

MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Pascal Théry Formations

FORMATION
SUR 6 JOURS



2024

Si le management de proximité est essentiel à la performance des entreprises, il demeure un sujet de questionnements. Explorons les défis, les rôles et les meilleures pratiques pour exceller dans ce domaine, et imaginons qu'elle devrait être la formation à proposer à ces managers.

Quels sont les 3 défis du Management de Proximité ?

1. Premièrement, celui de la tension perçue entre les rôles managériaux et opérationnels. Effectivement, les managers de proximité se disent souvent pris entre de fortes attentes opérationnelles et des responsabilités managériales exigeantes.
2. Le deuxième défi est celui de la diversité des situations et conditions de travail. Maintenir la cohésion d'équipe, assurer un suivi régulier et soutenir des collaborateurs parfois isolés géographiquement et temporellement constituent un défi majeur.
3. Enfin, le manque de reconnaissance. Bien que l'importance des managers de proximité soit largement reconnue, ils reçoivent souvent moins de soutien et de reconnaissance que leurs homologues des fonctions centrales et font l'objet de moins d'attention. Un certain sentiment d'injustice peut émerger parfois.

Le manager de proximité joue trois rôles clés :

1. Il est l'intermédiaire essentiel entre la direction et les équipes opérationnelles. C'est lui qui conditionne l'alignement des objectifs opérationnels à la stratégie définie.
2. Il est responsable de la répartition du travail, de la planification des missions, de la fixation des objectifs et de leur suivi.
3. Il est enfin celui qui conseille et forme ses collaborateurs, au-delà de son rôle de superviseur et ce dans un contexte de questionnement sur l'engagement au travail.

LE CONTEXTE



**ALORS, QUELLE DOIT ÊTRE LA FORMATION
DES MANAGERS DE PROXIMITÉ ?**

MANAGERS DE PROXIMITE

Cette formation est dédiée en priorité aux managers de proximité animant une unité opérationnelle de production, commerciale, logistique, etc .

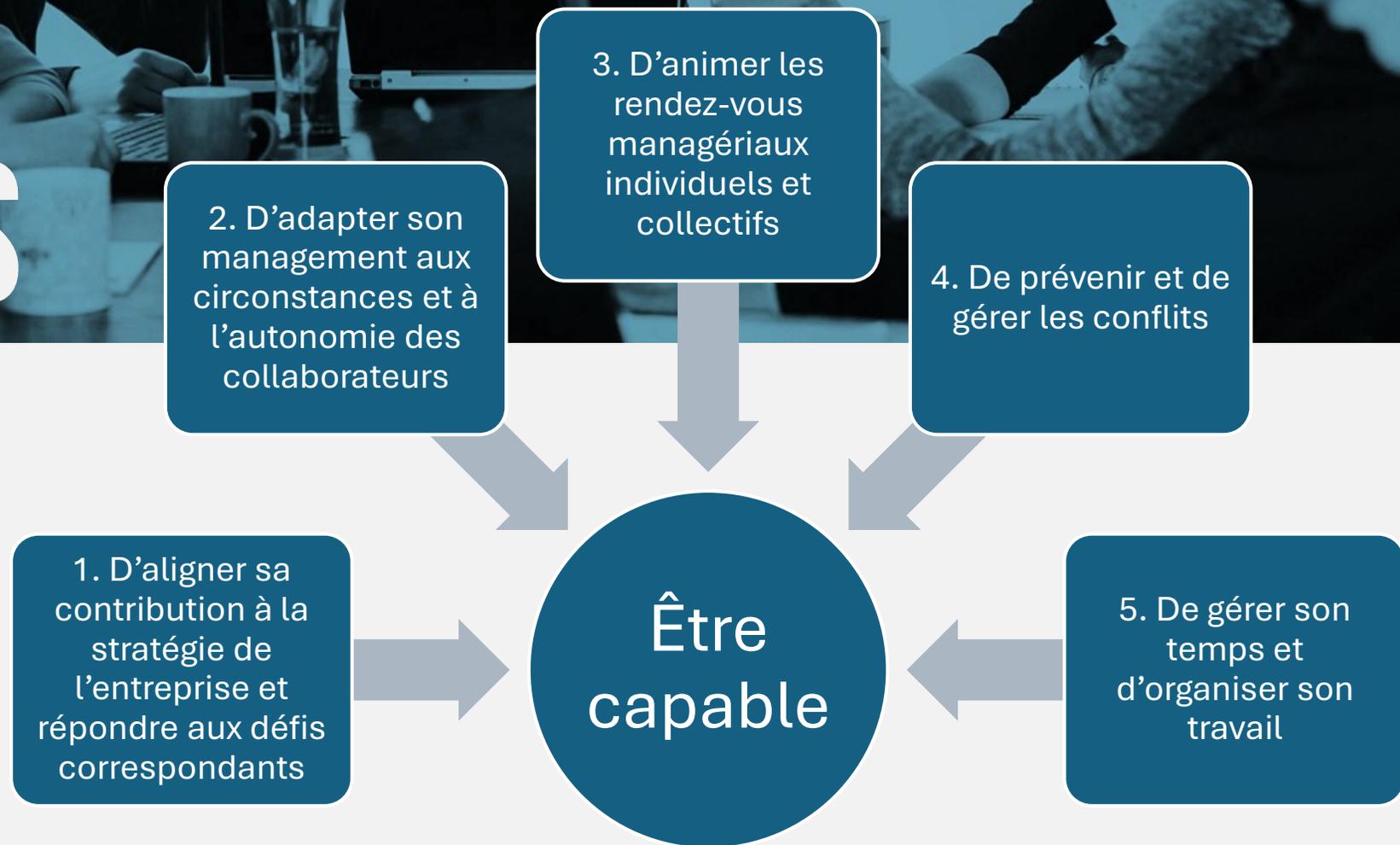
Une expérience d'au moins deux ans est souhaitable car la formation s'appuie sur les expériences acquises.



