

“ Je veux devenir manager de production ”

Vous hésitez ? Si vous devenez manager de production, vos compétences techniques ne seront que le B.A. BA de votre fonction. Il vous faudra développer savoir-faire relationnel, sens de l'écoute, débrouillardise et réactivité à toute épreuve. Tour d'horizon des qualités indispensables.

« Si vous rêvez d'un job tranquille, type 9 heures-18 heures, sans beaucoup de rebondissement ni de stress à gérer, il vaut mieux renoncer d'emblée à exercer la fonction de manager de production », prévient Xavier Defay, responsable, depuis 2000, de l'UAP capteurs (unité autonome de production capteurs) chez un grand équipementier automobile français. Illustration : il y a quelques mois, ce jeune ingénieur de formation, pour faire face à un afflux de commandes et alimenter la ligne de production, a passé la nuit du vendredi au samedi à chercher les coordonnées téléphoniques privées de l'un de ses fournisseurs, alors en vacances à l'étranger. Objectif : être livré le lendemain matin avant 6 heures. « Ce fournisseur était en Tunisie, et il a juste eu le temps de mandater son fils

pour que ce dernier aille, en pleine nuit, se procurer les fameuses pièces dans son usine. Je les ai finalement reçues, par camion, quelques minutes avant 6 heures, heure du lancement de la production. » Cent-cinquante problèmes à gérer simultanément dans une seule journée, les mains dans le cambouis, le bruit... Tout en gardant une certaine hauteur de vue par rapport au respect des délais de livraison et au budget... Non, le quotidien d'un manager de production n'a rien d'une sinécure ! « Pour ce type de poste, il ne faut pas craindre de parler vocation, voire don de soi, tant le poids des responsabilités est écrasant. Un manager de production doit rendre des comptes tous les jours. Il est constamment en première ligne, essuyant les critiques sur tel ou tel défaut de fabrication

ou telle ou telle réclamation client. En résumé, s'il ne "crache" pas les commandes avec une régularité de métronome, la pérennité de l'usine est en jeu », analyse Michel Sinthomez, consultant chez Demos, lui-même ancien responsable de production dans l'industrie. « Par sa dureté et par les capacités d'adaptation qu'elle requiert, cette fonction est comparable à celle d'un conducteur de travaux sur un chantier », confirme Mateo Guerra, consultant auprès du cabinet de recrutement Michael Page. Comme le reconnaissent volontiers les spécialistes du secteur, un ingénieur de production, aussi inventif et compétent soit-il, ne se muera pas nécessairement en un manager de choc, tant les qualités requises pour cette fonction dépassent, de loin, le simple bagage scientifique.

LES QUATRE COMMANDEMENTS DE LA FONCTION

- > **1- Se sentir à l'aise dans le relationnel.** Vous devez savoir écouter et communiquer de manière optimale, tant avec votre hiérarchie qu'avec l'opérateur de production.
- > **2- Savoir entraîner l'adhésion.** Colonne vertébrale de l'usine, votre département ne pourra fonctionner que si votre équipe s'approprie cette dynamique.
- > **3- Etre proche du terrain.** Vous devez incarner la compétence technique, en vous impliquant personnellement dans la résolution de myriades de soucis.
- > **4- Savoir gérer le stress.** Assailli en permanence par 1 000 problèmes à gérer simultanément, vous devez trouver des techniques pour gérer les montées d'adrénaline.



