

Performances Opérationnelles et Motivation

« Le Management
de Proximité »

Le courant actuel tend à définir le **MANAGEMENT DE PROXIMITE** comme la pratique managériale cible du premier maillon de la chaîne hiérarchique ?

“Nous avons été étonnés quand nous avons compris que c’était à nous de trouver les solutions, qu’il n’y en avait pas de toutes faites, maintenant il y a de l’écoute et ça nous plaît, ça change nos habitudes”.

*Chef Opérateur
Chimie*

“Nous avons construit notre propre management visuel, depuis c’est plus facile de se comprendre avec les autres équipes...”

*Opératrice
Équipement Auto*

En fait de pratique managériale, on réduit souvent ce concept de management de proximité à sa dimension “géographique” ; généralement, il évoque l’image de responsables d’équipes opérationnelles répondant à un cadre de la bonne marche de leur secteur. Il s’agit d’une fonction capitale certes, mais l’image ne donne pas toute la mesure de ce qu’est véritablement le management de proximité.

Complètement réductrice, cette illustration le vide de son essence : la subsidiarité. Il s’agit de son principe fondateur : **donner du POUVOIR aux opérationnels.**

Si la première réaction à cette idée est souvent une surprise mêlée d’inquiétude, il s’avère nécessaire de l’étayer en expliquant qu’il s’agit de créer un environnement pour que les bonnes décisions interviennent au plus tôt, et au plus près des événements.

Ce pouvoir s’exerce en trois étapes :

1. **Le pouvoir de SAVOIR** : disposer des bonnes informations, sous une forme lisible, au bon moment...

2. **Le pouvoir de REFLECHIR** : disposer des instances pour analyser les écarts, et débattre des idées de progrès...

3. **Le pouvoir d’AGIR** : Décider des actions à mettre en place, suivre leurs réalisations, et vérifier l’obtention des bénéfices attendus.

Ce concept doit soigneusement mélanger quatre ingrédients avant de devenir une réalité ancrée dans **les habitudes quotidiennes** :

Les comportements : ingrédient N°1... l’évolution des comportements ne pouvant se décréter, il faut la cultiver... Donner un nouveau sens à la culture managériale est souvent la transformation la plus lourde pour l’entreprise, car toute la chaîne hiérarchique doit pouvoir se regarder dans un nouveau miroir... Les talents d’hier : savoir organiser, planifier, résoudre les problèmes, donner des objectifs... doivent être complétés par de nouvelles qualités humaines : savoir créer l’enthousiasme, innover, coacher, structurer, inspirer, en un mot : donner envie... d’aller plus loin ensemble.

L’organisation : ingrédient N°2... le manager de proximité est le pivot d’une organisation élargie pour plus d’**autonomie**, conçue au service de la performance et du progrès... La fluidité des interfaces, des réunions de décision sur le terrain, simples et rapides, et un minimum de niveaux hiérarchiques, sont à mettre en place.

Le système de pilotage : ingrédient N°3... nous évoquons plus haut le pouvoir de SAVOIR, sa première application consiste à partager la même information.

La cohérence des chiffres et des indicateurs doit être transparente pour tous !

Il s'agit d'une culture d'entreprise, fondée sur des valeurs : Solidarité, Transparence, Simplicité et culture du Progrès Continu.

Les chiffres redescendus par la direction, le contrôle de gestion, la qualité sont rarement opérationnels... Les équipes concernées les accueillent souvent comme des informations qui ne les concernent pas directement et sur lesquelles elles n'ont aucun pouvoir. Le meilleur des tableaux de bord est celui qui est produit et analysé **sur le terrain.**

Le terrain a généralement beaucoup de bon sens lorsqu'il s'agit de construire les outils pragmatiques de pilotage adaptés à ses besoins...pour peu qu'on lui en donne le pouvoir...

Les outils de progrès : ingrédient N°4... lorsque les trois premiers ingrédients ont formé une base culturelle quotidienne solide au service du progrès continu et de la motivation de tous , il est temps d'ajouter les **outils du progrès continu** : 5S, smed, outil de résolution de problème...

Beaucoup d'entreprises ont commis une inversion de timing en commençant par les outils, pour s'apercevoir qu'il y avait localement des projets pilotes qui marchaient, mais qu'au global le déploiement s'avérait timide et les résultats insuffisants...Aller chez le dentiste c'est très bien, se laver les dents tous les jours, c'est mieux..., faire les deux serait...parfait.

Quel que soit le type de démarche d'amélioration dans laquelle l'entreprise se projette : Lean Manufacturing, 6 Sigma ou toute autre méthode d'amélioration de ses résultats

opérationnels, l'ancrage culturel par le management de proximité en est le socle.

Le management de proximité apporte à l'entreprise et à l'individu une richesse inestimable qui ne se mesure pas uniquement par les indicateurs opérationnels classiques : le développement de la richesse humaine.

Les témoignages convergent : **le management de proximité améliore l'ambiance et les conditions de travail, les gens se parlent plus et mieux**, chacun comprend mieux le rôle de l'autre, les collectifs se développent, non pas pour exprimer un mécontentement, mais pour créer une intelligence globale au service de tous.

A notre époque de fusions-acquisitions, restructurations, le sentiment d'appartenance a changé de périmètre. La taille humaine d'un groupe d'individus travaillant ensemble se substitue à la notoriété d'une entreprise pour renouveler ce sentiment d'appartenance.