PUBLIC CIBLE



OBJECTIFS





PEDAGOGIE

ECHANGE ET INTERACTIVITE

Une pédagogie qui privilégie les échanges et l'interactivité, l'implication individuelle et collective !

Par ailleurs, les participants reçoivent durant et après la formation des modules microlearning de renforcement [TalenCards](#) et ont accès aux [20 modules Elearning](#) sur le site PTF

METHODES ET OUTILS

Visuels projetés et Supports de formation mis à disposition des participants

Études de cas et mises en situations systématiquement adaptées au contexte

Questionnaires de “personnalité” sur le site www.pascaltheyriformations.fr :

Styles de management

Assertivité

5 drivers

Quiz, challenges et interactions avec [Woodlap](#)

Chasse au trésor de fin de formation avec l’application [Playtours](#) sur smartphone pour renforcer les acquis en cherchant à répondre aux défis du parcours



PEDAGOGIE



ORGANISATION

3X2 JOURS

Formation organisée en 3 sessions de 2 jours, avec une intersession de 3 semaines propice aux mises en application des acquis.

La formation peut être précédée par une évaluation « feedback 360 » qui est débriefée individuellement durant la formation.





SEQUENCEMENT

J-15

- questionnaire de recueil des attentes et études de cas

J1

- Brise glace, études de cas introductives, adaptabilité managériale

J2

- Les bonnes pratiques managériales individuelles (onboarding, one to one, recadrage, feedback)

J3

- Teambuilding, les bonnes pratiques collectives (Top5, débriefing, et autre selon pratiques de l'entreprise)

J4

- Gestion des tensions et assertivité

J5

- Organisation et gestion du temps

J6

- Renforcements sur l'ensemble du parcours (chasse au trésor), grand quiz final (les participants sont les auteurs des questions)

j+15/60

- Microlearning

LES CONTENUS ET THÉMATIQUES

La vocation première du manager opérationnel est de mobiliser les énergies et intelligences sur les objectifs de son organisation.

Cela exige de répondre à de nombreux défis. Parmi eux :

Faire faire en combinant bienveillance et exigence. **Bienveillance** face aux erreurs voire aux échecs des personnes qui inventent, agissent et apprennent, **exigence** quant aux respects des valeurs de l'organisation et des règles de vie qui les concrétisent.

Aligner son unité et atteindre les objectifs croissants qui lui sont assignés, en veillant à la fois à l'efficacité du travail et à la qualité de vie au travail.

Cultiver la transversalité indispensable à l'action dans un environnement complexe et la préservation d'un périmètre collectif, indispensable à l'identité métier.

Quelles sont les principales qualités ou soft skills requis ?

Leadership ou capacité à mobiliser sur les objectifs.

Agilité ou capacité à s'adapter aux personnes et aux circonstances sans se désunir.

Esprit d'équipe ou capacité à collaborer, coopérer, représenter et volonté de réussir ensemble.

Intelligence émotionnelle ou capacité à écouter les émotions sans s'y perdre.

Communication ou capacité à être écouté, compris et suivi.

Résolution de problèmes ou capacité et volonté à améliorer en permanence.

Pensée critique ou capacité à penser de façon rationnelle en s'appuyant sur les faits.

Organisation personnelle ou capacité à rechercher l'efficacité personnelle.



**LA CONTRIBUTION DU MANAGER
OPÉRATIONNEL ET LES DÉFIS
CORRESPONDANTS**

S'adapter, faire preuve d'agilité est au cœur des pratiques managériales.

Mobiliser son expertise, faire preuve de réactivité, décider seul et agir vite dans certaines circonstances, d'urgence notamment. Temporiser, consulter dans d'autres circonstances.

Faire confiance, donner carte blanche, se mettre en retrait à chaque fois que les circonstances le permettent.

Manager, animer de façon **situationnelle** ou contingente est également indispensable, car au-delà des circonstances auxquelles il est confronté, le manager travaille avec des personnes différentes.

Différentes sur le plan des personnalités certes, mais également dans leurs capacités à réussir durablement leurs missions. On parle **d'autonomie**, combinaison des **compétences** à mobiliser (savoir-faire) et **d'engagement** (vouloir-faire).

