

LIVRE BLANC

Transformer le Management dans l'Industrie à Fort Recrutement

*De la pénurie de talents à la performance durable :
stratégies, outils et postures managériales pour les secteurs en tension*

Publié par ACTION COM | Cabinet de Conseil en Management & Coaching
Mars 2026 – Version 1.0

*Ce document est un outil de réflexion et d'action au service de la performance
des organisations industrielles.*

SOMMAIRE

Avant-propos d'Action Com	3
1. Introduction – Un secteur sous pression	4
2. Diagnostic : les fractures managériales de l'industrie	5
2.1 Le manager de proximité, maillon critique	5
2.2 Turnover, désengagement et coût humain	6
2.3 Les attentes des nouvelles générations	7
3. Repenser le management : cadre conceptuel	8
3.1 Du management directif au management situationnel	8
3.2 La posture de manager-coach	9
3.3 Les 4 leviers de la performance managériale	10
4. Transformer par l'action : méthodologie et outils	11
4.1 Diagnostic 360° et cartographie des compétences	11
4.2 Parcours de développement managérial	12
4.3 Le coaching individuel et collectif	13
4.4 Outils de pilotage et indicateurs de performance (KPIs RH)	14
5. Action Com : un acteur du changement à vos côtés	15
5.1 Notre philosophie et notre ADN	15
5.2 Nos expertises et dispositifs sur-mesure	16
5.3 Cas d'usage et retours d'expérience	17
6. Perspectives et recommandations stratégiques	18
7. Conclusion	19
Références et sources	20

Avant-propos

L'industrie française traverse une période de mutation profonde. Aux défis classiques de compétitivité et de productivité s'ajoutent désormais une pression inédite sur les ressources humaines : des dizaines de milliers de postes non pourvus chaque année dans les secteurs de la logistique, de l'agroalimentaire, de la construction, de la métallurgie ou encore de la chimie. Dans ce contexte, la qualité du management ne constitue plus un avantage concurrentiel optionnel — elle est devenue une condition de survie.

Ce livre blanc a été conçu par le cabinet Action Com comme un outil de réflexion et d'action mis au service des dirigeants, DRH et managers qui cherchent à transformer durablement leur organisation. Il synthétise les meilleures pratiques observées sur le terrain, les données de la recherche en sciences du management et les retours d'expérience de nos missions de conseil et de coaching.

Notre conviction est simple : on ne recrute pas des talents, on les fidélise par la qualité du management. C'est ce chemin que nous vous invitons à parcourir ensemble.

— *L'équipe Action Com, Mars 2026*

1. Introduction – Un secteur sous pression

Selon le rapport annuel de la DARES (2024), l'industrie manufacturière française affichait plus de 85 000 postes vacants au premier trimestre 2024, soit une hausse de 18 % par rapport à 2022. Le Baromètre des tensions de recrutement Pôle Emploi-DARES classe régulièrement des métiers industriels parmi les dix plus difficiles à pourvoir. Ce phénomène structurel repose sur trois facteurs cumulatifs :

- Un déficit démographique accentué par les départs massifs à la retraite des baby-boomers (vague dite du « papy-boom industriel »).
- Une attractivité insuffisante des métiers manuels et techniques auprès des jeunes générations.
- Un turnover endémique alimenté par des conditions de travail perçues comme contraignantes et un management jugé dépassé.

Face à ces réalités, les entreprises industrielles ne peuvent plus se contenter de corriger leurs processus RH à la marge. Elles doivent opérer une transformation managériale de fond, en remettant l'humain au cœur de leur modèle opérationnel. C'est l'ambition que ce livre blanc se propose d'éclairer, de structurer et d'outiller.

► Chiffre-clé

70 % des salariés qui quittent une entreprise industrielle dans les 12 premiers mois citent leur manager direct comme facteur déclencheur (source : Gallup State of the Global Workplace, 2023).

