



PROFESSIONNALISER

LES OPERATEURS

POUR DEVELOPPER LE

MANAGEMENT PARTICIPATIF

***MESDAMES
ET MESSIEURS,
JE SUIS HONORE ET RAVI DE
PARTAGER AVEC VOUS
MON RETOUR D'EXPERIENCE SUR
L'AUTONOMIE DES OPERATEURS***

Fredj MANSOUR
Société DFCQ
Péricentre 2
45 Avenue Cote de Nacre
14078 CAEN France
Tel : 33 (0) 2,31,93,63,00
Mail : dfcq@wanadoo.fr
www.dfcq.fr

Les principes de base du management participatif

- 1. L'engagement de la Direction à conduire durablement le management participatif***
- 2. La création des conditions de vie à l'intérieur de l'entreprise favorables à la communication ascendante et descendante à l'écoute effective des salariés, à la collaboration et au partage des connaissances et des expériences.***
- 3. La définition des fonctions, des missions, des responsabilités et des objectifs mesurables.***

4. *L'évaluation des performances et des compétences pour développer la transparence dans l'évolution des carrières.*
5. *Le management doit être centré sur le terrain, lieu de créations de richesses.*
6. *La mise en œuvre d'un dispositif de règlement de fonctionnement pour garantir aux salariés le respect de leur droit à la différence.*
7. *L'exemplarité dont le comportement à tous les niveaux de l'organisation et particulièrement des dirigeants et des cadres.*
8. *La rigueur de gestion doit être le fil conducteur du management participatif.*

Libérer les énergies pour donner du sens à l'action

L'autonomie des opérateurs

Ce concept sociologique de l'organisation du travail consiste à stimuler l'initiative, la créativité et la recherche des solutions par les opérateurs dans la limite de leur périmètre de responsabilité.

Les objectifs de ce management collaboratif :

- Réduire le temps sans valeur ajoutée pour optimiser les ressources***
- Améliorer les rapports sociaux homme/entreprise***
- Développer l'intelligence collective***

Les obstacles à la liberté d'action des opérateurs :

L'hérédité de l'école Fordiste ou Taylorienne qui a pour principe

Moins que l'homme réfléchi au travail, mieux c'est pour la productivité

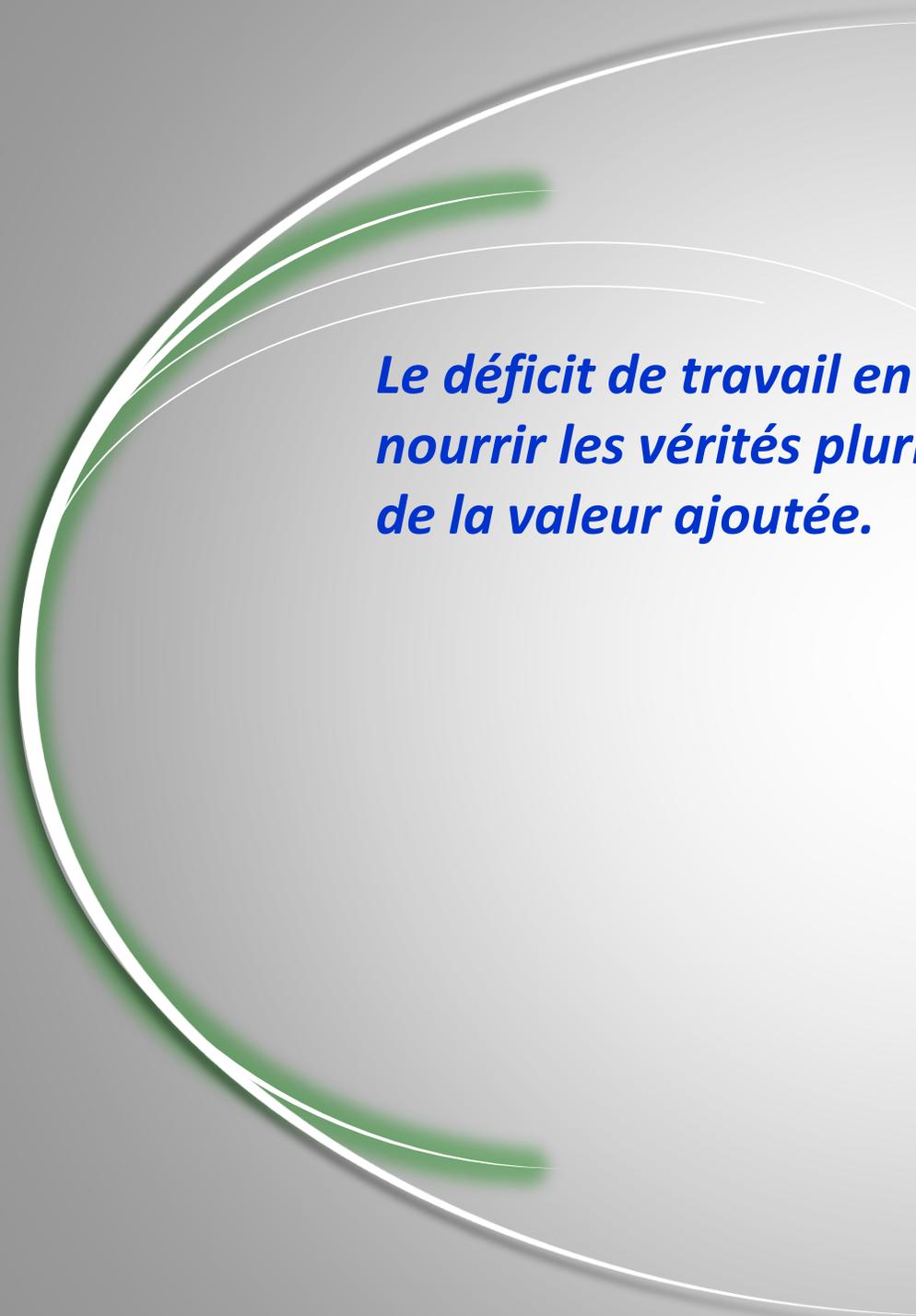
C'est une relation de méfiance entre les opérateurs et leur entreprise.

