



Renforcer le management de proximité, un enjeu-clé pour nos entreprises

Brice Prigent

brice.prigent@animae.fr - 06 21 86 41 53

Nous avons la conviction que les managers de proximité - définis comme ceux qui sont au contact direct et quotidien avec les équipes engagées dans les activités de base de l'entreprise - sont au cœur de toutes les dimensions de la performance de l'entreprise : les résultats bien sûr, mais aussi la motivation des équipes, la qualité de service, etc...

Pourtant, paradoxalement, cette strate de management de 1^{er} niveau est souvent livrée à elle-même, forcée de se débattre avec un ensemble touffu d'attentes parfois contradictoires.

C'est pourquoi nous croyons essentiel de se questionner sur les décisions à prendre et les pratiques à mettre en œuvre pour aider ces managers à remplir leur mission efficacement et sereinement.

Les pages qui suivent vous présentent en synthèse les convictions qui guident nos interventions auprès de ces managers.

Je vous en souhaite une bonne lecture.

Brice Prigent

brice.prigent@animae.fr - 06 21 86 41 53



Vous pouvez aussi retrouver ce thème et d'autres dans nos 2 derniers livres disponibles chez Amazon, Fnac, Cultura, etc...

Le rôle des managers de proximité



...crucial et décisif :

est à la fois...



...délicat et difficile :



**80% de la motivation
des équipes de « terrain »**



**L'engrenage entre les décisions
stratégiques et leur mise en oeuvre**



**L'excellence opérationnelle dans
toutes ses composantes**
(chiffre, qualité de service, sécurité,...)



Le climat social

« entre le marteau et l'enclume »



**Des collaborateurs aux attentes
de plus en plus fortes et différenciées**



**Des injonctions multiples
et souvent paradoxales**



**Un engagement dans
l'opérationnel**
(en plus du management)



**Un rôle pas toujours
bien reconnu**



Des conséquences opérationnelles

Une corrélation (souvent vérifiée) entre la **solidité des managers** et les **performances** de leurs équipes respectives dans la durée



Des conséquences motivationnelles

**Fatigue, démotivation, découragement, épuisement, perte de sens...
les managers de proximité font partie des catégories les plus touchées**

44% déclarent être en situation de détresse psychologique

(34% pour l'ensemble des salariés)

Etude OpinionWay d'octobre 2022

42% se considèrent très stressés (35% pour les membres de leurs équipes)

25% expriment se sentir épuisés « souvent » ou « toujours »

Enquête mondiale du Workforce Institute de UKG, mars 2023

1 manager sur 2 se dit angoissé

41 % d'entre eux se sentent isolés (31% pour les salariés non-managers)

Baromètre Alan #3, 1^{er} semestre 2023

50% des managers estiment que leur mission est devenue plus difficile qu'avant

Baromètre Alan #3, 1^{er} semestre 2023

Des conséquences motivationnelles

Avec à plus long terme, la question des vocations
Manager est une mission qui ne fait plus envie...

20% des cadres ne souhaitent plus gérer d'équipe

...un phénomène d'autant plus marqué
chez les femmes cadres (25%) et les 35-49 ans (27%)

Sondage OpinionWay pour Indeed, mars 2022

69 % des non-encadrants

(et même 75% chez les femmes)

ne souhaitent pas être promus « manager » à l'avenir.

