

Nota : Cet article était à l'origine prévu pour être publié sur le site de l'[Agora-Réfléchir](#), mais son contenu n'a aucun lien direct avec le site. Vous pouvez dans tous les cas me contacter sur le canal IRC #agora-reflechir sur le serveur <irc.epiknet.org>.

Les études, un bon moyen pour apprendre à *manager* ?

Bonjour à tous ! Je me propose aujourd'hui de vous poser une question potentiellement polémique et d'essayer d'y apporter quelques éléments de réponse. En effet, je me suis récemment demandé si les études étaient un bon moyen d'apprendre à diriger un équipe (dans le monde du travail), ou plus simplement s'il était judicieux de choisir les personnes davantage diplômées pour s'occuper de la gestion du personnel et du matériel. Ceux qui ont lu mon profil savent que je suis encore en train de faire mes études, mais cette question que je me suis posée est issue du « job d'été » que j'ai fait pendant ces vacances. Je travaillais en cuisine, et étais chargé de livrer les repas confectionnés en cuisine aux différents sites de la commune. Pour faire simple, environ 10 personnes travaillaient à la confection des repas, et nous étions 4 à aller chercher la marchandise dans les chambres froides et à livrer les repas aux cantines, selon les quantités que nous indiquaient le chef de service. Cette même personne avait été choisie comme « chef » (j'utilise ce terme faute de mieux, mais globalement, son travail était le même, à la différence prêt qu'elle dirigeait l'équipe) parce qu'elle était titulaire d'un BTS de gestion, à la différence de ses collègues, généralement titulaires de BEP ou de CAP. Or, il s'est avéré qu'à chaque livraison, il y avait une erreur. Cela m'a amené à me demander si les études étaient vraiment un bon moyen pour se former à diriger une équipe et un service. Pour y répondre, je m'appuierai essentiellement sur l'expérience que j'ai vécue cet été, mais aussi sur d'autres exemples plus théoriques.

La première chose à dire, c'est que quoi qu'il en soit, tout le monde n'est pas fait pour diriger : cela demande certaines qualités indispensables que l'on n'a pas tous ; et pour ceux qui les ont, il est nécessaire de savoir les exploiter. Une qualité indispensable est bien sûr de savoir communiquer. Ainsi, pour reprendre l'exemple des livraisons que j'ai faites cet été, il était fréquent que le chef de service nous reproche « d'avoir oublié 40 pains », alors que l'erreur provenait de sa commande. Bien sûr, aller chercher les pains manquants n'était pas un problème pour nous : une erreur peut toujours arriver. Mais il n'est pas très agréable de se faire accuser des erreurs des autres. Il n'aurait rien changé de simplement nous dire qu'il y avait une erreur dans la commande et qu'il manquait du pain... Certains diront que c'est un détail, mais en fait ce genre d'anecdotes est très fréquent dans les entreprises : on en entend très souvent parler. Un autre élément, mais qui fait partie de la communication, c'est de savoir dire non : votre responsable n'est pas votre ami ! Son rôle n'est pas de vous rendre service, mais de faire tourner le service.

Au delà de la simple communication, être responsable d'une équipe, c'est une responsabilité (c'est le cas de le dire justement) : les erreurs donnent du travail en plus, peuvent faire accumuler du retard, coutent de l'argent, etc. Dans le cas de la cuisine, ça n'est jamais très grave, mais dans certains secteurs, il vaut mieux être prudent (je pense surtout à l'industrie de l'énergie). Pour les éviter, il faut une certaine organisation, ce dont certains sont singulièrement démunis. Pour reprendre mon exemple de livraisons, il arrivait régulièrement que certains repas soient remplacés par des pique-niques. Je me rappelle d'une journée où nous avions 200 repas en moins à livrer, à remplacer par 200 pique-niques. Il n'est pas compliqué de deviner qu'il faut 200 viandes en moins et 200 portions de légumes en moins. Or, à chaque fois, le responsable nous demandait d'amener toutes les pièces de viande et tous les légumes... Résultat : pour chaque pique-nique, il fallait retourner en fin de journée à la chambre froide pour ranger tout ce qu'il y avait en trop. Et encore, dans mon exemple, il y avait trop de nourriture, mais parfois, il en manquait, ce qui est un autre problème. En l'occurrence, ce genre d'erreurs est très révélateur de la limite des études pour le management : bien que titulaire d'un BTS de Gestion, le chef de service était incapable de retirer les 200 repas transformés en pique-nique, alors qu'il n'est pas sorcier de téléphoner au site à livrer pour

