

ANNEXE 1

Le corps d'hypothèses

THESE DE DOCTORAT DE SCIENCES DE GESTION

NOM-PRENOM : JEAN PAUL FAISANT

TITRE : RECONNAISSANCE ET VALORISATION DES COMPETENCES

CORPS D'HYPOTHESES¹

THEME : COMPETENCES			
SOUS THEME : MISE EN ŒUVRE DES COMPETENCES			
HYPOTHESES			
N°	DESCRIPTIVES	N°	EXPLICATIVES
HD1	Les salaires sont réticents à mettre en oeuvre de nouvelles compétences	HE1	Il n'y a pas de reconnaissance à court terme des efforts fournis par les salariés pour mettre en oeuvre de nouvelles compétences.
HD2	Le développement de l'autonomie et de la polyvalence des salariés ne permet pas toujours de mettre en place des équipes autonomes.	HE2	Le manque de stabilité de l'organisation du travail freine la mise en place de ce type d'équipes.
HD3	La hiérarchie de proximité a des difficultés pour remplir son rôle d'animateur, de formateur et d'organisateur d'équipes.	HE3	La hiérarchie de proximité passe beaucoup de temps à la régulation de nombreux dysfonctionnements.
HD4	Le développement des compétences s'accompagne souvent d'un raccourcissement des lignes hiérarchiques.	HE4	Un transfert d'opérations effectuées par la hiérarchie est réalisé progressivement vers les salariés
HP1		HE1	Il est possible de mettre en place des règles du jeu afin de formaliser les évolutions des compétences et des modalités de rémunération associée.
HP2		HE2	Il est possible de construire des MAFI favorisant le développement de compétences collectives au sein d'équipes autonomes.
HP3		HE3	Une analyse de la gestion du temps de l'encadrement permet de dégager du temps nécessaire à la réalisation d'actions de pilotage du changement.
HP4		HE4	Il est possible de mettre en place un système de gestion des compétences et de rémunération de la hiérarchie afin d'ancrer la nouvelle structure d'organisation.

¹ SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue internationale de systémique*, 1996.

THESE DE DOCTORAT DE SCIENCES DE GESTION

NOM-PRENOM : JEAN PAUL FAISANT

TITRE : RECONNAISSANCE ET VALORISATION DES COMPETENCES

CORPS D'HYPOTHESES

THEME : COMPETENCES					
SOUS THEME : EVALUATION					
HYPOTHESES					
DESCRIPTIVES	N°	EXPLICATIVES	N°	PRESCRIPTIVES	N°
Il existe des compétences informelles ou « micro compétences » difficilement repérables et difficilement valorisables.	HD5	Les salariés ne souhaitent pas transférer ces compétences afin de conserver un avantage distinctif lié à l'expérience.	HE5	Il est possible d'identifier ces compétences en fixant des règles et des modalités de valorisation de ces compétences.	HP5
La grille de compétences est un outil pertinent pour repérer l'ensemble des opérations réalisées dans un service ou un atelier.	HD6	La grille de compétences facilite le passage d'une logique de poste à une logique de compétences individuelles et collectives.	HE6	L'usage périodique de cet outil permet de mesurer l'évolution des compétences.	HP6

THESE DE DOCTORAT DE SCIENCES DE GESTION

NOM-PRENOM : JEAN PAUL FAISANT

TITRE : RECONNAISSANCE ET VALORISATION DES COMPETENCES

CORPS D'HYPOTHESES

THEME : CLASSIFICATION			
SOUS THEME : OUTIL DE GESTION			
HYPOTHESES			
DESCRIPTIVES	N°	EXPLICATIVES	N°
Dans les entreprises soumises à une convention collective de branche, la grille de classification est un outil de gestion utilisé pour : <ul style="list-style-type: none">➤ Positionner les compétences requises des salariés.➤ Déterminer des seuils de rémunérations.	HD7	La grille de classification est considérée comme le passage obligé pour valider les performances actuelles des salariés.	HE7
Les salariés revendiquent une évolution de leur statut professionnel en se référant à la classification actuelle.	HD8	Le seul référentiel utilisé dans les négociations avec les partenaires sociaux est la grille de classification des emplois de la convention collective dont ils relèvent.	HE8
		Il est possible de compléter la grille de classification actuelle à critères classants par une grille de classification des compétences au niveau de l'entreprise.	HP7
		Il est possible de bâtir une grille de classification des emplois propre à chaque entreprise permettant de créer d'autres référentiels reconnus par les salariés.	HP8

THESE DE DOCTORAT DE SCIENCES DE GESTION

NOM-PRENOM : JEAN PAUL FAISANT

TITRE : RECONNAISSANCE ET VALORISATION DES COMPETENCES

CORPS D'HYPOTHESES

THEME : REMUNERATION					
SOUS THEME : CONTRIBUTION / RETRIBUTION					
HYPOTHESES					
DESCRIPTIVES	N°	EXPLICATIVES	N°	PRESCRIPTIVES	N°
Lorsque l'on associe la rémunération aux actions à mener, les salariés collaborent plus facilement et atteignent généralement les résultats recherchés.	HD9	La rémunération influence les comportements de motivation et de fidélisation des salariés.	HE9	Il est possible de mettre en place des contrats de rémunération basés sur les résultats obtenus.	HP9
THEME : REMUNERATION					
SOUS THEME : LE SYSTEME DE REMUNERATION					
Les politiques de rémunération font l'objet de multiples interprétations, y compris au niveau de la direction, ce qui est source de nombreux conflits.	HD10	L'adhésion aux buts de l'entreprise est fortement corrélée à la compréhension du système de rémunérations.	HE10	Des actions périodiques d'information et de communication menées auprès des salariés sur les règles de rémunération permettent de réduire les incompréhensions.	HP10

THESE DE DOCTORAT DE SCIENCES DE GESTION

NOM-PRENOM : JEAN PAUL FAISANT

TITRE : RECONNAISSANCE ET VALORISATION DES COMPETENCES

CORPS D'HYPOTHESES

THEME : PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE

SOUS THEME : COMPETENCES COLLECTIVES ET PERFORMANCES COLLECTIVES

HYPOTHESES

DESCRIPTIVES	N°	EXPLICATIVES	N°	PRESCRIPTIVES	N°
Une entreprise peut enregistrer simultanément un développement de la polyvalence de ses salariés et une baisse de ses performances économiques, de délai et de qualité.	HD11	Les salariés manquent d'information sur les objectifs à poursuivre et la rémunération associée à leur efforts.	HE11	Il est possible de mettre en place un TDBP afin de visualiser concrètement les objectifs poursuivis, de mettre en place les indicateurs de suivi des actions à mener et de finaliser un contrat de rémunération basé sur les gains obtenus.	HP11

THESE DE DOCTORAT DE SCIENCES DE GESTION

NOM-PRENOM : JEAN PAUL FAISANT

TITRE : RECONNAISSANCE ET VALORISATION DES COMPETENCES

CORPS D'HYPOTHESES

THEME : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

SOUS THEME : MANAGEMENT

HYPOTHESES					
DESCRIPTIVES	N°	EXPLICATIVES	N°	PRESCRIPTIVES	N°
La mise en œuvre de compétences nouvelles chez les salariés n'entraîne pas nécessairement un développement de la délégation concertée de la part de la hiérarchie.	HD12	L'encadrement ne considère pas la délégation concertée comme une source de performance individuelle et collective.	HE12	Il serait souhaitable de réaliser une formation / concertation sur la délégation concertée à l'encadrement.	HP12
Le passage d'une logique de poste à une logique de compétences ne suffit pas à modifier l'organisation des équipes et notamment l'évolution vers la constitution d'équipes autonomes.	HD13	La division du travail reste persistante de par la nature du process de fabrication qui privilégie les machines.	HE13	On peut concevoir un système d'organisation du travail par objectif, s'appuyant sur les compétences collectives pour composer les équipes.	HP13
La mise en œuvre des actions prioritaires définies par la direction n'entraîne pas automatiquement de pérennisation des acquis.	HD14	L'absence d'indicateurs de pilotage et de suivi entraîne une démotivation des salariés qui n'ont pas de vision de la stratégie poursuivie, ni des résultats.	HE14	Il serait possible d'identifier des indicateurs pertinents quantitatifs, qualitatifs et financiers permettant d'installer dans le temps des comportements de changement.	HP14
L'entreprise est amenée à arrêter des décisions organisationnelles dans l'urgence pour faire face aux exigences de flexibilité et de réactivité des clients.	HD15	Le manque de souplesse de l'organisation du travail ne permet pas la mise en œuvre de solutions alternatives adaptées.	HE15	Il serait souhaitable de construire des scénarii d'intervention basés sur la polyvalence des salariés.	HP15

THESE DE DOCTORAT DE SCIENCES DE GESTION

NOM-PRENOM : JEAN PAUL FAISANT

TITRE : RECONNAISSANCE ET VALORISATION DES COMPETENCES

CORPS D'HYPOTHESES

THEME : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

SOUS THEME : FORMATION

HYPOTHESES

DESCRIPTIVES	N°	EXPLICATIVES	N°	PRESCRIPTIVES	N°
Les actions de formation sont souvent inefficaces, qu'elles soient individuelles ou collectives.	HD16	Le transfert de savoir acquis ne s'effectue pas en situation de travail.	HE16	La mise en place d'un manuel de formation intégrée associé à un parrainage doit permettre de repérer les situations d'apprentissage.	HP16
Le passage d'une logique de poste à une logique de compétences ne suffit pas à remettre en cause le système de formation et en particulier la recherche d'actions d'apprentissage collectif.	HD17	Le système de formation est vécu comme inefficace suite à différentes expériences passées qui n'ont pas apporté de résultats concrets.	HE17	Il est possible d'élaborer et de mettre en place un manuel de formation intégrée.	HP17

ANNEXE 2

**Note de la Direction Générale du groupe
sur les règles et les valeurs
diffusée en 1994 aux
quatre sociétés du groupe**

Déontologie et image de marque

Une bonne réputation s'acquiert par le temps et par la façon de se comporter au quotidien et à la faveur des circonstances vécues.

Chaque unité du groupe se doit de mettre en pratique et de respecter un code de bonne conduite basé sur :

- une moralité irréprochable ;
- une probité reconnue ;
- une honnêteté à toute épreuve ;
- le respect d'autrui sans faille ;
- le respect de la parole donnée (écrite, cela va sans dire, mais aussi orale) ;
- la justice.

Ce sont là les principaux devoirs, les principes de qualités que nous entendons intégrer et respecter tant au sein de chaque entreprise qu'à l'extérieur. Ces principes, nous devons aussi les défendre contre toute atteinte qui viendrait les mettre en cause venant de l'intérieur ou de l'extérieur.

