

ÉTUDE DE CAS - FORMATION MANAGERS DE PROXIMITÉ

AÉROPORT RÉGIONAL - "DEVENIR MANAGER : POSTURE ET OUTILS"

LE CONTEXTE

Le Client

Secteur : Aéroport régional

Effectif : ~400 collaborateurs

Périmètre : Managers de proximité nouvellement nommés (agents de maîtrise, chefs d'équipe)

La Problématique

Le profil des participants :

- 12 nouveaux managers de proximité
- Issus du terrain : anciens agents d'escale, bagagistes, agents de piste, agents sûreté
- Promotion interne récente (il y a 3 à 6 mois)
- Gèrent des équipes de 8 à 15 personnes
- Aucune formation managériale préalable
- Passés du statut de "collègue" à "chef"

Les symptômes identifiés :

- **Posture floue :** "Je ne sais pas si je dois être leur pote ou leur chef"
- **Difficulté à déléguer :** "C'est plus rapide si je le fais moi-même"
- **Gestion des tensions :** "J'évite les conflits, ça finit par exploser"
- **Manque d'outils :** "Je ne sais pas comment recadrer, féliciter, organiser..."
- **Syndrome de l'imposteur :** "J'étais avec eux il y a 6 mois, pourquoi ils m'écouteront ?"
- **Confusion rôle/responsabilité :** "Je fais quoi exactement en tant que manager ?"

La demande de la DRH : *"Nos nouveaux managers sont perdus. Ils ont été promus parce qu'ils étaient bons techniciens, mais ils ne savent pas manager. On a besoin qu'ils comprennent leur rôle, qu'ils adoptent la bonne posture, et qu'ils aient des outils concrets pour gérer leur équipe au quotidien."*

LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Objectifs stratégiques

1. Comprendre le rôle et les responsabilités d'un manager de proximité
2. Adopter une posture managériale claire (ni copain, ni tyran)
3. S'outiller pour les situations quotidiennes (délégation, feedback, recadrage...)

Objectifs opérationnels

- **Définir** ce qu'est (et n'est pas) le rôle de manager de proximité
- **Identifier** les 4 missions essentielles du manager
- **Expérimenter** les outils de base : délégation, feedback, DESC, entretien
- **Travailler** la posture : autorité sans autoritarisme

NOTRE APPROCHE : 2 JOURS OPÉRATIONNELS

Le Dispositif Pédagogique

Format : 2 jours consécutifs (9h-17h30)

Public : 12 managers de proximité

Pédagogie : 60% pratique / 30% échange / 10% théorie

Principe : Partir de leurs situations réelles, pas de cas d'école



DÉROULÉ DE LA FORMATION

JOUR 1 : COMPRENDRE SON RÔLE ET ADOPTER LA POSTURE

9h00 - OUVERTURE : "VOUS ÉTIEZ COLLÈGUE HIER, VOUS ÊTES CHEF AUJOURD'HUI"

Exercice brise-glace (30 min) :

Consigne :

Sur un post-it, écrivez anonymement :

- 1 situation où vous vous êtes senti illégitime depuis votre prise de poste
- 1 situation où vous ne saviez pas comment réagir

Exemples récoltés :

- "Un ancien collègue m'a dit : 'T'es pas mon chef, t'étais avec nous la semaine dernière'"
- "Je devais recadrer quelqu'un, j'ai pas osé"
- "Mon équipe me teste tout le temps"
- "Je ne sais pas si je peux dire non à ma hiérarchie"

Débriefing :

"Vous vivez tous la même chose. C'est normal. Devenir manager, ça s'apprend."

9h30 - LE RÔLE DU MANAGER DE PROXIMITÉ : "C'EST QUOI VOTRE JOB ?" (1h30)

Input participatif :

Question ouverte :

"Selon vous, c'est quoi le job d'un manager de proximité ?"

Réponses spontanées (toujours les mêmes) :

- "Organiser le travail"
- "Faire respecter les consignes"
- "Gérer les plannings"
- "Remonter les infos à la direction"

Révélation :

"Tout ça, c'est vrai. Mais c'est incomplet. Voici votre vrai job."

Les 4 missions du manager de proximité :

Mission	Concrètement, ça veut dire quoi ?	Ce qui coince souvent
1. ORGANISER	Plannings, répartition des tâches, moyens, priorités	"Je fais tout moi-même au lieu de déléguer"
2. ANIMER	Briefings, réunions, coordination, cohésion d'équipe	"Je ne fais jamais de réunion, j'ai pas le temps"
3. DÉVELOPPER	Former, accompagner, faire progresser	"Je pense que c'est le job des RH, pas le mien"
4. CONTRÔLER	Vérifier, recadrer si besoin, rendre compte	"J'ai peur de passer pour un flic"

Message clé :

"Si vous faites seulement 1 ou 2 de ces 4 missions, vous n'êtes pas manager. Vous êtes organisateur, ou animateur, ou contrôleur. Manager, c'est les 4 en même temps."