Centrée sur le contrôle, la verticalité, la lourdeur du processus de décision et la division des tâches.

C'est l'économie du marché du siècle dernier

Ce type de management est dévastateur de l'intelligence opérationnelle et contre-productif.

Il est producteur d'aliénation et de soumission.



Le déficit de travail en équipe pour fédérer les opinions et nourrir les vérités plurielles nécessaires à l'amélioration de la valeur ajoutée.

« la vérité est pareille à l'eau qui prend la forme du vase qui la contient »

Ibn Khaldoun

Le Fait du prince, le pouvoir non négociable du petit chef, le Savant sur tout, il faut être très poli avec lui dans le contexte économique actuel.

Le manque de formation des opérateurs pour acquérir ou perfectionner leur compétence afin d'étalonner leurs savoirs : faire, être et dire par rapport aux évolutions de la science et des techniques

Le manque d'effectivité de l'engagement de certains dirigeants d'entreprises à responsabiliser les opérateurs pour démocratiser le pilotage des processus opérationnels

Au contraire, ils sont fortement attachés au mille feuilles administratif et fonctionnel pour des raisons d'héritage socio-culturelles

Les raisons pour placer les opérateurs au cœur de la production

L'homme a besoin de se réaliser, de s'accomplir et de se projeter. Il cultive sa fierté d'appartenance à son entreprise, quand il est dans un environnement professionnel de confiance et équitable. La puissance du feu d'une entreprise est dans la tête de ses salariés.

