

LA QUESTION DE MANAGEMENT

COMMENT RESTER À L'ÉCOUTE DU TERRAIN ?



PAR ÉRIC ALBERT
PRÉSIDENT DE L'IFAS

Les équipes le disent volontiers : les dirigeants ne vont pas assez sur le terrain et ne savent pas ce qui s'y passe. Fort de ce lieu commun, une chaîne de télévision a repris un concept d'émission où des patrons, sans se faire reconnaître, vont travailler « incognito » dans leur propre entreprise à la base. C'est ainsi que l'on voit l'un d'entre eux prendre conscience de la réalité de terrain et identifier des dysfonctionnements. Ici, les vêtements nécessaires pour accomplir une tâche, là des locaux en mauvais état. Etant décideur, les problèmes peuvent se résoudre très vite. De plus, il dit prendre conscience de « la richesse humaine » de son entreprise. Tout l'objet de l'émission est de montrer combien ce type d'action est positif et, comme

souvent à la télévision, le personnage principal devient une sorte de héros. Deux choses sont positives : être à l'écoute du terrain et favoriser la résolution de problèmes évidents. Mais la méthode est la négation du management. Ce que montre cette émission, c'est un patron tout-puissant qui soit ne tient compte que des informations qu'il voit lui-même, soit est incapable de faire remonter les informations par sa ligne hiérarchique : il doit faire lui-même. L'une des tâches essentielles du management est de faire en sorte que chacun à sa place joue son rôle. Au management de terrain d'identifier les difficultés de ceux qui font. A leur hiérarchie de les aider à résoudre les problèmes. Ces derniers n'ont besoin de les faire remonter que lorsque cela

dépasse la limite de leur délégation clairement définie. Identifier des problèmes et les résoudre est à la portée de chacun. Le vrai manager se distingue par sa capacité à mettre en place une organisation et une qualité relationnelle et comportementale qui permettent aux acteurs de le faire sans lui. Reste que, la confiance se nourrissant du contrôle, il est utile d'aller voir régulièrement ce qui se passe sur le terrain. Le dirigeant y verra des dysfonctionnements. Et il devra se garder de les résoudre lui-même pour comprendre pourquoi les acteurs n'ont pas pu y apporter eux-mêmes une solution. Le management est un métier de mettre en scène plus que de premier rôle. N'en déplaie à la télévision. ea@ifas.net