“ J’ai su me montrer humble à un moment crucial. J’ai gagné la confiance des équipes. ”

Laurent Top, 35 ans, chef de secteur fabrication, chez Arc International

■ **Le problème.** Fin 2004, tout juste affecté à son poste de chef de secteur fabrication, Laurent Top décide, de sa propre initiative, de titulariser un opérateur, traditionnellement affecté dans l’un des ateliers de l’usine, sur l’une des lignes de production de son département. Or cette nomination aurait dû faire l’objet d’une concertation plus large avec la hiérarchie de l’atelier et la DRH

■ **La solution.** « Ce fut une erreur de jeunesse, d’inexpérience, due à l’urgence que j’avais à gérer. J’aurais dû respecter les procédures. Je m’en suis expliqué devant les intéressés en admettant mon erreur, sans arrière-pensée. Cet exercice sincère d’humilité m’a valu la reconnaissance de chacun et, paradoxalement m’a conforté, de mon point de vue, dans mes nouvelles responsabilités. »

Un sens aigu de la communication

Lorsqu’il doit valider la nomination d’un collaborateur à un poste de management de production, Thierry Chiche, directeur de l’usine Michelin de Roanne, insiste toujours sur la qualité relationnelle que doit posséder le candidat. « Les qualités techniques étant, en principe, acquises, les aptitudes à la communication sont prioritaires dans le choix, explique-t-il. Ce type de manager doit se sentir à l’aise dans le dialogue, tant avec le plus haut niveau de la hiérarchie qu’avec l’opérateur. Se situant à l’intersection des deux niveaux hiérarchiques, il doit être un passeur efficace. » Même état d’esprit chez Daniel Philippe, responsable (suite page 138) ///

/// (suite de la page 137) de trois unités de production chez MGE UPS, fournisseur de solutions électriques (micro-ordinateurs, sites industriels...). Fort de plusieurs expériences, il confirme qu'il s'agit moins d'une affaire de technique que de feeling et de capacités relationnelles. « Sans verser dans le paternalisme, poursuit-il, j'estime qu'il faut aimer ses collaborateurs et instaurer avec eux une culture de proximité, en leur faisant comprendre, par des actes, que l'on a autant besoin d'eux que l'inverse et que l'on s'efforcera toujours d'être à l'écoute de leurs inquiétudes ou de leurs revendications. » Lorsque Daniel Philippe prend ses fonctions en 2000, il est vite confronté à un afflux soudain de commandes, nécessitant une réorganisation radicale des plannings et des effectifs, avec notamment du travail de nuit. Au lieu d'imposer une organisation, il joue d'emblée la concertation. Quinze jours de négociations serrées avec le personnel, et un accord est conclu. « La volonté de dialogue que j'ai manifestée dès le départ les a sans doute convaincus du bien-fondé de la démarche. » Daniel Bedu n'a pas eu, lui non plus, besoin de grandes théories pour comprendre les vertus du dialogue. Arrivé en 1976 chez Nordon Industries (conception, fourniture et montage d'équipements industriels) comme tuyauteur, avec un CAP de mécanique générale, il a gravi de multiples échelons au sein de l'entreprise pour devenir directeur régional. « En tant qu'autodidacte, j'ai compensé mes lacunes universitaires par la légitimité de l'expérience et du vécu, vis-à-vis du personnel et des clients, résume-t-il. Mon sens de la communication, rodé sur le tas, et quelques solides bases acquises lorsque j'étais représentant du personnel, m'ont permis de progresser dans la société. » Bien entendu, le dialogue ne doit pas s'exercer au sein du seul département production. « Un manager de production, dont l'activité constitue la colonne vertébrale de l'entreprise, doit être fédérateur vis-à-vis d'autres départements, qui ont tendance à travailler chacun dans son coin. Je recommande à mes clients de tenir souvent des réunions courtes avec tous, histoire de mettre de l'huile dans les rouages », note Michel Sinthomez, consultant chez Demos.

TENDANCE

MANAGER DE PRODUCTION, UNE DENRÉE RARE

Un profil très recherché...

Selon l'Apec (« Perspectives de l'emploi cadres - Tous les recrutements cadres en 2004, les tendances 2005 »), le secteur industriel a continué de créer de l'emploi cadre en 2004, avec 3 300 nouveaux postes, soit +0,6% par rapport à 2003. Cette faible hausse profite surtout aux cadres des services techniques. Si les ingénieurs en recherche et développement qui avaient connu une chute brutale de leurs recrutements à partir de 2002, ont été de nouveau un peu plus sollicités par les entreprises (+4 points), « les cadres de production industrielle sont restés les plus recherchés alors que les embauches de cadres des services techniques progressaient », souligne l'étude.