2. Diagnostic : les fractures managériales de l'industrie

2.1 Le manager de proximité, maillon critique

Le manager de premier niveau — chef d'équipe, chef de ligne, contremaître — est la cheville ouvrière de toute organisation industrielle. Il est à la fois garant de la sécurité, de la qualité, de la productivité et du bien-être de son équipe. Or, plusieurs études convergentes montrent que ce maillon est aujourd'hui en grande fragilité :

- 62 % des managers de proximité industriels déclarent n'avoir bénéficié d'aucune formation managériale dans les 3 dernières années (AFPA, 2023).
- Ils gèrent en moyenne 15 à 25 personnes, contre 8 à 12 dans les secteurs des services — un ratio qui laisse peu de temps pour l'accompagnement individuel.
- Promus sur leur expertise technique, ils se retrouvent démunis face aux enjeux relationnels et organisationnels du management.

Cette réalité engendre ce que les chercheurs en management appellent le « syndrome du manager pompier » : l'encadrant passe l'essentiel de son temps à gérer les urgences opérationnelles au détriment du développement de ses collaborateurs (Mintzberg, 2009 ; Tengblad, 2012).

2.2 Turnover, désengagement et coût humain

Le coût du turnover dans l'industrie est considérable et souvent sous-estimé. Une étude du cabinet Deloitte (2023) évalue le coût total d'un départ-remplacement entre 50 % et 200 % du salaire annuel du poste concerné, selon sa technicité. Ce coût inclut :

- La perte de production durant la période de vacance du poste.
- Les coûts de recrutement (ATS, annonces, cabinet, tests...).
- Le temps d'intégration et de montée en compétences du remplaçant (3 à 9 mois selon les profils).
- L'impact sur le moral et la productivité des équipes restantes.

Le désengagement au travail, mesuré annuellement par Gallup, touche 77 % des salariés français (Gallup, 2023). Dans l'industrie, ce chiffre atteint 82 %, un niveau parmi les plus élevés d'Europe occidentale. Les conséquences sont directes : absentéisme, accidents du travail, qualité dégradée, retards de livraison.

► Données de référence

Coût moyen du remplacement d'un opérateur industriel qualifié : entre 15 000 € et 35 000 € tout compris (Source : Deloitte Human Capital Trends, 2023 ; McKinsey Global Institute, 2022).

2.3 Les attentes des nouvelles générations

Les générations Y et Z, qui représenteront 75 % de la main-d'œuvre mondiale d'ici 2030 (World Economic Forum, 2023), portent des attentes radicalement différentes à l'égard du travail et du management :

- Sens et impact : ils veulent comprendre pourquoi ils font ce qu'ils font et voir la contribution de leur travail.
- Autonomie et responsabilisation : le management directif pur est perçu comme infantilisant et contre-productif.
- Feedback continu : la culture de l'entretien annuel est perçue comme obsolète ; ils attendent des retours réguliers et constructifs.
- Développement professionnel : la perspective d'évolution est un critère de choix et de fidélisation aussi important que la rémunération.

3. Repenser le management : cadre conceptuel

3.1 Du management directif au management situationnel

La théorie du leadership situationnel, développée par Hersey & Blanchard (1969) et enrichie depuis par de nombreux travaux académiques, reste l'un des cadres les plus opérationnels pour les environnements industriels. Elle postule que le style managérial optimal varie en fonction du niveau de compétence et de motivation du collaborateur sur une tâche donnée. On distingue quatre styles :

- Directif (S1) : pour les collaborateurs novices et peu confiants — instructions claires, encadrement serré.
- Persuasif (S2) : pour les collaborateurs motivés mais encore peu compétents — explication, pédagogie, encouragement.
- Participatif (S3) : pour les collaborateurs compétents mais peu motivés — implication, écoute, co-construction.
- Délégatif (S4) : pour les collaborateurs compétents et autonomes — confiance, objectifs, résultats.

Dans l'industrie à fort recrutement, les managers font face en permanence à des équipes à niveaux hétérogènes — opérateurs novices, intérimaires, collaborateurs expérimentés. Maîtriser ce spectre de styles est une compétence-clé que la formation traditionnelle n'adresse que trop rarement.

3.2 La posture de manager-coach

Au-delà du leadership situationnel, la posture de manager-coach est devenue incontournable dans les organisations modernes. Elle ne signifie pas que le manager devient thérapeute ; elle implique qu'il adopte des pratiques inspirées du coaching professionnel :

- Écoute active et questionnement puissant plutôt que prescription de solutions.
- Valorisation des ressources et du potentiel de chacun.
- Fixation d'objectifs partagés et responsabilisation.
- Feedback régulier, bienveillant et exigeant (modèle SBI — Situation, Behaviour, Impact).

