

GUIDE

Comment piloter la performance à l'ère de l'Industrie 5.0

MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Introduction

Nous sommes à l'aube d'une nouvelle révolution dans le monde du travail, impliquant la fusion entre technologie et potentiel humain. Au cœur de cette transformation, le rôle du manager de première ligne prend une dimension cruciale, alliant compétences traditionnelles et adaptation aux changements.

Dans ce paysage professionnel évoluant à vitesse grand V, plusieurs grandes tendances intrinsèquement liées ressortent : le besoin des nouvelles générations de trouver un sens à leur travail, l'urgence pour les entreprises de mobiliser les talents dans un contexte de rareté de main d'oeuvre, ainsi que la nécessité de miser sur la formation et le coaching pour préparer les leaders d'aujourd'hui et de demain à prendre le tremplin de l'Industrie 5.0.

Ainsi, les managers de proximité se retrouvent à la croisée des chemins, appelés à stimuler et guider leurs équipes à travers ces enjeux majeurs, tout en continuant d'exceller et de s'épanouir dans leur rôle.

Ce guide offre des conseils pratiques, des stratégies éprouvées, des perspectives inspirantes pour renforcer les compétences de leadership des managers de proximité et leur permettre de faire face aux défis de cette nouvelle ère industrielle.

Explorons donc comment ils peuvent devenir les gestionnaires du changement, mais aussi les architectes d'un avenir où l'humain et la technologie prospèrent en harmonie.

« Si vous donnez à chaque membre de l'équipe de votre entreprise un excellent manager – un excellent coach – soucieux de leur développement et de leur croissance, vous avez réussi à créer une organisation au potentiel illimité. »

Gallup, *It's the Manager*

☰ Table des matières

1

Management de proximité 101

Page 04



2

Rôle clé du manager de proximité
dans le Travail Standard du Leader

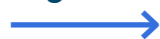
Page 08



3

Grands défis du management
de proximité

Page 11



4

Les avantages d'outiller
les managers de proximité

Page 16



5

Formation et coaching des
managers de première ligne

Page 18



6

UTrakk : la solution numérique 5.0

Page 21



Management de proximité 101

Qu'est-ce qu'un manager de proximité et quel est son rôle dans l'entreprise ?

Le manager de proximité, ou manager de première ligne, est la personne responsable d'une unité opérationnelle et s'assure de son bon fonctionnement au quotidien. Il est à la fois :

- Intermédiaire entre le top management (dirigeants de haut niveau) et les employés
- Gestionnaire d'une ou plusieurs équipes

Il peut s'agir d'un responsable de service, d'un responsable de secteur, d'un responsable d'équipe, ou encore d'un superviseur. Il peut aussi être salarié ou chef d'entreprise.

Selon la [Harvard Business Review](#), les managers de première ligne représentent environ 60% des rangs de la direction d'une entreprise. Un chiffre qui montre l'importance de ces acteurs.

Principales responsabilités du manager de proximité

- Représenter l'équipe auprès de la direction et des autres départements de l'organisation.
- Coordonner les opérations et mettre en oeuvre les stratégies de l'organisation.

- Encadrer et soutenir les employés.
- Favoriser les échanges entre les différents membres de son équipe.
- Développer les compétences de chaque membre de son équipe.
- Fournir un feedback constructif régulier.

Qualités du manager de proximité



Pourquoi mettre en place un management de proximité ?

La gestion de proximité présente de nombreux avantages pour l'entreprise. Tout d'abord, elle permet d'**améliorer nettement le bien-être des employés** puisque ceux-ci se sentent valorisés et écoutés, ce qui renforce à la fois leur mobilisation et leur satisfaction au travail.

Ensuite, ce type de management impacte les résultats de manière très positive. **Qui dit employés satisfaits dit employés productifs.** Les liens de confiance entre le gestionnaire et son équipe facilitent la collaboration, boostent la motivation, améliorant ainsi fortement l'efficacité globale du groupe.

Enfin, cette proximité, cette meilleure cohésion entre les collaborateurs et leur environnement de travail positif contribuent à **réduire le taux de rotation du personnel**, offrant ainsi une bien meilleure rétention des talents.

