Devenir manager : quels enjeux ? quelles difficultés ?

Céline Desmarais (IIDE, HEIG-VD, University of applied sciences and arts, western Switzerland) et Emmanuel Abord de Chatillon (Chaire Management et Santé au Travail, CERAG, Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes)

Résumé : devenir manager correspond à un bouleversement important et trop souvent négligé. Cette phase de la carrière peut s'appréhender à travers l'évolution des rôles. Le nouveau manager doit notamment apprendre à devenir traducteur. De plus, le cadre découvre aussi un métier dont la réalité est souvent loin des représentations qu'il en avait. Face aux difficultés de cette transition professionnelle qui débouchent parfois sur de réelles souffrances, il convient à la fois de développer notre connaissance de l'activité d'encadrement, mais aussi d'accompagner le nouveau manager d'une manière active et soutenue.

Mots clés : néo-manager, prise de poste, encadrement, traduction

« J'ai peur, car c'est maintenant que je dois montrer que je ne suis plus ce que j'étais et que je dois devenir ce que je vais être. C'est maintenant ou jamais ». (Nadine, cadre, au moment de sa prise de fonction)

Les débuts d'un manager¹ constituent une période de grande incertitude. Le cadre expérimente de nouveaux rôles, une nouvelle identité, de nouvelles relations dans l'organisation. Si ces débuts se soldent par un échec, et cela n'est pas rare, le coût est très élevé, pour l'organisation comme pour la personne concernée. Même en cas de succès, cette situation est un moment durant lequel les risques psychosociaux sont élevés.

En effet, les rôles des managers sont loin d'être clairs et supposent un apprentissage progressif (1). En outre, la période de socialisation est une période durant laquelle le nouveau manager doit se transformer, tout en étant confronté à de nombreuses difficultés (2). Cette période supposerait un accompagnement qui est la plupart du temps négligé par les organisations (3).

1) Les rôles des managers

Prendre une fonction de manager pour la première fois est une transition difficile en raison du flou et des discours contradictoires qui entourent les rôles des managers. Ceux-ci ne font pas l'objet de connaissances partagées et font même l'objet de représentations souvent éloignées de leur réalité concrète.

Il existe bien évidemment dans les organisations des outils qui cherchent à les appréhender, comme les profils de postes et les référentiels d'emplois. Mais ceux-ci donnent une vision analytique de l'activité des managers qui échoue en grande partie à caractériser sa complexité (Mispelblom Beyer, 2006). Watson et Harris (1999) évoquent ainsi l'opacité sociale du management, sa résistance face à la définition. Les modèles utilisés pour décrire le travail de management sont peu opératoires et les prescriptions diffusées dans les organisations manquent en grande partie de réalisme.

¹ Nous employons ce terme dans son acception la plus neutre, à savoir au sens d'encadrant, de personne ayant la responsabilité d'une équipe.

Par ailleurs les enjeux même du management sont souvent appréhendés de manière contradictoire. On attend des managers qu'ils fassent preuve d'initiative, qu'ils se responsabilisent sur les objectifs de leur service, ce qui suppose une certaine marge d'autonomie. Dans le même temps on attend du manager qu'il soit un bon petit soldat discipliné qui diffuse les mots d'ordres managériaux et applique les procédures conçues par les services fonctionnels. Souvent, les discours sur l'autonomie masquent surtout une volonté de renforcer une culture de l'allégeance.

Dans tous les cas, l'activité des managers ne fait pas l'objet d'un consensus. Certes, il existe une représentation dominante du rôle des managers comme pilotant son équipe en fixant des objectifs, avec une image de la chaîne hiérarchique comme une succession de finalités imbriquées. Cette conception du management par objectifs renvoie à une vision occidentale de l'efficacité. François Jullien (1997) montre que la conception de l'efficacité centrée sur la projection d'un futur souhaité est située culturellement dans le monde occidental. Dans la culture asiatique, la conception de l'efficacité est opposée : elle consiste à accompagner les transformations, à suivre le flux des événements et à saisir les opportunités qui émergent dans le temps. Or, la vision occidentale associant management et articulation construite des différents niveaux de décision se heurte à l'idée d'un management adaptatif.

En réalité, l'activité du manager porte assez peu sur la fixation d'objectifs clairs issus d'une vision stratégique explicite (et l'hôpital n'échappe pas à cette règle). La plupart des organisations sont tissées de contradictions et d'ambiguïtés, ce qui oblige les managers à devenir des traducteurs (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010). Ceux-ci sont soumis aux attentes d'un nombre important et croissant de parties prenantes : l'équipe de direction, ses collaborateurs, les syndicats, les prestataires et fournisseurs, les usagers, les autres cadres et le manager lui-même (selon ses convictions, sa formation, ses valeurs, etc.). Chacune de ces parties prenantes possède sa vision et ses attentes quant à l'action du manager.

