

## Le manager de proximité, un équilibriste aux multiples qualités

À la tête d'une équipe opérationnelle, le manager de proximité encadre tout en étant à l'écoute des besoins de ses collaborateurs. Il est un des relais entre la direction et les équipes. Un positionnement qui nécessite de développer un sens certain de l'équilibre au travers de multiples savoir-faire et savoir-être. Alors, quelles sont les soft skills incontournables ? Et quelles sont les meilleures pratiques managériales ?



**Pourquoi un équilibriste ?** Un équilibriste est un artiste de cirque ou de spectacle qui maîtrise l'art de maintenir son équilibre dans des situations difficiles ou périlleuses. L'équilibriste et le manager de proximité partagent donc des qualités identiques, bien que dans des contextes différents.

Par exemple, Élise, manager d'une équipe dans une entreprise de technologie spécialisée dans le développement de logiciels innovants, incarne parfaitement cette analogie. Elle est méticuleuse et très attentive aux besoins de l'entreprise, de ses collaborateurs, et aux exigences du marché.

### LES TROIS PRINCIPALES QUALITÉS DU MANAGER DE PROXIMITÉ POUR MAINTENIR L'ÉQUILIBRE

Compétences managériales pures ou soft skills (qualités personnelles et relationnelles) ? En matière de management, les notions s'entremêlent. Mais, dans tous les cas, le manager de proximité gagne à en développer ou renforcer trois, principalement.

#### L'adaptabilité

- L'équilibriste doit s'adapter rapidement aux changements dans l'environnement, comme des vents ou des mouvements inattendus.
- Le manager de proximité doit être flexible et capable de s'adapter aux changements de marché, aux nouvelles technologies et aux dynamiques de l'équipe.



L'équipe d'Élise manifeste des réticences à utiliser un nouveau logiciel imposé. Elise organise donc une réunion pour recueillir les préoccupations de chacun. Elle communique sur les avantages de ce changement qui va faciliter le travail à long terme et partage un plan clair de transition. Puis, elle met en place des sessions de formations adaptées aux différents niveaux de compétences.

## La concentration

- L'équilibriste doit maintenir une concentration intense pour éviter les distractions et maintenir l'équilibre.
- Le manager de proximité doit rester concentré sur les objectifs à long terme tout en gérant les crises et les distractions quotidiennes.



Elise planifie ses tâches importantes le matin lorsque son énergie est au maximum. Elle désactive les notifications non essentielles. Elle définit des moments de disponibilité qu'elle communique à son équipe. Elle fait aussi des pauses régulièrement pour pratiquer des exercices de respiration. Cela lui permet d'éviter la fatigue mentale et de réduire son stress potentiel.

## La gestion du stress

- L'équilibriste travaille sous une pression énorme pour ne pas faire d'erreur de mouvement et chuter. Il doit maintenir un état de calme intérieur pour garder une stabilité physique et mentale, essentielle pour réaliser des mouvements précis.
- Le manager de proximité est responsable de multiples aspects de l'entreprise, notamment la performance de l'équipe, la satisfaction des clients, la réalisation des objectifs et la gestion des ressources. Ceci peut facilement conduire à un stress accru. Or, il doit veiller à maintenir sa propre performance et celle de son équipe, ainsi qu'une atmosphère de travail positive.



Elise adopte un plan d'action en trois axes pour gérer ses tâches. Premièrement, elle privilégie la délégation de tâches pour éviter la surcharge de travail. Deuxièmement, elle planifie ses tâches. Troisièmement, elle priorise ses tâches. Elle parvient ainsi à mieux gérer son temps. Par ailleurs, elle discute ouvertement avec son équipe des défis et des pressions pour aider à alléger le fardeau émotionnel.

## COMPRENDRE LE RÔLE DE MANAGER DE PROXIMITÉ

La fonction de manager de proximité requiert aussi une dose de **leadership**. D'aucuns estiment que le leadership c'est la capacité du manager à s'adapter à la maturité du collaborateur.

