1

LES TACHES DU MANAGER

Domaines de Management

Avant de définir les tâches, il me semble utile de classer les différents domaines entrant dans le cadre du management d'une équipe. J'en ai défini cinq.

Le domaine central, c'est la définition des **objectifs**. Il faut savoir les définir de façon qualitative et quantitative en terme de qualité, de délai et de coût. Ce management aura aussi pour mission d'établir des priorités

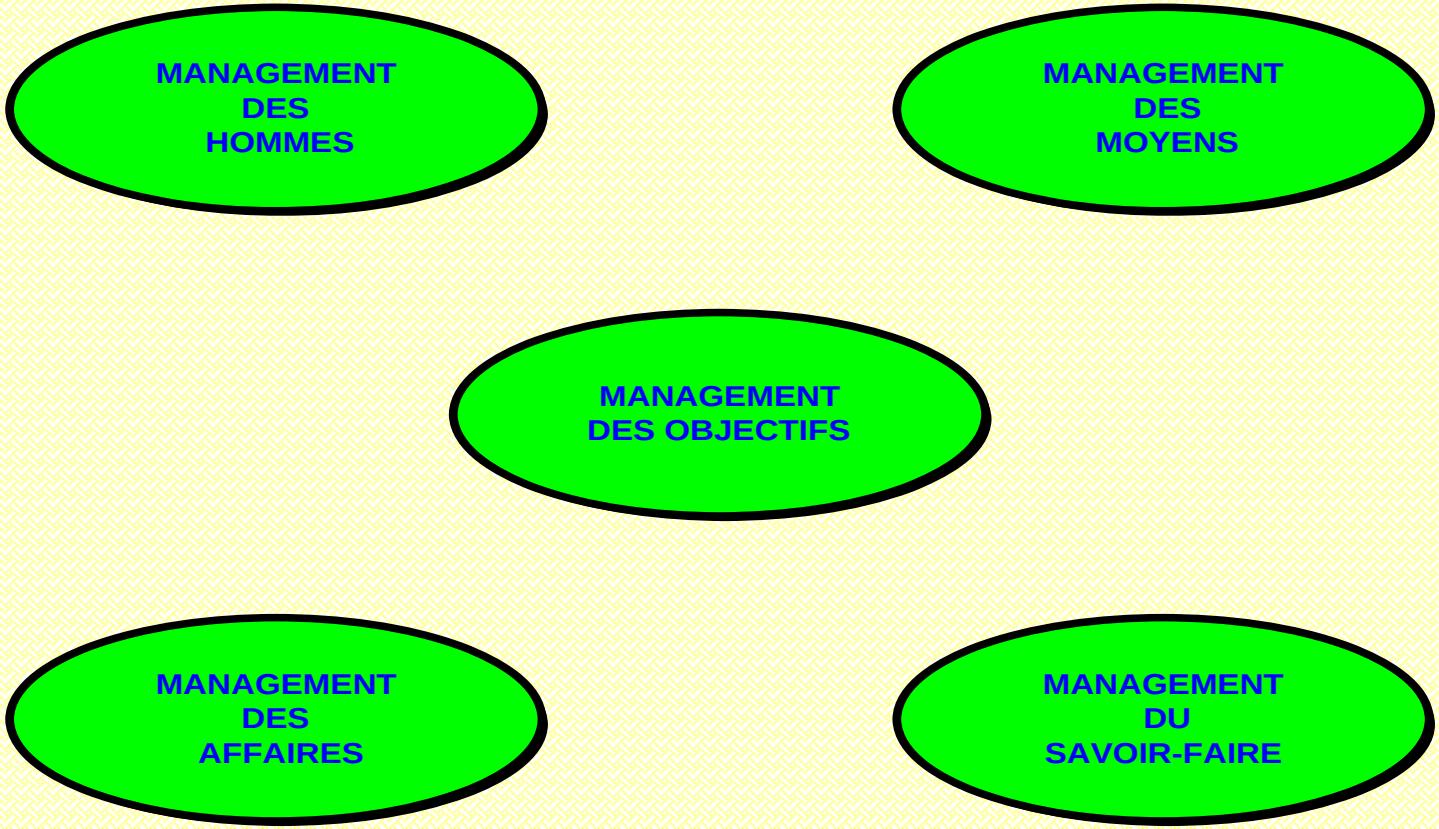
Le management des **affaires**, c'est toute la mise en oeuvre permettant l'atteinte des objectifs, en particulier la gestion des projets et l'organisation des travaux récurrents.

Le travail sera réalisé par les **hommes** (1) qui utiliseront des **moyens** matériels.
C'est bien sûr, le management des hommes qui sera le plus important.

