

## SOMMAIRE



**François JOUBERT :**  
Consultant Associé de  
AXIUM PERFORMANCE ®

### *Le Manager de Proximité*

### Nouveauté 2013 :

En complément de nos  
certification Lean Belt,  
nous vous proposons  
des **certifications**  
**Métiers.**

Professionalisez votre  
démarche et obtenez  
une reconnaissance  
méritée pour les postes  
d'Animateur de  
Chantier,  
de Lean Coach et de  
Lean Manager.

Pour tout savoir sur ces  
certifications en option  
ou intégrées à un  
parcours, visitez notre  
site internet :  
[www.lean-  
university.com](http://www.lean-university.com)

### ***Le Manager de proximité***

Lors d'une récente conférence, alors que je venais de prononcer le terme « Manager de Proximité », un auditeur m'a posé la question : « qu'est-ce que vous entendez par Manager de Proximité ? ». Si ce terme est communément utilisé dans nombre d'entreprises, il est inconnu pour d'autres, et quelquefois mal employé.

Je vous propose la définition suivante : le Manager de proximité, est **celui qui anime une équipe, sur le gemba<sup>(1)</sup>, afin d'obtenir des résultats conformes aux objectifs fixés par la direction.**

Des missions nombreuses et souvent mal définies :

On imagine déjà la difficulté et la complexité de la mission : placé entre la direction et les membres de son équipe, et comptable de la bonne utilisation de l'ensemble des ressources mises à sa disposition : d'abord les Hommes, mais aussi les matières premières, les composants, l'énergie et les équipements.

Le terme proximité s'entend donc par rapport au lieu où l'on produit la Valeur Ajouté pour le client. Le Manager de Proximité, équivalent du terme anglais « *Front Line Manager* », plus explicite, est le premier niveau hiérarchique en contact avec les « créateurs de valeur ».

Le Manager de Proximité devra avoir des compétences dans le management d'équipe, des connaissances techniques sur le produit, les équipements, les méthodes de production, le système d'information, connaître les outils de l'amélioration continue et avoir du leadership.



### **Leçon de japonais de Koshi IYAMA 日本語レッスン**

« **Andon** » : s'écrit en Japonais アンドン.

En cas de problème (détection des anomalies, difficulté à suivre le temps cycle alloué, besoin d'une aide...), l'opérateur arrête la ligne ou la machine pour localiser l'anomalie afin de pouvoir mettre immédiatement une solution en place.

A l'origine, il y avait 2 couleurs de signalisation (Jaune et Rouge): la lampe jaune pour la difficulté de suivre la cadence de la ligne et la lampe rouge pour les anomalies.

Ce système ANDON est une des clés de la réussite pour la fluidification de la production.

C'est le cumul de ces connaissances et qualités qui fait la difficulté à trouver « la perle rare » dont rêvent les Responsables de département.

Quand on sait que le mal-être au travail est, dans la grande majorité des cas, imputé au Manager direct, le choix et l'accompagnement des managers de proximité est donc un processus important pour les résultats de l'entreprise.

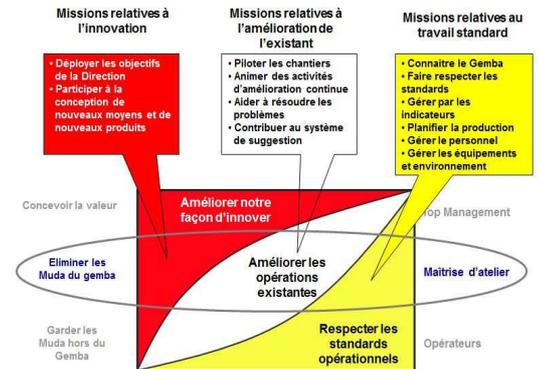
Nous constatons parfois, que l'on augmente encore la difficulté :

- ✘ Pas de définition de fonction pour les Managers de Proximité, ou définitions inconsistantes,
- ✘ Pas d'entretien annuel avec relecture de la définition de fonction et pas d'objectifs « SMART<sup>(2)</sup> »,
- ✘ Pas de formation spécifique,
- ✘ Support insuffisant des Ressources Humaines auprès du Manager de Proximité.

A cela s'ajoute quelquefois le choix hasardeux du candidat : le super opérateur ou super régleur qui n'a pas envie de manager une équipe (ou n'a pas les compétences pour) ne fera pas un bon Manager de Proximité. Ce sera toujours un super opérateur ou super régleur. Car il vaut mieux avoir envie de faire ce métier !

On arrive ainsi dans des situations extrêmes à :

- ✘ démotiver une équipe
- ✘ mécontenter le management
- ✘ perdre un collaborateur auparavant très compétent et apprécié dans son poste.