*Si le manager est porteur de « la loi » par son « pouvoir de position » donné par l'entreprise, le leader crée « le lien » par son « pouvoir personnel » accordé par son équipe.*

En d'autres termes, ce qui définit le manager de proximité, c'est sa capacité à :

- Se solidariser avec les résultats de son équipe
- Équilibrer les contrôles et le soutien
- Créer des repères et donner du rythme
- Stimuler, innover et casser la routine

Pour assurer **la cohésion d'équipe et affirmer son rôle**, le manager de proximité a donc trois obligations principales :

- Informer/donner du sens
- Soutenir
- Contrôler

Une fois ces principes fondamentaux du management bien pris en main, le manager doit s'en servir pour remplir au mieux ses objectifs. Et, en réalité, il n'a qu'un seul véritable objectif :

**« Faire grandir ses collaborateurs jusqu'à ce qu'il y en ait un qui prenne sa place. »**

En clair, que ses collaborateurs puissent progresser hiérarchiquement ou fonctionnellement dans le même service, dans un autre service ou dans une autre entreprise.

## LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ, MISE EN ŒUVRE

Pour bien débuter, le manager de proximité doit commencer par poser les fondations de son équipe :

- Définir un objectif commun
- Clarifier les règles de vie
- Déterminer qui fait quoi
- Communiquer

### Les bons réflexes



Le manager de proximité est un catalyseur des énergies humaines. Il est capable de se dire tous les matins en ouvrant ses volets : « il fait beau ». Et ce, quel que soit le temps. Voir le verre à moitié plein permet en effet d'insuffler l'énergie nécessaire à son équipe.

Cependant, le manager peut avoir des comportements contre-productifs.

### Deux écueils à éviter



Laisser trop d'autonomie à des collaborateurs qui ont peu de compétences et peu de motivation. Se montrer trop directif avec des collaborateurs qui ont besoin d'initiative, d'autonomie ou de prendre des risques.

**Pour éviter les pièges et embrasser toutes les subtilités de son rôle, le manager de proximité peut s'appuyer sur plusieurs outils et méthodes**

## 1 - Les techniques de motivation

De l'écoute, des félicitations, des encouragements... Pratiquez l'écoute active en 4 étapes

### Étape 1 :

#### Écoutez

#### attentivement

Faites preuve d'attention totale à la personne qui parle.

Regardez-la dans les yeux, acquiescez de temps en temps pour montrer que vous suivez.

Évitez les distractions.

**Étape 2 :  
Validez des  
émotions**

Montrez à la personne que vous comprenez ce qu'elle ressent.  
Utilisez des phrases telles que :  
« Je vois que tu es contrarié par cette situation. »  
« Tu sembles vraiment ému. »  
Cela montre que vous êtes empathique et que vous prenez ses sentiments en considération.

**Étape 3 :  
Posez des  
questions  
ouvertes**

Encouragez la personne à approfondir son point de vue en posant des questions ouvertes, comme :  
« Peux-tu me parler davantage de ce que tu ressens à ce sujet ? »  
« Comment penses-tu que nous pourrions résoudre ce problème ensemble ? »  
Ainsi, vous montrez votre intérêt et volonté de comprendre pleinement sa perspective.

**Étape 4 :  
Résumez et  
reformulez**

Après que la personne a fini de parler, résumez brièvement ce qu'elle a dit.  
Vous lui montrez ainsi que vous avez bien compris.  
Cela aide à lever les malentendus et à renforcer la communication.

Pratiquer l'écoute active vous permet d'améliorer vos compétences en communication.

**Osez féliciter !**

**Féliciter est essentiel pour maintenir la motivation des équipes, renforcer la confiance en soi et promouvoir une culture de travail positive.**

Julie, développeuse de logiciels, a récemment achevé un projet complexe avec une qualité exceptionnelle tout en respectant les délais et le budget. De plus, elle a pris l'initiative de former un nouveau membre de l'équipe, facilitant ainsi son intégration.

**Pourquoi la féliciter ?** Pour renforcer son comportement proactif, sa capacité à gérer des projets complexes et son esprit d'équipe.

**Quand la féliciter ?** Immédiatement après la finalisation réussie du projet et après avoir observé son engagement à aider un nouveau collègue.

