



# Outils pratiques pour mon entreprise

JEAN-MARC GANDY - Formateur et consultant indépendant pour les entreprises, auteur d'ouvrages pratiques

## OUTIL 12 - URGENT : REVALORISONS LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ !

### ENTRE L'ENCLUME ET LE MARTEAU

Chef de service, chef d'équipe... : nous parlons ici du responsable qui gère son équipe sur le terrain. Ce poste a toujours été difficile à tenir pour celui ou celle qui est pris entre deux logiques pas toujours compatibles : les exigences des échelons supérieurs de l'entreprise et les exigences des collaborateurs de l'équipe. Aujourd'hui nous constatons une fréquente "crise existentielle" vécue par ceux que l'on désigne sous le terme de "managers de proximité". Nombre d'entreprises peinent d'ailleurs à trouver des volontaires pour cette fonction vitale.

### POURQUOI CETTE CRISE DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ ?

- Les postes actuels sont souvent moins valorisés et moins attractifs que dans le passé. Le supplément de rémunération n'est plus guère mobilisateur en regard du poids des responsabilités confiées : «*Pourquoi irais-je m'embêter à prendre la responsabilité de l'équipe pour avoir une pression permanente de la direction, des emmerdes supplémentaires et ne plus compter mes heures de travail ? Tout ça pour gagner presque rien en plus !*».

- Certaines grandes structures tendent à remplacer les postes de management de proximité par du management à distance, s'appuyant sur des systèmes plus ou moins sophistiqués de reporting informatisé. Décision d'ailleurs souvent désastreuse sur le long terme.

- Les directions soutiennent de moins en moins leurs managers de proximité lorsque ceux-ci sont confrontés à des difficultés particulières. Exemple fréquent : un responsable d'équipe demande l'aval de sa direction pour faire appli-

Notre entreprise valorise-t-elle suffisamment ses managers de proximité ?	OUI	NON
Disposons-nous de responsables d'équipe clairement identifiés ?		
Existe-t-il pour chacun d'eux un descriptif de poste et de fonction bien défini et à jour ?		
Sont-ils physiquement présents sur le terrain ?		
Leur accordons-nous suffisamment de temps pour bien manager leur équipe ?		
Avons-nous suffisamment allégé leurs tâches de reporting ?		
Investissons-nous suffisamment dans leur formation aux techniques de management ?		
Leur accordons-nous un différentiel de rémunération réellement motivant ?		
Leur accordons-nous suffisamment de reconnaissance psychologique au sein de l'entreprise ?		
<b>Nota : une seule réponse négative doit amener une réflexion de fond.</b>		

## MANAGER DE PROXIMITÉ : L'HOMME OU LA FEMME AUX 100 QUALITÉS.

quer une sanction disciplinaire. La Direction "botte en touche". Ce qui sape l'autorité du responsable d'équipe.

- Enfin, de nouveaux concepts ne cessent de fleurir, remettant en cause le modèle traditionnel du management : "Entreprise libérée", "Management collaboratif", "Management 2.0", etc. Les équipes doivent apprendre à s'autogérer pour "libérer les énergies" et "doper le potentiel de chaque collaborateur".

### QUELQUES CONSTATS PEUVENT INTERPELLER...

Toutes les enquêtes menées le montrent : les collaborateurs plébiscitent la présence du

"manager de terrain". Étonnant non ? Pas tant que ça : en effet, le responsable d'équipe est perçu tout à la fois comme un guide, un garant d'équité et de justice au sein du groupe mais aussi comme un "facilitateur" pour l'accomplissement des tâches quotidiennes. Bien entendu, le consensus est clair : l'époque des "petits chefs", des "chefaillons" est révolue, même si, çà et là, subsistent quelques dinosaures. Nous sommes donc assez loin des idées un peu "Bisounours" sur l'entreprise "libérée". Reconnaissons cependant qu'Isaac Getz a le mérite de nous faire tous réfléchir et de secouer un peu le cocotier de nos certitudes.

### POINT DE SALUT SANS BONS "MANAGERS DE PROXIMITÉ"

Rappelons-le si nécessaire, la performance de toute entreprise dépend d'un facteur-clé : l'implica-

tion et la motivation de chaque collaborateur. Aucune performance, qu'elle soit technologique, commerciale ou financière, ne sera durable sans cette implication et cette motivation. Quel est, sur le terrain, le premier garant de cette implication et de cette motivation ? Vous l'avez deviné, c'est le manager de proximité. Imaginerait-on d'ailleurs une équipe de foot ou de rugby victorieuse sans un capitaine possédant ces mêmes qualités ?

Voici, ci-dessus, notre outil pratique, présenté sous la forme d'un petit questionnaire destiné à faire réfléchir les directions générales.

CHRONIQUE RÉALISÉE DANS LE CADRE DE RESO HEBDO ECO [www.facebook.com/resohebdoeco](http://www.facebook.com/resohebdoeco)