« *Le rôle d'un manager va bien au-delà de la supervision. 70% de la mobilisation d'une équipe est influencé par les managers.* »

Gallup, *It's the Manager*

7 bonnes pratiques pour devenir manager de proximité



Cultiver la confiance



Favoriser le développement personnel et professionnel



Établir des objectifs clairs



Favoriser la collaboration



Communiquer de manière efficace



Inclure les employés dans la prise de décision



Développer des relations de mentorat

Le manager de proximité dans le domaine manufacturier

Dans le domaine manufacturier, le métier de manager de première ligne joue un rôle central car il opère directement sur le terrain, au niveau du plancher :

- Il supervise les activités quotidiennes et coordonne les flux de travail.
- Il s'assure que les opérations de fabrication se déroulent sans encombres, que les objectifs fixés sont atteints et que les produits répondent aux normes les plus élevées.



Besoin d'aide pour développer les compétences de vos managers de proximité ?

Le Manager's Journey

Voyez comment UTrakk optimise le quotidien des managers

Un outil complet pour les soutenir toute la journée

UTrakk guide les managers tout au long de leurs activités de gestion quotidienne pour élever la performance opérationnelle et managériale, grâce à un ensemble de fonctionnalités multiplateformes.



Rôle clé du manager de proximité dans le Travail Standard du Leader

Le manager de première ligne doit avoir des routines de gestion claires et bien structurées. Son travail doit être standardisé afin de créer un environnement stable et productif, de diriger plus efficacement les équipes, et de favoriser une culture de responsabilisation. Ainsi, il peut pleinement contribuer à l'excellence opérationnelle en cumulant efficacité, qualité et satisfaction client.

Qu'est-ce que le Travail Standard du Leader ?

Le Travail Standard du Leader (Leader Standard Work) est un outil précieux pour gérer les processus organisationnels et développer des pratiques cohérentes dans l'ensemble de l'entreprise. Il repose sur l'idée que tous les leaders devraient disposer d'un ensemble standard d'activités qu'ils effectuent sur une base quotidienne, hebdomadaire et mensuelle afin d'être efficaces.

À travers ce cadre standardisé, les managers de proximité sont guidés dans leurs responsabilités quotidiennes. Ils peuvent se concentrer sur les tâches, les comportements et les principes clés.

Exemple d'un horaire idéal d'un manager

08:00 Réunion de début de quart (Kick-off)

08:30 Tournée de terrain

09:00 Revue de production

10:00 Tournée de terrain + Tournée de coaching

11:00 Coaching

13:30 Comité Santé et sécurité

15:30 Transition de quart

15:45 Analyse de fin de quart



Importance du manager de proximité dans la standardisation du travail

Le manager de proximité joue un rôle majeur dans la mise en œuvre de la standardisation du travail au sein d'une organisation :

Communication des normes

Le manager de proximité est souvent chargé de communiquer et d'expliquer les normes de travail établies par la direction à ses collaborateurs. Il doit s'assurer que les employés comprennent les procédures à suivre pour accomplir leurs tâches.

Formation

Les managers de proximité sont responsables de la formation des employés sur les processus standards. Ils doivent s'assurer que leurs équipes sont bien formées et compétentes pour suivre les normes de travail établies.

Supervision

Les managers de proximité surveillent le travail de leurs équipes pour garantir que les normes sont respectées. Ils peuvent effectuer des contrôles de qualité, des audits ou des revues de performance pour s'assurer que les processus sont standardisés.

Gestion du changement

Lorsque de nouvelles normes de travail sont introduites ou que des modifications sont apportées aux normes existantes, les managers de proximité jouent un rôle clé dans la gestion du changement. Ils doivent aider leurs équipes à s'adapter aux nouvelles normes et à les mettre en œuvre de manière efficace.

Rétroaction et amélioration continue

Les managers de proximité recueillent également des commentaires de leurs employés sur les normes de travail et les processus standards. Cela permet d'identifier des opportunités d'amélioration continue et d'ajuster les normes en conséquence.

Quels sont les processus clés du Travail Standard du Leader ?

L'idée est d'établir une routine cohérente qui s'aligne sur la réalité de l'entreprise et qui favorise la création d'une culture d'amélioration continue.

Contactez nos experts pour adopter le Travail Standard du Leader et optimiser votre leadership.

