



Quand je serai grand(e) je ferai...

*Une expertise, des rencontres, des échanges, des succès, de la reconnaissance, ... **Animer ?***

Quelle place a représenté LE MANAGEMENT dans votre motivation pour la profession ?

Le management est une discipline complexe car 4 phénomènes génèrent et vont générer un «fantastique déboussolage » au sein des cabinets :

1. **L'absence historique d'entraînement de la profession à la conduite des Hommes**, autrement qu'en situation, sur le tas, par essais, erreurs et corrections fragilise son adaptabilité.
2. **Le « syndrome 35H »** qui a mis en exergue à la fois un changement des mentalités et des exigences de rentabilités nécessitant de coordonner, animer, car piloter par la somme d'individualités est insuffisant pour maintenir la performance des cabinets.
3. **Le papy boom** qui génère la sortie de collaborateurs historiques : sachants, garants des processus et facteurs de cohésion des cabinets. Ce même papy boom va renforcer l'agressivité des entreprises qui face à un déficit d'encadrants vont revenir « chasser » dans les cabinets
4. **La croissance en taille des cabinets avec son corollaire de nouveaux encadrants** qui souvent issus des équipes se trouvent projetés au sein d'un « centre de profit » ou le simple fait d'avoir été un bon soliste ne présage pas de qualité de management.

Partant du principe que **la performance humaine est un savant mélange de compétences et de motivation** et que l'auto motivation n'est pas le propre de l'Homme ; souhaité ou subi, **le management fait parti de votre quotidien.**

Le [Cabinet Hays](#) et [L'IGEFI](#) ont réalisé une étude portant sur la politique de gestion des ressources humaines au sein des cabinets. Il est intéressant de noter qu'à contrario seulement 6% des cabinets interrogés estiment que la management est un facteur de motivation !

Qu'est ce que les collaborateurs attendent d'un Manager ?

A partir des diagnostics 360° que nous réalisons en cabinet, on observe que les attentes des collaborateurs envers leur hiérarchie sont importantes. **Plus de 70 % estiment que leur hiérarchie a été contre performante en impactant négativement leur travail pour des raisons de management ; et 60 % avouent avoir quitté un cabinet ou un poste pour des raisons de management. Ce dernier apparaît donc comme un élément central dans la vie des collaborateurs.**

Pour comprendre ce qui est, à leurs yeux, le meilleur et le pire du management, nous interrogeons notamment les collaborateurs sur les actions jugées les plus démotivantes et les plus motivantes.

Parmi les premières, quatre actions sont considérées comme particulièrement démotivantes :

- **L'opacité de la politique de rémunération**, avec de fait une faible motivation face aux systèmes d'intéressement mis en place
- **Une mauvaise gestion de la charge de travail** : tendance à trop charger les plus performants et absence d'entraide entre équipe.
- **Pas de véritable animation** au-delà de réunion annuelle, avec une information descendante souvent tronquée laissant place aux rumeurs.
- **Absence de valorisation** vis-à-vis du client

Parmi les actions motivantes, une est particulièrement mise en avant :

- Près de 40 % des collaborateurs plébiscitent comme principale qualité du manager son «**honnêteté dans ses feedbacks**». La capacité à les faire progresser et les associer à l'analyse des dossiers.

C'est d'ailleurs ce qui protège en partie les cabinets d'une érosion des collaborateurs vers l'entreprise. La multiplicité des cas traités, la richesse des échanges sont autant de leviers qui se doivent d'être valorisés.

Certains cabinets ont d'ores et déjà déterminé des parcours qualifiants ou diplômants qui sont autant de satisfécits successifs renforçant la motivation et la fidélité au cabinet.

Un référentiel de management spécifique à la profession comptable ?

Oui, car il doit répondre spécifiquement à l'ensemble des besoins liés à la mutation de la profession sans tomber dans la trop fameuse « réunionite »

Il doit permettre :

- Une **meilleure anticipation** de l'adaptation des compétences aux emplois.
- Une **meilleure maîtrise** des conséquences et de l'acceptation des changements technologiques.
- Une **meilleure synthèse** entre organisation qualifiante et développement des compétences des salariés.
- Une **meilleure communication** adaptée aux spécificités de taille et d'organisation de chaque et au-delà de chaque site. Car on parle souvent de cabinets d'une taille de « x » personnes mais les problématiques doivent s'appréhender en fonction de la taille des sites.
- Une **meilleure gestion** des carrières et de ce fait des meilleures sélections et programmations des actions d'ajustement nécessaire

Sans vouloir faire un bêtisier des actions de formation de la conduite du changement et du travail sur le savoir-être des collaborateurs au sein de la profession, il est troublant de penser que pendant des années ont été formés l'ensemble des équipes des cabinets aux « techniques d'entretien de vente ». Même ceux qui ne voyaient pas les clients au prétexte que cela ne pouvait pas leur faire de mal ... Parallèlement dans les cabinets aucune animation spécifique des cadres n'était réellement effectuée handicapant de fait leur positionnement et annihilant toute structuration de management...

A quoi ressemble ce fameux référentiel de management ?

Il se décompose en actes de managements individuels et collectifs, chaque cabinet **composant son référentiel en fonction de ses objectifs**. On structure un véritable marketing RH qui adapte des actes spécifiques en fonction des besoins du cabinet et des interlocuteurs (on a trop souvent vu des réunions ou assistent des collaborateurs qui se demande pourquoi ils sont présents !!)

