

Est-ce que je veux vraiment devenir gestionnaire?

Publié le 20 mars 2019 par [Claire Lew](#)

<https://knowyourteam.com/blog/2019/03/20/do-i-truly-want-to-become-a-manager/> (en anglais seulement)

Nous ne nous posons pas assez souvent la question. Voici six (6) questions essentielles auxquelles vous devez réfléchir lorsque vous vous demandez si vous devez devenir gestionnaire ou non.

Lorsqu'on nous demande : « Voulez-vous devenir gestionnaire? », nous supposons souvent qu'il n'y a qu'une seule réponse.

« Oh, bien sûr que je veux être gestionnaire! »

N'est-ce pas? Qui ne le voudrait pas? Surtout que devenir gestionnaire est considéré comme la principale façon de monter les échelons et de faire progresser sa carrière.

Mais voulez-vous *vraiment* devenir gestionnaire? Le leadership n'est pas un club privé réservé à quelques élus. Avant de décider de devenir gestionnaire, il faut plutôt envisager la question comme on le ferait pour devenir éboueur ou préposé aux parcomètres : si vous le faites, vous le faites pour une raison. Ce n'est pas pour tout le monde.

En ce sens, le rôle de gestionnaire est un métier comme un autre, qui comporte des avantages et des inconvénients, exige des compétences particulières et une inclination naturelle et demande d'adopter un certain [état d'esprit](#). Par conséquent, tout le monde ne devrait pas se sentir obligé d'y aspirer. Si vous n'aimez pas la gastronomie, vous ne devriez pas être chef cuisinier. Si les bâtiments ne vous intéressent pas, vous ne devriez pas devenir architecte. Et si vous n'êtes pas enthousiasmé par certaines activités de gestionnaire (dont je vous parlerai dans un moment), vous ne devriez probablement pas vouloir devenir gestionnaire.

Beaucoup d'entre nous l'apprennent à leurs dépens. L'autre semaine, j'ai parlé à un vice-président de l'ingénierie ayant promu une personne qui avait exprimé un fort désir de devenir gestionnaire. Un an après sa prise de fonction, la personne promue était malheureuse. Elle s'est rendu compte qu'elle n'aimait pas ses tâches quotidiennes en tant que gestionnaire et qu'elle n'était pas très douée pour cela. Maintenant, elle est heureuse d'apporter une contribution individuelle aux échelons supérieurs.

Ce vice-président de l'ingénierie n'est pas le seul. Dans ses recherches, [Gallup](#) a constaté que les entreprises choisissent le mauvais gestionnaire dans 82 % des cas. Souvent, les personnes sont promues au poste de gestionnaire en raison de leurs points forts en tant que contributeur individuel – mais ces points forts ne se traduisent pas nécessairement dans leur rôle de gestionnaire.

Un gestionnaire de notre communauté en ligne, *The Watercooler* dans [Know Your Team](#), en a fait l'expérience. Il a raconté son histoire en toute franchise aux autres membres, qui sont plus de 1000 :

« [Traduction] *J'ai connu des moments difficiles en tant que nouveau gestionnaire, car je me suis rapidement et douloureusement rendu compte que les compétences qui m'avaient permis d'être remarqué et d'accéder à ce poste n'étaient pas les mêmes que celles qui me permettaient d'accomplir le travail ou de le conserver.* »

Par conséquent, la question « Est-ce que je veux vraiment devenir gestionnaire? » devient primordiale. Nous ne pouvons pas nous fier aux suggestions ou aux affirmations des autres qui nous disent que la bonne réponse à cette question est « oui ». Nous devons creuser plus loin. Au moment de vous demander si vous voulez vraiment devenir gestionnaire, voici six (6) questions essentielles auxquelles vous devez réfléchir :

Dans quelle mesure aimez-vous être dans le « flot » au travail?

Le psychologue positif [Mihaly Csikszentmihalyi](#) a [décrit](#) le « flot » comme un état de conscience optimal dans lequel vous êtes « complètement absorbé dans une activité en tant que telle. L'égo disparaît. Le temps file. » Des activités comme la peinture ou l'escalade sont souvent associées au flot, mais peut-être l'avez-vous aussi ressenti au travail en tant que concepteur, rédacteur ou programmeur.