Baromètre Alan #3, 1^{er} semestre 2023

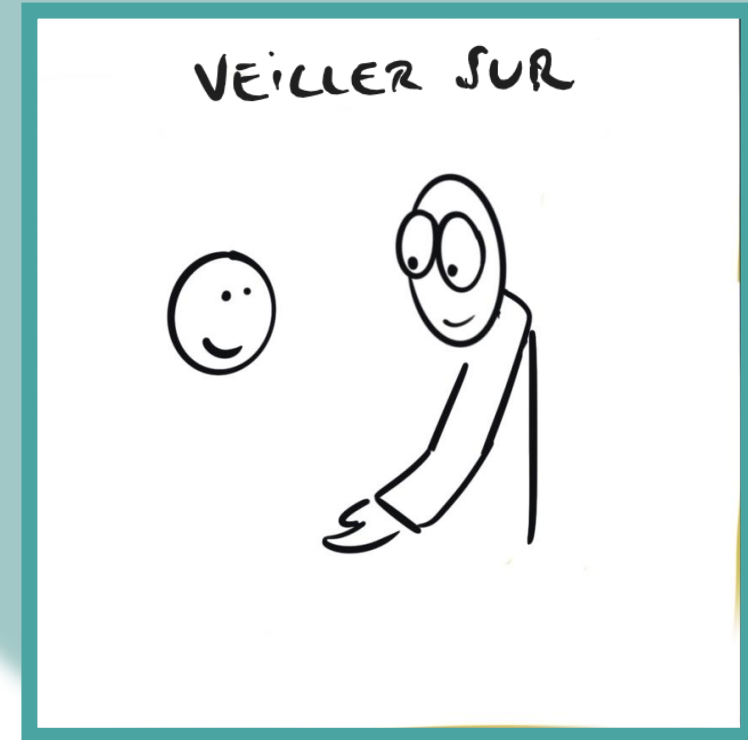


Deux « cultures » de management

Un **statut** qui permet
« *d'exercer un pouvoir sur...* »

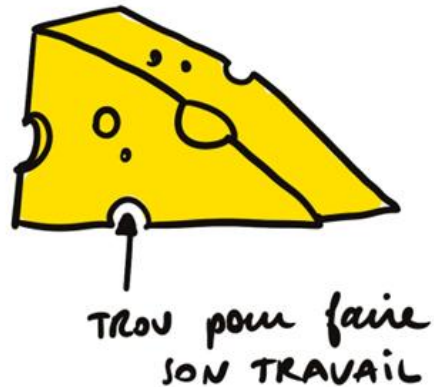


Une **mission** qui consiste à
« *se mettre au service de...* »



- #1. Recentrer le rôle des managers... sur le management !** (vs dispersion)
- #2. Accorder une grande attention à/dans la relation** (vs communication)
- #3. Encourager la concentration sur le jeu** (vs pression sur l'enjeu)
- #4. Apporter assistance et soutien au quotidien** (vs correction a posteriori)
- #5. Aider chaque manager à s'affirmer** (vs le changer ou le formater)

#1. Recentrer le rôle des managers... sur le management !



QUAND LE CHAT N'EST PAS LÀ,
LES SOURIS SONT EN DIFFICULTÉ?

Le syndrome du management « gruyère » :
absorbés par de nombreuses tâches, il reste parfois peu de temps aux managers de proximité... pour manager leurs équipes !

#2. Accorder une grande attention à/dans la relation



#3. Encourager la concentration sur le jeu

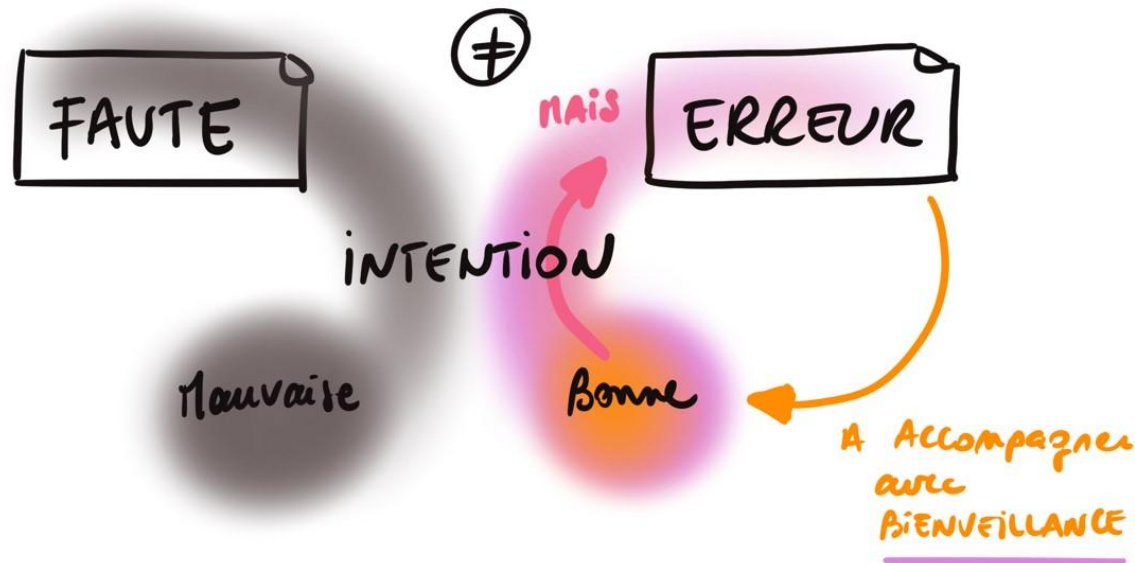
Plus l'enjeu est élevé, plus il faut concentrer les équipes sur le jeu.