Exercice pratique : "Où je passe mon temps ?" (30 min)**Consigne :**

Estimez le % de votre temps passé sur chaque mission la semaine dernière.

Résultats observés (à chaque session) :

- **Organiser** : 60-70% (sur-représenté)
- **Animer** : 5-10% (sous-représenté)
- **Développer** : 0-5% (quasi absent)
- **Contrôler** : 20-30%

Constat collectif :

"On passe notre temps à organiser et à contrôler. On n'anime pas, on ne développe pas."

Objectif post-formation :

Rééquilibrer : 40% Organiser / 25% Animer / 20% Développer / 15% Contrôler

11h00 - LA POSTURE MANAGÉRIALE : "NI POTE, NI TYRAN" (1h30)**Mise en situation (30 min) :****Scénario :**

"Vous étiez agent de piste avec votre équipe il y a 6 mois. Aujourd'hui, vous êtes leur chef. Hier, un de vos anciens collègues est arrivé 20 minutes en retard. Vous devez le recadrer."

Consigne :

3 binômes jouent la scène devant le groupe (manager / collaborateur).

Ce qui se passe (à chaque fois) :**Binôme 1 - Le pote :**

Manager : *"Écoute, je sais que c'est compliqué le matin... mais bon, essaie d'arriver à l'heure, OK ?"*

→ Trop mou, pas d'autorité

Binôme 2 - Le tyran :

Manager : *"C'est la dernière fois que t'arrives en retard. La prochaine fois, je te mets un avertissement."*

→ Trop dur, pas d'écoute

Binôme 3 - L'hésitant :

Manager : *"Écoute... enfin... tu comprends que... enfin bref, fais un effort."*

→ Aucune clarté

Input théorique : Les 3 postures à éviter + la bonne posture (45 min)

Les 3 postures toxiques :

Posture	Comportement	Conséquence
Le Pote	Évite les conflits, cherche à être aimé	Perte d'autorité, équipe qui teste
Le Tyran	Autoritaire, impose sans écouter	Équipe démotivée, turnover
L'Invisible	Évite de manager, laisse faire	Désorganisation, conflits non gérés

La posture juste : Le Manager Exigeant et Bienveillant

- **Exigeant** : Pose le cadre, les règles, recadre si besoin
- **Bienveillant** : Écoute, explique, accompagne

Formule :

EXIGENCE (sur les résultats) + **BIENVEILLANCE** (sur les personnes)

Exemples concrets :

Exigence seule (tyran) :

"T'es en retard, débrouille-toi, je veux plus que ça arrive."

Bienveillance seule (pote) :

"Pas grave si t'es en retard, je comprends, ça arrive."

Exigence + Bienveillance (manager juste) :

"Je comprends que tu aies eu un problème ce matin [bienveillance]. Mais être à l'heure, c'est une règle pour tout le monde [exigence]. Qu'est-ce qu'on peut mettre en place pour que ça ne se reproduise pas ? [accompagnement]"

Exercice : Rejouez la scène avec la bonne posture (15 min)

Les 3 binômes rejouent le recadrage en appliquant **exigence + bienveillance**.

Résultat : Tous arrivent à un recadrage clair et respectueux.

12h30 - DÉJEUNER

14h00 - OUTIL 1 : LA DÉLÉGATION (1h30)

Constat partagé :

"Je fais tout moi-même parce que c'est plus rapide / ils savent pas faire / j'ai pas confiance."

Input théorique : Pourquoi déléguer ? (15 min)

Les 3 bénéfices :

1. **Pour vous** : Vous dégager du temps pour vos 4 missions (surtout Animer et Développer)
2. **Pour l'équipe** : Ils montent en compétence, gagnent en autonomie
3. **Pour l'organisation** : Fluidité, résilience (si vous êtes absent, ça tourne)

Le cadre de délégation (méthode QQQQCP adapté) :

Élément	Question à poser	Exemple
Quoi	Quelle tâche précisément ?	"Gérer le planning de la semaine prochaine"
Qui	À qui je délègue ? (compétence + motivation)	"Marc, parce qu'il connaît bien l'équipe"
Objectif	Quel résultat attendu ?	"Un planning équilibré, validé jeudi 17h"
Moyens	Quelles ressources ?	"Accès au logiciel + liste des contraintes"
Autonomie	Jusqu'où peut-il décider seul ?	"Il décide seul, sauf si conflit → il vient me voir"
Contrôle	Quand on fait le point ?	"Point jeudi 16h pour validation"

Exercice pratique : "Préparez votre première délégation" (45 min)

Consigne :

Identifiez 1 tâche que vous faites aujourd'hui et que vous pourriez déléguer.
Remplissez le cadre de délégation.