Le rôle de traduction des managers consiste ainsi à construire un cap, donner des priorités et du sens, en mettant en accord cet ensemble d'attentes parfois contradictoires. Il s'agit de mettre en cohérence ces systèmes de prescriptions pour rendre l'action des subordonnés possible, leur donner du sens, orienter leur action, non pas par des systèmes d'objectifs mais autour de valeurs et de priorités partagées. Ce rôle suppose parfois de faire évoluer la vision des parties prenantes.

C'est grâce à cette capacité de traduction que les organisations fonctionnent correctement. Quand l'activité de traduction est bloquée, les contradictions ne sont pas régulées : elles sont sources de dysfonctionnements organisationnels et de mal être individuel. Ces blocages peuvent être liés à l'organisation : certaines d'entre elles laissent de trop faibles marges de manœuvres aux managers qui ne peuvent réguler les contradictions. Elles peuvent également être dues au manager qui n'a pas une prise de conscience suffisante de l'importance de ce rôle et se contente de répercuter sans les traduire les consignes de sa hiérarchie ou au contraire comme un « bon copain » qui demeure centré sur les enjeux de ses collaborateurs.

On le voit, le travail de management est différent de ce qui est dit et partagé dans les organisations. Cette opacité rend particulièrement délicate la prise de fonction des nouveaux managers qui doivent découvrir par eux même la nature des rôles qu'ils auront à exercer.

Devenir cadre encadrant, c'est apprendre progressivement un nouveau rôle qui ne fait pas l'objet d'une définition claire, qui est ambigu et contradictoire, qui fait l'objet d'attentes différenciées de la part des différentes parties prenantes. On le voit, les premiers mois de prise de fonction ne sont pas une sinécure. Cette prise de rôle peut être définie comme une nouvelle socialisation.

2) Devenir manager : une socialisation

Le concept de socialisation permet de comprendre les débuts de vie professionnelle ou l'arrivée dans une nouvelle organisation. Il permet également de décrire la prise de rôle d'un nouveau manager. C'est « *le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend «les ficelles» d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation* » (Van Maanen et Schein (1979). Dans le cas des rôles managériaux qui sont complexes, multiformes et exigeants, l'apprentissage est nécessairement long. Il n'existe pas de certitude sur sa réussite.

Le nouveau manager est ainsi amené à découvrir progressivement la nature du rôle qu'il doit exercer, en même temps qu'il apprend à le maîtriser. Au départ il voit fréquemment le rôle de manager du point de vue qui était le sien jusqu'alors, celui de managé. Durant la période de socialisation, il doit alors intégrer des dimensions qu'il ignorait en prenant en compte une grande diversité de parties prenantes (Desmarais, 2010).

Linda A. Hill (2003) a étudié durant une année la transition vers le management de 19 managers qui étaient auparavant des spécialistes. Elle montre que les représentations initiales que ceux-ci se faisaient de leur nouvel emploi étaient incomplètes et simplistes : ils voyaient leurs futurs rôles comme ceux d'un chef, disposant d'une autorité formelle et d'un pouvoir de décision ; ils omettaient totalement les contraintes de ce rôle. Par ailleurs, ils n'étaient pas encore réellement prêts à abandonner leurs anciens rôles de producteur direct, étant attachés à la reconnaissance liée à leur expertise. Ils pensaient que leurs collaborateurs seraient aussi positifs et performants qu'eux-mêmes l'avaient été. Et pourtant, ils avaient longuement réfléchi au choix de poursuivre leur carrière à travers des fonctions managériales et avaient largement échangé avec leur entourage professionnel avant de se décider.

Ces nouveaux managers font alors face à des surprises majeures. La socialisation consiste en un ensemble de surprises, c'est-à-dire d'événements et de situation qui vont à l'encontre des anticipations initiales de la personne. Le nouveau manager doit comprendre ces éléments de surprise et les réinterpréter dans un nouveau cadre de représentation. La réalité de la fonction s'impose ainsi brutalement et parfois douloureusement. Au début, il ne parvient pas à concilier sa vision de la fonction managériale et la réalité qu'il découvre. Perrot (2000) montre que durant cette période les conflits de rôles sont déterminants. Le conflit de rôle est défini dans ce cadre comme un « inconfort physiologique » résultant d'une comparaison entre concept de soi et rôle organisationnel perçu (Nicholson et Arnold, 1991). Le nouveau manager doit résoudre progressivement ces tensions, en faisant évoluer sa vision de soi et celle de son rôle.