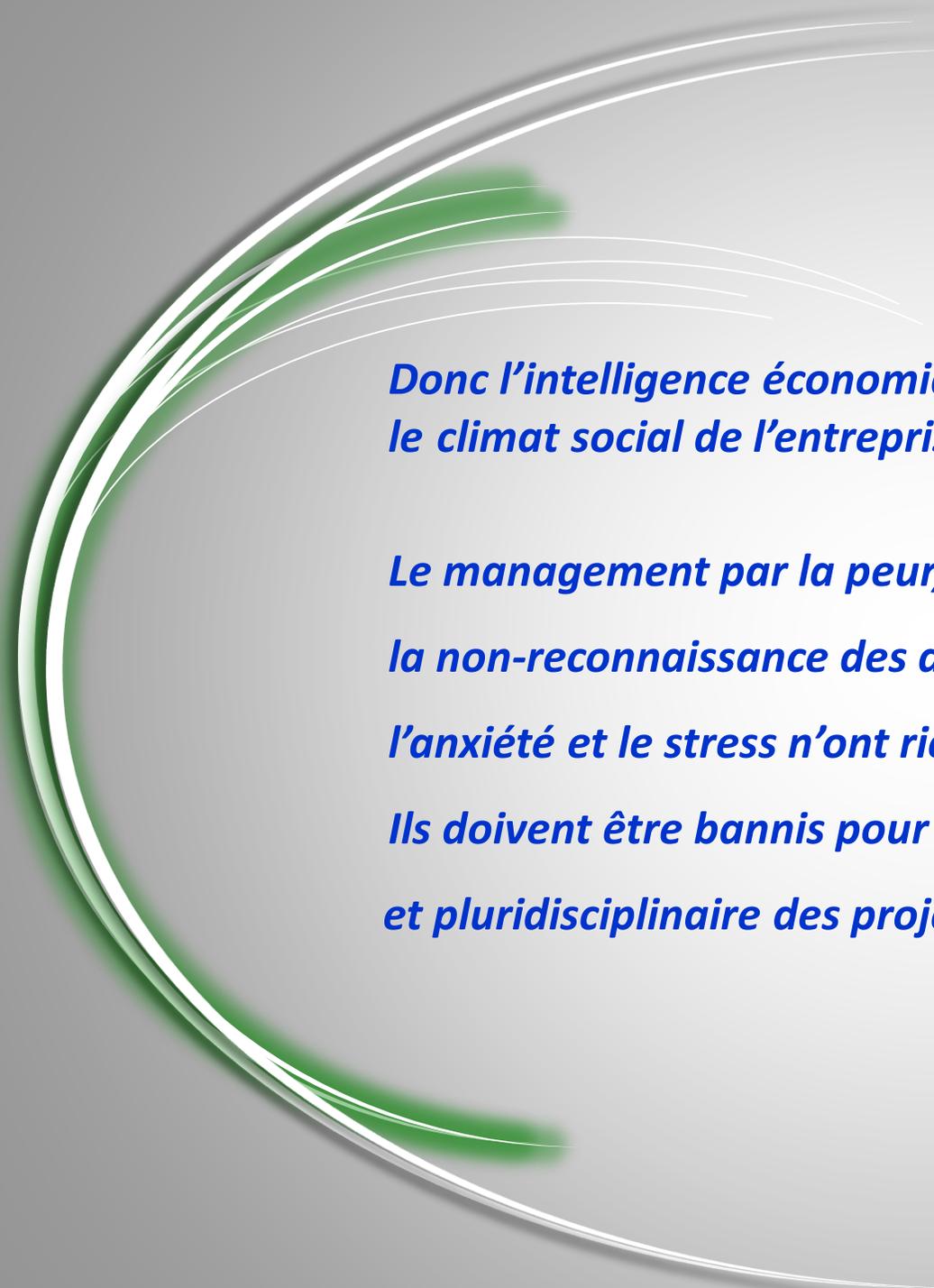
L'entreprise apprenante a des coûts de production, un taux de service et une qualité meilleurs parmi les meilleurs.

La thèse qui consiste à penser à donner priorité aux résultats économiques avant les résultats sociaux d'une entreprise est une foutaise.



Car l'entreprise est un corps social composé de plusieurs têtes mais toutes sont fortement intéressées par le partage équitable des richesses produites entre les parties intéressées :

- *L'entreprise en terme d'investissement*
- *Les actionnaires en terme de rendement financier*
- *Les salariés en terme de revenu*
- *Les institutions en terme d'impôts*



Donc l'intelligence économique et industrielle doit être compatible avec le climat social de l'entreprise.

***Le management par la peur, le déni des droits des salariés, la non-reconnaissance des acquis, les accidents du travail, l'arrogance, l'anxiété et le stress n'ont rien à voir avec le progrès technique
Ils doivent être bannis pour donner place au management transversal et pluridisciplinaire des projets.***

***La Méthode de transfert des responsabilités
d'animation et techniques aux opérateurs
pour réaliser tout produit en production industrielle
six métiers sont indispensables***

1 - Pilotage, réglage et reconversion process

2 - Maintenance

3 - Gestion des flux physiques et d'information

4 - Gestion de la qualité

5 - Environnement et sécurité

6 - Coordination et animation de l'équipe

Ces six métiers de base peuvent être partiellement ou intégralement transférés aux opérateurs.

A titre d'exemple le processus de biscuiterie industrielle suivants, les six métiers sont confiés aux opérateurs.

Dans cette entreprise de 170 salariés l'organigramme est composé de 4 niveaux :

- ***Directeur Général***
- ***Responsable production, méthodes, logistique, maintenance et qualité***
- ***Responsable de ZAP (zone autonome de production) 15 zones, 6 opérateurs par zone***
- ***Opérateurs.***



Afin de maîtriser le processus du transfert des responsabilités techniques et managériales vers les opérateurs, il est souhaitable de bien planifier ce projet :



1-Intégrer ce projet dans la stratégie de l'entreprise en définissant les enjeux et les résultats attendus

2-Communiquer avec tous les acteurs sur les finalités et les intérêts du projet pour les salariés et pour l'entreprise

3-Définir avec les fonctions supports, qu'elles sont les tâches qui pourraient être transférées afin de leur permettre de se consacrer à l'essentiel de leur métier



4-Définir aussi avec l'encadrement les tâches à transférer

5-Planifier les conditions de transfert en termes de formation des opérateurs, accompagnement et surveillance

