

« Jeune manager, je veux m'imposer sans brutalité »

A peine sorti des études, vous voici à la tête d'une équipe expérimentée. Vos nouveaux collaborateurs, dubitatifs, attendent beaucoup de vous... quand ils ne vous attendent pas au tournant. Vous devez rester humble tout en imposant votre autorité. Délicat exercice.

Restez humble. Vos chères études vous semblent encore très proches, vous venez d'intégrer votre premier poste et goûtez enfin aux joies de l'entreprise. Soudain, votre employeur vous propose un challenge que vous ne pouvez guère refuser : diriger un service ou un département de plusieurs collaborateurs, tous – ou presque – plus âgés que vous. Un peu angoissant lorsqu'on dépasse à peine le quart de siècle et que l'on n'a du management qu'une connaissance

universitaire ! « Les jeunes ingénieurs ou commerciaux sont parfaitement formés aux aspects stratégiques du management mais ils sont plus limités en termes opérationnels, juge Jean-Pierre Testa, responsable formation management interentreprise à la Cegos. Ils possèdent peu de points de repères en la matière. En gros, on leur apprend que l'entreprise est rationnelle. Or, gérer des hommes c'est à peu près l'inverse. »

Vous hésitez ? Vous vous dites que management rime avec expérience et que votre visage encore juvénile vous vaudra les pires désagréments ? Ou, à l'inverse, vous êtes persuadé que cette opportunité vous fera gagner un temps précieux dans votre ascension professionnelle ? Avant de vous lancer dans le grand bain, apprenez à éviter les erreurs de débutant. Fort de votre jeunesse, vous courez plus de risque que vos aînés de vous mettre l'équipe à dos. Surtout si le poste conquis était convoité par un membre du service. Alors, faites preuve de doigté. Et d'abord, restez humble. Nommée, à 25 ans, responsable d'un service de production d'une vingtaine de collaborateurs à la Snecma (tous masculins et plus âgés), Cécile Martin a vite compris que « rouler des mécaniques ou prendre les gens de haut aurait été la pire des solutions pour m'imposer en tant que manager ». Idem pour Damien Desvaux qui occupe à 28 ans, le poste très valorisant de directeur des ventes de la société Treks International (une PME basée à Annecy spécialisée dans la confection de bonneterie, chaussettes et sous-vêtements) « L'annonce dans la presse, se souvient-il, spécifiait "40 ans avec une solide expérience professionnelle". J'ai postulé malgré tout. Les dirigeants de l'entreprise ont été séduits par l'enthousiasme de ma jeunesse. » Un enthousiasme que Damien canalise vite.

LES SIX ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- > **S'enfermer dans sa tour d'ivoire** et tout décider sans solliciter l'avis de ceux qui sont sur le terrain.
- > **Jouer "les petits chefs"** qui assènent des ordres sans les expliquer et se focalisent sur des points accessoires.
- > **Etre arrogant.** Même si vous voulez montrer votre volonté de moderniser le service, ne crachez pas sur les habitudes passées. Elles avaient sans doute leur raison d'être.
- > **Etre "bêtement fier".** Ne pas demander d'aide à des personnes plus expérimentées n'est pas forcément une preuve d'autonomie.
- > **Jouer les mères poules.** Vous devez certes soutenir et protéger votre équipe mais aussi faire passer les messages de la direction que vous représentez.
- > **Aller trop vite.** Vous apporteriez de l'eau au moulin de ceux qui vous prédisent une chute aussi rapide que votre ascension. Il faut prendre le temps d'installer de nouvelles habitudes.