En tant que gestionnaire, cet état de flot est moins courant, voire inexistant. Vous n'êtes pas en train de vous plonger dans une tâche pendant un laps de temps ininterrompu, comme l'exige le flot – vous êtes celui qui aide les autres à se plonger dans une tâche. Vous ne recevez pas non plus de retour immédiat sur vos progrès comme c'est le cas en tant que contributeur individuel, ce qui est un autre [élément essentiel](#) du flot. En tant que gestionnaire, il se peut que vous ne découvriez que plusieurs mois plus tard si une décision que vous avez prise ou une conversation que vous avez eue a eu un effet positif ou négatif sur votre équipe.

Si vous aimez être dans le flot, évaluez l'importance de la fréquence de cette expérience pour vous. En tant que gestionnaire, vous devrez accepter de ne pas être dans le flot aussi souvent que vous l'étiez lorsque vous étiez un contributeur individuel. Ou bien, comprenez que vous devrez peut-être trouver des moyens de reprogrammer ce qu'étaient vos exigences initiales en matière de flot.

Devenez-vous fou à force de vous répéter?

Vous vous dites peut-être : « Eh bien, Claire, qui ne s'énerve pas un peu lorsqu'il doit se répéter?! » Certes, ce n'est pas la chose la plus amusante à faire. Cependant, en tant que gestionnaire, vous vous retrouverez à le faire tout le temps, même si vous êtes très doué pour la communication. C'est votre principale tâche en tant que gestionnaire, à bien des égards : communiquer, expliquer, renforcer, [poser des questions](#), communiquer davantage, expliquer davantage et poser davantage de questions, encore et encore, tout le temps.

Comme [Ryan Carson](#), PDG de Treehouse, l'a [exprimé dans notre podcast](#) :

« [Traduction] *Vous devez surcommuniquer. [...] Et c'est vraiment pénible pour un dirigeant de se dire : "Oh, mon Dieu, je dois encore le dire? Pourquoi fait-on cela?" Et il s'avère que, oui, vous devez le redire, parce que les gens ne peuvent pas lire dans votre esprit. »*

Effectivement, les gens ne peuvent pas lire dans vos pensées – et ils ne devraient pas avoir à le faire. Les meilleurs gestionnaires voient à rendre explicite ce qui est implicite, afin que leur équipe puisse bien fonctionner. Mais si l'idée de faire cela – communiquer constamment, tout le temps, encore et encore – vous semble épuisante, vous n'avez pas envie de devenir gestionnaire.

À quel point êtes-vous un maniaque du contrôle?

L'une des choses les plus difficiles à concilier en tant que dirigeant est la mesure dans laquelle vous devez lâcher du lest. La plupart des nouveaux gestionnaires le savent tacitement dès leur entrée en fonction : ils devront déléguer, ne pas trop travailler sur trop de détails d'un projet, soutenir les gens dans leurs projets, etc.

Mais en réalité, à quel point aimez-vous avoir de l'emprise? Avez-vous tendance à être un peu obsédé par le contrôle (soyez honnête ;-))? Vous considérez-vous souvent comme « la seule personne capable de faire X »?

Je me souviens d'avoir interviewé [Laura Roeder](#), PDG de MeetEdgar, à ce sujet et d'avoir constaté qu'elle avait acquis une grande clarté sur la mesure dans laquelle les bons leaders doivent renoncer au contrôle. Elle a dit :

« [Traduction] *Vous réalisez que ce que vous dites vraiment est "Je suis la seule personne au monde qui peut faire ça et je suis la meilleure. Je suis le champion pour rapprocher les téléchargements de PayPal que ce monde n'ait jamais vu. Et c'est vraiment absurde. »*

Si vous trouvez de la joie à vous mêler des détails d'un projet, si l'idée de céder le contrôle vous révolte, si le fait d'être « la seule personne à pouvoir faire X » vous donne un sentiment d'utilité dans votre travail, c'est fantastique! Mais cela signifie aussi que le rôle de gestionnaire n'est peut-être pas fait pour vous.