... mais peu de candidats

« Ce type de profil à hautes responsabilités qui doit gérer un fort degré de stress est relativement difficile à trouver pour les entreprises, confirme Martine de Maintenant, responsable du pôle industrie au sein du cabinet de recrutement Mercuri Urval. Bon nombre d'ingénieurs préfèrent se tourner vers des fonctions plus "sécurisantes" comme la supply chain ou les achats. Sans compter le discours ambiant sur la désindustrialisation rampante de notre pays, qui a tendance à détourner d'éventuels hauts potentiels vers ce type de postes pourtant excessivement enrichissants sur un plan personnel. »

Un goût pour le management participatif

A l'aise dans la communication, le manager de production nouvellement nommé doit savoir entraîner l'adhésion de ses équipes, en privilégiant, autant que possible, le management participatif. Bref, créer du lien afin que ses collaborateurs s'approprient les diverses évolutions et changements qui émaillent la vie de l'entreprise. « L'an dernier nous avons installé un processus de pilotage de l'usine plus efficace, en rendant chacun plus responsable et autonome, y compris les opérateurs de production, via un programme incluant qualité, délais et coûts. Un peu surpris au départ, les collaborateurs ont su s'approprier la démarche, car nous avons consacré beaucoup de temps à en expliquer le bien-fondé. Les résultats ont été au rendez-vous », explique Thierry Chiche. Même démarche de concertation chez Xavier Defay, lorsque son unité autonome de production a décidé de mettre au point, progressivement, des suivis de production horaires, alors qu'ils étaient, depuis plusieurs années, mensuels. « Au départ, les opérateurs ont cru que je les espionnais. Je leur ai expliqué qu'il s'agissait d'améliorer la réactivité de l'UAP et d'opérer en temps réel pour pouvoir

informer les services compétents en cas de dysfonctionnement. L'autonomie acquise dans le signalement des défauts et la productivité ainsi dégagée les ont convaincus de la pertinence de la démarche », explique Xavier Defay. « Pour pouvoir doser, avec subtilité, accompagnement, autorité et autonomie, en fonction du caractère et des aptitudes de chacun, il est impératif de connaître parfaitement ses collaborateurs », résume Laurent Top, depuis trois ans chef de secteur fabrication chez Arc International (verre). Une bonne définition de la philosophie du management en milieu de production.

Etre omniprésent sur le terrain

Amateur de discussion autour de la machine à café, de brainstorming ou de réflexions stratégiques s'abstenir ! Pour asseoir sa légitimité, le manager de production doit impérativement se sentir à l'aise sur le terrain, discuter le bout de gras avec l'opérateur ou mettre les mains dans le cambouis. Chaque soir, avant de quitter l'usine, Laurent Top fait systématiquement le tour des lignes de production et s'inquiète des éventuels soucis rencontrés au cours de la journée. « Je ne veux pas les laisser seuls et démunis face à un problème, quitte à rester plus longtemps », justifie-t-il. Selon nombre d'experts, cette légitimité du « terrain » est souvent affaire de vécu. « Un ingénieur n'est pas systématiquement mieux préparé à gérer une équipe de production qu'un technicien ou un ouvrier monté à la force du poignet », explique Thierry Chiche. Et pour cause ! Indispensable pour convaincre ses collaborateurs de son degré d'implication personnelle, la connaissance du terrain permet de résoudre bien des conflits. « C'est une source d'information très riche pour résoudre des problèmes, confirme Michel Sinthomez, chez Demos. « Il y a quelques années, se souvient-il, j'avais remarqué, un matin, des stocks beaucoup trop importants sur un article.