Des actes collectifs :

Réunion Cabinet

La réunion annuelle ou semestrielle qui permet de véhiculer les messages forts vecteurs de sens.

Réunion cadres

Une animation qui peut être hebdomadaire mensuelle ou trimestrielle, permettant de véritablement manager la délégation et permettre au dirigeant au-delà de son rôle de manager d'être véritablement leader.

Réunion développement

Souvent inclus dans une autre réunion pour faire du développement une constante.

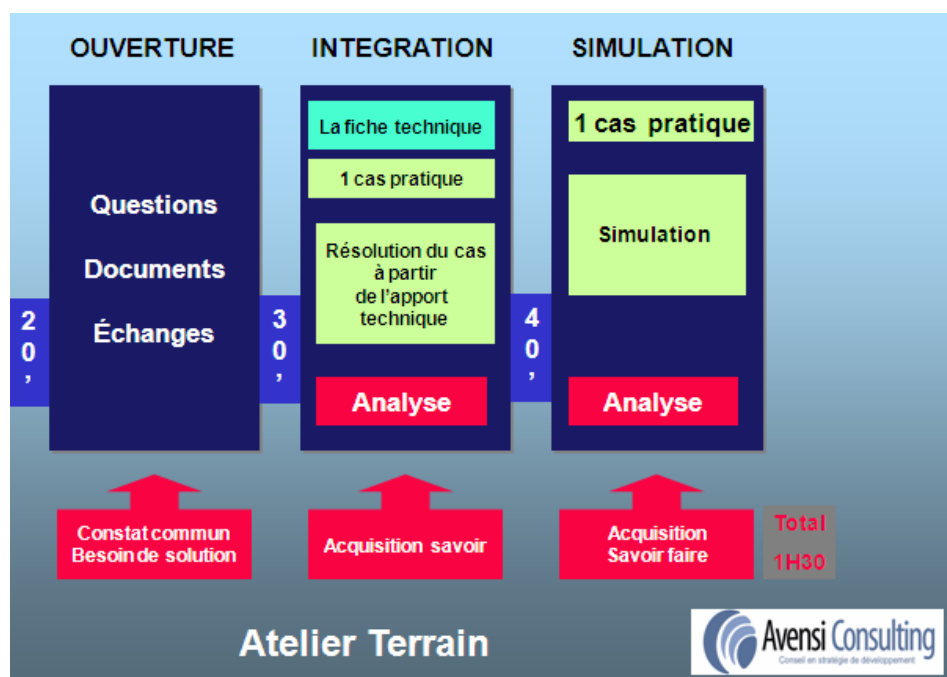
Brief hebdomadaire

Indispensable en période fiscale pour optimiser la planification, sans se tromper dans le format (1/4H maximum debout devant un paper board).

Ateliers terrains

Un acte qui permet de **s'assurer de la réussite du lancement de vos actions** (développement, réorganisation, renfort technique ...)

Chaque acte à son process spécifique, nous avons choisi de vous exposer à titre d'exemple le cadre de l'atelier terrain.



C'est la possibilité d'optimiser l'adhésion de vos équipes en 1h30 ou 3h00.

1/ **Évacuer les freins** et s'assurer que les constats sont identiques afin de s'assurer de la parfaite écoute de votre message (c'est l'opportunité de partager des éléments extérieurs, articles, statistiques, témoignages...).

2/ **Apporter le corps de votre message avec un exemple concret ou le témoignage** d'un collaborateur avec lequel vous avez testé l'approche.

3/ **Mettre l'équipe en action** en travaillant sur leur propre portefeuille client ou leur propre organisation afin d'initier une véritable dynamique.

Des actes individuels :

Entretien de Management individuels : de fixation d'objectifs et entretiens de progrès

Réguler la performance nécessite d'**adapter votre management** à l'individu.

Entretiens « tandem »

Assister en binôme à des entretiens clients, la meilleure façon de **travailler le savoir-être des équipes** en étant en situation avec obligatoirement des techniques d'analyses d'entretiens spécifiques.

Elearning

Des approches très performantes notamment celles mises en œuvre par comptaliaTV qui permettent d'**individualiser l'apport et le renfort de savoir et de savoir-faire**.

Entretiens Annuels

De plus en plus observé dans les cabinets, mais « poussez les curseurs » en associant qualitatif et quantitatif. En effet pour chaque critère apprécié du collaborateur souvent noté ABCDE mettez en correspondance une note puis un coefficient vous permettant de **juger d'un niveau moyen de compétence et de mesurer son évolution au fil des ans**.

Déterminer le coefficient permettant d'établir un scoring de compétence

	5	4	3	2	1	
CAPACITES RELATIONNELLES (*)	A	B	C	D	E	F
- Expression						
. qualité de l'expression orale						
. qualité de l'expression écrite						
... X						

X 1,3
X ...

= score compétence relationnelle

Nous avons souhaité vous apporter un éclairage sur l'actualité du référentiel de management au sein des cabinets. Nous avons évoqué dans un précédent article un livret blanc sur le management des cabinets que nous avons enrichi des dernières enquêtes qui ont eu lieu sur la profession et qui sera bientôt à votre disposition. A cette occasion, nous tenons à remercier les 230 personnes qui nous ont déjà fait part de leur intérêt.

N'oubliez pas dans tous les cas que la passion se communique, et qu'un bon manager pilote, donne envie, les actes sont les véhicules de vos choix afin d'optimiser adhésion et réussite.

CONTACT:

Didier PLANE

Avensi Consulting

didier.plane@avensi-consulting.com