Les travaux de David Clutterbuck (2012) montrent que les organisations qui développent une culture du coaching voient leur engagement salarié augmenter de 37 % et leur productivité de 21 % sur 18 mois. Ces chiffres, confirmés dans des contextes industriels par l'Institut de Management de Grenoble (2022), justifient pleinement l'investissement dans cette transformation.

3.3 Les 4 leviers de la performance managériale

► Levier 1 – Clarté des rôles et des missions

Chaque manager doit avoir une vision précise de ce qu'on attend de lui, de son périmètre de décision et des indicateurs sur lesquels il sera évalué. L'ambiguïté de rôle est l'une des premières

causes de burn-out managérial (Rizzo, House & Lirtzman, 1970 ; revisité par Crawford et al., 2010).

► **Levier 2 – Développement des compétences relationnelles**

Les soft skills — communication, gestion des conflits, intelligence émotionnelle — ne sont pas innées. Elles s'apprennent et se travaillent via des formations expérientielles, des mises en situation et du coaching.

► **Levier 3 – Culture du feedback et de la reconnaissance**

La reconnaissance au travail est le premier facteur de motivation intrinsèque selon la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000). Dans l'industrie, elle est souvent négligée au profit de la seule logique de performance chiffrée.

► **Levier 4 – Posture stratégique du management intermédiaire**

Les directeurs d'usine et chefs de service doivent porter et incarner la vision transformatrice. Un manager de proximité ne peut changer sa posture si son propre responsable pratique un management autoritaire.

4. Transformer par l'action : méthodologie et outils

4.1 Diagnostic 360° et cartographie des compétences

Toute démarche de transformation managériale doit commencer par un diagnostic rigoureux. Le 360° feedback — outil dans lequel un manager est évalué par ses supérieurs, ses pairs et ses collaborateurs — constitue le point de départ le plus solide pour identifier les écarts entre la posture actuelle et la posture attendue.

Couplé à une cartographie des compétences managériales (référentiel OCDE, 2021 ; référentiel ANFH adapté au secteur industriel), ce diagnostic permet de prioriser les axes de développement individuels et collectifs, de constituer des groupes homogènes pour les formations et d'établir un plan de développement managérial (PDM) sur 12 à 24 mois.

4.2 Parcours de développement managérial

Un parcours de développement efficace dans l'industrie doit combiner plusieurs modalités pédagogiques :

- Formation présentielle intensive (2 à 3 jours) sur les fondamentaux managériaux.
- Ateliers de co-développement professionnel (méthode Champagne-Payette) : groupes de pairs qui résolvent ensemble des problèmes managériaux réels.
- Classes virtuelles et e-learning (microlearning de 10-15 min) pour ancrer les apprentissages dans le quotidien.
- Mises en situation et jeux de rôle filmés avec débriefing.
- Communautés de pratique managériale internes (« manager clubs »).

L'Institut McKinsey (2022) rappelle qu'un apprentissage « en situation » — intégré directement dans les routines de travail — génère une rétention de compétences 4 fois supérieure à la formation magistrale classique. Les parcours blended (mixte présentiel / digital / terrain) sont aujourd'hui le standard de l'excellence en développement managérial.

4.3 Le coaching individuel et collectif

Le coaching professionnel — distinct de la formation et du conseil — est un accompagnement personnalisé qui vise à développer le potentiel d'un individu ou d'un collectif pour atteindre des objectifs professionnels précis. Dans le contexte industriel, il intervient à trois niveaux :

- Coaching individuel de dirigeants et cadres dirigeants : accompagnement sur la posture, la prise de décision, la gestion du stress et la vision stratégique (6 à 12 séances).
- Coaching de managers opérationnels : travail sur la communication, la délégation, la gestion des conflits d'équipe (4 à 8 séances).
- Coaching d'équipe : améliorer la cohésion, la coopération et la performance collective (séminaires d'équipe, ateliers de régulation).

