

## 30 Rituels de la Pratique du Management de Proximité

Les 30 Rituels de Management proposés dans l'offre digitale PHD Avenue s'appuient sur la transmission de centaines d'encadrants passionnés par l'exercice du management de proximité (qu'ils soient proches de la Gouvernance de grandes entreprises, ou proches de la maîtrise et du terrain).

Sans contester que l'exercice du management relève du leadership et d'un savoir-être (styles de management, neurosciences, soft skills), PHD Avenue s'est intéressé à une pratique managériale :

- observable (l'entourage du manager peut la constater),
- mesurable (elle peut être appréciée et évaluée),
- reproductible (d'une situation à une autre, d'un contexte à un autre) et
- transmissible (d'un manager senior à un primo-accédant).

PHD Avenue se donne également pour mission d'accompagner les docteurs et doctorants à s'approprier une pratique managériale, sous la forme de compétence remarquable, pour mieux réussir leur intégration professionnelle dans le monde de l'Entreprise.

### **Manager est un métier**

Comme le disent certains managers, manager est un métier. Les rituels qu'ils pratiquent peuvent porter des noms différents d'une entreprise à l'autre, mais les façons de faire se ressemblent.

Les carences en matière de pratique managériale (coût du non-management) se paient chers aujourd'hui, sur le plan économique (performance, résultats), comme sur le plan social (*grande démission* évoquée par Dominique MEDA ou *grande flemme* évoquée par Jérôme FOURQUET).

Ces 30 premiers Rituels de management proposés par PHD Avenue sont répartis en six thématiques, trois centrées sur l'organisation (performance, contribution, valeur ajoutée) et trois centrées sur l'individu (respect, bienveillance, qualité de la relation interpersonnelle).

Après avoir identifié son profil individuel (Intelli7), l'agent de carrière a la possibilité de faire un accompagnement sur mesure soit pour acquérir les compétences managériales nécessaires à leur intégration dans l'entreprise, soit pour prendre mieux conscience de ses compétences managériales déjà acquises. C'est en valorisant ces compétences managériales que le docteur participe à optimiser sa candidature à un emploi de dirigeant.

La pratique managériale a toujours double finalité:

- Participer à la création de valeur en élevant son niveau d'exigence, pour améliorer la performance de l'activité placée sous sa responsabilité,
- au-delà de la bienveillance, marquer sa bienveillance (en paroles et en actes) pour augmenter l'engagement et la motivation, individuelle et collective de son équipe

## **15 Rituels de management centrés sur l'exemplarité, l'organisation et la cohésion de groupe**

### *L'exemplarité managériale*

Le manager de proximité élève son niveau d'exigence. C'est par son exemplarité qu'il conduit son équipe sur les chemins de l'efficacité et de la contribution. Sa pratique exemplaire le conduit à maîtriser 5 rituels de management :

- Poser un cadre, faire respecter les règles et les standards en vigueur dans l'entreprise,
- Démontrer son exemplarité au quotidien pour donner du sens à l'action,

- Aligner sa pratique managériale (avec sa hiérarchie) pour accroître sa marge de manœuvre dans le cadre de son périmètre action,
- Prouver son équité pour renforcer sa légitimité (crédibilité) auprès de son équipe,
- Faire faire sans se substituer, notamment en démultipliant son action par la délégation ;

### *Le management de l'organisation*

De même, le manager de proximité assure l'efficacité de l'activité placée sous sa responsabilité. Structuré et organisé, le manager prouve sa pratique managériale sur 5 rituels de management :

- Décliner la stratégie annoncée par la Gouvernance en actions quotidiennes (livrables) dans l'activité encadrée,
- Actualiser les missions et les fonctions en tenant compte des mutations en cours,
- Obtenir que les objectifs fixés à chacun soient atteints régulièrement,
- Gérer son temps et les priorités de l'équipe afin de garantir l'efficacité du travail réalisé,
- Animer des réunions structurées pour optimiser les ressources internes ;

### *La cohésion de groupe*

Enfin, le manager de proximité assure la cohésion du groupe de travail qu'il encadre ; l'animation pratiquée par le manager se décline en 5 rituels de management :

- Forger un esprit de corps (travailler en équipe),
- Créer les conditions d'intégration de chacun dans le collectif (période d'essai),
- Résorber les conflits et gérer les situations conflictuelles,
- Capitaliser l'expérience et la tracer pour mieux la transmettre,

- Promouvoir l'innovation dans le collectif pour contribuer ensemble à améliorer la qualité (création de valeur).

## **15 Rituels de management centrés sur la bienveillance, la motivation et l'engagement**

### *La bienveillance managériale*

Plus que d'exprimer sa bienveillance (en intention), le manager de proximité pratique la bienveillance (en paroles et en actes), tout cela au travers de 5 rituels de management :

- Faire faire, faire adhérer, influencer dans le respect de chacun au service de la performance attendue,
- Intégrer la vision, le cadre de référence de chacun pour l'amener à participer en fonction de ses représentations,
- Pratiquer l'empathie pour fonder une coopération fructueuse dans l'estime réciproque,
- Maintenir une convivialité avec chacun (dire bonjour, merci, bravo),
- Obtenir régulièrement de chacun au service de l'équipe ;

### *Agir sur la motivation*

Le manager de proximité démontre sa pratique managériale en agissant sur la motivation, individuelle et collective au sein de l'équipe, au travers de 5 rituels de management :

- Mettre chacun en énergie pour qu'il puisse s'épanouir dans sa mission,
- Cadrer et recadrer les comportements déviants pour canaliser la contribution optimale de chacun,
- Développer l'autonomie de chacun pour qu'il puisse s'approprier son travail,
- Faire rebondir face au stress pour doser les efforts en fonction de la santé (mentale, physique) de chacun dans l'équipe,

- Favoriser la mobilité professionnelle pour permettre à chacun d'évoluer ;

### *L'engagement à l'action (implication)*

Le manager de proximité implique chacun dans l'action collective et le conduit à contribuer davantage en intervenant sur 5 rituels de management :

- Faire grandir son équipe en permettant à chacun de renforcer son employabilité,
- Évaluer le niveau de compétence professionnelle de chacun pour mieux le faire progresser,
- Debriefier toute acquisition de compétence pour mieux guider les progrès de chacun,
- Acter la compétence acquise pour officialiser le progrès de chacun,
- Renseigner le carnet de compagnonnage de chacun en guise de passeport de compétences professionnelles.

PHD Avenue est une offre digitale qui propose 30 Rituels du Management de Proximité à partager en conscience. Ces rituels de management sont proposés sous la forme de boîtes à outils (apports, quizz, conseils de management).

Ces contenus didactiques ont été réalisés pour permettre à des docteurs ou doctorants, managers débutants de s'approprier la nouvelle fonction d'encadrant qui leur est confiée, tout autant qu'à des managers expérimentés de renforcer leur pratique quotidienne du management de proximité.

Dominique Deloche