

Provided for non-commercial research and education use.
Not for reproduction, distribution or commercial use.



This article appeared in a journal published by Elsevier. The attached copy is furnished to the author for internal non-commercial research and education use, including for instruction at the author's institution and sharing with colleagues.

Other uses, including reproduction and distribution, or selling or licensing copies, or posting to personal, institutional or third party websites are prohibited.

In most cases authors are permitted to post their version of the article (e.g. in Word or Tex form) to their personal website or institutional repository. Authors requiring further information regarding Elsevier's archiving and manuscript policies are encouraged to visit:

<http://www.elsevier.com/authorsrights>

mise au point

Devenir manager, enjeux et difficultés

CÉLINE DESMARAIS^a
Professeure ordinaire, HEIG-VD,
HES-SO, University of Applied
Sciences and Arts, Western
Switzerland

EMMANUEL ABORD
DE CHATILLON^{b,*}
Professeur des universités,
Chaire management et santé
au travail, CERAG, Grenoble IAE,
Université Grenoble Alpes

^aHaute École d'Ingénierie
et de Gestion du canton
de Vaud, avenue des Sports 20,
1401 Yverdon-les-Bains, Suisse

^bGrenoble IAE, université
Grenoble Alpes,
525, avenue Centrale,
38400 Saint-Martin-d'Hères,
France

■ Devenir manager correspond à un bouleversement important au sein d'une carrière et est trop souvent négligé ■ Cette phase peut s'appréhender à travers l'évolution des rôles ■ Le nouveau manager doit notamment apprendre à devenir traducteur, dans le sens où il compose avec différents facteurs ■ De plus, le cadre découvre aussi un métier dont la réalité est souvent loin de ses représentations ■ 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.

© 2017 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – accompagnement ; encadrement ; néo-manager ; prise de poste

The challenges and difficulties of becoming a manager. Becoming a manager represents a major change within a career and is all too often ignored. This phase can be approached through the evolution of roles. New managers must learn to become a translator in the sense that they have to deal with different factors. Moreover, the manager also discovers that the reality of the job is often far removed from its representations. Faced with the difficulties of this professional transition which can sometimes lead to real suffering, it is important to both develop our knowledge of the supervisory activity, as well as actively and continually support the new manager.

© 2017 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

Keywords – neo-manager; supervision; support; taking up a position

Les débuts d'un manager¹ constituent une période de grande incertitude. Le cadre expérimente de nouveaux rôles, mais aussi de nouvelles identités et relations. Si ses 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 correspond à 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. En outre, la période de socialisation est un temps au cours duquel le nouveau manager doit se transformer, tout en étant confronté à de nombreuses difficultés. Cela supposerait un accompagnement qui est souvent négligé par les organisations.

LES RÔLES DES MANAGERS

■ **Exercer une fonction de manager pour la première fois est une transition difficile** en raison du flou et des discours contradictoires qui entourent cette fonction. Le rôle de manager ne fait pas l'objet de connaissances partagées mais est plutôt l'objet de représentations souvent

éloignées de sa réalité concrète. Il existe bien évidemment dans les organisations des outils qui cherchent à appréhender ce rôle, 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 [1]. Certains auteurs évoquent ainsi l'opacité sociale du management et sa résistance face à la définition [2].

■ **Par ailleurs, les enjeux même du management sont souvent appréhendés de manière contradictoire.** On attend du manager qu'il fasse preuve d'initiative, qu'il se responsabilise sur les objectifs de son service, ce qui suppose une certaine marge d'autonomie. Dans le même temps, on escompte de lui qu'il soit un "bon petit soldat discipliné" qui diffuse les mots d'ordre 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 de leur rôle de pilote de leur équipe en fixant des objectifs, avec

* Auteur correspondant.
Adresse e-mail :
abord@grenoble-iae.fr
(E. Abord de Chatillon).

Accompagner la prise de fonction

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, philosophe, montre que la conception de l'efficacité centrée sur la projection d'un futur souhaité est située culturellement dans le monde occidental [3]. 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 [4]. 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.

HARMONISER ET GARDER LE CAP

■ Le rôle de traduction des managers consiste ainsi à construire un cap, donner des priorités et du sens, en accordant 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 celle-ci 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 manœuvre 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 se comporte comme un "bon copain".

■ La prise de fonction des nouveaux managers qui doivent découvrir par eux-mêmes la nature des rôles qu'ils auront à exercer est particulièrement délicate. Devenir cadre encadrant, c'est apprendre progressivement un nouveau rôle qui n'a pas de définition claire, qui est ambigu et contradictoire, qui fait l'objet d'attentes différenciées de la part des différentes parties prenantes. Les premiers mois de prise de fonction ne sont pas une sinécure. Cette prise de rôle peut être définie comme une nouvelle socialisation.