Cette résolution suppose un travail cognitif (comprendre les attentes du système de rôle et se positionner par rapport à celles-ci), identitaire (transformer la représentation de soi et de son identité professionnelle, en faisant notamment le deuil d'une partie de ses fonctions d'expertise et de production), émotionnel (faire face à la surprise, aux contradictions, comprendre ses affects) et culturel (s'approprier de nouvelles valeurs). Ainsi, d'après Saks et Ashforth (1996), l'apprentissage d'un nouveau rôle va être associé avec le changement de la personne, défini comme des altérations dans ses valeurs, ses attitudes, sa personnalité et son plan de carrière. On l'imagine bien, une telle transformation peut être pour certains managers un véritable bouleversement, comparable aux transformations de l'adolescence.

Ces transformations internes sont associées à un changement radical du regard des collègues, collaborateurs, de la hiérarchie, vécu comme très déstabilisant (Desmarais, 2010). « *Cela change le regard des autres. Il y a toujours cette barrière entre ceux qui produisent et les cadres* » (Nadine). Les nouveaux managers sont fréquemment confrontés à des épreuves dans leurs relations aux autres : ils

font face à de la rivalité, à des comportements peu collaboratifs... En apparence les personnes sont restées les mêmes, mais en réalité, les positions ayant changé, elles ne se comportent plus de la même manière et n'ont plus les mêmes attentes, ce qui est mal vécu par le neo-manager. Celui-ci doit revoir ses relations avec les parties prenantes internes et externes à l'organisation.

Par ailleurs, nombre d'entre eux doivent lutter pour imposer leur légitimité. La disparition des signes extérieurs de pouvoir dans les organisations contemporaines, alors que la fonction reste pensée comme une fonction d'autorité, ne facilite pas les choses aux nouveaux managers. Ceux-ci sont souvent amenés à batailler pour imposer leur légitimité.

3) Comment mieux accompagner les néo-managers ?

Ainsi, les néo managers sont plongés dans une situation très complexe et qu'ils ne maîtrisent pas totalement (Desmarais, 2010) :

- ✓ Ils sont souvent amenés à développer de nouvelles compétences métier.
- ✓ Ils doivent développer de nouvelles relations avec leur environnement ;
- ✓ Ils doivent comprendre les enjeux essentiels de leur poste ;
- ✓ Ils sont confrontés à des situations individuelles difficiles pour lesquelles ils ont peu de réponses organisationnelles.
- ✓ Ils découvrent progressivement les attentes des autres, leurs réactions et il leur arrive fréquemment de se faire manipuler et malmené.
- ✓ Ils transforment leurs comportements et leurs relations et doivent assimiler leur transformation personnelle un peu comme les adolescents doivent gérer une transformation physiologique et cognitive.

Outre le stress que la transition de rôle provoque, cette phase de découverte est le plus souvent associée à une surcharge de travail. L'acquisition de nouvelles compétences, la dimension transitoire de leur fonction qui s'accompagne souvent d'un glissement de leurs anciennes attributions, la multiplicité des demandes, la tendance à tout prendre et à tout traiter en direct avant de se mettre à construire des procédures, la difficulté parfois d'avoir les bonnes personnes sur qui s'appuyer, conduisent le néo manager à être très vite noyé.

Le cumul de la pression temporelle, de rôle peu clairs et en évolution, de faible maîtrise de la situation se traduisent par un niveau de stress élevé pour la plupart des nouveaux managers. Si l'on définit le stress comme le résultat d'un déséquilibre perçu entre les demandes et les ressources (Mackay et Cooper, 1987), le stress se développe quand les exigences au travail sont élevées et que les ressources pour y faire face sont limitées. Or les néo managers sont pour la plupart d'entre eux dans une situation de demandes très fortes (sachant qu'au-delà des demandes objectives de la situation ils se sentent devoir « faire leurs preuves ») avec un niveau de maîtrise plutôt faible.

« Je ne suis pas en dépression, car cela va bien chez moi, mais c'est très difficile » (Alain).

L'analyse des enjeux de la prise de fonction des nouveaux managers montre que miser sur l'accompagnement des néo managers, est nécessairement rentable ! Les directions des entreprises sous estiment grandement le potentiel de difficultés et même de souffrance que recèlent les situations de transition de rôle vers le management, dans un cadre où l'individu qui construit sa légitimité se doit d'afficher réussite et confiance.