Processus clés du Travail Standard du Leader



Les Gemba Walks

Le manager **se rend régulièrement sur le terrain**, là où la valeur est créée et interagit avec ses employés.



Les réunions standardisées

Le manager **organise des réunions structurées et récurrentes**.



Le management visuel

Le manager **fournit une représentation claire et visuelle des pratiques de travail standard**.



L'analyse des indicateurs de performance

Le manager **examine régulièrement les indicateurs de performance**.



Le développement personnel

Le manager **est encouragé à développer ses compétences en continu**.

Grands défis du management de proximité

L'évolution du rôle du manager

Aujourd'hui, les milléniaux et la génération Z recherchent certes la satisfaction personnelle et professionnelle, mais veulent surtout un travail qui ait du sens, qui les fasse grandir et qui les motive chaque jour.

Face à ces nouvelles motivations, le manager de proximité doit se délester de sa fonction de manager autocrate. En effet, les anciennes pratiques de gestion sur le mode « donner des ordres pour que ceux-ci soient exécutés » ne correspondent plus aux attentes actuelles et risquent, si ce n'est pas déjà le cas, d'impacter négativement les organisations qui prônent encore ces pratiques.

Le manager de proximité doit changer, s'adapter pour combiner les rôles traditionnels de manager avec ceux d'un coach. Son but n'est donc plus seulement de superviser les employés ; il doit également les accompagner, les inspirer à donner le meilleur d'eux-mêmes, les soutenir, les aider à développer leurs forces et à atteindre leurs objectifs.

« Les milléniaux et la génération Z ne veulent pas de patrons ; ils veulent des coachs. »

Gallup, *It's the Manager*

Le changement dans le leadership

PASSÉ → FUTUR

Mon chèque de paie	→	Ma raison d'être
Ma satisfaction	→	Mon développement
Mon patron	→	Mon coach
Mon évaluation annuelle	→	Mes conversations continues
Mes faiblesses	→	Mes forces
Mon travail	→	Ma vie

« Des milliards de dollars sont dépensés chaque année pour le développement des managers.

Pourtant, Gallup constate que seul 1 manager sur 3 est tout à fait d'accord avec le fait qu'il a eu des opportunités d'apprendre et de progresser au cours de l'année écoulée. »

Gallup, *It's the Manager*

Les 6 défis du management de proximité et leurs solutions

Défi #1 : L'incompréhension et le manque de qualification

De nombreux managers de proximité craignent de ne pas être suffisamment qualifiés pour leur rôle. Beaucoup sont placés à la tête d'un groupe et doivent ensuite se débrouiller seuls.

Hors, être un excellent employé ou un employé de longue date ne veut pas forcément dire être un bon manager. Diriger une équipe de terrain demande une certaine expérience, des compétences spécifiques, ainsi qu'une compréhension très précise du rôle de manager.

Solutions

- Clarifier les attentes et la fonction du manager dès le départ.
- Soutenir et outiller correctement le manager de proximité.
- Investir dans le développement des compétences des managers de proximité en leur fournissant les ressources nécessaires pour réussir.

Défi #2 : La mobilisation des employés

La mobilisation des employés est un défi majeur pour les managers de proximité car elle influence directement la productivité, donc le succès d'une organisation.

Solutions

- Proposer des programmes de formation et de coaching pour les managers de proximité.
- Mettre en place des systèmes d'évaluation de la mobilisation des employés (enquêtes, entretiens individuels, indicateurs clés de performance, etc.).
- Fournir des conseils et des ressources pour aider les managers de proximité à résoudre les problèmes liés à la mobilisation des employés.
- Développer des programmes visant à motiver les employés (avantages sociaux, opportunités de développement professionnel, programmes de reconnaissance et de récompenses, etc.).

Défi #3 : La gestion du temps

Les managers de proximité doivent trouver un équilibre entre gestion des tâches et direction des personnes, savoir déléguer tout en maintenant un environnement favorable et motivant. Il leur faut adopter une gestion proactive du temps et une organisation en béton.

Solutions

- Planifier et prioriser les tâches.
- Dédier du temps aux responsabilités de gestion.
- Utiliser des outils de gestion du temps.
- Savoir déléguer.
- Anticiper les problèmes.

