

## Comment accompagner au mieux les primo managers ?



**On ne naît pas manager, on le devient : tel pourrait être le crédo des primo managers qui accèdent à ces fonctions dans les entreprises. Car prendre en main ce rôle n'est pas dénué de difficultés, surtout si aucun accompagnement n'est prévu en marge (ce qui est malheureusement souvent le cas !). Alors, comment éviter les sorties de piste et former au mieux cette population ?**

Accéder au management ne devrait pas être perçu comme une promotion, mais la validation de compétences propres à cette fonction. "La difficulté dans le cas du management, c'est que l'on est souvent promu par rapport à ses qualités passées et non pour celles nécessaires au nouveau poste", pointe Pierre Fournier, fondateur de la méthode WILL, spécialiste de la formation au management. Il cite le Principe de Peter selon lequel les collaborateurs sont voués à rester sur le long terme à des postes pour lesquels ils ne sont pas compétents. Selon ce principe, un employé compétent s'élève à un niveau supérieur mais un employé incompetent stoppe d'être promu sans être rétrogradé. Ce dernier restera donc à un poste pour lequel il est incompetent avec pour corollaire que "dans le temps, tout poste sera occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité".



De plus, les futurs managers ne sont pas systématiquement formés, comme si cet art s'apprenait uniquement sur le terrain. "Or, manager est un métier à part entière. C'est comme si on envoyait un électricien réparer un sinistre sans formation", poursuit Pierre Fournier. Les difficultés inhérentes au primo management sont donc en quelque sorte systémiques, à cause de mauvaises décisions prises en amont et d'un manque d'accompagnement.

## **Les 3 erreurs classiques du jeune manager**

Ce défaut de connaissances a plusieurs conséquences chez le jeune manager.

### **Un manque de courage managérial**

Autrement dit, une difficulté à prendre sa place en tant que "chef". "Beaucoup de jeunes managers vont exprimer des comportements qui manquent d'assertivité. Ils vont avoir tendance à être dans une posture de fuite et d'évitement", constate Stéphane Malochet, coach et formateur, spécialiste du management. Une posture qui empêche le manager de prendre toute la mesure de son impact sur l'équipe. Typiquement, il peut s'agir d'un "manager flou" qui a du mal à donner des directives claires et transmettre une vision. Livrés à eux-mêmes, les collaborateurs ne voient plus les contours de leur mission.

### **La posture du petit chef**

"Pour être tout à fait honnête, on en observe peu parmi la jeune génération qui cherche plutôt l'horizontalité. Ceci étant dit, quand un jeune manager est perdu, il peut arriver qu'il prenne cette posture parce c'est un repère historique", analyse Hakim Ben Ayed, Directeur commercial du groupe Aymax, qui accompagne plusieurs dizaines de primo managers dans son entreprise. Typiquement, il va en découler des tournures de mail trop sèches, une difficulté à accorder le bon niveau d'autonomie, un manque de confiance au sein de l'équipe. "Cette posture est souvent liée au manque d'écoute. Le manager va donner des objectifs précis considérant qu'il connaît mieux le sujet que son n-1, mais cela le prive de tout ce que pourrait lui apporter son collaborateur", pointe Stéphane Malochet.

### **Une difficulté à sortir de l'opérationnel**

C'est une posture typique du jeune manager ! Et pour cause, les primo managers sont souvent propulsés dans la hiérarchie à la faveur de leurs compétences techniques. "De ce fait, ils peuvent avoir du mal à déléguer et à comprendre quel est leur rôle : celui de superviseur, ou de coach ?", s'interroge Pierre Fournier. "J'observe aussi souvent cet écueil chez de très bons techniciens qui souhaitent que les membres de leur équipe soient aussi bons qu'eux techniquement alors que ce n'est pas forcément possible",



atteste Hakim Ben Ayed. Pour Stéphane Malochet, cette erreur très classique s'explique par un besoin de réassurance du jeune manager qui demeure dans l'opérationnel parce que c'est ce qui lui a conféré de la légitimité jusque-là.

## **Alors, quels conseils donner aux primo managers ?**

Pour Stéphane Malochet, il est important d'accompagner les jeunes managers tant au niveau de leur savoir-faire postural que leur savoir-être postural, l'un n'allant pas sans l'autre.

