

Effectuer la transition - Passer d'un poste d'exécutant à un poste de gestionnaire

Merge Gupta-Sunderji

« C'est incroyable », s'exclame Carl en se laissant tomber sur une chaise devant le bureau de Sarita, qui lui jette un regard interrogateur. « Il est pratiquement impossible d'obtenir ce dont j'ai besoin du service de la comptabilité », répond-il à la question muette de sa collègue. « Le problème existe depuis toujours, mais je croyais que l'arrivée de Juanita comme gestionnaire l'année dernière arrangerait quelque peu les choses. Au contraire, tout va de mal en pis! Juanita était une technicienne principale de première classe avec qui il était agréable de traiter; je croyais qu'elle aurait mis de l'ordre dans ce service! » « Je comprends », se plaint Sarita. « Même ses employés sont mécontents. Ils la trouvent pire que l'ancien gestionnaire! »

Vous avez sans doute été témoin d'une scène semblable au moins une fois au sein de votre organisme. Des personnes possédant d'excellentes connaissances d'un produit, de solides forces techniques ou des capacités d'analyse exceptionnelles sont promues à un poste de gestion, mais en dépit de leur brillant parcours professionnel et des grandes attentes à leur endroit, elles se révèlent de lamentables gestionnaires. Malheureusement, ces personnes n'ont pas compris que leur passage d'un rôle d'exécutant à un rôle de gestionnaire entraînait un changement profond de leurs activités professionnelles. Personne ne leur a dit que les compétences qui leur ont fait connaître la réussite dans le passé ne sont pas celles qui s'avéreront utiles dans l'avenir.

L'entrée dans le domaine de la gestion est une étape très enrichissante à franchir au cours de votre carrière. Habituellement, la transition s'accompagne d'une promotion; les avantages financiers sont donc évidents. Il y a toutefois de nombreux avantages qualitatifs, par exemple la capacité d'apporter des changements positifs à l'or-

ganisme, la possibilité d'aider les autres à se perfectionner et le respect que suscite souvent un tel rôle. Toutefois, si vous ne reconnaissez pas que vous changez fondamentalement de fonctions, vous êtes voué à l'échec. N'allez pas tomber dans le piège qui consiste à croire que les compétences et les comportements qui ont donné de bons résultats dans le passé assureront votre succès dans l'avenir. Quand vous passez d'un poste d'exécutant à un poste de gestionnaire, vous devez tenir compte de sept facteurs liés aux changements professionnels qui favoriseront votre réussite.

Premièrement, reconnaissez que vous devez désormais gérer le temps d'autres personnes. Dans le passé, vous étiez responsable de votre temps. Même à cette époque, de nombreux aspects de votre journée de travail subissaient l'influence de facteurs indépendants de votre volonté. Dans votre rôle de gestionnaire, cette incidence est accrue. Plusieurs facteurs influent sur la capacité de chacun de vos employés de gérer leur temps, et vous êtes responsable de l'ensemble du service. Cela peut sembler écrasant et vous donner l'impression de ne pas être maître de la situation. Soyez-en conscient et prenez volontairement des mesures pour comprendre systématiquement les diverses responsabilités de votre service et en établir l'ordre de priorité.

Deuxièmement, il faut comprendre que vous retirez de la satisfaction de façon intangible, par procuration. Dans le passé, vous pouviez réaliser un projet du début à la fin et vous tiriez de la satisfaction en voyant le fruit de vos efforts. Peut-être même que l'on reconnaissait publiquement ou en privé les efforts que vous aviez faits. À présent, vous devez tirer votre satisfaction en regardant d'autres personnes (les membres de votre équipe) réaliser des projets de A à Z. Et plutôt que de recevoir des félicitations, vous devez en offrir aux



Merge Gupta-Sunderji

Conférencière professionnelle, auteure, commentatrice à la radio et consultante en formation, Merge Gupta-Sunderji aide les membres d'organisations à devenir de meilleurs communicateurs et leaders. Pendant plus de 14 ans, elle a occupé divers postes de direction au sein de l'une des entreprises pétrolières et gazières les plus connues du Canada, et elle a dirigé le conseil d'administration d'une coopérative de crédit pendant trois ans. Sa chronique *Savoir-être* paraît régulièrement dans *CGA Magazine*, en anglais et en français. Mme Gupta-Sunderji présente des outils concrets et pratiques pour aider les gens à communiquer et à travailler avec leurs employés et leurs collègues. Elle allie réalisme et humour avec originalité, pour inspirer et divertir ses auditoires et les inciter à passer à l'action! Dans le cadre de son travail, elle visite des entreprises et participe à des conférences au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Vous pouvez communiquer avec elle par l'entremise de son site Web (www.mergespeaks.com) ou par téléphone au (416) 629-4453.

autres. En tant que gestionnaire, votre satisfaction doit désormais provenir du sentiment d'accomplissement que vous éprouvez en voyant un employé évoluer et se perfectionner ou du fait de traverser une crise organisationnelle sans subir trop de pertes. Parfois, vous devrez simplement vous contenter de la satisfaction que procure le devoir accompli sans trop d'ani-croches.