« 1 employé sur 5 est fortement en accord avec le fait qu'il est dirigé d'une manière qui le motive. »

Gallup

« 21% des employés ne sont pas d'accord ou pas du tout d'accord avec l'idée que leur employeur ferait ce qui est juste s'ils soulevaient des préoccupations concernant l'éthique et l'intégrité. »

Gallup, *It's the Manager*

Défi #4 : La gestion des conflits liés à la DEI

Les conflits liés à la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) sont inévitables sur tout lieu de travail, et les managers de première ligne sont souvent chargés de leur résolution, jouant la fonction de médiateurs.

Le genre, la culture, l'ethnie et la religion sont de nouveaux éléments essentiels à prendre en compte, à traiter avec tact et objectivité.

Solutions

- Offrir des formations régulières sur la sensibilité culturelle et la notion d'inclusion.
- Encourager une communication ouverte et fréquente entre les membres du groupe.
- Établir des normes et des valeurs partagées au sein de l'équipe.
- Reconnaître et célébrer les forces et les talents individuels au sein de l'équipe.
- Veiller à ce que les responsabilités et les tâches soient distribuées équitablement.

Défi #5 : La gestion du changement

Nouveaux processus, nouvelles politiques, nouvelles stratégies, nouvelles technologies : le manager de proximité doit s'adapter en permanence et faire en sorte que son équipe suive ces changements.

Solutions

- Veiller à ce que les employés soient correctement formés pour utiliser les technologies implantées.
- Encourager l'adoption des nouvelles technologies par l'équipe dans le quotidien.
- Impliquer les membres de l'équipe dans le processus de changement en sollicitant leurs commentaires et leurs idées.
- Identifier les résistances des employés à ces changements et travailler avec eux pour les surmonter.

Défi #6 : Le feedback pour la gestion des performances

Les employés d'aujourd'hui demandent un feedback constructif et régulier sur leur travail.

Solutions

- Mettre en place des réunions de suivi régulières avec chaque employé pour discuter de leurs objectifs, de leurs progrès et des domaines d'amélioration.
- Fournir des commentaires immédiats lorsque cela est pertinent, au lieu d'attendre une évaluation annuelle ou mensuelle.
- Adopter une approche positive et constructive, en mettant l'accent sur les réalisations et les compétences de l'employé, tout en identifiant les domaines où des améliorations sont nécessaires.
- Offrir une formation spécifique aux managers sur la manière de donner un feedback constructif et efficace.

Face à tous ces défis, il apparaît comme essentiel de correctement outiller les managers de proximité afin que ceux-ci puissent non seulement y faire face, mais aussi exceller dans leur rôle au quotidien.

« Pour inspirer des performances exceptionnelles, les managers doivent diriger et revoir continuellement en donnant des feedbacks significatifs basés sur ce que chaque personne fait naturellement de mieux. »

Gallup, *It's the Manager*

Les avantages d'outiller les managers de proximité

Dans une étude de la [Harvard Business Review](#), 77% des dirigeants conviennent que les managers de première ligne jouent un rôle essentiel dans la réalisation de leurs objectifs organisationnels.

En tant que dirigeants, vous avez un intérêt direct dans le développement et l'outillage efficace de vos managers de proximité. En leur fournissant les ressources, les formations, le coaching et les outils appropriés, vous vous assurez que vos gestionnaires seront en mesure de diriger leurs équipes vers le succès.

Voici quelques raisons qui devraient vous convaincre de repenser votre politique managériale pour la mettre au profit des managers de première ligne :

Amélioration de la performance globale

Des managers de proximité bien outillés sont mieux préparés pour gérer les enjeux opérationnels et favoriser une culture de performance élevée au sein de leur équipe.

À titre d'exemple, chez Proaction International, nous avons constaté une amélioration de 10 à 15 % de la performance, voire de 25 % dans certains cas, grâce au coaching de leaders et à l'utilisation de la plateforme UTrakk :

- **26,6% d'augmentation de la productivité à l'[usine PH Tech de Lévis, QC, Canada](#).**
- **19% d'augmentation de la productivité pour la [Boulangerie St-Méthode, QC, Canada](#).**

« *Le leadership ne consiste pas à diriger; il s'agit de prendre soin de ceux dont vous avez la charge.* »

Simon Sinek, conférencier américano-britannique et auteur de livres sur le management et la motivation

Mobilisation des employés

Des employés motivés et mobilisés sont des employés fidèles. De bons managers de proximité améliorent la qualité de vie des collaborateurs. Ils contribuent à retenir les talents dans l'entreprise, donc à réduire la rotation du personnel, en répondant à leurs besoins et en créant un environnement de travail favorable.

