

Le vendredi , c'est permis ! Réflexions sur le management

Les fiches de poste de vos managers

Je discutais de management l'autre jour avec une responsable comptable dans une PME. Elle me faisait remarquer à juste titre à quel point manager était un exercice difficile : On doit gérer des personnes aux profils très différents, parfois que l'on n'a pas choisis, avec des vécus et des historiques dans l'entreprise qui les ont quelque fois malmenées. La pression sur les résultats est constante. Pression qu'il faut savoir faire redescendre sur ses collaborateurs ... mais pas trop pour ne pas les « tétaniser » devant l'enjeu. Alors, on prend sur soi, on fait le tampon, on encaisse.

Pire, les collaborateurs ne sachant pas les pressions qui pèsent sur nos épaules (et c'est bien normal) sont toujours plus exigeants : ils veulent être reconnu, qu'on leur porte suffisamment d'attention, qu'on les rassure ... et ne manque pas de nous faire un retour d'image très franc quand ils ne nous trouvent pas à la hauteur de leurs attentes.

Tout d'un coup, il m'est venu une idée : Peut-on ressortir votre fiche de poste (ou lettre de mission) pour la relire ?
Que trouve-t-on dedans ?

Un résumé, la fiche de poste décrit les missions du salarié. Dans le cas présent, la responsable comptable devait assurer :

- Le contrôle et le paiement des factures fournisseurs
- L'édition et le contrôle des factures clients
- Le recouvrement des dites factures
- La tenue des tableaux de bord comptables
- La préparation des bilans
- Etc.

Elle disposait pour réaliser ces missions d'une équipe de trois personnes.

Normal me direz-vous, une personne ne peut pas faire seule tout ça dans une PME qui fait plusieurs millions de chiffre d'affaire.

Rien ne vous choque là-dedans ? Vraiment rien ?

Et bien moi, si !

On lui demande d'assurer. Ça veut dire quoi ? De faire elle-même ? Non bien, sur. L'entreprise lui demande de faire faire par ses collaborateurs l'ensemble de ces missions. Qu'est-ce que cela veut dire ? Que notre responsable comptable doit savoir éditer une facture client ou réaliser son recouvrement ? Elle doit savoir le faire pour pouvoir contrôler que les choses sont faites correctement mais sa vraie mission est bien de s'assurer que ses collaborateurs font le travail correctement et avec attention.

Elle doit donc s'assurer que ses collaborateurs sont compétents pour réaliser leurs missions, les former (ou les faire former) pour qu'ils puissent y arriver, les motiver et les impliquer pour qu'ils aient envie de bien faire ... idéalement du premier coup.

Sa vraie mission est donc de manager son équipe pas d'éditer des factures.

Très bien, regardons alors ce que l'entreprise a mis en œuvre pour l'aider à réaliser sa mission :

A-t-elle une formation initiale en management ? Non, elle a un diplôme de comptabilité.

A-t-elle reçu des formations professionnelles de management par l'entreprise ? Non, elle a été formée au logiciel de comptabilité maison, elle a suivi une formation pour se remettre à jour sur le nouveau plan comptable mais rien sur le management.

Je suis toujours étonné qu'ils semblent évidemment pour tout le monde qu'un responsable des payes soit formé sur le logiciel des payes, qu'un comptable soit formé sur le logiciel de comptabilité, qu'un cariste soit formé sur la conduite d'engins mais pas qu'un manager soit formé sur le management. Comme si le "matériel" ou le "technique" étaient plus important que l'humain.

Pourtant, nous savons qu'une entreprise peut bien fonctionner avec des moyens techniques limités et des Hommes motivés et impliqués, mais qu'une entreprise équipée à la pointe de la technologie mais avec des Hommes sans implication et ni motivation n'arrive à rien. Les exemples sont légions.

Que vous soyez directeur général, chef d'équipe, directeur de production, responsable informatique, chef de rayon, etc. prenez le temps de reprendre votre fiche de poste (si vous avez la chance d'en avoir une, ce n'est pas toujours le cas) et regardez ce qui y est écrit. Vous demande-t-on de faire ou de faire faire ? Vous demande-t-on de savoir remplir un rayon (pour le chef de rayon) ou de gérer l'équipe qui va mettre en rayon les produits ?

Faire vous-même ou manager les collaborateurs qui vont faire ?

Manager des collaborateurs est un vrai métier, un métier difficile, exigeant et qui demande une attention de tous les jours.

Vos collaborateurs n'ont pas besoin qu'on leur explique ou démontre ce qu'on peut attendre d'un manager pour avoir des exigences fortes à ce sujet.

Si vous prenez votre propre expérience de collaborateur, je suis sûr que vous saurez me dire immédiatement quels sont les bons managers que vous avez rencontré et ceux qui l'étaient moins ou pas du tout. Et vous saurez me dire aussi très facilement pourquoi : Manque de reconnaissance, management inégalitaire, absence de projet, etc. Nous attendons tous beaucoup de nos managers respectifs.

Mais manager une équipe n'est pas un "chantier" facile. Manager est un métier avec ses techniques, ses méthodes qu'il faut apprendre et s'entraîner à appliquer. Se former et se re-former régulièrement est donc un impératif.

Notre métier à nous est de vous aider dans votre difficile tâche de manager. Pour tout vous dire, c'est plus qu'un métier, c'est une conviction profonde : au-delà des effets sur l'entreprise et sa performance, un management plus professionnalisé contribue de façon importante à humaniser les relations au travail. Faire du travail un lieu d'épanouissement humain. Un beau projet en soi, n'est-ce pas ? Mêler l'exigence qui fait grandir à la reconnaissance qui nous fait exister et prendre confiance en nous. Sortir chaque jour de son travail en se sentant un peu (même un tout petit peu) plus grand, plus fier, plus heureux de ce que nous avons accompli.

Je voudrais terminer ce billet par un grand MERCI !

Merci à tous ces managers qui chaque jour travaillent et se battent pour faire avancer leur entreprise et faire grandir leurs collaborateurs.

Un geste, une écoute attentive, quelques mots d'encouragement, de l'exigence. Ils sèment tous les jours des gaines dont ils ne voient que trop rarement la récolte.

MERCI.

Et vous qu'en pensez-vous ?

Bonnes réflexions.