Troisièmement, vos principales ressources ne sont plus vos connaissances techniques, ni votre équipement spécialisé ni même vos impressionnantes capacités d'analyse. Vos principales ressources sont les personnes qui forment votre équipe! Et malheureusement, ces personnes ne mèneront pas toujours leurs activités comme vous le souhaitez. Pourtant, le rendement de chacun des membres de votre équipe influera sur votre évaluation. Ce paradoxe peut être très frustrant, mais c'est là la réalité du gestionnaire. Pensez que vous êtes pour ainsi dire marié à votre équipe. Cela peut vous sembler saugrenu, mais poussez la réflexion plus loin. Dans un mariage, du moins à court terme, vous

ne pouvez simplement quitter votre partenaire; vous devez investir du temps et de l'énergie pour résoudre les problèmes. En fin de compte, vous choisirez peut-être le divorce, mais le processus prend quand même un certain temps. La situation avec les membres de votre équipe est semblable. Vous pouvez ne pas aimer ce que font certains employés ou leur façon de travailler, mais vous ne pouvez vous éloigner d'eux. Vous devez investir du temps et de l'énergie pour résoudre les problèmes. Plus tard, vous pourrez peut-être retirer un membre du groupe, mais le processus pour ce faire n'est habituellement ni facile ni rapide, ce qui m'amène à la quatrième caractéristique des changements professionnels.

Étant donné que vos principales ressources sont vos employés, vos problèmes de gestionnaire sont continus et à long terme. Il n'y a pas souvent de solutions rapides ou faciles aux problèmes humains. Le moindre changement positif peut demander des semaines voire des mois d'efforts. Vous aurez parfois l'impression de faire du surplace. Les gestionnaires chevronnés vous diront que le perfectionnement de vos employés est un processus éprouvant et sans fin. Toutefois, ils vous diront également que l'exercice peut être extrêmement satisfaisant.

Le cinquième aspect dont il faut tenir compte concerne ce que certains auteurs appellent le principe des tensions de la gestion. En tant que gestionnaire, vous serez appelé à jouer des rôles qui vous mettent mal à l'aise ou pour lesquels vous n'avez pas les compétences requises. Par exemple, vous pourriez être obligé d'avoir avec un employé une discussion au sujet de ses retards au travail ou, pire encore, de son hygiène corporelle. Pour le gestionnaire d'expérience, la tâche est difficile; pour le

nouveau gestionnaire, elle se situe bien au-delà de sa zone de confort. De plus, il est fort probable que vous n'avez jamais suivi de formation sur la façon de mener ce genre de discussion. Vous serez pourtant obligé de mener ce genre d'activités. Parallèlement, vous serez ramené aux procédures que vous maîtrisez. Par exemple, la personne qui occupe votre ancien poste pourrait vous demander de l'aider avec certains aspects de vos anciennes responsabilités. Parce que vous voulez aider et que ces tâches n'ont pas de secret pour vous, vous serez ramené dans votre ancien rôle. Ces tensions causent du stress et, en tant que gestionnaire, vous devez en être conscient. Vous ne pouvez éviter ces situations, mais si vous reconnaissez qu'elles existent, vous pourrez prendre les mesures nécessaires pour les corriger. Vous pouvez essayer de trouver un mentor qui vous apprendra comment mener une discussion difficile avec un employé, et vous pouvez délibérément encourager le titulaire de votre ancien poste à devenir autonome.

Sixièmement, acceptez le fait que, comme gestionnaire, vous servirez de tampon. À moins d'avoir été promu au poste de président ou de directeur général de votre organisme, vous aurez des comptes à rendre à un supérieur. Votre gestionnaire comptera sur vous, tout comme vos employés. Beaucoup de nouveaux gestionnaires ont l'impression d'être pris entre deux feux. C'est le fait du monde dans lequel vous évoluez à présent; vous devez le reconnaître et vous adapter. Ne résistez pas, vous n'en récolteriez que des frustrations. Efforcez-vous plutôt activement de développer vos aptitudes à écouter et à communiquer. Considérez-vous comme une voie de communication qui favorise la diffusion de l'information aux employés et à la direction.

Enfin, vous devez comprendre que la perception de l'emploi change énormément. En tant que gestionnaire, vous devez jouer un nouveau rôle assorti d'attentes et de perceptions différentes. Vous êtes vraisemblablement mieux rémunéré que les membres de votre équipe et vous jouissez d'avantages différents (et probablement meilleurs). Beaucoup de ces avantages seront perçus comme des privilèges et ces perceptions comportent des conséquences inattendues. Vous aurez accès à de l'information et à des ressources auxquelles vos employés n'ont pas droit, ce qui leur donne un sentiment de vulnérabilité. Comprenez qu'à titre de gestionnaire, votre statut et celui de vos employés sont différents. Acceptez-le et efforcez-vous de garder les lignes de communication ouvertes.

La prochaine fois que vous verrez une mouche buter encore et encore contre une fenêtre fermée, observez-la un moment. Déterminée, la mouche essaiera tant bien que mal de traverser la fenêtre parce qu'elle voit où elle veut aller. Après tout, c'est le paradis juste de l'autre côté. L'insecte croit qu'en redoublant d'efforts, il y arrivera. Malheureusement, les efforts obstinés et une ferme volonté ne suffisent pas. Finalement, la mouche y laissera sa vie. Ironiquement, il y a probablement dans la pièce une porte ou une autre fenêtre qui est ouverte sur la liberté, mais la mouche ne connaît pas mieux. Elle est convaincue que l'approche adoptée dans le passé fonctionnera toujours. Si vous êtes un nouveau gestionnaire, ne faites pas comme la mouche. Ne présumez pas que les compétences qui ont été un gage de succès dans le passé vous garantiront la réussite dans l'avenir. Celle-ci dépendra de votre capacité d'apprendre de nouvelles compétences. Laissez-moi savoir comment se déroule votre parcours. ■