L'efficacité consistera à faire en sorte que les hommes et les moyens matériels soient toujours au meilleur niveau de performance: c'est le management du **savoir-faire**, ciment de la qualité de l'équipe.

(1): Hommes au sens générique du terme: Hommes et Femmes, bien entendu.

LES CINQ DOMAINES DE MANAGEMENT



Tâches de Management

Le mot " tâche " est ici utilisé à dessein car au même titre qu'un projet ne peut arriver correctement à son terme que si toutes les tâches ont été réalisées, le Management ne sera efficace que si toutes les tâches suivantes sont correctement effectuées.

Je pense que les **Tâches de Management** peuvent être classées en **9 groupes**

Enoncer ces tâches peut sembler relever de l'évidence, cependant, l'expérience montre que bien peu de Managers traitent l'ensemble de ces tâches dont ils n'ont parfois que peu conscience, c'est pourquoi nous allons les examiner successivement afin de mieux en mesurer l'importance.

LES TACHES DU MANAGER

1 ORGANISER
2 ANIMER
3 MOTIVER
4 COMMUNIQUER
5 FAIRE - FAIRE
6 GERER
7 ANALYSER
8 DECIDER
9 PREVOIR

1 . ORGANISER

- LES HOMMES
  - Recrutement
  - Rôle de chacun

- LES MOYENS
  - Locaux
  - Mobilier
  - Outillages, informatique, ...

- LE CADRE DE TRAVAIL
  - Structure
  - Règles communes
  - Méthodes de travail

Organiser

Organiser, c'est bien sûr la première fonction qui vient à l'esprit quand on parle de manager un groupe.
Organiser, c'est tracer le cadre de travail de l'Equipe et définir la position de chacun. C'est ce qui permet à chacun de se situer sans ambiguïté dans le groupe.

Organiser, c'est d'abord **choisir les hommes et les femmes de l'Equipe**. C'est les **recruter**, non pas en fonction du seul besoin immédiat, mais surtout en fonction de leur personnalité et de leur capacité à travailler en équipe : il y faut de l'intuition et de la psychologie .C'est aussi être capable de trouver la **juste place à chacun**, celle où il sera le plus efficace.

Organiser, c'est aussi obtenir les **moyens matériels et les locaux** nécessaires au travail et ceci demande généralement beaucoup d'énergie !

L'organisation nécessite également la mise en place de **règles de fonctionnement** en communauté, de choix de méthodes de travail et une définition claire des missions et du pouvoir de décision de chacun.

2 . ANIMER

- CREER DES EQUIPES

- FAVORISER LES ECHANGES
  - Réunions
  - Contacts informels (Management “baladeur”)

- CREER LA DYNAMIQUE
  - Définir des objectifs
  - Donner une vision d’ avenir
  - Encourager l’ innovation

Animer

Animer, c'est donner le mouvement et c'est donner une âme.

C'est au préalable définir clairement le sens du mouvement : les **objectifs** à court et moyen terme ainsi qu'une vision du futur. C'est donner une vie au groupe en favorisant les échanges par des réunions et de nombreux contacts avec tous.

Animer, c'est **créer en permanence une dynamique** pour que la routine ne s'installe pas, c'est encourager l'innovation, l'évolution dans les méthodes de travail ; c'est créer des évènements tels qu'une petite fête de temps en temps pour célébrer un succès collectif ou une promotion.

C'est aussi pratiquer un **Management " sur le terrain "** permettant de comprendre les situations réelles vécues par chacun.

3 . MOTIVER

- DONNER DE L' INTERET AU TRAVAIL
  - Découpage du travail
  - Responsabilités

- FAIRE PARTICIPER A L' EFFORT COMMUN
  - Informer
  - Décloisonner

- CREER UN CLIMAT AGREABLE
  - Locaux
  - Climat de travail : Efficacité sans stress

- DONNER LES SIGNES DE RECONNAISSANCE
  - Interêt à la personne
  - Interêt à son travail

- RECOMPENSER ET PROMOUVOIR

Motiver

La motivation, c'est le moteur qui va pousser l'individu à travailler avec ardeur.

La découverte des motivations de chacun permet au manager de placer chaque personne dans une situation où elle sera tout à la fois heureuse d'effectuer son travail et efficace dans la réalisation de celui-ci.

Parmi les sources de motivation, on citera **l'intérêt du travail, les responsabilités et la reconnaissance envers la personne et son travail**. Le salaire n'est pas suffisant pour assurer la motivation, mais, à coup sûr, on peut dire qu'un salaire insuffisant est une source de démotivation.