La pression d'enjeu (sur l'atteinte des résultats) ne génère que stress, peur, évitement ou dispersion... là où la concentration sur le jeu suscite l'envie de bien faire, le plaisir d'agir, le désir de progresser.

Pyramide des « i »



#3. Encourager la concentration sur le jeu



Cultiver le « plaisir » du jeu consiste à échanger la pression sur l'objectif contre une plus grande exigence sur le respect du jeu.

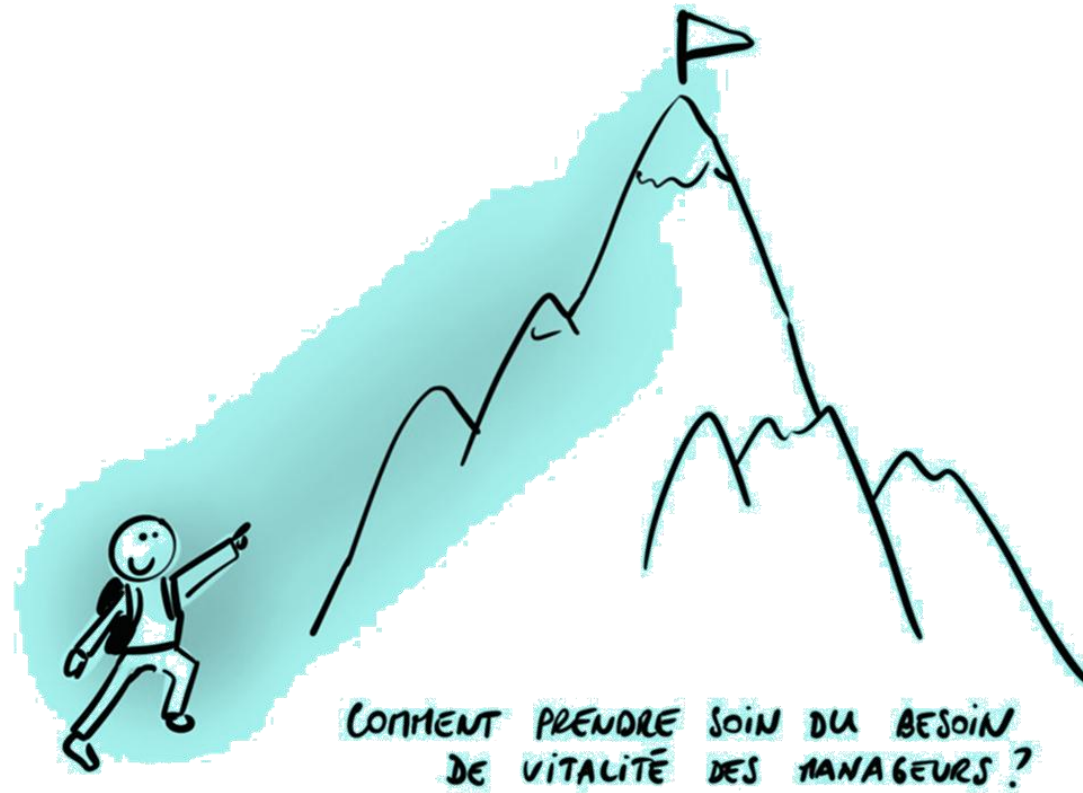
Cela invite à bien distinguer la faute (non-respect des basiques, qui implique un recadrage rapide et ferme) de l'erreur (qui renvoie à un manque de compétence).