Selon une [étude de Workday](#) :

- **79% des travailleurs de première ligne qui ressentent un sentiment d'appartenance au travail n'ont pas l'intention de quitter leur employeur.**
- **80% des travailleurs qui déclarent que leur manager les comprend et les soutient régulièrement indiquent qu'ils sont heureux dans leur travail et n'ont pas l'intention de le quitter.**

Meilleure communication interne

Les managers de proximité sont des canaux de communication essentiels entre le top management et les collaborateurs. Ils permettent ainsi de :

- Relayer les informations de manière précise et opportune.
- Transmettre la vision de la direction aux travailleurs.
- Faire remonter les problématiques du plancher vers la direction.

Adaptation aux changements

Des managers de proximité bien outillés sont plus aptes à gérer les transitions, les crises et les transformations de l'entreprise.



Formation et coaching des managers de première ligne

Les avantages de la formation et du coaching pour les managers de première ligne

De la gestion des collaborateurs et de leurs performances à la prise de décision dans des situations complexes, la formation et le coaching apparaissent comme des leviers essentiels. Il est grand temps pour les entreprises de reconnaître leur valeur d'un point de vue stratégique, mais aussi de les considérer comme des outils à utiliser en continu plutôt que ponctuellement.

La formation permet aux gestionnaires d'assumer pleinement leur rôle et de déployer tout leur potentiel de leadership, tandis que le coaching vient supporter et pérenniser les bénéfices de la formation.

Le coaching est donc un levier indispensable pour venir supporter et pérenniser les bénéfices de la formation sur les managers. La présence d'une personne extérieure qui observe, commente et soutient en temps réel les superviseurs, est le meilleur moyen pour entraîner un changement profond des comportements et des résultats durables.

Formation vs Coaching

AVANTAGE	FORMATION	COACHING
Développement des compétences		
Amélioration de la productivité		
Meilleure adaptation aux changements		
Développement personnel		
Développement du leadership		
Gestion efficace des défis		
Développement de l'intelligence émotionnelle		
Soutien personnalisé		



Vous souhaitez investir dans la formation et le coaching de vos managers de proximité ?

Meilleures pratiques pour la formation et le coaching des managers de première ligne

1) Évaluer les besoins des gestionnaires avant de choisir un programme :

Identifier les aptitudes spécifiques à développer et les défis auxquels les gestionnaires sont confrontés.

2) Choisir une solution personnalisée, capable de répondre aux besoins individuels des managers :

Un coaching individualisé ou une formation sur mesure permet d'optimiser le développement professionnel des gestionnaires.

3) Permettre aux managers de première ligne d'appliquer ce qu'ils ont appris :

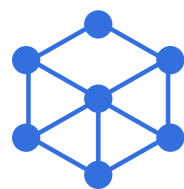
L'apprentissage par l'expérience favorise un niveau de compréhension plus profond et aide à adopter sur le terrain les savoirs acquis.

4) Mettre en place un suivi et des évaluations régulières :

Le suivi et l'évaluation vous permettront de voir la façon dont les programmes performant auprès des gestionnaires, et d'apporter des ajustements si nécessaire.

5) Intégrer la formation et le coaching dans la culture d'entreprise :

La formation et le coaching vont permettre aux gestionnaires d'acquérir les qualifications nécessaires en terme de leadership et d'être outillés pour gérer efficacement leur équipe, atteindre les objectifs organisationnels, et relever les défis avec succès.