Le manager doit donc s'interroger en permanence sur la capacité des personnes, de ses collaborateurs, à faire face aux situations de travail rencontrées, habituelles ou spécifiques. Il ajustera son action managériale en optant pour l'un des quatre styles : **directif, persuasif, participatif et délégitif**.

Mais le management situationnel permet également de poser les bases d'une action de développement réfléchi des collaborateurs en les challengeant sur leur autonomie.



ADAPTER SON MANAGEMENT AU QUO

L'efficacité du manager dépend certes de ses qualités personnelles mais aussi de sa capacité à poser un cadre pour son animation au quotidien.

On parle d'un **système de management** ! respectant les principes et valeurs de l'organisation, le système de management repose sur des rituels managériaux ou bonnes pratiques managériales, individuelles et collectives.

Certaines sont du domaine de l'instantané, du réflexe, donner du feedback par exemple. D'autres s'appuient sur des rendez-vous structurés, récurrents ou ponctuels.

Sur le plan individuel le **«one to one»** hebdomadaire ou mensuel s'impose comme un rendez-vous incontournable avec chaque collaborateur. Il permet de faire le point à la fois sur les missions et objectifs, mais également sur la qualité de vie au travail du collaborateur.

Le « one to one » est donc un outil de pilotage managérial, permettant également d'anticiper les difficultés éventuelles. Il a du reste toute sa place en phase de **«onboarding»**.

Les entretiens de **«recadrage»** et de **«valorisation»** seront déclenchés lorsque la situation l'exige, au-delà des **feedbacks instantanés**, positif et d'alerte.

Sur le plan collectif, le **TOP5** hebdomadaire et le **débriefing** mensuel constituent les fondations d'une équipe performante. Ce sont donc des outils de **«team building»**. Ces deux réunions assurent la bonne circulation de l'information. Elles s'animent en présentiel ou distanciel.

Le TOP5 permet de partager en une dizaine de minutes les informations clés nécessaires à l'action de chacun.

Le débriefing permet le retour d'expérience et constitue un excellent levier managérial d'amélioration continue.

Ces techniques d'animation sont clairement identifiées et documentées dans les référentiels qualité au titre de l'excellence organisationnelle, cf **EFQM 2020**.



**ANIMER LES RENDEZ-VOUS MANAGÉRIAU
INDIVIDUELS ET COLLECTIFS**

Le manager participatif, voire délégatif, parce ce qu'il favorise les échanges et les prises de positions peut être confronté à des tensions, interpersonnelles ou collectives. Il est de sa responsabilité bien entendu de les prévenir mais aussi de les gérer parfois.

Son efficacité est conditionnée par deux éléments :

- Sa maîtrise des techniques de gestion des tensions.
- Ses ressources personnelles, affirmation de soi, self control et pensée critique.

Identifier les caractéristiques du conflit, les risques d'extension et de dérapage, connaître et pratiquer les techniques de gestion et de solutionnement (**apaisement, compromis, négociation, pouvoir**) font partie des savoir-faire de base du manager, comme de savoir identifier les éventuels symptômes d'une situation de harcèlement potentielle.

Faire preuve **d'assertivité**, «ni hérisson ni paillason», savoir garder son self-control, mobiliser ses capacités à analyser factuellement les situations conflictuelles constituent les savoir-être à mobiliser par le manager opérationnel.

Cela s'apprend et cela se développe au fil des expériences. De plus en plus d'entreprises mettent en place des modalités de supervision pour accompagner et soulager leurs managers.

À noter que la capacité à gérer les conflits constitue pour nombre de collaborateurs **un critère essentiel d'autorité** reconnue au manager.



PRÉVENIR ET DE GÉRER LES CONFLITS

Le manager opérationnel est sollicité à 360° et en permanence. A la fois **capitaine, coach, arbitre**, les journées de travail peuvent très vite paraître trop courtes.

La tentation est alors de les rallonger et le stress n'est pas loin.

Une bonne organisation du temps de travail peut toutefois permettre au manager opérationnel de conjuguer efficacité, convivialité et sérénité !

Voici en rappel les pistes principales :

- Un principe tout d'abord « mon temps m'appartient, je l'utilise comme une ressource rare et le donne de façon parcimonieuse ».
- Une volonté permanente ensuite, je standardise et je fige tout ce qui peut l'être en pratiquant le «**block-scheduling**» ou planification par blocs, comme au collège...
- Je cultive ma rareté et ma disponibilité en aménageant des moments de disponibilité au quotidien que je communique sur mon **agenda partagé**.
- Je veille à optimiser mon activité en gérant scrupuleusement **mes priorités**, en évitant de céder à la facilité du «tout est urgent».
- Je connais **mes conditionnements** (programmes), **biais cognitifs** et fausses évidences que je garde sous contrôle en permanence pour en faire des forces.
- Enfin j'utilise à bon escient et de façon raisonnée mes outils de communication et d'information .



**ORGANISATION PERSONNELLE OU CAPACITÉ
À RECHERCHER L'EFFICIENCE
PERSONNELLE.**

CONTACT

- pascal.thery@gmail.com
- 0608698784
- www.pascaltheyriformations.fr