Sur le plan économique (Objectifs généraux)

Chaque entreprise se doit d'être performante en dépit des difficultés rencontrées et des pressions exercées sur elle, afin :

- de donner satisfaction à ses clients en qualité, prix et délai, et de répondre positivement à leurs exigences d'une façon générale (objectif n° 1) ;

- d'assurer une rentabilité financière correcte en utilisant au mieux les équipements en place en vue de pouvoir faire face à la fois au renouvellement naturel des moyens de production et aux investissements de productivité et de capacité (objectif n° 2) ;
- de se montrer innovante tant du côté de l'amélioration constante de ses produits existants que de ses méthodes de fabrication par une remise en cause permanente à tous les niveaux de la hiérarchie ;
- innovante par le développement, la recherche de produits nouveaux et futurs en se montrant à l'avant-garde de la profession par une démarche active et constructive le plus en amont possible auprès des services de la clientèle chargée de la conception (les constructeurs et de plus en plus les équipementiers) et au besoin en liaison, voire en association tacite et formelle avec d'autres techniques sous forme d'accords ponctuels afin de présenter à nos donneurs d'ordres un produit terminé, voire un organe ;
- de conserver sa position ou sa suprématie dans nos spécialités en veillant à toute atteinte ;
- d'intégrer les progrès par une veille technologique organisée au sein du groupe ainsi que par une connaissance actualisée de ce qui se passe à la concurrence (bench-marking) ;
- de rémunérer le capital.

Le but final du groupe et des entreprises qui le composent n'est pas d'être le leader national de la profession de par le volume, mais d'être pour chaque entreprise dans sa spécialité, et pour le groupe en son entier, à la fois celle et celui qui réunit le mieux des performances de capacité, de technicité, d'innovation, de compétitivité et autres prestations dans leur ensemble en allant au devant des attentes des clients.

Chaque unité du groupe se doit d'être reconnue ainsi par eux. Il nous faut apporter un « plus » incontesté. C'est un but qui doit devenir une réalité en s'en donnant les moyens.

Sur le plan des relations humaines internes (ressources à mettre en valeur)

L'entreprise se doit de :

- rémunérer son personnel le mieux possible en fonction de ses mérites et de ses capacités, y compris sa propre contribution aux progrès accomplis par des actions personnelles, localisées ou globales.

Ceci sous-entend, pour le personnel de production, une rémunération basée sur la compétence avec ou non un accompagnement par un intéressement incitatif à la production intégrant quelques critères liés aux économies sur les consommations, les gains de temps et les gains sur la qualité. Ce système, s'il existe, doit-être pénalisant en cas de contre performance.

- pour l'ensemble du personnel, introduire un intéressement global, si possible mensuel mais pouvant être régulé et versé trimestriellement. Cet intéressement, avec la définition d'un seuil, s'appuierait sur des performances générales :

- ✓ soit celles d'un atelier pour le personnel concerné avec son encadrement ;
- ✓ soit celles de l'entreprise pour les autres cas.

- développer les liaisons fonctionnelles entre services pour une meilleure circulation de l'information ;
- informer le personnel par plusieurs voies avec un souci d'efficacité afin que l'information puisse descendre et remonter. Combattre l'attitude du blocage, y compris technique, par rétention du savoir, c'est combattre l'attitude de celui qui retient l'information et le savoir pour conserver le pouvoir.

Cette transmission des connaissances est primordiale pour l'instauration d'un véritable dialogue.

- assurer sa sécurité par toutes les formes de prévention ;
- former le personnel en fonction des aptitudes reconnues à chacun et ceci pour les deux raisons suivantes :
 - ✓ donner à celui qui a la volonté de progresser, la possibilité de s'améliorer en augmentant ses responsabilités et sa rémunération si les objectifs sont atteints ;
 - ✓ une meilleure intégration dans l'entreprise augmente l'intérêt au travail dont profite l'entreprise, ce qui permet de mieux utiliser les ressources humaines existantes et de développer les initiatives individuelles.

- veiller et s'assurer que les rôles, les attitudes de la hiérarchie sont conformes à l'éthique de l'entreprise et aux valeurs qu'elle entend défendre ;
- veiller à ce que les divers responsables (cadres, agents de maîtrise, techniciens) consacreront le maximum de leur temps sur les lieux de production en étant à l'écoute des opérateurs, en recueillant leur avis, en les consultant afin qu'un dialogue permanent s'instaure en suscitant des idées, en motivant toute imposition (cas limite) ;
- éviter l'appropriation des idées.

D'une manière générale, il y a lieu de créer un état d'esprit basé sur la concertation, la reconnaissance du savoir réciproque, des mérites des uns et des autres, la franchise, l'honnêteté, la sincérité et la spontanéité.

De la part de la hiérarchie, ceci suppose de la rigueur, la confiance, la justice, le respect de l'autre en admettant le droit à l'erreur quel que soit son niveau tout en maintenant le droit au contrôle.

Toute tricherie, toute faute doit donc être condamnée et sanctionnée.

La cohésion au sein de l'unité qu'est l'entreprise est le gage d'une efficacité économique intégrant les qualités décrites et les compétences humaines ainsi mises en valeur sous couvert d'une autorité reconnue et consentie.

Sur le plan des relations extérieures

L'entreprise se doit de donner à l'extérieur la même image de marque en défendant et en mettant en pratique les mêmes préceptes auprès de ses autres partenaires que sont ses fournisseurs et ses prestataires de services.

Sur le plan de l'amélioration de la qualité (P.A.Q)

Est-il le document qui regroupe toutes les actions entrant dans le cadre de la politique de la QUALITE TOTALE ?

Si oui, il y a lieu donc lieu de traiter :

- des objectifs généraux (directives du groupe : celles qui peuvent être officialisées) ;
- des objectifs spécifiques au niveau de chaque société, chaque atelier, chaque service, avec fixation des critères d'amélioration en partant d'une situation actuelle et pour une période de deux ou trois ans selon un calendrier à définir ;
- se donner les moyens de mesurer les résultats obtenus.

Services auxiliaires :

- études, méthodes ;
- développement, recherche, veille technologique ;
- maintenance ;
- outillages ;
- ordonnancement ;
- achats ;
- relations humaines ;
- qualité ;
- commercial ;
- comptabilité, finance.

ANNEXE 3

**Note de la Direction Générale du groupe
sur la démarche qualité
diffusée en 1994 aux
quatre sociétés du groupe**

	<u>EXIGENCES EN MATIERE DE SYSTEME QUALITE</u>	16
MANUEL D'ASSURANCE QUALITE		
Chapitre : 4	Date : 03/94	Révision : 0
		Page : 61/116 - Ch. : 4

DECLARATION ET DEFINITION DES OBJECTIFS AU SEIN DU GROUPE , EN MATIERE DE QUALITE
--

La Direction Générale du groupe

consciente de la position occupée tant sur le plan national que sur le plan européen, se doit de définir une politique de groupe dans les divers domaines qui conditionnent la vie et l'avenir des entreprises qui en font partie (technique, commercial, gestion recherche, etc...) mais aussi tout ce qui touche les produits eux-mêmes.

Cette prise de conscience doit s'étendre à l'ensemble des membres du personnel des sociétés à quelque niveau que ce soit.

Notre existence et notre avenir reposent essentiellement sur la façon dont nous sommes aujourd'hui capables - et demain encore plus - d'assurer à nos clients des produits de qualité. Les produits doivent répondre aux exigences de la qualité totale : un prix compétitif, une qualité constante, un respect des délais. Ces critères sont et seront de plus en plus déterminants dans le choix d'un fournisseur.

Cette sélection, aussi contraignante et aussi impitoyable qu'elle soit, notre rang au sein de la profession, nous font obligation d'être et de rester les meilleurs dans les spécialités qui nous caractérisent.

ETRE LES MEILLEURS signifie et exige à la fois un effort soutenu et permanent dans la recherche du ZERO DEFAUT et DE LA QUALITE TOTALE. Cet effort porte autant sur la qualité du produit livré que sur la maîtrise de la conception, du processus de fabrication et du contrôle permettant d'obtenir les coûts les plus bas.

C'est avant tout un ETAT D'ESPRIT GENERAL qui doit être soutenu par une motivation très forte et constante. La qualité c'est l'affaire de tous et surtout pas l'affaire de quelques uns. Nous sommes tous concernés car elle est l'un des facteurs principaux de notre réussite dont dépend notre avenir.

	<u>EXIGENCES EN MATIERE DE SYSTEME QUALITE</u>	17
MANUEL D'ASSURANCE QUALITE	Chapitre : 4 Date : 03/94	Révision : 0 Page : 62/116 - Ch. : 4

Pour cela nous disposons maintenant dans nos sites de moyens et des procédures qui sont indispensables. Nous devons veiller à ce que celles-ci soient compréhensibles, précises et évolutives.

Mais surtout, nous avons à les APPLIQUER RIGOREUSEMENT et ceci d'une façon permanente.

C'est là le point le plus important et le plus difficile. Il suppose une sensibilisation très forte auprès de tout le personnel par une double action D'INFORMATION ET DE FORMATION qu'il nous faut renforcer et maintenir. Il en résultera une meilleure connaissance des produits et des exigences qui les caractérisent et ceci également dans le sens d'une plus grande autonomie de chacun avec l'élargissement des responsabilités.

NOTRE OBJECTIF EST MAINTENANT CELUI DE L'EXCELLENCE ET NOUS NOUS ENGAGEONS A DONNER LES MOYENS D'UNE REELLE POLITIQUE DE QUALITE.

Ce n'est qu'avec le concours de l'intelligence de chacun que nous pourrons nous améliorer et progresser. Là aussi, c'est un état d'esprit à avoir, car il n'y a pas de limite dans le progrès. Il y a et il y aura toujours quelque chose à faire. Il faut s'en convaincre pour y parvenir. Le chemin est souvent long et pénible, mais il est notre espoir, notre objectif ...

le 13 avril 1994

Le Président Directeur Général

ANNEXE 4

**Note de la Direction Générale de la société X
sur la démarche qualité
diffusée en 1995**

DECLARATION de la DIRECTION

La mondialisation des produits et la concurrence vive qui en résulte imposent à notre Société une démarche accélérée pour rester compétitive et accroître ses parts de marché.

C'est ainsi que pour concrétiser sur le terrain les actions décidées, l'utilisation des OUTILS de la QUALITE est d'une absolue nécessité.

Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés. Ces acteurs ont une **MISSION** fixée par le management qui prend en compte la situation présente et à venir.

Maintenir le cap pour atteindre nos buts, c'est préserver l'emploi dans un esprit de compétition pour la plus grande satisfaction de notre **PERSONNEL** et de nos **CLIENTS**.

Pour y parvenir, notre projet d'entreprise, véritable fil d'Ariane, doit être clair, chacun de nous ayant une parfaite connaissance et compréhension de sa propre mission. Nous savons que les meilleurs efforts ne suffisent pas s'il sont désordonnés.