### **Développer l'écoute active**

C'est clairement l'outil le plus important pour le jeune manager. "En pratiquant l'écoute avant de cadrer la mission, on montre au collaborateur qu'il est apte et légitime à apporter des éléments nouveaux. C'est une manière d'exprimer sa considération, et c'est essentiel pour l'engagement des équipes", explique Stéphane Malochet. Pour Pierre Fournier, pratiquer l'écoute active est encore le meilleur moyen de ne pas tomber dans le piège des solutions. "Souvent, les collaborateurs viennent avec le mauvais problème. Le manager n'est pas là pour trouver la solution, mais aider la personne à conscientiser son véritable problème", affirme-t-il.

### **Asseoir la culture du feedback**

Pour de nombreux jeunes managers, donner des feedbacks peut être compliqué. Certains seront trop corsés, quand d'autres auront du mal à éclore par peur de blesser le collaborateur. "L'idéal est d'utiliser les outils de la communication non violente pour apprendre à faire des feedbacks", recommande Pierre Fournier. Pour Stéphane Malochet, ces feedbacks doivent s'opérer dans les deux sens, également pour aider le manager à construire son sentiment de légitimité. "Le manager doit être attentif aux raisons externes pour lesquelles il a été promu. Il peut être proactif et demander des feedbacks à son équipe et à ses supérieurs pour gagner en confiance et mieux s'auto-évaluer", affirme-t-il.

### **Mettre le paquet pendant les temps en présentiel**

Pratiquer l'écoute active ou la culture du feedback, ce n'est pas toujours facile à l'heure du distanciel. Alors, les temps en présentiel doivent être encore plus soignés pour être certain de faire passer le bon message aux équipes durant ces temps partagés. "C'est un peu comme si durant ces moments en présentiel (qui ont été considérablement réduits), on était condamné à l'excellence", résume Stéphane Malochet. Sans se mettre trop la pression, il est important d'être particulièrement attentif à ses actions managériales.



### **Donner de nouveaux indicateurs de performance**

“Pour qu’il sorte de son mindset de contributeur individuel, centré sur l’opérationnel, le jeune manager doit bénéficier de nouveaux indicateurs précis de performance”, recommande Stéphane Malochet. Charge à sa hiérarchie de s’en occuper ou à lui-même d’être force de proposition en ce sens.

### **Encourager**

“Ne pas se corriger est une erreur quand on est manager, mais ne pas se féliciter l’est tout autant car c’est nécessaire pour se nourrir en énergie”, affirme Stéphane Malochet. Un avis partagé par Hakim Ben Ayed qui rappelle combien le management induit un sentiment de solitude. “Plus on monte dans la hiérarchie, moins on a de pairs. Alors oui, il ne faut pas hésiter à capitaliser sur les feedbacks positifs pour s’encourager”, résume-t-il.

### **Concrètement, comment l’entreprise peut-elle accompagner ses primo managers ?**

Pour Hakim Ben Ayed, c’est le précepte de “lead by exemple” qui prévaut. Autrement dit, il estime que les managers de managers doivent rester très présents pour les primo managers. “Je suis toujours en contact avec mes n-2 qui peuvent me contacter à tout moment sur WhatsApp. Je fais aussi beaucoup de 1-1 chaque semaine”, affirme-t-il.

Des groupes de pairs peuvent aussi être instaurés en entreprise pour permettre aux jeunes managers d’échanger sur leurs propres difficultés, aiguillés soit par un intervenant extérieur, soit par un manager sénior.

Pierre Fournier recommande quant à lui la formation des managers, idéalement avec des intervenants extérieurs afin d’objectiver les pratiques. “Beaucoup de managers sont incompetents sans le savoir. Ou encore, quand ils en ont conscience, ils se retrouvent à bricoler faute de formation”, regrette-t-il.

Enfin, il ne faut pas non plus oublier que parfois, il faut avoir le courage, en tant que supérieur du jeune manager, de lui proposer un autre parcours, plus opérationnel et lié à son expertise, s’il ne semble pas présenter les qualités requises. Il convient alors de ne pas présenter cela comme une rétrogradation, mais bien comme un parcours d’évolution différent !

Si vous souhaitez accompagner vos managers et les former aux bonnes pratiques de santé mentale pour créer un environnement de travail sain et serein, n’hésitez pas à nous contacter.

Paulina Jonquères d’Oriola



26 juin 2024

---

**Article à lire ici :**

<https://shorturl.at/ydvO4>