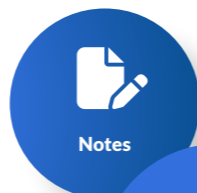


UTrakk

par Proaction International

Systeme de gestion quotidienne

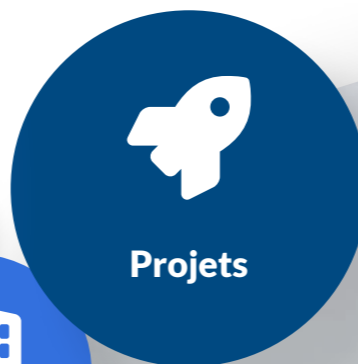
Passez à la gestion 5.0



Notes



Centre de
connaissances



Projets



Rituels



Coaching

 Prochaine activité de gestion

9 h 30 : Tournée de supervision active

 MES ACTIONS

 3

Complétées

 5

En cours

 2

En retard

 Ligne 1

Taux : unités/h

4 876  5 000

utrakk.com

UTrakk : la solution numérique 5.0 du manager de proximité

Le système de gestion quotidienne UTrakk guide les managers tout au long de leurs activités de gestion, grâce à de puissantes fonctionnalités multiplateformes qui simplifient le pilotage de la performance managériale et opérationnelle. Ces fonctionnalités intègrent l'aspect humain en favorisant les bons comportements des managers dans la gestion des opérations, ce qui fait de ce système un allié de l'Industrie 5.0.

- Structurez et augmentez les tournées de supervision active.
- Définissez et suivez les plans d'action pour résoudre les problèmes et apporter des améliorations.
- Rehaussez l'alignement et la communication à travers des outils de collaboration.
- Facilitez la priorisation et la prise de décisions grâce à des données tangibles.
- Renforcez la responsabilisation et la rigueur des équipes.
- Accompagnez les managers dans l'adoption des bons comportements de gestion.
- Standardisez et perpétuez les meilleures pratiques managériales et opérationnelles.





Tableaux de bord et KPI

Pilotez la performance avec des tableaux de bord personnalisés, vous permettant de suivre vos KPI et prendre des décisions informées.



Travail Standard du Leader numérique

Structurez les meilleures pratiques de gestion dans un agenda numérique qui soutient l'amélioration continue et l'efficacité du manager.



Tournées de terrain et Gemba Walks

Effectuez des suivis réguliers et structurés avec vos équipes sur le terrain, pour assurer la progression du travail et l'atteinte des objectifs.



Audits et listes de vérification

Standardisez les audits et listes de vérification, afin de surveiller les points de contrôle critiques et d'établir les priorités de façon cohérente et uniforme.



Gestion des réunions

Créez des canaux de communication fluides et efficaces, au moyen de réunions structurées qui soutiennent la résolution de problèmes et la collaboration.



Suivi de projets

Planifiez les activités, déterminez des responsables et dates d'échéance, et faites le suivi de l'état des projets, assurant l'atteinte des objectifs visés.



Coaching

Définissez des plans de coaching personnalisés et surveillez les progrès, pour un développement des habiletés de gestion en continu.



Centre de connaissances

Digitalisez la documentation, les procédures et processus pour chaque poste de travail, afin de conserver et partager la connaissance et l'expertise.

Conclusion

L'ère de l'Industrie 5.0 annonce une approche de gestion où la convergence de la technologie et du potentiel humain transforme la dynamique du lieu de travail. Les managers de première ligne apparaissent comme des figures centrales, chargées de naviguer dans cet environnement en profond changement, tout en favorisant la croissance et la performance de leurs équipes.

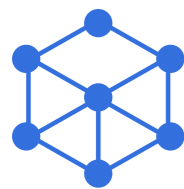
Ce guide a fourni des informations précieuses sur les multiples facettes du rôle du manager de proximité, en mettant l'accent sur la nécessité de s'adapter, de faire preuve de leadership et de comprendre les nouvelles tendances en matière de gestion.

Il devient évident qu'un leadership efficace repose sur un mélange de compétences managériales traditionnelles et d'approches novatrices

adaptées aux exigences de l'Industrie 5.0. Qu'il s'agisse de favoriser la mobilisation des employés, de normaliser les pratiques de travail ou de gérer le changement, les gestionnaires de proximité sont d'une importance capitale pour assurer le succès de l'organisation. En les dotant du soutien, de la formation, des outils et des technologies nécessaires, les organisations peuvent libérer tout leur potentiel et favoriser une culture de l'excellence et de la résilience.

Alors que nous saisissons les opportunités offertes par l'Industrie 5.0, donnons aux managers de première ligne les moyens de devenir les architectes d'un avenir où les humains et la technologie prospèrent en harmonie, ouvrant la voie à une croissance et une prospérité durables.





UTrakk

par Proaction International

Offrez une expérience de gestion

sans égale à vos managers

