

L'oscar du mérite revient au... manager de proximité !

Motiver sans argent, doper la productivité sans stresser, atteindre ses objectifs tout en passant un temps croissant avec ses équipes... le quotidien du manager de proximité est semé de contradictions. Un parcours du combattant au quotidien.

Chassons toute langue de bois : coincés entre la hiérarchie et la base, le manager de proximité est en charge, bien souvent, du « sale boulot » ; sans, pour autant, en avoir la reconnaissance ! « Le manager intermédiaire est un relais essentiel de la direction pour expliquer les décisions difficiles aux collaborateurs, pour leur faire comprendre où va l'entreprise et comment elle y va », explique Dominique Giraudier, président du directoire du groupe Flo. « Il est en première ligne pour annoncer aux opérationnels sur le terrain les bonnes et les mauvaises nouvelles », abonde Jean-Pierre Testa, responsable des stages Cegos dans le domaine du management des équipes et de l'efficacité professionnelle.

Penser collectif

« Lorsque le secteur de l'automobile est entré en crise, 400 collaborateurs d'Assystem (sur 8 500) se sont retrouvés sans mission, quasiment du jour au lendemain. Nous avons demandé à nos managers de proximité, y compris à ceux qui opéraient dans des secteurs

toujours en croissance, de penser collectif et de faciliter le redéploiement des salariés de l'automobile sur de nouveaux postes », affirme Emmanuelle

clarifié ses objectifs propres, ainsi que ceux de l'entreprise. J'ai dû affiner mes messages en fonction des personnalités, des expertises... »



Capiez, directrice des ressources humaines d'Assystem, une société de conseil en technologies intervenant dans l'automobile, l'aéronautique et le nucléaire. Laurence Roy, manager en charge d'une équipe d'une quinzaine de collaborateurs, raconte : « J'ai passé du temps à aider chaque nouvelle personne à s'approprier son nouveau domaine. Nous avons

Obtenir des résultats sans stresser

En période de crise, les tensions culminent. Défi majeur pour le manager de proximité : « Il

doit apprendre à gérer son stress et à ne pas transmettre à ses collaborateurs la pression qu'il a sur les épaules », relève Jean-Pierre Testa. Une vraie gageure à l'heure où la violence et les tensions gangrènent le monde de l'entreprise. « Rien de pire qu'une colère inexprimée, ou exprimée de façon inadaptée, qui risque de se traduire par des comportements irascibles. » Le danger étant que « les collaborateurs soient soumis à des pratiques qu'ils n'accepteraient pas si le marché du travail était plus florissant ». Chaque manager doit avoir pour ambition de mettre en accord les objectifs de l'entreprise et ceux de chacun. Du grand art.

Augmenter la reconnaissance

Comment le manager intermédiaire peut-il motiver ses troupes à l'heure où les augmentations salariales se font rares ? « Les récompenses financières ne sont pas le seul levier », indique David

Pour aller plus loin

↳ *Manager en périodes de crise*, sous la direction de Jean-Louis Muller, Cegos, 2009.
<http://www.cegos.fr>

Manager avec courage : les secrets d'un leadership efficace en période de crise, par Jean-Paul Lugan et Philippe Ruquet, Eyrolles 2009.
<http://www.eyrolles.com>

Pichon, directeur de projet dans la société de services SQLI (2 000 collaborateurs). « Chez SQLI, chaque manager de proximité – on les appelle les “relais RH” – est un expert métier, qui a sous sa coupe une petite dizaine de salariés. » Lorsqu'il n'est pas question d'incitation financière, « il lui appartient de motiver autrement les collaborateurs, en partageant son expérience ou en dressant avec eux des projets d'avenir rigoureux ». La motivation passe par « la reconnaissance, par le fait de responsabiliser, de déléguer des missions intéressantes... », confirme Jean-Pierre Testa.

Concilier chiffres et émotions

« Les managers de proximité doivent concilier le manage-

ment rationnel – à l'aide de tableaux de bord, de chiffres – et la dimension émotionnelle, en se mettant à l'écoute des salariés et des clients », relève Dominique Giraudier. Gare à ceux qui, le nez dans le guidon, négligeraient de « partager leurs objectifs avec leurs équipes », prévient Bern Terrel, directeur du département commercial et marketing du cabinet de conseil en ressources humaines Hudson. Plus que jamais, « il faut montrer qu'on réfléchit et qu'on envisage déjà la sortie de l'ornière », martèle-t-il. Fixer des objectifs pragmatiques et réalistes aux collaborateurs, tout en étant proche, permet de les motiver. Pour cette gestion des contradictions de son quotidien, le manager de proximité mérite bien un oscar !

● CHRISTOPHE DUTHEIL

« Je suis plus présent sur le terrain »

Pour Frédéric Berthier, chef de l'unité d'exploitation « Lorraine, Champagne-Ardenne » de GRDF, c'est en se rapprochant des hommes que l'on glane les meilleures idées.

Fini « les grandes solutions venues d'en haut pour amé-

liorer l'efficacité », martèle Frédéric Berthier, qui dirige une équipe d'une centaine de personnes chez GRDF, filiale de GDF SUEZ en charge du réseau de distribution de gaz naturel. « C'est au contraire l'accumulation de petites choses qui permet d'améliorer la productivité. » Le responsable, qui rappelle que la crise a eu un impact sur le nombre de raccordements, a renforcé sa « présence sur le terrain » et fait en sorte d'optimiser le « dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ». Un succès : « Les briefings et débriefings qui sont organisés matin et soir avec les équipes permettent de voir ce qui ne va pas, mais aussi ce qui marche ». Et d'identifier plus facilement « les meilleures pratiques ». ● C. D.



Frédéric Berthier, de chez GRDF.

S. THARTER/AGENCE VU