MANAGER ET SOCIALISATION

■ Le concept de socialisation permet de comprendre les débuts de la vie professionnelle ou l'arrivée dans une nouvelle organisation. Il donne également la possibilité 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* » [5]. Dans le cas des rôles managériaux complexes, multiformes et exigeants, l'apprentissage est nécessairement long et 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 [6].

Linda A. Hill, professeur en management, a étudié durant une année la transition vers le management de 19 managers qui étaient auparavant des spécialistes [7]. 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, omettant totalement les contraintes de cette mission. Par ailleurs, ils n'étaient pas encore réellement prêts à abandonner leur ancien rôle de producteur direct, étant attachés à la reconnaissance liée à leur expertise. Ils pensaient que leurs collaborateurs seraient

NOTE

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

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 situations 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. Durant cette période, les conflits de rôles sont déterminants [8]. Ceux-ci sont définis dans ce cadre comme un « *inconfort physiologique* » résultant d'une comparaison entre concept de soi et rôle organisationnel perçu [9]. Le nouveau manager doit résoudre progressivement ces tensions, en faisant évoluer sa vision de soi et celle de son rôle.

UN TRAVAIL NÉCESSAIRE

■ **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). 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 [10].

■ **Un tel changement peut être pour certains managers un véritable bouleversement,** comparable aux transformations de l'adolescence. Ces modifications internes sont associées à un changement radical du regard des collègues, des collaborateurs, de la hiérarchie, vécu comme très déstabilisant [6]. Les nouveaux managers sont souvent 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 néo-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 posture d'autorité, ne facilite pas les choses aux nouveaux managers.

UN ACCOMPAGNEMENT ESSENTIEL

■ **Ainsi, les néo-managers sont plongés dans une situation très complexe,** qu'ils ne maîtrisent pas totalement [6] car :

- ils sont souvent amenés à développer de nouvelles compétences métier ;
- ils doivent instaurer 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 à l'instar de celles des adolescents.

■ **Outre le stress provoqué par la transition de rôle,** cette phase de découverte est le plus fréquemment 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 rôles 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.

■ **L'analyse des enjeux de la prise de fonction des nouveaux managers** montre que miser sur leur accompagnement 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

Accompagner la prise de fonction

un cadre où l'individu qui construit sa légitimité se doit d'afficher réussite et confiance. Pour cela, plusieurs conditions 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.

AMÉLIORER LA CONNAISSANCE DU TRAVAIL MANAGÉRIAL

Face à la méconnaissance du travail managérial, la formation des managers actuels et futurs ne semble pas tenir ses promesses. La réalité 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, feedback, 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 savoir 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.

Ainsi, il est nécessaire de 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.

■ **Ritualiser le passage aux fonctions d'encadrement.** 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 [6].

■ **Être 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 l'étape supérieure 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. Le prix de ces décisions prises dans l'urgence peut cependant être très élevé.

■ **Accompagner les enjeux interpersonnels des fonctions managériales.** Les transitions de rôle vers le management sont de toute évidence de fortes situations de risque psychosocial. 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 de même que celui prodigué dans la gestion difficile des situations personnelles. Des entretiens réguliers avec les directions des ressources humaines durant les premiers mois de prise de fonction peuvent aider à traiter les problématiques individuelles auxquelles sont confrontés de nombreux néo-managers.

CONCLUSION

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

RÉFÉRENCES

- [1] Mispelblom Beyer F. Encadrer, un métier impossible ? Paris: Éditions Armand Colin; 2006.
- [2] Watson T, Harris P. The Emergent Manager. Becoming a Manager in the Modern Work Organization. Londres: Éditions Sage; 1999.
- [3] Jullien F. Traité de l'efficacité. Paris: Éditions Grasset; 1997.
- [4] Desmarais C, Abord de Chatillon E. Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. Revue française de gestion. 2010;205:71-88.
- [5] Van Maanen JE, Schein EH. Toward a theory of organizational socialization. Cambridge, Massachusetts: MIT Alfred P. Sloan School of Management; 1977.
- [6] Desmarais C. La naissance du manager. Paris: CFE-CGC; 2010.
- [7] Hill LA. Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.
- [8] Perrot S. L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles. [Thèse de doctorat en gestion]. Paris: Université Paris IX Dauphine; 2000.
- [9] Nicholson N, Arnold J. From expectation to experience: Graduates entering a large corporation. J Organ Behav. 1991;12(5):413-29.
- [10] Saks AM, Ashforth BE. Proactive socialization and behavioral self-management. J Vocat Behav. 1996;48(3):301-23.

Déclaration de liens d'intérêts
Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.