Aimez-vous jouer au détective?

Les meilleurs gestionnaires comprennent qu'ils ne gèrent pas des personnes, mais un [environnement](#) composé d'éléments dynamiques en interaction, d'expériences passées, de relations, d'influences culturelles, etc. En tant que gestionnaire, c'est donc à vous de comprendre : *Qu'est-ce qui se passe vraiment ici? Qu'est-ce qui motive ce membre de l'équipe? Pourquoi est-elle frustrée par ce membre de l'équipe? Quelle est la véritable cause sous-jacente des difficultés de cet autre membre de l'équipe?* Vous devez poser des questions, faire preuve d'une curiosité sans relâche et découvrir la vérité d'une situation. Vous devez jouer au détective.

Pour certains, essayer de découvrir les nuances des gens, de la personnalité, des tempéraments et des relations, puis tenter de faire des liens est tout simplement épuisant. Pour d'autres, il s'agit d'un travail fascinant et stimulant. Réfléchissez à ce qui vous convient le mieux avant de décider de devenir gestionnaire.

Quelle est votre première réaction face à un conflit?

En tant que gestionnaire, vous ne serez jamais en mesure de rendre tout le monde heureux. Et cela ne doit pas être votre objectif. Lorsque vous essayez de [plaire aux autres](#), vous rendez un mauvais service à votre équipe. Vous commencez à faire des compromis et à prendre des décisions qui sont dans le meilleur intérêt de votre image, au lieu de ce qui est le mieux pour votre équipe dans son ensemble. Dans l'ouvrage [The CEO Next Door](#), les auteurs expliquent que les meilleurs dirigeants doivent maintenir leurs subordonnés dans une situation « d'insatisfaction constructive » afin de faire progresser l'équipe de manière productive. Faire en sorte que les gens vous aiment n'est pas votre objectif en tant que gestionnaire. Si votre disposition naturelle est d'éviter les conflits, de vouloir que tout le monde soit toujours heureux et vous apprécie, vous devriez peut-être reconsidérer la possibilité de devenir gestionnaire.

Gérez-vous votre temps de façon disciplinée (vraiment)?

Comme l'a dit [Peter Drucker](#), éminent spécialiste de la gestion du XX^e siècle, un [cadre efficace](#) est celui qui sait exactement comment employer son temps. Si vous ne pouvez pas [gérer votre propre temps](#), votre horaire et vos priorités, vous ne pouvez pas espérer aider votre équipe à gérer les leurs. Cet avis a également été partagé par un membre de *Watercooler* dans [Know Your Team](#) à tous les gestionnaires de la communauté en ligne du monde entier :

« Révélation-choc, être gestionnaire ne consiste pas à gérer d'autres personnes, il s'agit de vous

gérer vous-même efficacement et effectivement en tant que ressource (votre temps, la productivité, la logique ou puissance des cerveaux, etc.), ce qui transcende ensuite la façon dont vous gérez les autres personnes. »

Vous vous êtes peut-être découragé en lisant ce qui précède : vous pensiez vouloir devenir gestionnaire mais, maintenant, vous n'en êtes peut-être plus si sûr? C'est une bonne chose! Cela prouve votre souci de trouver ce qui vous convient le mieux au lieu d'emprunter une voie toute tracée. Vous ne serez jamais un bon gestionnaire si vous le faites parce que vous êtes « censé » le faire.

Autre point : vous pouvez développer une propension à acquérir les compétences, les habitudes et les perspectives nécessaires à un bon gestionnaire. Par exemple, si vous n'êtes pas aussi discipliné que vous le souhaiteriez avec votre temps, vous pouvez vous concentrer sur l'établissement de priorités plus claires et sur leur suivi. Ou, si vous savez que vous avez tendance à éviter les conflits, vous pouvez vous entraîner à répondre et à réagir aux conflits dans votre rôle actuel au travail.

Quoi qu'il en soit, l'important est d'être honnête avec vous-même. Vous pouvez maintenant vous demander : « Est-ce que je veux vraiment devenir gestionnaire? » et savoir qu'il y a plus d'une réponse.