Exemples produits :

- *"Déléguer la vérification des équipements de sécurité à Julie (elle est rigoureuse)"*
- *"Déléguer l'accueil des nouveaux arrivants à Thomas (il est pédagogue)"*
- *"Déléguer la gestion des stocks à Karim (il est organisé)"*

Mise en situation : 3 volontaires jouent l'entretien de délégation devant le groupe.

Débriefing :

"La délégation, ce n'est pas 'Fais ça'. C'est un vrai brief structuré."

15h30 - OUTIL 2 : LE FEEDBACK (1h30)

Constat partagé :

"Je ne sais pas comment féliciter / je n'ose pas critiquer."

Input théorique : Les 2 types de feedback (20 min)

1. Le feedback positif (reconnaissance)

- **Quand** : Dès qu'il y a une réussite, un effort, un progrès
- **Pourquoi** : Renforce le comportement, motive
- **Comment** : Précis + Sincère + Rapide

Mauvais feedback positif :

"Bravo, c'est bien." (vague, creux)

Bon feedback positif :

"Marc, ton briefing de ce matin était très clair. Toute l'équipe a compris les priorités. Continue comme ça."

2. Le feedback correctif (recadrage)

- **Quand** : Dès qu'il y a un écart (comportement, résultat)
 - **Pourquoi** : Corriger avant que ça ne s'installe
 - **Comment** : Méthode DESC
-

La méthode DESC pour recadrer :

Étape	Signification	Exemple
D	Décrire les faits (sans jugement)	"Ce matin, tu es arrivé à 8h20 au lieu de 8h"
E	Exprimer l'impact sur vous/l'équipe	"Ça a perturbé l'organisation, on a dû redistribuer tes tâches"
S	Suggérer une solution	"Qu'est-ce qu'on peut mettre en place pour que tu arrives à l'heure ?"

C	Conséquences positives si changement	"Comme ça, l'équipe sera au complet et tout sera fluide"
----------	---	--

Exercice pratique : Jeux de rôle DESC (1h)

3 situations réelles proposées par les participants :

Situation 1 : Un agent ne respecte pas les consignes de sécurité

Situation 2 : Un collaborateur critique systématiquement les décisions en public

Situation 3 : Un membre de l'équipe monopolise les pauses et revient toujours en retard

Consigne :

Par binômes, préparez le recadrage avec DESC, puis jouez-le devant le groupe.

Débriefing collectif :

"DESC, c'est simple. Mais il faut s'entraîner pour que ça devienne un réflexe."

17h00 - SYNTHÈSE JOUR 1 + PLAN D'ACTION (30 min)

Récapitulatif :

- ☒ Les 4 missions du manager : Organiser / Animer / Développer / Contrôler
- ☒ La posture juste : Exigence + Bienveillance
- ☒ Outil 1 : Cadre de délégation
- ☒ Outil 2 : Feedback (positif + DESC)

Engagement individuel :

"D'ici demain matin, quelle est LA première action que vous allez faire ?"

Exemples :

- *"Je vais déléguer la gestion du planning à Marc"*
 - *"Je vais faire un feedback positif à Julie dès demain"*
 - *"Je vais recadrer Thomas sur ses retards avec DESC"*
-

JOUR 2 : S'OUTILLER POUR LE QUOTIDIEN

9h00 - RETOUR D'EXPÉRIENCE JOUR 1 (30 min)

Question ouverte :

"Qui a testé quelque chose hier soir ou ce matin ?"

Partages spontanés :

- "J'ai fait un feedback positif à un agent. Il était surpris mais content."
- "J'ai commencé à préparer ma délégation. Ça me rassure d'avoir un cadre."
- "J'ai recadré quelqu'un avec DESC. C'était beaucoup plus simple que ce que je pensais."

9h30 - OUTIL 3 : L'ENTRETIEN INDIVIDUEL (1h30)

Constat partagé :

"Je parle à mon équipe seulement quand il y a un problème."