Pour éviter le désordre, l'ORGANISATION QUALITE s'appuie sur des **REGLES** et **PROCEDURES**, comprises, respectées, appliquées. La Direction, qui est totalement impliquée, donne délégation et les moyens au Responsable de l'Assurance Qualité dans **LA DEMARCHE QUALITE TOTALE**

Confiants dans l'aptitude sincère des hommes et des femmes qui composent notre Entreprise, nous voulons accroître nos connaissances par un plan d'élévation de nos compétences.

Ce plan de longue durée est en cours et il est un des moteurs importants dans la **DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE visant le ZERO DEFAUT**

Ainsi, une meilleure communication, l'élévation des compétences, une bonne connaissance de l'Entreprise et de ses enjeux, la disparition de la crainte et l'esprit en éveil, sont pour nous tous les garants du présent tout en préparant l'avenir.

le 10 janvier 1995

Direction Générale

Le Président



Annexe 5

Certification AFAQ de la société X

CERTIFICAT



CERTIFICATE

N°1990/139c

L'AFAQ certifie que le système qualité adopté par,
 AFAQ certifies that the quality system developed by :

FORGES

pour les activités suivantes,
 for the following activities :

REALISATION EN SOUS-TRAITANCE DE FORGEAGE A CHAUD, MI-CHAUD
 ET A FROID, SOUDAGE PAR FRICTION ET USINAGE.

FABRICATION SPECIALE EN ACIER A RESSORT
 (SUPPORTS, BARRES DE TORSION, BARRES STABILISATRICES).

FABRICATION DE PIECES EN ALLIAGES FERREUX ET NON FERREUX
 PAR LE-PROCEDE COBAPRESS.

SUBCONTRACTING REALIZATION OF HOT, SEMI-HOT AND COLD FORGING,
 FRICTION WELDING AND MACHINING.

SPECIAL MANUFACTURING OF STEEL SPRINGS
 (STANDS, TORSION SPRINGS, ANTIROLL BARS).

MANUFACTURING OF PARTS IN FERROUS AND NON FERROUS ALLOYS
 BY COBAPRESS PROCESS.

exercées sur le(s) site(s) suivant(s),
 carried out in the following location(s):

F-42161

F-42161

a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme,
 has been assessed and found to conform to the requirements of the standard :

ISO 9002 (1994)

Le présent certificat, délivré dans les conditions fixées par l'AFAQ, est valable jusqu'au*
 This certificate, delivered under AFAQ rules, is valid until :

1999-11-25

(année-mois-jour)

Bagneux, le 1996-11-26

(year-month-day)

LE PRESIDENT DU COMITE DE CERTIFICATION

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'AFAQ

LE REPRESENTANT DE L'ENTREPRISE

The President of the Certification Committee

The Managing Director of AFAQ

ON BEHALF OF THE FIRM

ANNEXE 6

Tableau des minutes-primes

ANNEXE 7

**Description du poste de contremaître
au sein de la société X en 1992**

DESCRIPTION DE POSTE

I - IDENTIFICATION DE L'EMPLOI

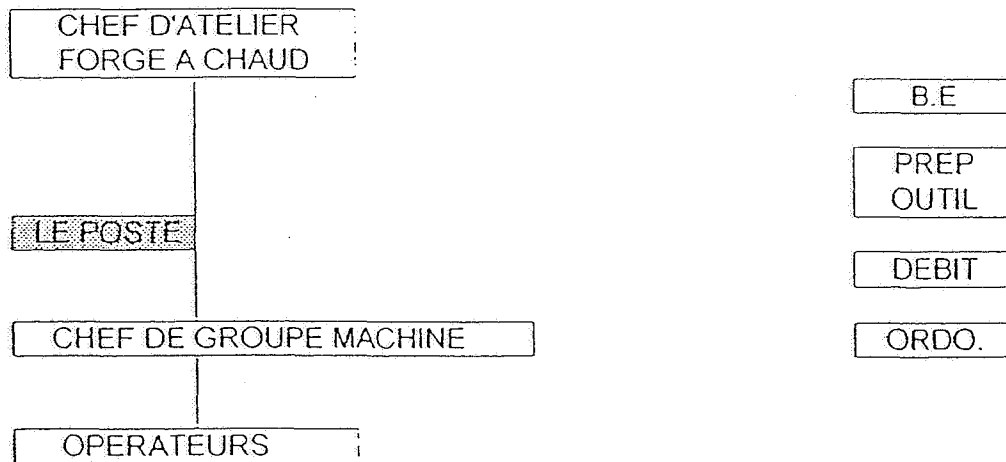
CONTREMAITRE ATELIER FORGE A CHAUD
USINE A

II - MISSION

Le contremaître est responsable du fonctionnement du poste qui lui est confié dans le but de produire au niveau de qualité requis, dans les délais fixés et au moindre coût.

Il assure la sauvegarde du potentiel humain et matériel par son rôle d'animateur de la sécurité, par le respect du règlement intérieur et des procédures en vigueur. Il s'implique totalement dans la démarche QUALITE TOTALE en recherchant le zéro défaut et en motivant son personnel pour obtenir l'excellence.

III - SITUATION DANS LA STRUCTURE



IV - INVENTAIRE DES ATTRIBUTIONS

Le contremaître assure :

- le fonctionnement du poste de forge à chaud.
- la coordination des deux postes de travail.

Il gère les flux de produits de l'atelier jusqu'à leur mise à disposition à l'atelier aval en respectant délais, coûts, productivité et qualité.

Il fait respecter les gammes, les plans contrôle, les procédures d'assurance qualité, les procédures particulières en vigueur dans son atelier, afin d'obtenir le niveau de qualité requis pour les produits.

Il fait appliquer les consignes de sécurité, veille à l'ordre et à la propreté, facteurs importants de sécurité et de qualité.

Il fait respecter discipline, horaires, durée du travail et applique des sanctions le cas échéant.
 Il incite son personnel à progresser en enrichissant les tâches et les fonctions.
 Il participe à la notation de son personnel et propose des récompenses, promotions, formations.
 Il s'implique dans les développements techniques conduits dans l'atelier dont il a la charge.
 Il s'assure que les informations de gestion de production sont transmises en délai et en qualité.

V - DESCRIPTION DES ACTIVITES

5-1 INFORMATIONS INITIALES

Le contremaître reçoit :

- les bons de travaux.
- les fiches de détails.
- les plans.

5-2 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Afin d'élaborer son action, le Contremaître doit :

- consulter les gammes de fabrication et les plans de contrôle.
- prévoir l'aménagement des postes de travail.
- s'assurer de la disponibilité des outillages et des aciers débités.
- consulter les dossiers de fabrication et prendre en compte: les plans d'actions correctives existants,les bilans qualité produits.
- consulter les procédures d'assurance qualité.
- consulter les indicateurs mensuels de productivité et de qualité.

5-3 SCHEMA DE REFERENCE

Afin d'assurer sa tâche, le Contremaître doit :

- savoir lire les plans de pièces et de montages.
- connaître les traitements thermiques et les matériaux.
- connaître les machines,leur technologie et leurs possibilités.
- savoir consulter le système informatique.
- maîtriser les outils de la qualité (pareto,smed,spc...).

5-4 ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL

Afin de respecter les programmes de fabrication le Contremaître doit :

- analyser les difficultés des travaux à réaliser.
- respecter le plan de charge prévu de l'Atelier.
- prévoir le personnel pour chaque poste de travail .
- distribuer le travail aux opérateurs.
- s'assurer du respect de la réglementation sur la durée du travail.
- garantir l'approvisionnement des outils,aciers et produits nécessaires à la marche de l'atelier .
- participer à la notation et la promotion de son personnel.
- vérifier l'état du parc machine .
- demander au service entretien des interventions préventives.
- mettre à disposition le matériel pour la maintenance lorsque ceci est prévu.

5-5 REALISATION DU TRAVAIL

Le Contremaitre a pour tâche de :

- coordonner l'enchaînement des opérations dans l'atelier .
- informer les chefs de groupe machine et les opérateurs des difficultés et des particularités de chaque fabrication , ainsi que les exigences en matières de qualité.
- vérifier que les mesures mises en place, au niveau de la productivité et de la qualité sont efficaces.
- contrôler la réception des produits consommables.
- participer à la réception et mise au point de machines neuves (si nécessaire) .
- contrôler les temps d'exécution.
- contrôler le bon fonctionnement des machines et les dispositifs de sécurité.
- veiller à l'application des règles de sécurité.
- lancer les plans d'actions correctives nécessaires, et appliquer ceux mis en place.
- utiliser les outils de la qualité (pareto, smed, spc...).

5-6 CIRCUIT DE COMMUNICATION

Le Contremaitre a un rôle de coordinateur et d'animateur de l'équipe qu'il conduit.

Pour cela, il doit :

- relancer les ateliers ou les services amonts.
- mettre à disposition les pièces forgées à l'atelier aval.
- participer aux réunions de production et de qualité lorsque ceci est nécessaire.
- commander l'exécution des tâches des règleurs et des opérateurs.
- faire respecter les procédures d'assurance qualité.
- vérifier et transmettre les documents administratifs de production.
- faire saisir sur terminal informatique les bons de travaux.
- inciter les opérateurs à participer à l'amélioration de la sécurité et des méthodes de travail.
- provoquer l'intérêt de l'opérateur pour son travail à l'aide d'explications lui permettant de situer son action dans l'ensemble des fabrications et dans la démarche QUALITE TOTALE de l'Entreprise.
- animer et coordonner les actions amdec, spc.
- faire respecter le règlement intérieur.
- imposer au personnel le respect des consignes de sécurité et le port des effets de sécurité.
- informer son responsable direct de l'avancement des travaux .
- établir les comptes rendus d'accident et participer à la recherche de solutions. (arbre des causes)
- accueillir les nouveaux embauchés, veiller à leur formation, évaluer leurs qualités professionnelles et leur comportement au sein de l'équipe.

VI - ANALYSE DES INCIDENTS

En présence de dysfonctionnement ou d'accident et selon la cause, le Contremaitre doit :

- demander au Service Entretien des interventions de dépannage.
- rechercher des solutions permettant d'améliorer les paramètres de productivité
- éviter les gaspillages.
- régler tout litige survenant dans son poste en accord avec son hiérarchique .
- assurer le maintien de l'ordre et de la discipline en s'appuyant sur le règlement intérieur et en liaison avec son hiérarchique et le responsable du personnel.
- demander le déclenchement de toute action de sécurité.
- appliquer et faire respecter les procédures de gestion et de traitement des non-conformités.

VII - MARGE D'AUTONOMIE

Chaque fois qu'il est nécessaire, le Contremaitre doit :

- demander à son supérieur hiérarchique les moyens pour atteindre les objectifs
 - en effectif : heures supplémentaires, embauche, mutation.
 - en matériel: proposer des investissements.
 - en outillage : proposer des améliorations.
- faire viser par son Responsable toutes les demandes d'achat.
- proposer des formations.
- proposer des sanctions ou récompenses en liaison avec son supérieur et le responsable du Personnel.
- ne pas modifier les plans de pièces et leurs indications sans l'accord du B.E.
- proposer les améliorations techniques au chef d'atelier qui analysera et entérinera avec les services techniques.

VIII - CONTROLE PAR LE SUPERIEUR

L'action du Contremaitre sera jugée par son supérieur selon les critères suivants :

- l'amélioration des procédés tant sur le plan technique qu'humain .
- l'état d'avancement hebdomadaire des travaux et des délais réalisés.
- le bilan qualité (rebuts, retouches, retours).
- les indices de productivité de l'ensemble de l'atelier et de chaque groupe de production.
- les indices de sécurité: taux de fréquence et taux de gravité.

IX - MOYENS

Le Contremaitre dispose de :

- postes de forgeage complets avec leurs matériels annexes et les matériels nécessaires au transport des outillages et des pièces.
- moyens de contrôle.
- postes de saisie SECAPA.
- terminaux informatiques:
 - accès aux gammes de fabrication et aux plans de contrôle.
 - accès aux procédures PAQ.
 - accès aux programmes ordo et plan de charge.
 - saisies informatiques de données.

LES CONTREMAITRES

ANNEXE 8

**Description de postes de l'opérateur « forge à froid »
et de l'opérateur « CFI »
dans la société X en 1992**

DESCRIPTION DE POSTE**I - IDENTIFICATION DE L'EMPLOI**

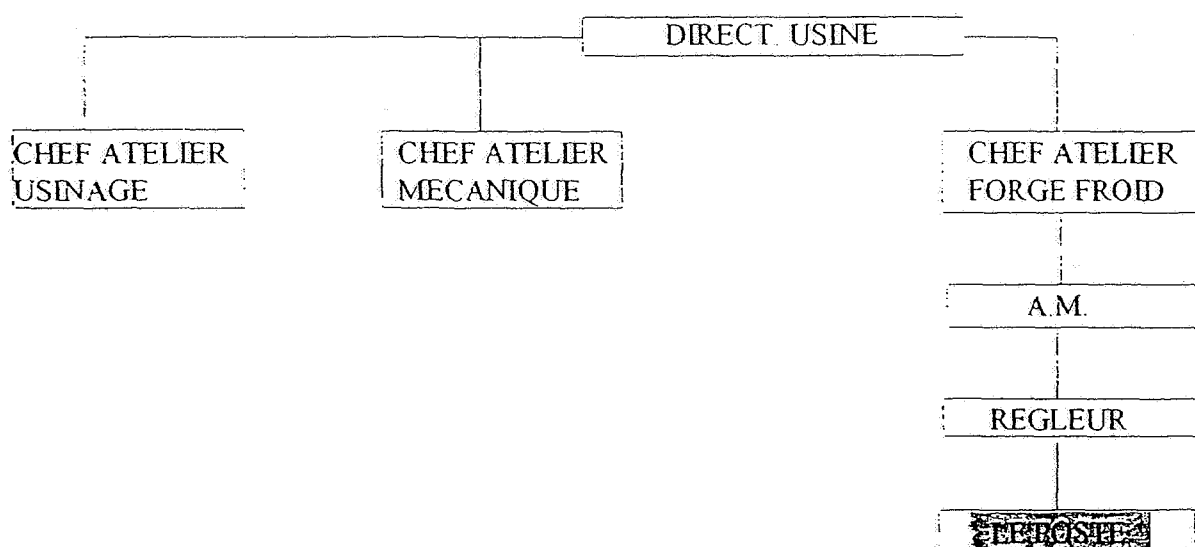
Intitulé de l'emploi : *OPERATEUR FORGE A FROID*

Famille : PRODUCTION

II - MISSION

Le titulaire doit:

- doit produire en quantité et en temps les pièces réclamées.

III - SITUATION DANS LA STRUCTURE

IV - INVENTAIRE DES ATTRIBUTIONS

Le titulaire :

- forge à froid à partir de "lopins"
- surveille le bon fonctionnement de sa machine.
- signale tout incident .

V - DESCRIPTION DES ACTIVITES

5-1 INFORMATIONS INITIALES

Le titulaire :

- reçoit au début de poste les consignes de travail à effectuer , par son supérieur .
- reçoit par l'intermédiaire de son supérieur un bon de travail comportant un n° de pièce , un n° de série , la référence outillage , la cadence de fabrication et le nom du client .

5-2 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Le titulaire :

- utilise la fiche d'instruction machine qu'il doit connaître.
- est informé par son supérieur de la fréquence des contrôles qu'il doit effectuer

5-3 SCHEMA DE REFERENCE

Le titulaire :

- doit connaître la fiche d'instruction affichée sur la machine.
- possède le permis de cariste.
- doit avoir une information et une connaissance élémentaire:
 - en métallurgie : outillage et acier de fabrication .
 - en appareils de mesures : pied à coulisse , palmer etc ...
 - en outils de la qualité : SPC , AMDEC etc .
 - en traitement thermique : fibrage .
 - en réactions chimiques : PH , acide , base
 - en calculs : angles , géométrie .

5-4 ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL

Le titulaire :

- prend l'outillage correspondant disponible au magasin outillage (utilise un chariot élévateur)
- aide le T.A. au montage de l'outillage sur la presse et l'aide aux différents réglages machine (1h à 1h 1/2)
- fabrique une 1ère pièce avec le T.A., relève les cotes, contrôle et met au point.
- si tout est bon, phase de réalisation par le titulaire.
- est informé d'un contrôle final avant expédition.
- reçoit de son supérieur les consignes de sécurité.

Le titulaire :

- utilise des "lopins" phosphatés ; amenés dans des containers au pied de sa machine.
- fabrique en 1, 2 ou 3 opérations suivant le cycle
lopins ----> matrice ----> extrusion (filage) ----> éjection ----> container.
- cadences sur presse 600t. : 100 à 400p / heure.
- cadences sur presse 1500t. : 100 à 500p / heure.
- surveille les points sensibles de la machine (instrumentation , capteurs)
- est attentif aux bruits , aux fonctionnements anormaux .
- vérifie ponctuellement par échantillonnage la conformité de la pièce.

5-6 CIRCUIT DE COMMUNICATION

Le titulaire :

- produit suivant un bon de travail et une cadence donnée .
- range les produits dans les containers clients ou autres .

VI - ANALYSE DES INCIDENTS

CAUSES	INTERVENTIONS	FREQUENCE
panne machine	préviens ton supérieur pour intervention service entretien.	aléatoire
défaut de pièce	préviens ton supérieur pour réglage ou intervention plus spécifique	aléatoire
défaut de matière	préviens ton supérieur pour analyse au laboratoire.	aléatoire

VII - MARGE D'AUTONOMIE

Le titulaire :

- prévient systématiquement son supérieur pour tout problème de qualité sur les pièces produites .
- prévient systématiquement son supérieur pour tout problème de machine .
- arrête son travail dès qu'un incident se produit .

VIII - CONTROLE PAR LE SUPERIEUR

Le titulaire :

- est contrôlé tout au long de son travail par son supérieur qui vérifie le bon fonctionnement de l'install;
- le supérieur effectue des prélèvements toutes les heures pour contrôle dimensionnel (5 pièces succes: pour suivi SPC

IX - MOYENS

Le titulaire dispose :

- d'une presse 600 ou 1500 tonnes plus les outillages .
- de "lopins" .
- dispose d'un chariot élévateur

X - DONNEES QUANTIFIABLES SPECIFIQUES A L'EMPLOI

- pièces produites / poste entre 8 et 4000 pièces .

DESCRIPTION DE POSTE

I - IDENTIFICATION DE L'EMPLOI

Intitulé de l'emploi : CONDUCTEUR DE FOUR C F I.

Famille : PRODUCTION

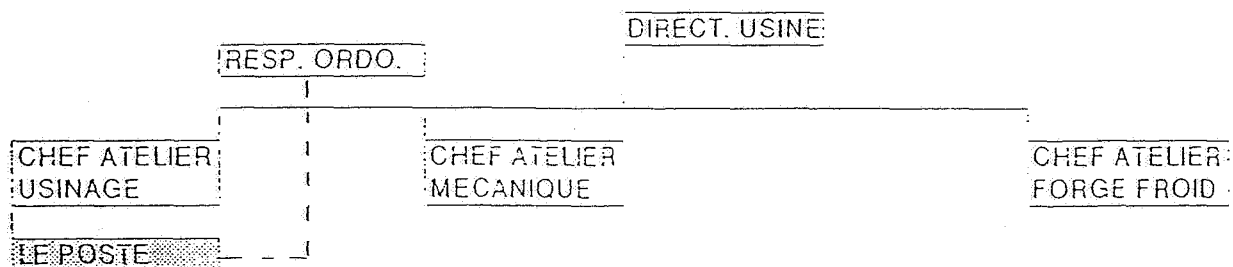
II - MISSION

Le titulaire doit:

- conduire le four CFI afin de réaliser les traitements thermiques dans le but de conférer aux pièces les caractéristiques mécaniques et métallurgiques définitives

La conduite de cette installation est primordiale pour assurer la qualité des pièces fabriquées par B.D. et qui peuvent être des pièces de sécurité.

III - SITUATION DANS LA STRUCTURE



IV - INVENTAIRE DES ATTRIBUTIONS

Le titulaire :

Sous la responsabilité du chef d'atelier et suivant ses instructions, le titulaire exécute le traitement des pièces d'après les spécifications établies.

V - DESCRIPTION DES ACTIVITES

5-1 INFORMATIONS INITIALES

Le titulaire :

- reçoit le bon de travail des pièces à traiter.
- reçoit un programme de travail hebdomadaire (tableau) établi par le responsable ordo.
- reçoit des consignes verbales et écrites de son supérieur et du responsable ordonnancement.

Le titulaire :

- affiche les températures de chaque zone et règle les temps de cycles suivant spécifications.

5-3 SCHEMA DE REFERENCE

Le titulaire :

- possède le permis de cariste.
- doit avoir une information et une connaissance élémentaire:
 - en métallurgie : acier de fabrication .
 - en outils de la qualité : SPC
 - en traitement thermique : recuit, trempe, revenu.

5-4 ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL

Le titulaire :

- organise les changements de fabrication afin d'obtenir le meilleur rendement du four.
- applique les consignes de sécurité en vigueur dans l'atelier et au poste de travail.
- porte les effets de sécurité requis à ce poste (chaussures, gants, protecteurs d'oreilles)
- effectue les travaux de maintenance (topomaintenance) définis par la FI 180.
- vérifie et maintient la propreté et le rangement au poste de travail.

5-5 REALISATION DU TRAVAIL

Le titulaire :

- allume les fours en respectant les consignes de sécurité (F.I. no 180)
- approvisionne et évacue les pièces au poste de travail à l'aide d'un chariot automoteur.
- charge les plateaux suivant les spécifications et les programmes établis.
- contrôle les duretés obtenues en utilisant une billeuse SKF BA3
 - après trempe.
 - en cours de traitement (5 pièces/heure)
 - suivant :
 - FI 160
 - PAQ 22 étalonnage des machines de dureté.
 - PAQ 23 contrôle de dureté après trempe à huile et revenu.
- émarge l'enregistrement toutes les heures et à chaque changement de référence.
- conditionne les pièces et appose les étiquettes suivant les procédures :
 - PAQ 31 repérage des coulées.
 - PAQ 45 manutention, emballage, stockage, expédition.

5-6 CIRCUIT DE COMMUNICATION

Le titulaire :

- remplit le cahier de consignes.
- renseigne le système informatique de gestion de production à l'aide du terminal SECAPA :
 - en début et en fin de poste.
 - en début et en fin de chaque série.
- suit les recommandations de la PAQ 15 (ordres de fabrication et consignes d'exécution)
- avertit le laboratoire et son responsable hiérarchique de tout incident survenu après avoir appliqué les recommandations des procédures :
 - PAQ 27 traitement des non-conformités.
 - PAQ 42 contrôle de l'étalonnage de la pyrométrie.
 - FI 180 (consignes de sécurité)
- déstocke les informations recueillies sur l'organizer dans le PC du service contrôle.

VI - ANALYSE DES INCIDENTS (se reporter aux annexes de la FI 180)

CAUSES	INTERVENTIONS	FREQUENCE
panne machine	préviens ton supérieur pour intervention service entretien.	aléatoire
défaut de matière	préviens ton supérieur pour analyse au laboratoire.	aléatoire

VII - MARGE D'AUTONOMIE

Le titulaire :

- prévient systématiquement son supérieur pour tout problème de qualité sur les pièces produites
- prévient systématiquement son supérieur pour tout problème de machine .

VIII - CONTROLE PAR LE SUPERIEUR

Le titulaire :

- est contrôlé tout au long de son travail par son supérieur qui vérifie le bon fonctionnement de l'installation et par le laboratoire qui archive les enregistrements de température.

IX - MOYENS

Le titulaire dispose :

- d'un four CFI.
- de pièces à traiter.
- d'un chariot élévateur .
- d'une billeuse BA3.

X - DONNEES QUANTIFIABLES SPECIFIQUES A L'EMPLOI

- pièces traitées par poste : 1 tonne par heure.

CONSIGNES D'UTILISATION

SERVICE : USINE B

CONSIGNES : ALLUMAGE ET CONDUITE DU FOUR CFI

TYPE D'ANOMALIE	MANOEUVRE A EFFECTUER
<p>- Incendie du bac d'huile pendant la trempe huile :</p> <ul style="list-style-type: none">* ascenseur en position intermédiaire, pièce dépassant de l'huile** incendie sous pièce dépassant du niveau	<p>- Au moyen de la boîte à bouton, faire remonter l'ascenseur. L'incendie doit s'arrêter de lui-même, sinon essayer de faire descendre l'ascenseur et rabattre le couvercle. Utiliser un extincteur sur roues au gaz carbonique (interdiction d'utiliser des extincteurs à poudre et à lance à eau)</p> <p>- Si l'incendie dure plus de 2 minutes faire appel aux pompiers en précisant la nature du feu et le lieu exact, fermer la vanne rouge d'arrivée gaz.</p>

2 - Anomalie de température :

Demander l'intervention du service électrique pour corriger l'anomalie (changement ou étalonnage du système de pyrométrie)

3 - Dans tous les cas d'incidents mécaniques, pyrométriques de trempe huile :

- * les pièces en cours de traitement doivent être isolées du reste de la série
- * les caisses concernées doivent être étiquetées avec une étiquette orange signalant le motif et le type d'incident
- ** ces pièces litigieuses doivent être mises à la disposition du laboratoire qui décidera après examen, de la suite des opérations à effectuer sur ces pièces.

CONSIGNES D'UTILISATION

SERVICE : USINE B

CONSIGNES : ALLUMAGE ET CONDUITE DU FOUR CFI

TYPE D'ANOMALIE	MANŒUVRE A EFFECTUER
- Plateau déraillé four HT ou BT	<ul style="list-style-type: none"> - Couper l'alimentation électrique de tous les mécanismes - Couper l'air comprimé - Mettre le four en veilleuse - Caler les portes pour éviter une fermeture accidentelle - Remédier au problème
- Plateau déraillé en dehors des fours	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêter les mécanismes par coupure du courant et de l'air comprimé - Remédier au problème
- Panne d'un mécanisme	<ul style="list-style-type: none"> - Appeler le Service Entretien - Mettre le four en veilleuse au bout de 10 minutes - Ne rien toucher pour permettre une recherche de panne plus rapide
- Tout incident	<ul style="list-style-type: none"> - Avertir dans tous les cas le Responsable d'atelier - Faire en sorte, au moyen de pancarte ou de verrouillage, que personne ne rétablisse les alimentations pendant la durée de l'intervention - Dans tous les cas ne pas monter sur les chemins de roulement et basculeur

ANNEXE 9

**Grille d'apprentissage
élaborée au sein de la société X
en 1995**

ELEVATIONS DES COMPETENCES

LES APPRENTISSAGES

<i>Je suis capable de</i>	<i>Je ne fais pas aujourd'hui</i>	<i>Je commence à maîtriser</i>	<i>Je maîtrise</i>
A - CULTURE DE BASE			
<i>A1 Technique d'expression orale</i>			
1 - décrire les lieux, les choses, les personnes			
2 - raconter ce que je fais			
3 - Rendre compte des informations que j'ai trouvées			
<i>A2 Techniques d'expression écrite</i>			
4 - prendre des notes			
5 - recopier un texte			
6 - écrire un compte rendu			
7 - préparer des questions			
8 - choisir le type de questions approprié			
9 - organiser ces questions dans un questionnaire			
<i>A3 Techniques de communication</i>			
10 - maîtriser les mots que j'emploie			
11 - maîtriser le ton que j'emploie			
12 - écouter mon interlocuteur			
13 - reformuler ce qu'il me dit			
14 - me mettre à la place de mon interlocuteur			
15 - justifier mes choix			
16 - choisir le bon argument au bon moment			
17 - négocier en reconnaissant les points positifs de mon interlocuteur			
<i>A4 Construction du raisonnement</i>			
Extraire les infos intéressantes pour ma réflexion			
18 - extraire d'un questionnaire			
19 - extraire d'un graphique			
20 - extraire d'un tableau			
21 - expliquer ma réflexion			
22 - construire un tableau			
23 - construire un graphique			
24 - représenter une information sous forme de schéma			
<i>A5 Structures logiques fondamentales</i>			
25 - identifier mes critères de choix			
26 - les hiérarchiser (cotation)			
27 - différencier causes/conséquences/effets			
28 - faire l'inventaire des différentes causes du problème			

29 - hiérarchiser ces causes (80/20%)			
30 - faire un choix à partir de différents critères			
<i>B - SAVOIRS SCIENTIFIQUES</i>			
31 - convertir des unités de mesure (longueur)			
32 - convertir des unités de mesure (temps)			
33 - utiliser les opérations de base (calculatrice)			
34 - calculer une moyenne			
35 - calculer un pourcentage			
36 - utiliser un % de manière appropriée			
37 - faire une estimation de proportion			
38 - lire un tableau			
39 - remplir un tableau			
40 - lire un graphique			
41 - lire un schéma			
42 - utiliser un arbre des causes			
<i>C - SAVOIRS ORGANISATIONNELS</i>			
43 - lire un organigramme			
44 - réaliser un organigramme			
45 - remplir une fiche de relevés			
46 - identifier les informations nécessaires pour faire les relevés			
47 - construire une fiche de relevés			
48 - déterminer le temps nécessaire pour réaliser les relevés			
49 - identifier mes partenaires ressources dans le groupe			
<i>D - SAVOIRS TECHNIQUES</i>			
50 - lire un plan			
51 - faire un plan			
<i>E - SAVOIRS RELATIONNELS, COMPORTEMENTAUX</i>			
52 - maîtriser l'image que je veux donner de moi			
53 - décrire un problème sans m'impliquer			
54 - prendre la parole dans le groupe			
55 - me rendre compte quand on dévie du sujet			
56 - effectuer des relevés seul			
57 - effectuer des relevés en groupe			
58 - identifier l'interlocuteur qui me permettra de faire mes relevés			

ELEVATION DES COMPETENCES

LES APPRENTISSAGES E.C.L.E.R.

<i>Je suis capable de</i>	<i>Je ne fais pas aujourd'hui</i>	<i>Je commence à maîtriser</i>	<i>je maîtrise</i>
ECRITURE			
1 - écrire mon nom			
2 - écrire toutes les lettres de l'alphabet			
3 - écrire en lettres majuscules d'imprimerie			
4 - écrire en lettres minuscules d'imprimerie			
5 - écrire en lettres attachées			
6 - séparer les mots			
7 - écrire les principaux sons du français			
8 - transcrire approximativement les mots que j'entends			
9 - écrire une phrase			
10 - écrire un texte			
STRUCTURE			
11 - Construire une phrase simple			
12 - Construire une phrase complexe			
conjuguer un verbe			
13 - au présent			
14 - au passé composé			
15 - à l'imparfait			
16 - au futur			
17 - utiliser les mots outils (prépositions, articles ...)			
LECTURE			
18 - lire mon nom et mon prénom			
19 - lire les lettres de l'alphabet			
20 - lire des mots courants			
21 - lire une phrase			
23 - lire un texte			
24 - restituer les informations essentielles d'un texte			
25 - augmenter ma vitesse de lecture			
EXPRESSION ORALE			
26 - expliquer ce que j'ai écrit			
27 - réfléchir sur le sens des mots			
28 - prendre la parole dans le groupe			
29 - exposer mon point de vue aux autres			
30 - corriger mon expression			

<i>DEVELOPPEMENT PERSONNEL</i>			
31 - m'écouter quand je parle			
32 - écouter les autres			
33 - m'organiser dans les différentes tâches que j'ai à faire			
34 - travailler vite			
35 - me donner du travail			
36 - exécuter correctement ce que me demande le formateur			
demander des explications			
37 - au formateur			
38 - aux autres			
39 - m'informer de ce que je dois faire			
40 - expliquer aux autres			
41 - encourager les autres dans leurs efforts			
42 - prendre le risque d'écrire des mots nouveaux			
43 - contrôler ce que j'ai écrit avant de le montrer au formateur			

<i>Je suis capable de</i>									
ECRTURE									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1 - écrire mon nom									
2 - écrire toutes les lettres de l'alphabet									
3 - écrire en lettres majuscules d'imprimerie									
4 - écrire en lettres minuscules d'imprimerie									
5 - écrire en lettres attachées									
6 - séparer les mots									
7 - écrire les principaux sons du français									
8 - écrire les mots de mon répertoire									
9 - Recopier un texte									
10 - transcrire approximativement les mots que j'entends									
11 - écrire une phrase									
12 - écrire un texte									

STRUCTURE

13 - construire une phrase simple									
14 - construire une phrase complexe									
conjuguer un verbe									
15 - au présent									
16 - au passé composé									
17 - à l'imparfait									
18 - au futur									
19 - utiliser les mots outils (prépositions, articles ...)									

LECTURE

20 - lire mon nom et mon prénom									
21 - lire les lettres de l'alphabet									
22 - me représenter l'image des mots que j'écris dans ma tête									
23 - lire les mots de mes textes									
24 - lire des mots courants									
25 - lire une phrase									
26 - lire un texte									
27 - restituer les informations essentielles d'un texte									
28 - augmenter ma vitesse de lecture									

EXPRESSION ORALE

29 - expliquer ce que j'ai écrit ou ce que je veux écrire									
30 - réfléchir sur le sens des mots									
31 - prendre la parole dans le groupe									
32 - exposer mon point de vue aux autres									
33 - corriger mon expression									

DEVELOPPEMENT PERSONNEL

34 - m'écouter quand je parle									
35 - écouter les autres									
36 - m'organiser dans les différentes tâches que j'ai à faire									
37 - gérer le temps dont j'ai besoin pour les différentes tâches									
38 - me donner du travail									
39 - exécuter correctement ce que me demande le formateur									
demander des explications									
40 - au formateur									
41 - aux autres									
42 - m'informer de ce que je dois faire									
43 - solliciter aux autres									
44 - encourager les autres dans leurs efforts									
45 - prendre le risque d'écrire des mots nouveaux									
46 - contrôler ce que j'ai écrit avant de le montrer au formateur									

Je ne connais pas dans la formation
Je commence à maîtriser
Je maîtrise



compagnons 1 2 3 4 5 6 7 8 10
 Keb| LZ HS Kab| SB MB| LB RM SC

ECPHURE

1 - écrie mon nom

2 - écrie toutes les lettres de l'alphabet

3 - écrie en lettres majuscules d'imprimerie

4 - écrie en lettres majuscules d'imprimerie

5 - écrie en lettres attachées

6 - sépare les mots

7 - écrie les principaux sons du français

8 - écrie les chiffres en chiffres (sous la dictée)

9 - écrie les chiffres en lettres

10 - écrie les mots de mon répertoire

Récopier un texte

11 - en lettres majuscules d'imprimerie

12 - en lettres minuscules d'imprimerie

13 - en lettres attachées

14 - transcrire approximativement les mots que l'entends

15 - écrie une phrase sous la dictée

16 - écrie une phrase soigneusement

17 - écrie un texte soigneusement

STRUCTURE

18 - construire une phrase simple

19 - construire une phrase complexe

construire un verbe

20 - au présent

21 - au passé composé

22 - à l'impartif

23 - au futur

24 - utiliser les mots outils (prépositions, articles ...)

LECTURE

25 - lire mon nom et mon prénom

26 - lire les lettres de l'alphabet

27 - lire les chiffres (chiffres)

28 - me représenter l'image des mots que l'écrit dans ma tête

29 - Réécrire des mots sur une fiche à partir d'une dictée

30 - Classer des mots par ordre alphabétique

31 - Chercher un mot dans un dictionnaire

32 - lire les mots de mes textes

33 - lire des mots courants

34 - lire une phrase

35 - lire un texte

36 - réécrire les informations essentielles d'un texte

37 - augmenter ma vitesse de lecture

APPRENTISSAGES TECHNIQUES

38 - Connaître les consignes générales de sécurité dans son atelier

39 - Lire et comprendre une fiche de sécurité machine

40 - Rechercher des informations sur une fiche de détail

41 - Utiliser les fonctions essentielles d'un traitement de texte (mise en route, frappe, forme, impression et impression)

EXPRESSION ORALE

42 - expliquer ce que j'ai écrit ou ce que je veux écrire

43 - réfléchir sur le sens des mots

44 - chercher la parole dans le groupe

45 - exposer mon point de vue aux autres

46 - compter mon exposition

DEVELOPPEMENT PERSONNEL

47 - m'écouter quand je parle

48 - écouter les autres

49 - organiser dans les différentes tâches que j'ai à faire

50 - gérer le temps dont j'ai besoin pour les différentes tâches

51 - me donner du travail

52 - effectuer correctement ce que me demande le formateur

53 - demander des explications

54 - au formateur

55 - aux autres

56 - m'informer de ce que je dois faire

57 - encourager les autres dans leurs efforts

58 - prendre le temps d'écrire des mots nouveaux

59 - contrôler ce que j'ai écrit avant de le montrer au formateur

Je ne connais pas dans la formation
 Je commence à maîtriser
 Je maîtrise

Compagnons qui ont effectué moins de 160 h de formation

LES APPRENTISSAGES E.C.L.E.R.

Groupe 2

0 heure

je suis capable de	compagnons	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ÉCRITURE											
1 - écrire mon nom											
2 - écrire toutes les lettres de l'alphabet											
3 - écrire en lettres majuscules d'imprimerie											
4 - écrire en lettres minuscules d'imprimerie											
5 - écrire en lettres attachées											
6 - séparer les mots											
7 - écrire les principaux sons du français											
8 - écrire les mots de mon répertoire											
9 - Recopier un texte											
10 - transcrire approximativement les mots que j'entends											
11 - écrire une phrase											
12 - écrire un texte											
STRUCTURE											
13 - construire une phrase simple											
14 - construire une phrase complexe											
conjuguer un verbe											
15 - au présent											
16 - au passé composé											
17 - à l'imparfait											
18 - au futur											
19 - utiliser les mots outils (prépositions, articles ...)											
LECTURE											
20 - lire mon nom et mon prénom											
21 - lire les lettres de l'alphabet											
22 - me représenter l'image des mots que j'écris dans ma tête											
23 - lire les mots de mes textes											
24 - lire des mots courants											
25 - lire une phrase											
26 - lire un texte											
27 - restituer les informations essentielles d'un texte											
28 - augmenter ma vitesse de lecture											
EXPRESSION ORALE											
29 - expliquer ce que j'ai écrit ou ce que je veux écrire											
30 - réfléchir sur le sens des mots											
31 - prendre la parole dans le groupe											
32 - exposer mon point de vue aux autres											
33 - corriger mon expression											
DEVELOPPEMENT PERSONNEL											
34 - m'écouter quand je parle											
35 - écouter les autres											
36 - m'organiser dans les différentes tâches que j'ai à faire											
37 - gérer le temps dont j'ai besoin pour les différentes tâches											
38 - me donner du travail											
39 - exécuter correctement ce que me demande le formateur											
demander des explications											
40 - au formateur											
41 - aux autres											
42 - m'informer de ce que je dois faire											
43 - expliquer aux autres											
44 - encourager les autres dans leurs efforts											
45 - prendre le risque d'écrire des mots nouveaux											
46 - contrôler ce que j'ai écrit avant de le montrer au formateur											

Je ne connais pas dans la formation
Je commence à maîtriser



je suis capable de	compagnons							
	1 HG	2 DC	3* AB	4* AG	5 CK	6 FP	8* HE	9* MT
ECRIURE								
1 - écrire mon nom								
2 - écrire toutes les lettres de l'alphabet								
3 - écrire en lettres majuscules d'imprimerie								
4 - écrire en lettres minuscules d'imprimerie								
5 - écrire en lettres attachées								
6 - séparer les mots								
7 - écrire les principaux sons du français								
8 - écrire les chiffres en chiffres (sous la dictée)								
9 - écrire les chiffres en lettres								
10 - écrire les mots de mon répertoire correctement								
Recopier un texte en lettres majuscules d'imprimerie								
11 - en lettres majuscules d'imprimerie								
12 - en lettres minuscules d'imprimerie								
13 - en lettres attachées								
14 - transcrire approximativement les mots que j'entends								
15 - écrire une phrase correctement sous la dictée								
16 - écrire une phrase spontanément								
17 - écrire un texte spontanément								
STRUCTURE								
18 - construire des phrases simples correctes								
19 - construire des phrases complexes correctes								
conjuguer des verbes								
20 - au présent								
21 - au passé composé								
22 - à l'imparfait								
23 - au futur								
24 - utiliser les mots outils (prépositions, articles ...)								
LECTURE								
25 - lire mon nom et mon prénom								
26 - lire les lettres de l'alphabet								
27 - lire les chiffres (chiffres)								
28 - me représenter l'image des mots que j'écris dans ma tête								
29 - Repérer des mots sur une fiche à partir d'une dictée								
30 - Classer des mots par ordre alphabétique								
31 - Chercher un mot dans un dictionnaire								
32 - lire les mots de mes textes								
33 - lire des mots courants								
34 - lire une phrase								
35 - lire un texte								
36 - restituer les informations essentielles d'un texte								
37 - augmenter ma vitesse de lecture								
APPRENTISSAGES TECHNIQUES								
38 - Connaître les consignes générales de sécurité dans son atelier								
39 - Lire et comprendre une fiche de sécurité machine								
40 - Repérer des informations sur une fiche de détail								
41 - Utiliser les fonctions essentielles d'un traitement de texte (mise en route, frappe, forme, enregistrement et impression)								
EXPRESSION ORALE								
42 - expliquer ce que j'ai écrit ou ce que je veux écrire								
43 - réfléchir sur le sens des mots								
44 - prendre la parole dans le groupe								
45 - exposer mon point de vue aux autres								
46 - corriger mon expression								
DEVELOPPEMENT PERSONNEL								
47 - m'écouter quand je parle								
48 - écouter les autres								
49 - m'organiser dans les différentes tâches que j'ai à faire								
50 - gérer le temps dont j'ai besoin pour les différentes tâches								
51 - me donner du travail								
52 - exécuter correctement ce que me demande le formateur								
demandeur des explications								
53 - au formateur								
54 - aux autres								
55 - m'informer de ce que je dois faire								
56 - expliquer aux autres								
57 - encourager les autres dans leurs efforts								
58 - prendre le risque d'écrire des mots nouveaux								
59 - contrôler ce que j'ai écrit avant de le montrer au formateur								

Je ne connais pas dans la formation
Je commence à maîtriser



n° : Compagnons qui ont affecté moins de 160 h de formation

ANNEXE 10

**Grille de tutorat
élaborée au sein de la société X
en 1996**

TUTORAT ECLER

FICHE DE SUIVI

Nom du tuteur :

Date :

<u>Nom du tutoré :</u>	<i>je maîtrise</i>	<i>je commence à maîtriser</i>	<i>je ne connais pas</i>	<i>Commentaire : points à travailler</i>
ECRIRE				
1. Remplir les étiquettes				
2. Remplir le bon de travail				
3. Badger				
4. Remplir les feuilles de Topomaintenance (si formé)				
5. Remplir les fiches arrêt machine				
6. Compléter la fiche de détail				
7. Remplir les documents S.P.C.				
8. Rédiger les consignes pour le compagnon de l'autre poste				
9. Remplir un bon de travaux				
LIRE				
10. Lire les consignes de sécurité (les connaître)				
11. Lire les consignes sur le cahier machine				
12. Lire les tableaux Topomaintenance				
13. Lire la fiche de détail				
14. Lire les fiches d'instruction machine				
15. Interpréter les documents S.P.C.				
16. Lire les informations sur un plan				
17. Lire un programme forge				
18. Lire les documents qualité et tableaux d'informations				

je maîtrise : le compagnon peut réaliser la tâche seul

je commence à maîtriser : le compagnon peut réaliser la tâche avec l'aide du tuteur

N.B. : Cette fiche est à remplir conjointement par le tutoré et le tuteur qui se mettront d'accord sur une évaluation commune

TUTORAT ECLER

FICHE DE SUIVI

Nom du tuteur :

Date : 13/5/96

Nom du tuteur :		je commence à maîtriser	je ne connais pas	Commentaire : points à travailler
ECRIRE				
1. Remplir les étiquettes	X			
2. Remplir le bon de travail			X	
3. Badger			X	
4. Remplir les feuilles de Topomaintenance (si formé)			X	Pas formé
5. Remplir les fiches arrêt machine			X	
6. Compléter la fiche de détail			X	
7. Remplir les documents S.P.C.			X	Pas formé
8. Rédiger les consignes pour le compagnon de l'autre poste			X	
9. Remplir un bon de travaux			X	
LIRE				
10. Lire les consignes de sécurité (les connaître)	X			Pas sur toutes les machines
11. Lire les consignes sur le cahier machine			X	
12. Lire les tableaux Topomaintenance			X	
13. Lire la fiche de détail		X		
14. Lire les fiches d'instruction machine	X		X	Pas sur toutes les machines
15. Interpréter les documents S.P.C.			X	
16. Lire les informations sur un plan		X		
17. Lire un programme forge			X	
18. Lire les documents qualité et tableaux d'informations		X		

je maîtrise : le compagnon peut réaliser la tâche seul

je commence à maîtriser : le compagnon peut réaliser la tâche avec l'aide du tuteur.

N.B. : Cette fiche est à remplir conjointement par le tuteur et le tuteur qui se mettent d'accord sur une évaluation commune

TUTORAT ECLER

FICHE DE SUIVI

Nom du tuteur :

Date : 13/5/96

Nom du tuteur :		je commence à maîtriser	je ne connais pas	Commentaire : points à travailler
ECRIRE				
1. Remplir les étiquettes		X		
2. Remplir le bon de travail			X	
3. Badger			X	
4. Remplir les feuilles de Topomaintenance (si formé)			X	Pas formé
5. Remplir les fiches arrêt machine			X	
6. Compléter la fiche de détail			X	
7. Remplir les documents S.P.C.			X	Pas formé
8. Rédiger les consignes pour le compagnon de l'autre poste			X	
9. Remplir un bon de travaux			X	
LIRE				
10. Lire les consignes de sécurité (les connaître)	X			
11. Lire les consignes sur le cahier machine			X	
12. Lire les tableaux Topomaintenance			X	
13. Lire la fiche de détail			X	
14. Lire les fiches d'instruction machine			X	
15. Interpréter les documents S.P.C.			X	
16. Lire les informations sur un plan			X	
17. Lire un programme forge			X	
18. Lire les documents qualité et tableaux d'informations		X	X	

je maîtrise : le compagnon peut réaliser la tâche seul

je commence à maîtriser : le compagnon peut réaliser la tâche avec l'aide du tuteur.

N.B. : Cette fiche est à remplir conjointement par le tuteur et le tuteur qui se mettront d'accord sur une évaluation commune

TUTORAT ECLER

FICHE DE SUIVI

Nom du tuteur :

Date :

<u>Nom du tuteur :</u>		<i>je commence à maîtriser</i>	<i>je ne connais pas</i>	<i>Commentaire : points à travailler</i>
ECRIRE				
1. Remplir les étiquettes	X			
2. Remplir le bon de travail			X	
3. Badger			X	
4. Remplir les feuilles de Topomaintenance (si formé)			X	
5. Remplir les fiches arrêt machine			X	
6. Compléter la fiche de détail			X	
7. Remplir les documents S.P.C.			X	
8. Rédiger les consignes pour le compagnon de l'autre poste			X	
9. Remplir un bon de travaux			X	
LIRE				
10. Lire les consignes de sécurité (les connaître)		X		
11. Lire les consignes sur le cahier machine			X	
12. Lire les tableaux Topomaintenance			X	
13. Lire la fiche de détail			X	
14. Lire les fiches d'instruction machine			X	
15. Interpréter les documents S.P.C.			X	
16. Lire les informations sur un plan			X	
17. Lire un programme forge			X	
18. Lire les documents qualité et tableaux d'informations			X	

je maîtrise : le compagnon peut réaliser la tâche seul

je commence à maîtriser : le compagnon peut réaliser la tâche avec l'aide du tuteur

ANNEXE 11

**Questionnaire d'évaluation de la formation
« Élévation des compétences »
utilisé dans la société X
en 1996**

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION « ÉLEVATION DES COMPÉTENCES »

1. La formation m'a permis d'évoluer dans mes activités de travail

	oui	non
➤ Je réalise de nouvelles tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Je réalise des tâches de réglage machines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
seul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
avec des collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Je réalise des montages machines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
seul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
avec des collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Je remplis mes fiches de suivi de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Je réalise de la topo-maintenance :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
seul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
avec des collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ En cas d'incident :		
je prends des initiatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
je fais de la 1ère maintenance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
je sais qui appeler pour m'aider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Je comprends mieux le fonctionnement des machines :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Je suis plus polyvalent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Je sais travailler sur		
1 machine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 machines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 machines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 machines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 machines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONDITIONS DE TRAVAIL

L'ECLATEMENT GEOGRAPHIQUE DES LOCAUX EST SOURCE DE PERTE DE TEMPS

"La distance entre les deux entreprises engendre pour la transmission des informations de nombreux aller-retour et des pertes de temps." (E)

L'ECLATEMENT GEOGRAPHIQUE DES LOCAUX EN DEUX SITES EST SOURCE DE PERTE DE TEMPS ET ENGENDRE DES DIFFICULTES DE COMMUNICATION

"Il y a un énorme problème de communication-coordination-concertation entre les deux usines, on nous appelle souvent pour rien, que de temps perdu." (AM)

ECLAIRAGE INADAPTE

"L'éclairage d'ambiance pour le dressage est trop haut, il manque une source ponctuelle pour les vérifications." (E)

SENTIMENT DE DECONSIDERATION D'UNE CATEGORIE DE PERSONNEL

"Ici, il vaut mieux passer pour un imbécile, comme ça, on ne vous demande rien." (compagnon) (Rapport)

"Il y a des gens qui étaient à l'entretien avec une formation et aujourd'hui ils se retrouvent caristes. On a l'impression qu'il n'y a plus de reconnaissance ou de logique : nous sommes des pions." (compagnon) (Rapport)

ORGANISATION DU TRAVAIL

LE PROCESSUS DE PRODUCTION EST TROP CLOISONNE

"Le Bureau d'Etudes est trop scindé, les gens n'ont pas de vision globale de l'activité." (E)

NECESSITE DE CLARIFIER LE ROLE DU LABORATOIRE

"On n'a jamais bien défini le rôle du laboratoire même du temps de mon prédécesseur." (AM)

ABSENCE DE COOPERATION ET D'ENTRAIDE ENTRE LES ATELIERS

"On ne pense pas au copain qui suit, on manque d'esprit de service client/fournisseur." (AM)

"Il n'y a pas dans l'entreprise de manque d'effectif, le personnel est mal positionné en production entre les différents ateliers." (E)

LE ROLE D'ENCADREMENT DES RESPONSABLES HIERARCHIQUES N'EST PAS ASSEZ EFFECTIF

"Le chef de fabrication ou les chefs d'atelier ne sont pas assez fermes avec les opérateurs : un tuyau percé qui cause un arrêt machine de 4 heures n'émeut personne." (E)

"L'agent de maîtrise doit être un animateur pour faire partager ses connaissances, cependant certains cadres et agents de maîtrises prennent un malin plaisir à ne pas dire." (D)

GLISSEMENT DE FONCTION AGENTS DE MAITRISE / COMPAGNONS

"Quand le compagnon a démarré la machine, le contremaître badge à la place de l'ouvrier." (AM)

"Comme la maîtrise fait du contrôle à la place des compagnons, elle n'a pas le temps de réaliser les plannings du lendemain." (E)

"La maîtrise fait au lieu de faire faire ; c'est plus rapide (ex : conduite de chariot)." (AM)

TROP FORTE ROTATION SUR CERTAINS POSTES

"On te dit tu vas là et maintenant ici, sans t'expliquer ; l'autre fois, j'ai changé 11 fois de poste en deux jours." (compagnon) (Rappor)

VERSION PROVISOIRE
Mini-Diagnostic / ENTREPRISE DE FORGES / SEPTEMBRE 1995

SOUS PRODUCTIVITE DIRECTE LIEE A L'ORGANISATION DU POSTE DE TRAVAIL

"Quand on fait du SPC, on arrête la machine." (AM)

"Les machines ne sont pas automatisées, on ne travaille pas à 100% car on ne peut pas tout faire en temps masqué." (AM)

"On perd 1 heure pour changer de marquage alors que l'opération ne prend normalement que 10 minutes, pendant ce temps la machine pointe en production." (E)

"Les temps d'attente pour la programmation des outillages suite aux anomalies des plans sont trop longs." (AM)

"Dans la préparation de la machine il y a de grosses pertes de temps car les opérateurs n'ont pas toujours auprès d'eux l'ensemble du matériel ou de l'outillage pour lancer la machine." (E)

MANQUE DE RESPONSABILISATION DU PERSONNEL

"Tout passe par moi parce qu'il n'y a pas de coordination, ni d'anticipation de l'encadrement." (D)

"On ne peut pas prendre le téléphone à chaque fois ou attendre qu'on le fasse pour nous, alors il faut se débrouiller et savoir prendre des initiatives." (AM) (Rapport BISSON)

AUTONOMIE TROP IMPORTANTE

"Il y a des "écraseurs de ferraille" qui n'ont pas envie de monter ou démonter, ils alertent moins." (AM)

"S'il y a un défaut sur la machine, un compagnon ancien dans l'entreprise préfère ne rien dire car il sait qu'il lui faudra démonter la machine." (AM)

"Sur les problèmes de production, les nouveaux alertent plus que les anciens." (AM)

MANQUE DE DELEGATION CONCERTEE

"Je ne délègue pas auprès des compagnons, je règle." (AM)