Mieux former le Manager de Proximité :

Nous voyons avec plaisir, de plus en plus d'entreprises qui mettent en place des formations spécifiques, des parcours, du coaching, pour les Managers de Proximité. Les retombées sont positives pour la personne formée, son équipe, et enfin l'entreprise qui améliore ses résultats.

**Brochure Formations 2013**

Commandez d'ores et déjà votre exemplaire.

Formulaire disponible sur [www.lean-university.com](http://www.lean-university.com)



**Formations en inter 2013**

**TPM Basics** : 19 au 21 Mars 2013 (Entreprise).

**Les bases du JAT** : 26 au 27 Mars 2013 - Partie 1 (Paris ou Rennes).

**Lean Office** : 2 au 3 Avril 2013 (Paris ou Nantes).

**Lean TRS et Kobetsu** : 4 au 5 Avril 2013 (Paris ou Rennes).

**Les bases du JAT** : 29 au 30 Avril 2013 - Partie 2 (Entreprise).

**Lean Manager** : 14 au 15 Mai 2013 - Partie 1 (Paris ou Nantes).

**Lean Coach** : 16 au 17 Mai 2013 - Partie 1 (Paris ou Nantes).

**Méthodes Structurées de Résolution de Problèmes** : 22 au 23 Mai 2013 (Paris ou Nantes).

**Le Manager de Proximité** : 29 au 31 Mai 2013 (Entreprise).

**Pour toute information et proposition tarifaire, contactez-nous : [formation@axium-performance.com](mailto:formation@axium-performance.com)**

Lors d'un séminaire au Japon, les consultants d'Axium Performance ont eu l'occasion de visiter une usine, fournisseur de Toyota, qui formait ses Managers de Proximité à raison d'une journée par semaine, pendant un an, avant leur prise de fonction. Ces formations avaient lieu essentiellement sur le terrain, ou dans le dojo<sup>(3)</sup> de l'entreprise, et couvraient les domaines suivants : produits, équipements de production, sécurité, système d'information, maintenance, amélioration continue, animation d'équipe, comment former, etc... Les Managers de Proximité sont débordés ! Cette phrase revient systématiquement lorsque nous constatons que les chantiers, ou les plan d'action de secteur prennent du retard.

#### Structurer la journée avec l'agenda standard.

Que faire pour alléger leur tâche, et leur permettre de réaliser leurs missions avec plus de sérénité ?

D'abord, comme évoqué en début de cet article, bien définir leurs missions et objectifs ; Ensuite mener un travail d'analyse sur leurs tâches quotidiennes, telles qu'elles sont réellement réalisées aujourd'hui, identifier et sortir celles n'étant pas dans leur périmètre et celles n'ayant pas de valeur ajoutée. Enfin, se servir de ce travail pour créer, et appliquer, un agenda standard.

Insistons sur le respect de cet agenda standard par tous. Dans une entreprise que nous accompagnons, nous avons proposé à tous les Managers de Proximité de faire valider leur agenda standard par leur N+1 et le directeur d'usine.

Cela leur garantit de pouvoir préserver certains créneaux importants, avec leurs équipes, sans risque d'être mobilisés par une réunion déclenchée de façon intempestive. De même, sur les 2 plages hebdomadaires réservées pour l'amélioration continue, une est commune à tous les Managers de Proximité, afin qu'ils puissent, s'ils le souhaitent, échanger et transversaliser les idées et bonnes pratiques.

Le déploiement du Lean Management implique une évolution des fonctions de Manager de Proximité, il est essentiel de les accompagner et de les former à leurs nouvelles missions.

François JOUBERT

(1) Gemba : Terme japonais pour désigner « l'endroit où se déroule l'action », souvent utilisé en parlant de l'espace de production ou de n'importe quel endroit où un procédé créant de la valeur est exécuté.

(2) Objectif SMART : On dit d'un objectif qu'il est SMART s'il est Spécifique ; Mesurable ; Ambitieux ; Réaliste et Temporel

(3) Dojo : à l'origine salle du temple religieux. Ce terme est utilisé ensuite pour les salles d'entraînement aux arts martiaux. Des entreprises ont leur dojo pour former le personnel à certaines opérations ou aux gestes et postures.

Retrouvez d'autres termes du Lean Management en suivant ce lien : <http://www.axium-performance.fr/formations/lexique/>

### Formation « Le Manager de Proximité » :

Prochaine session avec visite d'usine pour plus de pratique que de théorie : rendez-vous les 29-30-31 Mai 2013.

Pour plus d'information, contactez-nous par mail :

[formation@axium-performance.com](mailto:formation@axium-performance.com)

Programme et descriptif de cette session sur [www.lean-university.com](http://www.lean-university.com)