« Je joue la transparence et les équipes font preuve de souplesse pour répondre aux contraintes de production. »

Marie-France Delage, 51 ans, responsable de deux sites de production chez Legrand

■ **Le problème.** Peu après sa prise de fonction en tant que responsable de deux usines, Marie-France Delage a besoin de renforcer momentanément les équipes de production sur un des sites – afin de satisfaire au mieux certains de ses clients – alors que l'autre subit, dans le même temps, une baisse de charge (les deux sites étant distants de 50 km.)

■ **La solution.** « J'ai réuni la totalité du personnel après en avoir informé le comité d'entreprise pour leur exposer clairement la situation, les contraintes d'horaire et les habitudes à modifier. J'ai fait appel au volontariat, en annonçant clairement que la porte serait systématiquement ouverte pour répondre aux questions individuelles. Résultat : une réponse unanimement positive. Nous avons pu répondre au besoin de nos clients en optimisant nos ressources. Tous les volontaires m'ont assurée qu'ils avaient acquis une nouvelle expérience profitable. »



« J'ai lancé un programme d'amélioration avec les opérateurs sur le terrain. La productivité a bondi. »

Daniel Philippe, 44 ans, directeur industriel Franco, responsable de trois sites industriels et logistiques, chez MGE UPS Systems.

■ **Le problème.** Lorsque Daniel accède, en 2000, à son poste de responsable de production, le tout récent système d'information d'une des usines dont il vient de prendre la responsabilité, présente de sérieux bogues. Les écarts importants d'inventaire constatés au niveau du stock de matière première pouvaient notamment, à plus ou moins long terme, désorganiser l'ensemble de la production.

■ **La solution.** « J'ai lancé, dès mon arrivée un vaste projet d'amélioration, décliné en plusieurs plans d'action : formation des opérateurs et des services supports (RH, finances), résolution des problèmes logiciels, lancement de nouvelles procédures de partage de l'information... Résultat, tout a parfaitement fonctionné en quelques mois, la productivité s'est améliorée. Cette réussite a, je le crois, assis ma légitimité et ma crédibilité de nouveau manager de production. »

Après une rapide enquête, j'ai décidé de former les opérateurs d'approvisionnement à l'origine de l'erreur. »

Gérer son stress

Rien ne vaut une franche explication pour gérer le stress inhérent à la fonction. Marie-France Delage, responsable du pôle production (deux sites), chez Legrand, en est convaincue : « Il faut savoir remettre les choses en place dès qu'un problème se pose, afin de repartir sur des bases saines. Il y a quelques années, illustre-t-elle, alors que ma nomination à un poste clé avait suscité des rancœurs, j'ai réuni les deux personnes

mécontentes dans mon bureau et nous nous sommes expliqués de façon claire. » De son côté, Daniel Philippe, pour décrypter le comportement de ses interlocuteurs et prévoir leurs intentions, utilise la méthode anglo-saxonne des « 4F » (Fact, Form, Feeling, Futur) qui classe les comportements en situation professionnelle.

Le premier F (fact, « fait »), concerne plus volontiers les personnalités analytiques, le deuxième (form, « forme »), ceux qui privilégient l'organisation, le troisième (feeling, « sentiment ») relève davantage de l'émotionnel, alors que le quatrième (« futur ») rassemble les individus qui ont

tendance à se projeter vers l'avenir. « Ce schéma n'a rien de scientifique, mais il m'aide dans bien des cas à adapter mon comportement. Ainsi, les opérateurs de production sont-ils souvent répertoriés dans le « F » des sentiments, mais plus rarement dans le « F » du futur, car ils ont peu tendance à se projeter, analyse Daniel Philippe. De leur côté, les interlocuteurs RH se retrouvent souvent dans le « F » de la forme, de par leurs aptitudes à organiser des opérations ou des concepts. Enfin, les ingénieurs affichent une forte prédisposition à l'analyse des faits. Ce qui n'a rien d'étonnant ! » ● ERIC DELON