#4. Apporter assistance et soutien au quotidien

Au quotidien, les managers peuvent avoir besoin de se sentir épaulés face à certaines situations managériales délicates (par exemple quand il s'agit de recadrer un collaborateur ou de dire non à l'une de ses demandes).



#5. Aider chaque manager à s'affirmer



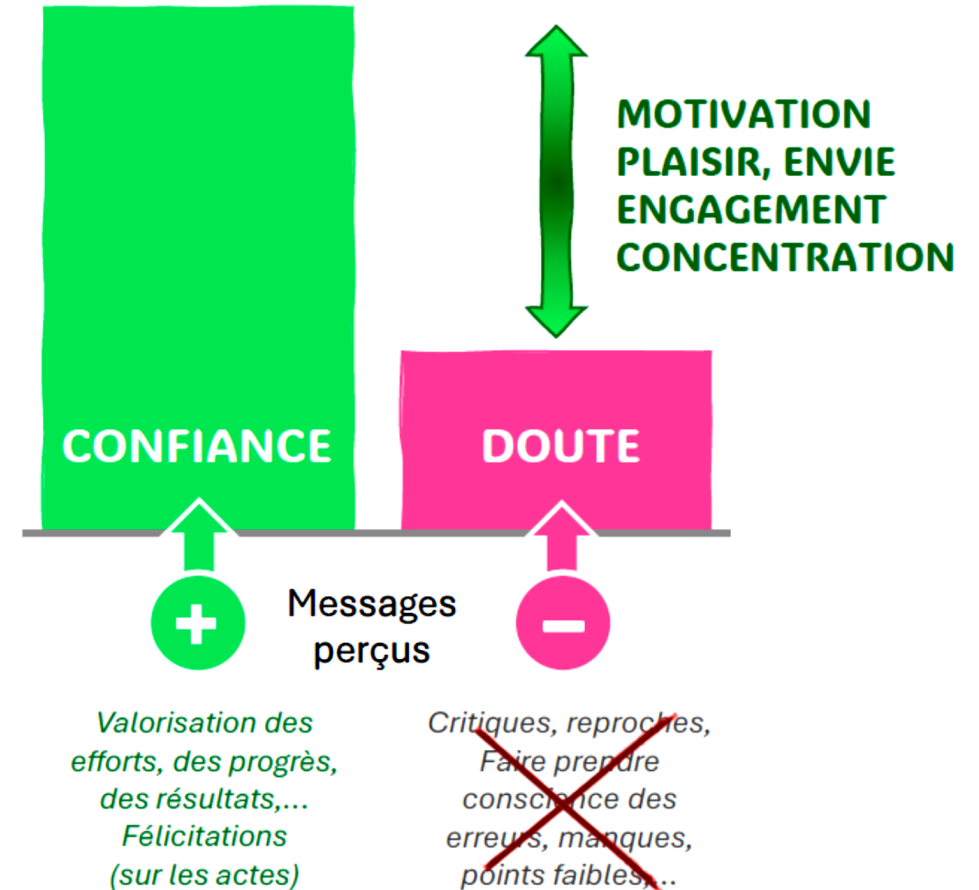
Et si, au lieu de viser la perfection et de vouloir des managers « parfaits », nous nous attachions à aider chacun à consolider ses forces et à construire un style de management alignés sur ses qualités ?

#5. Aider chaque manager à s'affirmer

Il s'agit de comprendre qu'un manager a d'autant plus de facilité à assurer sa mission qu'il se sent en confiance (confiance > doute).

Cela suppose d'accepter de valoriser « à chaud » (les acquis, les efforts, les progrès, les points forts) avant d'exiger ou d'analyser « à froid » (ce qui doit être amélioré).

Or, notre culture corrective nous amène souvent à vouloir trop souvent mettre le doigt (« à chaud » notamment), sur les manques, les défauts, les erreurs... au risque d'alimenter le doute, de diminuer la confiance et donc de démotiver.





Nous serions ravis de poursuivre cette réflexion avec vous... contactez-nous :

Brice Prigent

Brice.prigent@animae.fr

06.21.86.41.53