**Comment la féliciter ?** De manière spécifique et opportune.

**Voici un exemple de félicitations pour Julie :**

« Julie, félicitations pour ton excellent travail sur ce projet. Ta capacité à respecter les délais tout en maintenant une qualité exceptionnelle est impressionnante, et ton aide au nouveau collègue démontre ton véritable esprit d'équipe. Merci pour ton dévouement, continue ainsi ! »

**À noter :** la forme variera en fonction de la situation et de la relation que vous avez avec la personne. Vous pourriez ainsi privilégier les félicitations orales pour une action rapide. Par exemple, juste après une présentation réussie. Plus spontanées, les félicitations orales peuvent être nombreuses.

Au contraire, vous pourriez privilégier les félicitations écrites lorsque vous avez besoin de les formaliser. Par exemple, un email de félicitations pour une promotion. Plus durables, les félicitations écrites permettent de structurer et de détailler vos pensées.

## 2 - Faire avec les échecs

**« Alors, qu'allons-nous faire ensemble maintenant pour corriger et faire en sorte que cela ne se reproduise plus ? »**

Face aux échecs de ses collaborateurs, il est important de transformer ces situations en opportunités d'apprentissage et de croissance.

### 6 étapes pour positiver et gérer les échecs de manière constructive

<b>1 - Analysez l'échec sans blâmer</b>	Discutez ouvertement des raisons de l'échec sans accuser.
<b>2 - Identifiez les leçons apprises</b>	Aidez à tirer des leçons de l'expérience et à déterminer ce qui pourrait être fait différemment à l'avenir.
<b>3 - Encouragez la résilience</b>	Montrez de l'empathie et encouragez vos collaborateurs à persévérer malgré les échecs.
<b>4 - Réévaluez les objectifs</b>	Ajustez les objectifs, si nécessaire, pour qu'ils soient réalistes et atteignables (SMART).
<b>5 - Offrez du soutien et des ressources</b>	Fournissez les ressources, la formation et le soutien nécessaires pour réussir.
<b>6 - Reconnaissez les efforts</b>	Valorisez les efforts et l'engagement de vos collaborateurs, même en cas d'échec.

## LE MANAGER DE PROXIMITÉ : UN SUBTIL ÉQUILIBRE

Le manager de proximité est un grand sportif ! Imaginez un gymnaste qui doit sans cesse faire le grand écart entre :

- Agir vite et prendre le temps de la réflexion
- Prendre des décisions et associer ses collaborateurs
- Gérer le quotidien et anticiper sur le moyen terme
- Assurer la stabilité et initier les changements
- Manager chaque individu et manager une équipe
- Obtenir des résultats et entretenir un bon climat
- Être respecté par ses collaborateurs et être apprécié

**Placé entre deux réalités, celle des objectifs et celle de l'humain, le manager de proximité tente de les concilier au mieux.**

C'est aussi un patineur artistique qui a des figures imposées : les objectifs fixés par l'entreprise... Et des figures libres : les objectifs et indicateurs individualisés pour faire progresser les compétences qualitatives de ses collaborateurs.

Comme un entraîneur, il organise et dynamise.

Tel un chef d'orchestre, il donne le ton et dirige.

Comme un vendeur, il doit montrer aux collaborateurs l'intérêt qu'ils ont à atteindre les objectifs, à participer aux réunions et aux entretiens, à s'impliquer dans les changements.



**Pour conclure**, le quotidien du manager de proximité n'est pas un long fleuve tranquille. Les aléas sont nombreux et variés. Face à des collaborateurs peu réceptifs ou des situations particulièrement compliquées à gérer, son meilleur atout restera la communication.

PASCALE ABEKHZER  
Experte en management et leadership - 2024

Découvrez les formations BE-NOME en lien avec le management et le leadership :

- ✓ **Développer son leadership de manager**
- ✓ **Savoir se positionner en manager de proximité**
- ✓ **Appliquer les 3 clés essentielles du management au quotidien**
- ✓ **Acquérir les techniques de base du bon manager**