



JUIN 2017 - N° 6

Ne pas oublier le management de proximité

« Une bande de complices pour faire face aux difficultés. »

Nous n'apprécions pas les décisions verticales, unilatérales parachutées d'en haut, cela est vrai pour soi mais aussi pour nos collaborateurs.

Le management de proximité est au point de rencontre entre décisionnaires et niveaux d'exécution.

Est-il concevable de l'ignorer ? Il est en prise directe avec les collaborateurs qui exécutent le travail et dont les difficultés ne peuvent être ignorées; il détient l'information, la maîtrise des processus complexes. Les retours vers la hiérarchie sont de nature à enrichir le management décisionnaire.

Quelques précautions...

- Lorsque nous consultons le management de proximité, nous nous devons d'être sincères. Demander un avis pour la forme décrédite à tout jamais.
- Ensuite, donnons du temps au temps, le tout en urgence ne ressort pas des principes d'efficacité. Nos interlocuteurs se doivent de réunir les éléments qui confortent les points de vue. Tout ne se règle pas à la minute ! En association, nous aboutirons à des améliorations, les ambiguïtés seront levées, les ignorances, les erreurs débusquées.

- Les réponses à nos consultations seront sujettes à la plus grande écoute. C'est souvent le porteur de la réponse inattendue qui devient notre meilleur partenaire.
- Enfin, les suggestions valables doivent être intégrées dans les décisions. Si elles ne peuvent l'être, expliquer le pourquoi, sinon il faudra renoncer à en recueillir de nouvelles.

En rendant le management de proximité acteur, je construis :

- Les décisions mieux comprises seront répercutées et mieux exécutées.
- Nous établissons un climat de confiance réciproque.

UN ENTREPRENEUR : *Communicant*

Persévérant

Courageux

Inventif pour le rebond

- *Les retours vers la hiérarchie enrichissent.*
- *Le management TOP, un gisement d'inventions.*
- *Elles ou eux, mes complices, restent propriétaires d'idées qu'ils livrent ou conservent.*
- *Entrepreneur, je suis seul ou en équipe.*
- *Nos liens dans le quotidien se doivent de trouver dans travail une vision, un sens qui portent les valeurs fondatrices de l'entreprise.*



- Nous agissons sur le terrain favorable du tutorat, en effet des explications seront données, des échanges apportés à propos du poids des mécanismes, des articulations, des contraintes qui pourraient lui échapper.

REVISITONS CERTAINES PRATIQUES

Le contexte économique que nous traversons réduit le territoire de ce niveau de management. La centralisation du pouvoir a diminué sa zone d'autonomie ; les contrôles divers et variés ont vu proliférer les tableaux et les chiffres. Ça marche, entend-on ! Certes, mais on réduit d'autant le sens de la responsabilité. Les aléas quotidiens, les discordances, les dysfonctionnements...demeurent ignorés, une résistance partagée s'installe, la créativité s'étiole...mais où est donc l'entreprise « qui gagne » ?

Obéir, ne pas réfléchir et la démotivation s'installe. Ce ne sont pas les réunions, le reporting, les revues... qui sont de nature - seules - à dynamiser l'entreprise. En bureaucratisant le système, on se coupe des forces de progression, d'innovation dont **les femmes, les hommes restent propriétaires.**

ET D'AUTRES VOIES...

Les entreprises se trouvent fragilisées en cette période, aussi l'éthique, l'exemplarité constituent un remède incontournable. Manquer de respect, de confiance, c'est se séparer de ses « patriotes », c'est rompre le pacte de fidélité, c'est induire un sentiment de lâchage.

A travers les circonstances difficiles traversées, le recours à une approche purement comptable ne peut être la seule solution.

Un moral délité... et où seront les acteurs qui feront repartir la machine le moment venu ?

Il est indispensable de faire porter l'effort sur ce management de première ligne avec lequel doit se construire une relation de respect mutuel.

Nos liens dans le quotidien se doivent de trouver dans le travail une vision, un sens qui portent les valeurs fondatrices de l'entreprise.

Associer le management et les équipes : une voie pour traverser les événements, un axe de déférence vis à vis de l'intelligence.

Ghislaine JOST-RAFFORT - André RAFFORT

Jean-Marie BOUVET - Didier OZANNE - Pascal OLOGOUDOU

Guy CROST - Claude MARIUS



POINTS CLÉS

● RELATION

- Clarifier son rôle, vis-à-vis de son équipe, vis-à-vis de sa hiérarchie, vis-à-vis de son entreprise.
- Comprendre les attentes d'une équipe vis-à-vis de son leader.
- Les modes de communication et leur relation au management : *atouts et zones de risques*
- L'efficacité individuelle et ses composants : *les savoir-faire, la mobilité relationnelle, la conformabilité, l'image de soi intériorisée.*
- Anticiper et gérer les relations délicates.
- Pratiquer l'assertivité pour asseoir son autorité.
- Savoir répondre à l'agressivité passive ou active.

● ORGANISATION

- Exprimer et décliner les objectifs de l'équipe et les indicateurs de réussite.
- Savoir écouter les questions et y répondre .
- Déceler les difficultés, construire les leviers d'action.
- Optimiser sa gestion du temps.
- Planifier et gérer ses priorités.
- Développer la gestion du temps de son équipe.
- Utiliser des outils d'autocontrôle.
- Maîtriser les réunions pour accroître l'efficacité commune.
- Les différents types de réunion.
- Les rôles de l'animateur et les techniques d'animation et de suivi.

● MOTIVATION

- Savoir féliciter et faire des remarques constructives.
- Utiliser la méthode résolutive pour soutenir et suivre l'autonomie de chacun.
- Connaître les bases de l'entretien de suivi de tâche.
- Connaître le rôle et la fonction de l'entretien annuel.