► **ROI du coaching professionnel**

Une méta-analyse de l'ICF (International Coaching Federation, 2023) portant sur 3 000 entreprises dans 48 pays montre un ROI moyen du coaching professionnel de 7,5 fois l'investissement réalisé, avec des gains mesurés sur la productivité (+22 %), l'engagement (+32 %) et la rétention des talents (+19 %).

4.4 Outils de pilotage et indicateurs de performance (KPIs RH)

La transformation managériale doit être pilotée avec les mêmes exigences que tout autre projet industriel. Voici les indicateurs recommandés par Action Com pour mesurer l'impact des programmes de transformation :

Taux de turnover volontaire à 12 mois	Cible : réduction de 20 à 30 %
eNPS (Employee Net Promoter Score)	Mesure trimestrielle
Taux d'absentéisme	Suivi mensuel par équipe
Taux de promotion interne	Indicateur de fidélisation et développement
Score d'engagement (Gallup Q12 ou similaire)	Enquête annuelle
Nombre de ruptures en période d'essai	Indicateur d'onboarding
Évaluation post-formation (Kirkpatrick Niveaux 1 à 4)	Mesure d'impact pédagogique

5. Action Com : un acteur du changement à vos côtés

5.1 Notre philosophie et notre ADN

Action Com est un cabinet de conseil en management et coaching spécialisé dans l'accompagnement des organisations industrielles et des entreprises à fort recrutement. Notre positionnement repose sur une conviction fondamentale : la transformation managériale n'est pas un programme de formation parmi d'autres — c'est un projet de changement culturel qui engage l'ensemble des strates hiérarchiques.

Nous intervenons à l'interface du stratégique et de l'opérationnel, en combinant expertise sectorielle, rigueur méthodologique et engagement humain. Notre approche se distingue par trois caractéristiques :

- Ancrage terrain : nos consultants et coaches ont exercé des fonctions de management en environnement industriel avant de rejoindre le conseil.
- Sur-mesure systématique : nous ne déployons aucun programme standard. Chaque intervention est co-construite avec le client à partir d'un diagnostic approfondi.
- Orientation résultats : nos engagements sont adossés à des indicateurs mesurables et à un suivi post-mission de 6 mois.

5.2 Nos expertises et dispositifs sur-mesure

► Conseil en transformation managériale

Accompagnement des directions sur la vision, la culture et les processus managériaux. Conduite du changement, communication interne, refonte des rituels managériaux (réunions d'équipe, entretiens, briefs opérationnels).

► Formation & développement des compétences

Parcours blended learning sur-mesure pour les managers de proximité, managers intermédiaires et dirigeants. Modules : leadership, communication assertive, gestion des conflits, entretiens professionnels, management interculturel.

► Coaching professionnel certifié ICF

Coaching individuel et d'équipe réalisé par des coaches certifiés PCC/MCC (Professional/Master Certified Coach). Supervision et intervision incluses dans nos dispositifs.

► Outplacement & mobilité interne

Accompagnement des transitions professionnelles dans le cadre de réorganisations industrielles : bilan de compétences, préparation aux entretiens, construction de projets professionnels.

► **Assessment center & talent mapping**

Identification et développement des hauts potentiels managériaux. Outils psychométriques (MBTI, DISC, HBDI, Lumina Spark) intégrés dans une démarche de développement holistique.

5.3 Cas d'usage et retours d'expérience

Voici trois exemples représentatifs de nos missions dans l'industrie :

► **Industrie agroalimentaire – Groupe régional, 1 200 collaborateurs**

Contexte : turnover de 42 % sur les postes d'opérateurs, 6 usines concernées. Mission Action Com : diagnostic 360° de 28 managers de proximité + parcours de 6 mois (présentiel + co-développement + coaching individuel ciblé pour 8 managers). Résultats à 12 mois : turnover ramené à 27 %, score d'engagement en hausse de +18 points.

► **Logistique & supply chain – ETI de 650 personnes**

Contexte : forte croissance, recrutement de 200 personnes en 18 mois, managers dépassés. Mission Action Com : création d'une « école du manager » interne, formation de 35 managers en 4 promotions. Résultats : réduction de 35 % des ruptures de période d'essai, eNPS +22 points.