Pour cela, plusieurs conditions nous paraissent essentielles : favoriser une meilleure connaissance du travail de management, améliorer la légitimité des néo managers en ritualisant le passage aux

fonctions de management, repenser en partie les dispositifs de formation au management et enfin, accompagner de manière plus précise les néo managers et leurs n+1 dans cette étape.

a. Améliorer la connaissance du travail de management

Face à la méconnaissance du travail managérial, la formation des managers futurs et actuels ne semble pas tenir ses promesses. La réalité du travail managérial étant mal appréhendée, la transmission de compétences managériales est problématique. Les formations au management oscillent entre des approches instrumentales qui enseignent le management à travers ses outils (entretiens d'évaluation, feed back, conduite de réunion...), sans toujours questionner leur pertinence et des approches psychologisantes qui voient dans le management la mise en œuvre des qualités intrinsèques des individus, liées à leur niveau de développement personnel. Ce second registre renvoie à une conception des compétences managériales comme étant essentiellement des savoirs être liés aux traits de caractère (extraversion, aptitude à communiquer...). Par ailleurs, les méthodes de sélection des managers posent également question. Là encore, le profil psychologique et le « feeling » sont souvent privilégiés.

Mieux comprendre les rôles des managers, leur apport dans l'efficacité de l'organisation et l'articulation des différents niveaux hiérarchiques : organiser une réflexion participative sur la place et les rôles des managers est un préalable rarement mis en œuvre à l'accompagnement des prises de fonction des managers. Pour cela, l'animation de groupes de pairs semble une piste centrale. Ceux-ci seront les acteurs les plus qualifiés pour accompagner les néo-managers dans la découverte de la fonction.

b. Ritualiser le passage aux fonctions d'encadrement pour favoriser la légitimité des managers.

Les organisations ritualisent de moins en moins les fonctions de managers. Ces derniers doivent souvent prendre rapidement leurs marques et sont jetés dans la fosse aux lions avec un accompagnement minimal. Or les travaux menés sur la naissance des managers montrent à quel point la ritualisation de la prise de fonction est nécessaire pour asseoir la légitimité du manager lors de sa prise de fonction (Desmarais, 2010).

c. Etre vigilants vis-à-vis des décisions justifiées par l'urgence

Les nominations de nouveaux managers se font très souvent dans l'urgence, ce qui rend particulièrement complexes les prises de fonction. Les organisations mettent en place des parcours de progression pour permettre aux managers de faire leurs preuves à un premier niveau avant d'accéder à un niveau supérieur mais les contraintes de l'action et de l'urgence bousculent souvent les principes de l'orthodoxie managériale. Par ailleurs les nouveaux managers cumulent souvent leurs anciennes fonctions et les nouvelles pendant un temps (et sans compter leur temps ! Abord de Chatillon et Desmarais, 2007). Le prix de ces décisions prises dans l'urgence peut cependant être très élevé !

d. Accompagner les enjeux interpersonnels des fonctions managériales

Les transitions de rôle vers le management sont de toute évidence des situations de risque psychosocial fortes. Or elles ne sont pas traitées comme telles. Le néo manager a été choisi pour ses compétences et ses performances passées, et on ne se préoccupe plus guère de sa capacité à faire face aux défis qui se présentent à lui.

Il est cependant important de mettre en place des dispositifs d'accompagnement des néo managers pendant la phase de transition de rôle, toute la difficulté étant qu'ils puissent se sentir autorisés à exprimer leurs difficultés éventuelles. Pour cela, un suivi périodique systématique pourrait bien

évidemment aider à prévenir les problèmes les plus importants. Mais au-delà de cela, deux éléments pourraient relativement facilement intervenir :

- ✓ **La formation des n+1** à l'accompagnement des néo managers pourrait être une piste intéressante.
- ✓ **L'accompagnement des néo managers dans la gestion des situations personnelles difficile.** Des entretiens réguliers avec les DRH durant les premiers mois de prise de fonction peuvent aider à traiter les problématiques individuelles auxquels sont confrontés de nombreux néo managers.

Devenir manager doit être considéré comme une période essentielle de la carrière des cadres. Encadrer doit rester un métier comme un autre, qui a ses technicités, ses difficultés, mais aussi ses conditions d'exercice. A force de considérer que les qualités pour y réussir sont avant tout innées, on a oublié que le manager a besoin d'apprendre son nouveau métier qui a des spécificités, mais aussi qu'il convient de l'aider et de le soutenir.

Desmarais, C. (2010). *La naissance du manager*. Rapport à la CFE-CGC.

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2007). Travailler plus pour gagner quoi?: ou pourquoi les encadrants sont contents de travailler 52 heures et plus par semaine. *Revue de gestion des ressources humaines*, (66).

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue Française de Gestion*, (6), 71-88.

Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business Press.

Jullien, F. (1997). *Traité de l'efficacité*. Grasset.

Mispelblom Beyer F. (2006), *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Colin, 301 p.

Nicholson, N., & Arnold, J. (1991). From expectation to experience: Graduates entering a large corporation. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 413-429.

Perrot, S. (2000). *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés: une approche en termes de tensions de rôles* (Doctoral dissertation, Paris 9).

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational behavior*, 48(3), 301-323.

Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.

Watson T. et Harris P., *The Emergent Manager*, Sage, London, 1999