



PME / PMI : Encadrement terrain et enjeu humain

par Serge Berlem

Observer la composition des structures hiérarchiques des PME/PMI, nous amène, dans de nombreux cas, à faire le même constat :

- L'encadrement terrain est souvent constitué d'anciens ouvriers ou employés, ayant été choisis pour leurs connaissances techniques, dont l'étendue est d'ailleurs majoritairement proportionnelle au nombre d'années d'ancienneté ;

- La fidélité de ces derniers, leur attachement à l'entreprise sont des critères qui ont, eux aussi, pesé lourd dans la sélection ;

- Tout naturellement, les intéressés véhiculent donc auprès de leurs collaborateurs ces valeurs qui ont conduit l'entreprise à les hisser à un poste d'encadrement.

Quand on considère l'historique d'une entreprise, on observe que la décision de mettre en place un encadrement terrain, aux premiers temps de son développement, répond à la nécessité de substituer à la présence du Dirigeant auprès du personnel de production, un contrôle "intermédiaire" permettant au Dirigeant de prendre le recul nécessaire. Aussi ce contrôle ne peut-il être effectué que par des fidèles, dont la loyauté et les compétences techniques indiscutables permettent au Dirigeant de "déléguer" ce pouvoir de direction opérationnelle en limitant ses états d'âme.

Et puis le temps passe...

Et la solution valable il y a quelques années s'avère, progressivement, générer certains dysfonctionnements gênants... (prise de responsabilités insuffisante, légitimité sujette à caution...).

La Direction et la Maîtrise sont souvent d'accord sur un point : dans les deux cas, on se demande à quoi sert l'encadrement terrain !

"Faire évoluer les hommes..."

La modification d'une structure hiérarchique n'induit pas automatiquement la modification des comportements.

L'encadrement terrain représente le premier niveau de "managers" de l'entreprise.

Bien que précieuses, la fidélité et les compétences techniques ne suffisent plus à assurer un encadrement dynamique et adapté dans un environnement en mouvance permanente. Il faut donc faire évoluer les hommes.

L'Agent de Maîtrise ne trouvera sa légitimité au yeux de sa Direction et de ses collaborateurs que s'il remplit complètement son rôle de manager.

Le nouveau niveau de confiance du Dirigeant s'exprime aujourd'hui en d'autres termes :

Au savoir et au savoir-faire doivent maintenant s'ajouter un "savoir faire faire" et un savoir être en matière de management.

"... Une solution formation personnalisée."

En la matière, la contribution du Groupe Serge Berlem consiste, après avoir réalisé un diagnostic complet de la situation, à construire une "solution formation" personnalisée pour une mise en pratique immédiate sur le terrain avec si nécessaire un accompagnement personnalisé et individuel (coaching).

Donner sa vraie dimension à l'agent de Maîtrise, c'est instaurer ou restaurer sa vraie crédibilité aux yeux de tous.

Une histoire d'efficacité, en somme...

Pour servir la performance globale de l'entreprise.