lui demander combien de repas il faut préparer en moins... Sans compter que les effectifs sont prévus au début de chaque mois, il ne s'agit donc pas d'une surprise.

Être un bon chef, c'est aussi savoir bien déléguer le travail. Ça peut paraître évident en théorie, mais en pratique, ça ne l'est pas tant que ça. En effet, bien souvent, le travail doit être fait en équipe, et un des rôles du responsable est de bien le répartir. Or, ça n'est pas toujours le cas. Par ailleurs, et c'est quelque chose d'également très présent, même si c'est un peu tabou : il est très fréquent que les employés réalisent des tâches qui ne leur incombent pas. Bien sûr, il est normal de rendre service, si chacun se limitait à son strict travail, bien souvent rien ne serait fait correctement. Cependant, un problème très présent est que tout ce qui est fait « en plus » est considéré comme acquis par les chefs de service. Encore un exemple : le service dans lequel j'ai travaillé cet été était chargé de livrer les repas aux différentes cantines de l'école. Cependant, on se chargeait aussi d'emmener le linge à la lingerie, d'apporter les produits pour le ménage, etc. Cela ne nous dérangeait pas en soi, mais le jour ou nous n'avons pas eu le temps de le faire parce que nous avons davantage de livraisons que d'habitude, ça nous a été reproché ! C'est là qu'il y a un problème : on peut rendre service, mais ça reste des services, et rien de plus. Le jour ou nous ne voudrions plus nous en charger, personne ne pourra nous en vouloir, même si ça dérange tout le monde (notons d'ailleurs qu'à priori, il n'y a aucune raison pour que du jour au lendemain, nous refusions ces tâches « en plus »).

La dernière chose que je constate, et qui est de plus en plus vraie, est que l'on a tendance à confier des responsabilités à des gens qui ne sont pas qualifiés pour ça. Ainsi, de plus en plus, les chefs de cuisines sont embauchés avec des Bacs Pros Hôtellerie. Bien sûr, c'est une formation de qualité, bien sûr les titulaires de Bacs Pros Hôtellerie ont le droit d'avoir du travail. Mais un Bac Pro Hôtellerie n'a pas appris à cuisiner : il a appris à gérer les commandes, les règles d'hygiène, etc. Comment voulez-vous qu'une personne qui n'a jamais appris à cuisiner (dans le milieu professionnel, j'entends) puisse diriger une équipe de cuisiniers ? Une personne titulaire d'un CAP Cuisine est bien plus apte à ce travail, c'est évident. Or, on pense aujourd'hui qu'il faut être très diplômé pour avoir les qualités d'un manager.

Ce qui semble ressortir, c'est donc qu'avant les diplômes, il est indispensable d'avoir des qualités humaines pour être un bon responsable. Et par « qualités humaines », je ne veux pas dire qu'il faut être gentil et aimable. Il faut avant tout savoir communiquer et être organisé, mais par dessus tout, il faut connaître le métier des personnes que l'on dirige. Quels que soient les diplômes, quelles que soient les formations, il est indispensable de passer quelque temps à réaliser les tâches dont sont chargés les différents membres de l'équipe.

Dans cette petite réflexion, j'ai négligé l'aspect positif d'être formé à la gestion du personnel et du matériel car je souhaitais mettre en évidence les limites de ce système.

Dernière édition le 22/08/2009

Cet article est publié sous licence [Creative Commons BY-SA](#), qui vous autorise à le publier, à l'étudier et à le reproduire à condition de citer mon pseudo (souls killer) et un lien vers [cette page](#) et de conserver la même licence Creative Commons BY-SA.