"On observe le passage d'une loyauté vis-à-vis de l'entreprise à une loyauté vis-à-vis de son équipe, et de son travail. Les employés ont la volonté d'un travail bien fait, non pas pour l'entreprise, mais pour eux-mêmes, pour préserver l'idée qu'il se font d'eux-même à travers leur travail et leur équipe." *Les Echos - Congrès RH 2007*

L'intérêt permanent porté à l'individu, à ses idées, à ses observations, orchestré par des instances managériales et des

"Le Management de Proximité est ce liant qui permet d'intégrer n'importe quelle tool box de performance aux bonnes pratiques de l'entreprise en y donnant du SENS."

*Françoise Anento,
Directrice
Générale de
PMGI*

"Le référentiel du manager de proximité donne les règles du jeu, les gens se parlent différemment depuis qu'ils y ont réfléchi. Ils sont passés de spectateurs à acteurs."

*Directeur Usine,
Chimie*

Des systèmes de management simples et transparents au service du progrès de l'entreprise et de l'individu.

“Maintenant tout le monde y voit clair, on situe les problèmes, les priorités et on peut y travailler ensemble, il y a l'intelligence collective”.

Responsable de Secteur Cosmétique

“La mise en place du management de proximité a mis des courroies de transmission solides, et de l'huile dans les rouages entre toutes les fonctions de l'entreprise”

Directeur Usine Chimie

interfaces structurées construit une identité reconnue et stimulante.

La souffrance au travail décrite aujourd'hui par les médecins des entreprises est souvent une souffrance psychologique : manque d'écoute, de reconnaissance, isolement, manque de clarté sur ce qui est à faire, manque de support...

Le management de proximité sert à ritualiser l'écoute, à partager ce qui est à faire, à venir régulièrement en aide à ceux qui en ont besoin, à réfléchir à plusieurs sur comment améliorer les choses...Il sert à **donner du sens aux actions et humanise le travail**. Derrière un vocable managérial (PDCA, management visuel...) se trouve le contact humain, la prise en compte de l'autre et de ses problèmes, « Quand quelqu'un a des problèmes, on le voit tout de suite, et on peut en tenir compte... »

Enfin, **on observe que l'intérêt porté à l'individu est un facteur de solidarité important.**

Les entreprises d'aujourd'hui ont compris que cette valeur n'était pas (seulement) un étendard sociétal..., que la solidarité cultivée jour après jour au sein des équipes appelées à réussir ensemble construit un socle pérenne de performances.. au point de l'intégrer dans les critères d'évaluation des plus hautes fonctions de l'entreprise.

Solidarité, simplicité, transparence,

culture du progrès....Autant de valeurs portées par le management de proximité dont les effets collatéraux se trouvent aussi dans les indicateurs RH : baisse de l'absentéisme, fiabilité sociale, meilleur ciblage des besoins en formation, entretiens individuels plus constructifs, attractivité des postes...

Les premiers surpris par les effets bénéfiques du management de proximité sont souvent les hommes et les femmes les plus orientés technique (ils sont aussi, parfois les plus sceptiques au moment du lancement...). Non seulement ils observent que la maîtrise technique est au cœur du dispositif, mais que de plus, les compétences se transfèrent et se capitalisent avec plus de facilité.

Ce plaidoyer manquerait d'équilibre si les inconvénients de la démarche n'étaient pas exposés...**Donner du pouvoir n'est pas neutre : il s'en suit une réelle exigence** qu'il s'agit de ne pas décevoir...Car les défaillances sont visibles comme de grosses pierres qui apparaissent à l'assèchement d'une rivière...

Les « on verra... », « je vais me renseigner... » « Cela ne dépend pas de moi... » n'ont plus de place et le confort de ces réponses évasives est souvent une bombe à retardement qui ne tardera pas à exploser.

Ainsi, un groupe d'opératrices n'ayant pas obtenu des réponses claires au délai d'aménagement validé de

Des résultats visibles d'abord par les témoignages de toute la chaîne hiérarchique.

leurs installations a pris à partie le directeur de l'usine, en lui demandant de produire le cahier des charges qu'il aurait dû signer...D'autres priorités étant survenues, le pauvre homme a dû s'expliquer...et rendre des comptes...

Cette anecdote illustre le principe de la **délégation inversée** : **on demande des comptes, et personne n'y échappe**, et les baronnies s'en trouvent désacralisées...

L'encadrement peut avoir momentanément le sentiment d'être à la croisée des forces et d'en subir les conséquences. L'information et les pulsions étant autant ascendantes que descendantes (et transversales), il doit trouver ses marques. Il ressent parfois l'isolement par rapport à une direction qui consacre tous ses efforts d'accompagnement aux responsables d'équipes en imaginant, à tort, que l'encadrement est étranger au management de proximité.

Ces difficultés sont passagères si la direction est le principal acteur et moteur du changement : son soutien pour franchir des marches, ses valeurs, son exemplarité sont les repères fondamentaux pour réussir un déploiement. En d'autres termes, la

direction doit se reconnaître dans les concepts du management de proximité pour prendre la décision d'y aller.

Le management de proximité n'est pas une pratique managériale réservée aux responsables de terrain, c'est une culture d'entreprise fondée sur des valeurs, portée par des systèmes de management simples et transparents, au service du progrès de l'entreprise et de l'individu.

“Les opérateurs et en particulier les jeunes se révèlent, ils prennent à leur compte des plans d'actions, ils s'expriment et se responsabilisent, ils acquièrent une méthode de travail”

*Référent
Exploitation
Chimie*



34, boulevard de Sébastopol
75004 Paris
tél. +33(0)1 42 77 66 47
www.pmgi.fr