► **Métallurgie – PME industrielle, 180 personnes**

Contexte : conflit social latent, absentéisme à 9,2 %. Mission Action Com : coaching d'équipe de direction (5 membres CODIR) + médiation managériale + refonte des rituels de communication interne. Résultats à 6 mois : absentéisme à 5,8 %, 0 arrêt de travail lié au stress managérial sur les 6 mois suivants.

6. Perspectives et recommandations stratégiques

À l'horizon 2030, plusieurs mégatendances vont amplifier les défis managériaux dans l'industrie :

- L'intelligence artificielle et la robotisation vont transformer les postes d'opérateurs, exigeant des managers de nouvelles compétences en conduite du changement technologique.
- La montée en puissance des enjeux RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) va imposer un management plus transparent, participatif et attentif au bien-être.
- Le travail hybride, même partiel dans l'industrie (fonctions support), bouleverse les codes du management présentiel.
- La diversité des équipes (générations, origines, compétences) appelle un management plus inclusif et interculturel.

Nos recommandations stratégiques pour les décideurs industriels :

- Inscrire la transformation managériale à l'agenda du CODIR comme projet stratégique à part entière, avec un sponsor exécutif identifié.
- Allouer un budget de développement managérial représentant au minimum 1,5 % de la masse salariale (benchmark secteur : 1,2 % à 2,5 %).
- Créer ou renforcer la fonction de « Manager de Managers » (N+2) comme premier ambassadeur de la culture managériale.
- Mesurer systématiquement l'engagement avec des outils validés et en faire un KPI de la performance des managers.
- Expérimenter le coaching d'équipe comme outil de régulation des collectifs en tension avant que les situations ne se dégradent.
- Faire du retour d'expérience managérial (RETEX) une pratique institutionnelle, à l'instar du RETEX sécurité qui est déjà bien ancré dans la culture industrielle.

7. Conclusion

La pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie n'est pas une fatalité. Elle est, pour une large part, le symptôme d'un management qui n'a pas évolué à la hauteur des transformations du monde du travail. Les organisations qui ont accepté de regarder cette réalité en face et d'investir dans la transformation managériale obtiennent des résultats significatifs et durables : réduction du turnover, hausse de l'engagement, amélioration de la qualité et de la sécurité.

Ce livre blanc vous a proposé un cadre de lecture, des outils concrets et une méthodologie éprouvée. Mais la transformation ne se lit pas — elle se vit. Elle commence par une décision stratégique et se poursuit par un engagement quotidien de chaque manager, à chaque niveau de l'organisation.

Action Com est prêt à vous accompagner dans cette aventure, de la première heure du diagnostic jusqu'à la consolidation des résultats. Parce que transformer le management, c'est transformer l'avenir de votre entreprise.

« On ne dirige pas les hommes, on les guide. » — Antoine de Saint-Exupéry

Références et sources

- [1] AFPA (2023). Baromètre des besoins en formation des managers industriels. Paris : Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes.
- [2] Blanchard, K. & Hersey, P. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- [3] Clutterbuck, D. (2012). *The Talent Wave: Why succession planning fails and what to do about it*. London: Kogan Page.
- [4] Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- [5] DARES (2024). Les tensions sur le marché du travail – Tableaux de bord trimestriels. Paris : Ministère du Travail.
- [6] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- [7] Deloitte (2023). *Human Capital Trends Report – Reshaping the Future of Work*. New York: Deloitte Insights.
- [8] Gallup (2023). *State of the Global Workplace Report*. Washington D.C.: Gallup Press.
- [9] ICF – International Coaching Federation (2023). *ICF Global Coaching Study 2023*. Lexington, KY: ICF.
- [10] Institut de Management de Grenoble – Grenoble École de Management (2022). *Étude sur l'impact du management-coach en milieu industriel*. Grenoble : GEM Research.
- [11] McKinsey & Company (2022). *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. New York: McKinsey Global Institute.
- [12] McKinsey Global Institute (2022). *The future of work after COVID-19*. New York: McKinsey.
- [13] Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- [14] OCDE (2021). *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2021 : Aborder le marché du travail et les inégalités*. Paris : Éditions OCDE.
- [15] Pôle Emploi (2024). *Enquête BMO – Besoins en main-d'œuvre 2024*. Paris : Pôle Emploi.
- [16] Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- [17] Tengblad, S. (2012). *The Work of Managers: Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- [18] World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF.