



52023

Comment Actalia analyse le management de l'hygiène

Par une enquête auprès des dirigeants et responsables qualité/production, Actalia et l'université de Caen ont défini quatre types de comportement dans la gestion de l'hygiène. Ils les ont ensuite confrontés à l'avis des opérateurs.

Êtes-vous plutôt du style directif, persuasif, participatif ou déléгатif ? Pour le savoir, Actalia et l'université de Caen ont enquêté auprès d'une vingtaine d'entreprises agroalimentaires de Basse-Normandie. Leurs dirigeants et leurs responsables qualité ou production ont été interrogés sur leur attitude face à six situations : une dérive de l'hygiène, une nouveauté (par exemple, un logiciel de traçabilité), une réorganisation d'activité, un constat de gaspillage de produits ou d'emballages, un conflit dans un atelier, et la mise en place de nouvelles consignes. Pour chaque situation, quatre réponses étaient proposées en demandant d'indiquer son accord sur une échelle de 0 à 10.

Pas de comportement idéal

« Avec une note moyenne de 6,15, le mode participatif (*lire encadré*) recueille le maximum de préférence, explique Laurent Déneuve, responsable technique d'Actalia. En revanche, le style déléгатif est considéré comme moins efficace et recueille une note de 4,86. Enfin, les styles persuasif et directif sont assez proches avec respectivement 5,6 et 5,72 ». En cas de non-respect de l'hygiène, la délégation au responsable



OBJECTIFS CLAIRS

Laurent Déneuve, responsable technique au service management qualité et sécurité des aliments d'Actalia : « Les opérateurs préfèrent les modes participatif et persuasif. Ils veulent un cadre de travail et de réflexion, avec des objectifs et des enjeux clairs ».

qualité est privilégiée par la direction. Par contre, le participatif apparaît comme un choix logique pour la gestion de la nouveauté, la réorganisation d'activités, la mise en place de nouvelles consignes et la lutte contre les gaspillages. « La gestion des conflits appelle les styles directif, persuasif, puis participatif, poursuit Laurent Déneuve. Ces styles d'intervention sont appropriés pour désamorcer la situation tout en justifiant de la

nécessité de corriger au plus vite ». Finalement, il n'y a pas de comportement idéal. « Le manager doit adapter son style en fonction de la nature du problème à résoudre, conclut Laurent Déneuve. Cela sous-entend que le choix du style n'est pas une donnée première mais au contraire la conséquence de l'analyse de la situation ».

Améliorer les outils de communication

Pour compléter l'enquête, un questionnaire simplifié a été envoyé aux opérateurs et responsables d'équipe de deux entreprises avec l'objectif de comparer leurs réponses à celles des directions. « Les opérateurs souhaitent peu de mode directif, ils préfèrent les modes participatif et persuasif, constate Laurent Déneuve. Ils veulent un cadre de travail et de réflexion, avec des objectifs et des enjeux clairs. Ils souhaitent réellement participer à l'amélioration de l'entreprise, sinon à la résolution des problèmes ». Ces résultats conduisent à une évaluation des moyens de communication interne. Si opérateurs et direction sont souvent d'accord sur les mesures mises en œuvre, ils divergent sur certains points. Par exemple, les consignes d'hygiène données sans photo ni dessin sont jugées peu efficaces par les opérateurs alors que certains responsables ne perçoivent pas l'importance de l'illustration. Les opérateurs sont également demandeurs d'instruments de mesure équipés de moyens visuels pour décider de la conformité ou non des résultats de contrôle. Peu sollicités (44 %), ils souhaitent participer davantage aux démarches d'évaluation en atelier. En formation, ils privilégient les cas pratiques avec une évaluation des connaissances en fin de formation ou au poste. JEAN-CLAUDE BALLANDONNE

Les quatre types de management

Les auteurs ont retenu le modèle « **Situational leadership theory** », développé en 1969 par Paul Hersey et Ken Blanchard (1). Il repose sur quatre styles :

- ★ **Directif** : le manager structure, organise, donne des ordres précis, établit des plannings, effectue des contrôles réguliers. Il parle beaucoup et écoute peu.
- ★ **Persuasif** : le manager mobilise, explique le comment et le pourquoi des choses, argumente ses décisions. Il encourage et soutient.

- ★ **Participatif** : le manager laisse de l'autonomie, conseille et aide à résoudre les difficultés. Il associe ses collaborateurs, écoute et négocie les objectifs.
- ★ **Déléгатif** : le manager laisse le collaborateur prendre des décisions et l'en informer ensuite. Il partage la responsabilité et accorde le droit à l'erreur.

(1) Ce modèle est décrit dans le livre de Dominique Tisserier : « *Management situationnel : vers l'autonomie et la responsabilisation* »