Les **conditions** générales dans lesquelles le travail s'effectue tant **psychologiques** (ambiance dans l'équipe, relations avec les collègues et le responsable) que **matérielles** (local, bureau, outillage,..) ont une influence évidente sur la motivation.

Pour le manager, **savoir motiver** chacun est évidemment la condition de réussite de l'équipe, c'est un **travail à la fois relationnel et décisionnel**. Relationnel car cela nécessite rencontres et connaissance des autres. Décisionnel, car c'est aussi savoir mettre chacun à sa bonne place, donc décider des changements ou des mutations .

4 . COMMUNIQUER

- COMMUNIQUER AVEC SON EQUIPE
  - pour s 'informer
  - pour s' intéresser aux personnes et à leur travail
  - pour comprendre les problèmes
  - pour informer (situation de l ' Entreprise, …)

- COMMUNIQUER AVEC L' EXTERIEUR
  - la Direction
  - les autres Services
  - les Clients, les sous-traitants, les Fournisseurs

- ORGANISER LES COMMUNICATIONS
  - Liaisons Hiérarchiques et Fonctionnelles
  - Relations extérieures

- FAVORISER LA COMMUNICATION

Communiquer

Le Manager doit déjà s'imprégner du fait que **communiquer est une chose très difficile** et qu'au delà des mots parlés ou écrits il peut y avoir des interprétations très différentes entre les individus suivant leur culture, leur état d'esprit, leur vécu et le moment de la communication.

Comprendre que les autres peuvent interpréter les choses autrement que soi est déjà le préalable à la mise en place d'une politique de communication efficace.
Il faut bien sûr distinguer la **communication interpersonnelle**, qui permet aux personnes de mieux se connaître et se comprendre, de la communication de type **" information "** qui est souvent plus technique et unidirectionnelle.

Le Manager aura donc deux missions. La première sera de bien communiquer avec son équipe et de **favoriser la communication** entre les membres de l'équipe et avec les interlocuteurs externes. La deuxième mission sera **d'organiser les circuits d'information** pour que les données de travail puissent être utilisées par tous ceux qui en ont besoin sans pour autant les noyer sous un flot d'informations inutiles.

Pour le Manager, communiquer implique aussi une grande disponibilité : c'est une **politique de porte ouverte**, c'est accepter d'être interrompu dans ses travaux personnels, mais cela permet de comprendre les autres, de les aider et de s'informer de la situation du travail.

5 . FAIRE FAIRE

- DELEGUER
  - Définir la Mission ou la Tâche
  - S' assurer de ses possibilités d' exécution
  - En déléguer la Responsabilité

- CONTROLER
  - S' informer (Ecouter et se faire un jugement)
  - Tirer les conclusions

- SOUTENIR
  - psychologiquement (compréhension)
  - en endossant les décisions de son collaborateur
  - en donnant les moyens nécessaires

Faire faire

L'objectif essentiel du Manager est de faire-faire le travail par les autres, ce qui consiste à déléguer la réalisation de certaines tâches ou de certaines missions à ses collaborateurs.

La **délégation** devrait être naturelle pour le Manager car c'est la seule façon pour lui de se dégager suffisamment du quotidien pour prendre de la hauteur de vue et pour assurer une bonne disponibilité. Hélas, la délégation est souvent ressentie par certains Managers peu sûrs d'eux comme une perte de pouvoir, c'est pourquoi on voit tant de responsables débordés, … et fiers de l'être. Ils pensent donner l'exemple de grands travailleurs mais ce ne sont souvent que des chefs dépassés, mal organisés et qui ne font pas assez confiance à leurs collaborateurs !

Un autre frein à la délégation, c'est l'urgence. Il n'est pas possible de déléguer une tâche que l'on sait bien faire à quelqu'un qui ne l'a jamais fait lorsque le travail est pressé. Il faut déléguer en période calme pour que les gens soient efficaces ensuite. La délégation nécessite une période de formation et d 'apprentissage : c'est un investissement.

La délégation bien comprise s'accompagne d'un **contrôle des actions** et d'un **soutien** à la personne à qui on a confié le travail : deux tâches essentielles dans le travail au jour le jour du Manager.

Le contrôle implique une bonne connaissance de la réalité. En plus des compte-rendus qui lui seront faits par ses collaborateurs, le Manager s'informera aussi par toutes les sources possibles et en particulier par recueil d'informations sur le terrain (bureaux, labos,…)

6 . GERER

- LA “PRODUCTION” (Etudes, Documents, Produits, ...)
  - Le réalisé
  - Les aléas

- LES COUTS
  - de Développement, de Production, ...
  - de Série

- LE TEMPS
  - Planifier
  - Contrôler l’ avancement
  - Gérer son propre temps

- LES HOMMES
  - Recrutement
  - Adéquation à l’ emploi
  - Gestion des conflits

Gérer

Gérer, c'est s'occuper du quotidien, de l'avancement du travail,des problèmes techniques,de la disponibilité du personnel, des plannings et des coûts.

C'est aussi **s'occuper du personnel**, des embauches, des départs, des absences, des congés, des conflits.

C'est souvent ce qui prend 100% du temps si l'on n'y prend pas garde !

7 . ANALYSER

- DETERMINER LES CRITERES DE MESURE

- ANALYSER LA PRODUCTIVITE
  - Réalisé / Prévision
  - Les problèmes à résoudre

- ANALYSER L' EVOLUTION DES COUTS

- ANALYSER L' EVOLUTION DES DELAIS

- ANALYSER LA SITUATION DU PERSONNEL

- S' ANALYSER
  - La maîtrise de son temps
  - Ses problèmes relationnels
  - Ses connaissances (Evolution, Formation)
  - Ses aspirations

Analyser

Le Manager doit " sortir le nez du guidon " pour analyser la situation avec une certaine **hauteur de vue**.

Il doit se donner certains critères de mesure afin de déterminer la productivité du groupe, l'évolution des délais, des coûts et la situation du personnel.

Il doit aussi **prendre un peu de recul pour s'analyser** lui-même : comment gère-t-il son temps, quels sont ses problèmes relationnels, ses connaissances, ses aspirations,…

8 . DECIDER

- CHERCHER A ETABLIR DES CONSENSUS,
  mais, de toute façon : TRANCHER

- DECIDER EN MATIERE D' ORGANISATION

- DECIDER LES ACTIONS CORRECTIVES
  - concernant la production
  - concernant les hommes

Décider

Le temps n'est plus où le chef était celui qui décidait de tout, mais la responsabilité du Manager est de faire en sorte que les décisions nécessaires soient prises.

En effet, son but est d'impliquer au maximum tous les membres se son équipe dans les décisions afin que chacun se sente particulièrement acteur et responsable. Il devra donc tout faire pour **obtenir un large consensus sur les décisions** qui seront prises collectivement.

Malgré tout, dans un certain nombre de cas, il pourra y avoir des avis divergents au sein de l'équipe. Dans ce cas le devoir du Manager sera de **trancher et de convaincre** les opposants de suivre la décision effectuée.

Le pire à éviter est l'absence de décision qui crée une situation d'incertitude et de manque d'objectif, ce qui entraine une situation démotivante.

9 . PREVOIR

- L' EVOLUTION DES BESOINS
  - Axes de recherche
  - Nouveaux produits

- L' EVOLUTION DES FINANCEMENTS
  - Contrats
  - Investissements

- L' EVOLUTION DU PERSONNEL
  - Formation
  - Promotions, mutations, embauches

- L' EVOLUTION DES MOYENS
  - Locaux, outillages
  - Méthodes de production

- UNE PLANIFICATION A LONG TERME

Prévoir

" Gouverner,c'est prévoir ! " Cet adage bien connu s'applique évidemment au Manager. Celui-ci doit toujours avoir une longueur d'avance sur son équipe en terme de projection dans le futur.

Prévoir, c'est envisager l'évolution du travail, du marché, des clients. C'est estimer les investissements, les moyens humains et matériels de demain, c'est planifier à long terme. C'est aussi penser à l'évolution de chacun : son travail, ses responsabilités, les promotions et augmentations à envisager.

C'est l'absence de prévision sérieuse qui crée des situations de rupture, l'inadéquation des besoins et des moyens, les licenciements, les fermetures d'usine,…

C'est généralement l'incompétence des Managers en matière d'estimation et de préparation à l'avenir qui génère les graves problèmes sociaux.

LES TACHES ET LES DOMAINES DE MANAGEMENT

TACHES	OBJECTIFS	HOMMES	MOYENS	AFFAIRES	SAVOIR-FAIRE
ORGANISER					
ANIMER					
MOTIVER					
COMMUNIQUER					
FAIRE-FAIRE					
GERER					
ANALYSER					
DECIDER					
PREVOIR					

Les tâches et les domaines

Organiser, gérer,analyser, décider et prévoir sont des tâches recouvrant tous les domaines.

Le Management des Hommes nécessitera toutes les tâches en y ajoutant les tâches fondamentales d'animation, motivation, communication et le "faire faire"

La communication est, elle aussi, quasi omniprésente