6-Evaluer par un audit de processus les résultats par rapport aux objectifs pour corriger et/ou améliorer



***Le pilotage du transfert des tâches techniques
et d'animation aux opérateurs nécessite :***

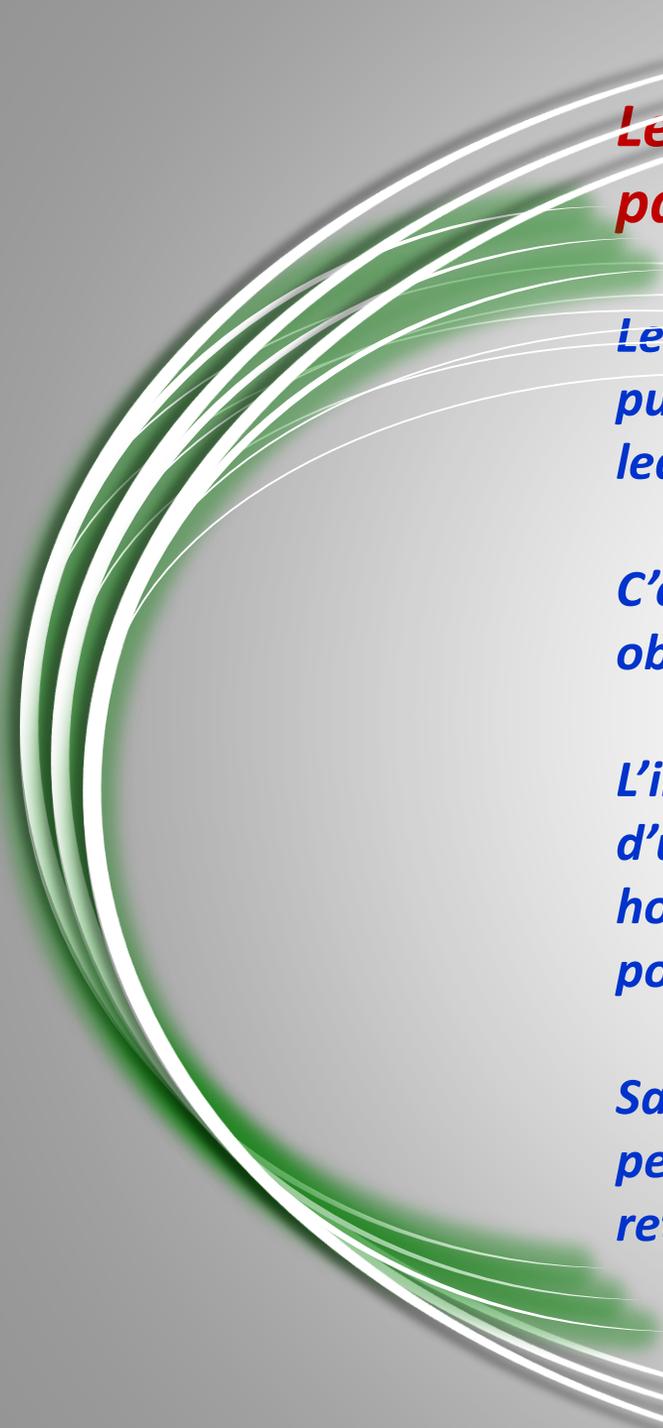
***La désignation d'un chef projet qui a le sens de la
communication et de la gestion des situations difficiles***

L'évaluation des compétences acquises des opérateurs

L'ajustement des compétences nécessaires

Le suivi de la qualité et des délais

La récompense des efforts des opérateurs.



Les conditions de réussites du management participatif :

Le management du capital humain dans les organismes publics ou privés relève de la politique et de la stratégie du leadership.

C'est un processus qui nécessite des moyens, des outils et des objectifs.

L'innovation participative ne se décrète pas, elle est le fruit d'une démarche construite avec les hommes et pour les hommes dans laquelle le dialogue social est le principal levier pour la recherche de l'efficacité.

Sans une bonne régulation sociale, un cadrage et un arbitrage permanent le projet s'essouffle après quelques mois et les retours aux pratiques habituelles sont inévitables.



Recommandations :

Aux risques de rappeler des évidences, ne pas confondre :

Management participatif et Autogestion.

Je vous recommande de visiter les sites d'entreprises qui sont en démarche de management participatif , ACOME, BOSCH France, FILTRAUTO , CIMENTS CALCIA.

Vous pouvez aussi lire :

La norme ISO 26000 responsabilité sociétale.

Vous pouvez également lire :

Qualité de vie au travail et management participatif Auteur :

Philippe COLOMBAT éditions LAMARRE



**JE VOUS REMERCIE
DE VOTRE ATTENTION**