Input théorique : Pourquoi faire des entretiens individuels ? (20 min)

Les 3 objectifs :

1. **Prendre le pouls** : Comment va le collaborateur ? Quels besoins ?
2. **Faire le point** : Où en est-il ? Quelles difficultés ?
3. **Fixer le cap** : Quels objectifs ? Quel accompagnement ?

Fréquence recommandée : 1 fois par trimestre minimum (idéalement 1 fois par mois)

La structure d'un entretien individuel efficace :

Phase	Durée	Questions clés
1. Accueil	5 min	"Comment tu vas ? Comment tu te sens dans l'équipe ?"
2. Bilan	15 min	"Qu'est-ce qui a bien marché ? Qu'est-ce qui a coincé ?"
3. Besoins	10 min	"De quoi tu as besoin pour progresser ? Quelles difficultés ?"
4. Objectifs	10 min	"Sur quoi on se concentre les 3 prochains mois ?"
5. Engagement	5 min	"On est d'accord sur quoi ? Prochain point : quand ?"

Durée totale : 45 min par personne

Exercice pratique : Simulation d'entretien individuel (1h)

Consigne :

Par binômes (1 manager / 1 collaborateur), préparez et jouez un entretien individuel.

Scénario donné :

"Vous faites un point trimestriel avec un collaborateur qui fait bien son job techniquement, mais qui est souvent isolé et ne participe jamais aux moments d'équipe."

3 binômes jouent devant le groupe (10 min chacun).

Débriefing :

- *"Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?"*
- *"Qu'est-ce qui manquait ?"*
- *"Comment vous vous êtes sentis dans chaque rôle ?"*

Apprentissage clé :

"L'entretien individuel, c'est 80% d'écoute, 20% de parole du manager."

11h00 - OUTIL 4 : LE BRIEF D'ÉQUIPE (1h)**Constat partagé :**

"Je ne fais jamais de réunion, j'ai pas le temps."

Input théorique : Le brief quotidien (15 min)**Pourquoi briefer chaque jour ?**

- Aligner l'équipe sur les priorités
- Prévenir les problèmes (anticiper)
- Créer du lien (pas juste des consignes)

Format recommandé : Le brief de 10 minutes

Élément	Temp s	Contenu
Météo du jour	2 min	"Bonjour, qui est absent ? Qui remplace ?"
Priorités	3 min	"Aujourd'hui, on se concentre sur..."
Points d'alerte	2 min	"Attention à... / Il y a un imprévu..."
Questions	2 min	"Des questions ? Des besoins ?"
Positive note	1 min	"Bravo à X pour..."

Durée totale : 10 minutes, debout, chaque matin

Exercice pratique : "Préparez votre brief de demain" (30 min)

Consigne :

Préparez le brief que vous allez faire demain matin avec votre équipe.

Présentation volontaire : 3 participants présentent leur brief devant le groupe (3 min chacun).

Débriefing :

"Le brief, ce n'est pas une perte de temps. C'est un gain de fluidité."

12h00 - DÉJEUNER

13h30 - GÉRER LES SITUATIONS DIFFICILES (2h)

Format : Clinique de cas

Principe :

Les participants proposent des situations réelles difficiles qu'ils vivent.
Le groupe co-construit des solutions.

Exemples de situations traitées (à chaque session) :

CAS 1 : "Le collaborateur qui conteste systématiquement"

Situation :

"J'ai un agent qui critique toutes mes décisions devant l'équipe. Ça mine mon autorité."

Analyse collective :

- **Erreur classique :** Ignorer ou recadrer en public → escalade
 - **Solution PCM :** Identifier son profil (souvent Persévérant ou Promoteur)
 - **Action :** Entretien individuel en privé
 - Reconnaître ses compétences : *"Je sais que tu as de l'expérience"*
 - Poser le cadre : *"Mais contester en public, ça déstabilise l'équipe"*
 - Proposer un canal : *"Si tu n'es pas d'accord, viens me voir avant, on en discute"*
-

CAS 2 : "L'ancien collègue qui ne me respecte pas"

Situation :

"Un ancien collègue me tutoie, arrive en retard, ne m'écoute pas. Je ne sais pas comment réagir."

Analyse collective :

- **Erreur classique** : Laisser faire par peur de perdre la relation → perte d'autorité totale
 - **Solution** : Recadrage ferme et bienveillant (DESC)
 - D : *"On travaillait ensemble avant, aujourd'hui je suis ton manager. Tu continues à arriver en retard et à ne pas suivre les consignes."*
 - E : *"Ça pose un problème d'organisation et ça envoie un mauvais signal à l'équipe."*
 - S : *"À partir de maintenant, j'ai besoin que tu respectes les horaires et les consignes comme tout le monde."*
 - C : *"Comme ça, on pourra continuer à bien travailler ensemble."*
-

CAS 3 : "Le collaborateur démotivé"

Situation :

"Un agent fait le minimum syndical. Il n'est jamais volontaire, jamais proactif."

Analyse collective :

- **Erreur classique** : Le critiquer → démotivation encore plus forte
 - **Solution** : Entretien individuel pour comprendre
 - *"J'ai remarqué que tu sembles moins impliqué. Qu'est-ce qui se passe ?"*
 - Écouter vraiment (peut-être problème perso, problème avec un collègue, ennui...)
 - Proposer un projet motivant : *"Qu'est-ce qui te donnerait envie de t'investir davantage ?"*
-

Débriefing :

"Il n'y a pas de recette magique. Mais il y a des principes : écouter, comprendre, poser le cadre, accompagner."

15h30 - CONSTRUIRE SON PLAN D'ACTION MANAGÉRIAL (1h)

Consigne individuelle :

Chacun remplit sa fiche "Plan d'action des 30 prochains jours".

Modèle de fiche :

ACTION	QUAND ?	AVEC QUI ?	OUTIL UTILISÉ
--------	---------	------------	---------------

Ex : Déléguer la gestion du planning	Semaine prochaine	Marc	Cadre de délégation
Ex : Faire un feedback positif	Dès demain	Julie	Feedback structuré
Ex : Mettre en place le brief quotidien	Lundi matin	Toute l'équipe	Brief 10 min
Ex : Faire un entretien individuel	D'ici 2 semaines	Thomas	Structure entretien
Ex : Recadrer un retard répété	Cette semaine	Karim	DESC

Partage volontaire :

Quelques participants partagent leur plan d'action.

16h30 - CLÔTURE : "VOUS ÊTES LÉGITIMES" (1h)

Message final :

"Il y a 2 jours, vous vous demandiez si vous étiez légitimes à être managers.

Aujourd'hui, vous avez :

- *Compris votre rôle (les 4 missions)*
- *Adopté une posture (exigence + bienveillance)*
- *Des outils concrets (délégation, feedback, DESC, entretien, brief)*

Vous êtes légitimes. Pas parce que vous savez tout. Mais parce que vous êtes prêts à apprendre et à vous améliorer.

Manager, ça ne s'improvise pas. Mais ça s'apprend. Et vous venez de commencer."

Rituel de clôture : "Mon engagement public"

Consigne :

Chacun partage à voix haute **LA première action** qu'il fera dès lundi matin.

Exemples d'engagements :

- *"Lundi 8h, je fais mon premier brief d'équipe"*
- *"Je délègue la gestion des stocks à Marc cette semaine"*
- *"Je fais un feedback positif à Julie dès lundi"*
- *"Je recadre Karim sur ses retards avec DESC"*

Photo collective + remise de certificat symbolique :

"Manager de proximité - Promotion 2025"



LES RÉSULTATS MESURÉS

Évaluation à chaud (J+0)

- **9,3/10** : Satisfaction globale
- **100%** : "Les outils sont applicables dès lundi"
- **95%** : "Je me sens plus légitime dans mon rôle"

Évaluation à froid (J+60)

- **91%** : "J'utilise au moins 1 outil appris en formation chaque semaine"
- **84%** : "Je me sens plus à l'aise dans ma posture managériale"
- **+25 points** : Score de confiance en soi (auto-évaluation)

Indicateurs RH (à 6 mois)

- **-30%** : Conflits non résolus remontés aux RH
 - **+20%** : Engagement des équipes managées (enquête interne)
 - **88%** : Taux de rétention des nouveaux managers (vs 65% avant formation)
-



LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

1. Partir de leurs situations réelles

Pas de cas d'école, que des exemples vécus par les participants.

2. Des outils immédiatement actionnables

Chaque outil est testé en formation et applicable dès le lendemain.

3. Rassurer sur la légitimité

Le syndrome de l'imposteur est adressé frontalement dès l'ouverture.

4. Équilibre exigence/bienveillance

Ce concept simple devient leur boussole managériale.



CE QU'ILS EN DISENT

"Avant, j'étais perdu. Maintenant, je sais ce que je dois faire et comment le faire."

— Chef d'équipe piste

"DESC, c'est mon outil préféré. Je recadre sans stresser maintenant."

— Manager agents d'escale

"Le brief quotidien de 10 minutes a tout changé. Mon équipe est alignée, il y a moins de bugs."

— Chef d'équipe sûreté

"Je me sens enfin légitime. Je sais que je ne sais pas tout, mais j'ai des outils pour avancer."

— Manager bagages