développer les compétences de ses collaborateurs.

Il s'appuie enfin sur des facteurs clés de succès qui consistent à communiquer, accroître son leadership et développer un sens aigu des résultats.

La personnalité du manager

Les qualités du manager

Les entreprises attendent des managers qu'ils réunissent non seulement compétences et expérience mais aussi qu'ils aient de très nombreuses qualités comportementales et relationnelles.

Si ce manager idéal n'existe probablement pas, on peut néanmoins citer quelques-unes des qualités les plus fréquentes citées :

- ✓ Avoir le goût du pouvoir
- ✓ Avoir de l'autorité
- ✓ Avoir du charisme, être passionné
- ✓ Avoir du professionnalisme
- ✓ Etre adaptable
- ✓ Capacité à apprendre et à progresser
- ✓ Etre un catalyseur des talents
- ✓ Avoir le sens de la communication
- ✓ Aptitude à diriger et animer une équipe
- ✓ Etre organisé
- ✓ Etre humble
- ✓ Posséder une grande agilité mentale
- ✓ Avoir la volonté de faire progresser l'entreprise
- ✓ Avoir une bonne culture générale
- ✓ Etre résistant au stress et savoir garder le contrôle dans les situations difficiles
- ✓ Posséder puissance de travail et disponibilité

Les conditions de réussite du manager

La réussite de l'entreprise résulte du travail de toute l'équipe, chacun y apportant son savoir-faire et sa vision personnelle.

Pour cela, le manager doit mobiliser des personnes différentes, provenant d'horizons divers, tout en considérant les contraintes de son environnement.

En fait, on pourrait résumer la fonction de manager d'équipe par cette devise : « être et agir ».

De nombreux facteurs peuvent faciliter ou compliquer l'atteinte de cet objectif mais on peut mettre en évidence deux éléments essentiels fortement dépendants des compétences du manager en matière de communication interpersonnelle :

- ✓ La capacité du manager à savoir-faire confiance.

Ici, le manager doit savoir faire demander conseil, connaître son équipe, écouter, expliquer, donner un objectif commun, gérer les conflits et tenir ses engagements.

- ✓ La capacité du manager à déléguer.

En effet, quelles que soient sa bonne volonté et sa capacité de travail, un manager ne peut pas tout faire. D'ailleurs, si à court terme l'unité y trouvait son compte, cette façon de faire ne pourrait pas se développer à long terme.

Même si les managers ont souvent beaucoup de difficultés à déléguer, savoir déléguer est une compétence relationnelle très importante.

Quelques vieilles croyances à enterrer

Les attributs de l'ancien leadership ou du chef traditionnel qui ne font plus recette sont au moins de six :

- ✓ **Croire qu'un bon chef est un chef aimé.** Un leader aimé ne fait pas systématiquement un bon leader. Le leader doit prendre des décisions qui ne seront pas appréciées et c'est peut-être précisément parce que ces décisions sont impopulaires qu'il doit les prendre.
- ✓ **User de la carotte et du bâton.** Le donneur d'ordre du style « autocrate » n'a plus prise sur les autres, qui peuvent user d'un contre-pouvoir aussi discret que puissant en ne se mobilisant qu'à 60%, c'est à dire en utilisant la « force de l'inertie ». Un peu de motivation en moins ne se verra pas beaucoup mais le résultat d'exploitation en fin d'année s'en ressentira nettement !
- ✓ **Se valoriser soi-même aux yeux de sa hiérarchie pour le travail accompli par une équipe.** Cela paraît évident et pourtant ... Lorsque l'on est en réunion de direction, dire à propos d'un rapport qui suscite des compliments : « Ce sont mes collaborateurs Untel et Untel qui l'ont fait » n'est pas toujours facile, tant est fort le désir de s'approprier les félicitations et d'assurer ses positions.
- ✓ **Se croire supérieur, parce que l'on gagne plus, que l'on a un titre ou que l'on dirige des personnes.** Mieux vaut ne pas d'habituer à s'identifier à son rôle ou à sa position, car, au détour d'une réorganisation, on pourra demain n'être plus rien.
- ✓ **Vouloir avoir raison à tout prix, quitte à humilier les autres ou à argumenter indéfiniment.** Le patron qui s'accroche à une décision mauvaise risque plus tard d'en faire les frais. Par ailleurs, chacun sait maintenant que vouloir avoir toujours raison est une marque de faiblesse et non de caractère, qui traduit le besoin de masquer son manque de confiance en soi.
- ✓ **Se montrer narcissique.** Se regarder soi-même et se trouver formidable lorsqu'il s'agit d'entraîner les autres vers un projet n'est manifestement pas une bonne méthode non plus

Le manager est donc de plus en plus un leader, un véritable meneur d'équipe.

Il ne faut donc pas attendre d'être en situation de responsabilité pour s'interroger sur sa capacité à entraîner les autres, il sera trop tard. **Avant de devenir manager, il est indispensable de s'entraîner par petites touches, par exemple en prenant la supervision d'un projet collectif ou en testant la réaction des autres par rapport à ses prises de position.**

Il devient alors possible d'évaluer ses aptitudes à diriger et de s'améliorer au fur et à mesure des responsabilités qui seront confiées.