"On se plaint que les gens ne sont pas compétents, mais personne, y compris les chefs ne leur explique ; on préfère faire plutôt que d'expliquer parce que c'est plus simple et plus rapide." (Régleur) (RAPPORT)

LA SURCHARGE DE TRAVAIL DESORGANISE CERTAINS ATELIERS

"La forge à chaud a un rendement de 60 %. On demande aux gens d'en faire de plus en plus et comme on "charge trop la mule" les gens ne savent plus ce qu'ils ont à faire." (E)

DOCUMENT PROVISOIRE**Mini-Diagnostic / ENTREPRISE DE FORGES / SEPTEMBRE 1995****LA CHARGE DE TRAVAIL EST JUGEE IMPORTANTE**

"Compte tenu de la charge de travail actuelle, la personne du laboratoire ne peut pas remplir pleinement sa fonction de contrôle qualité métallurgique." (E)

"La personne qui fait les contrôles qualité dimensionnelle effectue des heures supplémentaires pour remplir sa mission." (E)

LE TRAVAIL DE NUIT EST SOURCE DE DYSFONCTIONNEMENTS

"Nous aurions pu rattraper 15 % de productivité en renforçant les équipes de jour parce que le travail de nuit disperse la maîtrise." (E)

LES DEVIS DE PRODUCTION NE SONT PAS RESPECTES

"Actuellement on ne sort pas le nombre de pièces horaire tel que défini pour établir les prix de revient." (D)

MANQUE DE PILOTAGE DES DISPOSITIFS DE RESOLUTIONS DE PROBLEMES

"Avec les AMDEC, il faut bien choisir les participants pour que ça avance, sinon tous les prétextes sont bons." (E)

CLOISONNEMENT DE LA MAITRISE

"La maîtrise est divisée, "saucissonnée" sur les différents postes, l'efficacité est moindre." (E)

**COMMUNICATION-COORDINATION-
 CONCERTATION**

**DEFAUTS DE CONCERTATION ENTRE LE BUREAU D'ETUDE ET LES
 ATELIERS**

"Il y a un manque de concertation entre le Bureau d'Etudes et la production : les mises au point lors du lancement d'une production sont trop longues." (E)

**LA COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE
 SERVICES COOPERANTS EST PARFOIS DIFFICILE**

"Souvent il y a des accrochages avec le service qualité : il ne faut pas qu'il y ait trop de freins avec l'approbation des procédures lorsque ça va dans le bon sens." (E)

**LE MANQUE DE SYNCHRONISATION ENTRE DEUX
 SERVICES EST UNE SOURCE DE SURCOUT**

"C'est le terrain qui pallie les déficiences du service des méthodes ou des décisions prises en amont." (E)

"Il manque un filtre au niveau de l'ordonnancement entre le commercial et la fabrication afin d'optimiser les changements de séries : actuellement le commercial prime trop." (E)

**MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION
 AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

"Depuis 22 ans que je suis ici, tous nos problèmes sont liés à un manque de communication dans les deux sens." (AM)

**LES DECISIONS PRISES EN REUNIONS NE SONT PAS MISES EN
 OEUVRE**

"Nous faisons des réunions de cadre général mais il n'y a pas de suivi des actions." (E)

"Nous ne sommes pas rapides, nous faisons des réunions, nous avons plein de bonnes idées et de bonne volonté mais on ne met pas en application." (E)

**IL MANQUE UN DISPOSITIF COLLECTIF DE PILOTAGE DE
 L'ACTIVITE POUR L'ENCADREMENT ET LA MAITRISE**

"Avant, on avait des réunions de travail le lundi, maintenant elles ont disparu." (AM)

VERSION PROVISOIRE
Mini-Diagnostic / ENTREPRISE DE FORGES / SEPTEMBRE 1995

DEFAUT DE PILOTAGE DES REUNIONS DE PRODUCTION

"Aux réunions de production, on ne parle que des retards ; j'ai l'impression de perdre mon temps, car c'est le même problème récurrent tout au long de l'année." (E)

LES REUNIONS NE SONT PAS UN LIEU DE DIALOGUE

"C'est la "réunionite", et en réunion les gens ne disent pas ce qu'ils ont à dire." (E)

L'INFORMATION CIRCULE MAL ET LENTEMENT

"Il y a un manque de civisme, on est prévenu au dernier moment, les flux d'informations sont trop tendus." (AM)

"J'ai l'impression que les gens n'ont pas toutes les informations ou qu'ils les obtiennent au dernier moment, car souvent la hiérarchie s'engage mais ne fait pas redescendre les informations dans les temps." (AM)

L'INFORMATION CIRCULE PAR DES BRUITS DE COULOIRS

"Il y a un gros problème de communication dans l'entreprise : tout est interprété, tout est déformé." (E)

NON PRISE EN COMPTE DES REMARQUES ET INFORMATIONS EMISES PAR LE PERSONNEL

"Lorsque les compagnons font des remarques ou se posent des questions sur l'organisation de la production, l'information ne remonte pas." (E)

"On demande parfois des choses, mais on ne nous écoute pas, maintenant on se taît." (compagnon) (Rapport)

CE QUI SE PASSE SUR LE TERRAIN EST PEU CONNU

"Comment certains responsables hiérarchiques peuvent-ils coter les grilles de compétences quand ils ne savent pas exactement ce que font les gens dans l'atelier ?" (compagnon) (CE)

DEFAUT DE COMUNICATION VERTICALE

"Mon responsable hiérarchique ne fait pas remonter toutes les informations." (AM)

DOCUMENT PROVISOIRE
Mini-Diagnostic / ENTREPRISE DE FORGES / SEPTEMBRE 1995

SENTIMENT DE MANQUE DE CREDIBILITE DE LA HIERARCHIE

"Il faut aller au bout avec ces outils, ils nous donnent un autre statut : on devenait moins crédible avec les compagnons, maintenant ils vont voir que nous sommes cohérents dans nos décisions." (AM)

"Nous avons parfois des doutes sur le professionnalisme de certaines personnes de la hiérarchie." (compagnon) (CE)

DEFAUT DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION HORIZONTALE

"La communication horizontale ne passe pas compte tenu des réactions de certaines personnes." (E)

ON OBSERVE PARFOIS UN MANQUE D'ESPRIT D'EQUIPE

"Il manque un esprit d'équipe, en cas d'anomalie de production, chacun "relance la balle" dans le camp des autres." (E)

GESTION DU TEMPS

DELAIS NON RESPECTES PAR UN FOURNISSEUR INTERNE

"L'usine B est tributaire d'un autre site qui n'est pas fiable concernant les délais et la qualité." (E)

"Nous avons souvent des problèmes de "jointures" entre 2 séries comme des retards de livraisons ou des retards de montages." (E)

DIFFICULTES A RESPECTER LES DELAIS

"Les relations sont tendues avec les sous-traitants car les retards de la forge désorganisent leurs productions." (E)

LE NON RESPECT DU PLANNING PERTURBE L'ACTIVITE

"Je n'ai pas les ébauches de forge au 19 juillet alors que la livraison doit arriver le 28 juillet en Italie." (E)

DEFAUT DE SYNCHRONISATION ENTRE LE COMMERCIAL ET LA PRODUCTION

"Aujourd'hui nous sommes dans un système où l'on prend des commandes sans s'occuper des capacités de production." (E)

LE MANQUE DE PROGRAMMATION ENTRAINE DES SURCONSOMMATIONS DE TEMPS ET DE MOYENS

"On monte des machines et on les redémonte sans avoir produit dessus." (compagnon) (Rapport)

MANQUE DE GESTION DU TEMPS CONCERTEE ENTRE LES ATELIERS

"Chaque atelier a son planning et alors qu'on est interdépendant, on ne connaît pas la charge de travail des autres ateliers." (E)



DOCUMENT PROVISoire
Mini-Diagnostic / ENTREPRISE DE FORGES / SEPTEMBRE 1995

L'ENCADREMENT A DES DIFFICULTES POUR ORGANISER LE TRAVAIL DANS SA ZONE DE RESPONSABILITE

"Les chefs d'ateliers n'ont pas toujours le réflexe d'engager une machine en production avec 8 heures de production devant eux." (E)

"Chaque opération est simple, mais on me demande de faire plusieurs choses en même temps : comment piloter, comment prioriser ?" (AM)

"Nous avons des problèmes pour fiabiliser les lancements de fabrication, la maîtrise est trop tirée vers le bas et manque de temps." (E)

L'ENCADREMENT A DU MAL A MAITRISER SON TEMPS

"La maîtrise est toujours en train "d'éteindre des feux." (E)

"Tous les jours mon temps est accaparé par des petits problèmes." (AM)

LE DEFAUT DE PLANIFICATION ET DE PROGRAMMATION DE L'ACTIVITE CREE DES TENSIONS

"Les relations entre le commercial et la production sont tendues car les délais ne sont pas respectés du fait d'un gros problème d'ordonnancement et de suivi de la production." (E)

L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE ASSUME DES TACHES IMPARTIES AU PERSONNEL AU DETRIMENT D' ACTIONS DE GESTION SECURITE

"On est pris par le terrain pour du montage, du réglage, et on n'a pas le temps de faire la gestion de production, le suivi et l'organisation qui font partie de notre fonction." (AM) (Rapport)

TACHES MAL ASSUMÉES PAR UN FORNISSEUR INTERNE

"Mon atelier a des problèmes lorsqu'on n'a pas de pièces d'avance car nous sommes tributaires du débit, de l'usinage et de l'ébauche." (E)

"Les bons de travaux ne sont pas assez exploités : la maîtrise privilégie le travail administratif de saisie à l'exploitation, les gens se demandent alors pourquoi ils les remplissent." (E)

LES PROBLEMES DE FOND NE SONT PAS TRAITES

"Beaucoup de décisions ne sont pas suivies d'effets car les analyses ne sont pas terminées par manque de temps." (E)

DOCUMENT PROVISOIRE
Mini-Diagnostic / ENTREPRISE DE FORGES / SEPTEMBRE 1995

LA FORMATION INTEGREE EST NEGLIGEE PAR MANQUE DE TEMPS

"La maîtrise ne veut pas s'investir dans le développement des compétences des compagnons par manque de temps." (E)

CERTAINES TACHES SONT INCOMPLETEMENT ACCOMPLIES

"Pour l'auto-contrôle, on se cache la face car les machines ne sont pas automatisées et l'opérateur ne peut pas tout faire en même temps." (E)

DEFAUT DE PILOTAGE DE LA PLANIFICATION

"Lorsque les ordres de production sont passés, on ne remet pas dans le planning les ordres de fabrication les plus anciens." (E)

LES ETUDES PREALABLES DE PRODUCTION SONT UNE TACHE MAL ASSUMEEES

"Ici les problèmes de production sont mal analysés, on essaye de passer alors que dès le départ ça ne passe pas." (E)

TACHES MAL ASSUMEEES EN GESTION DE LA QUALITE

Nous ne faisons plus de comité SPC depuis un an, nous n'avons plus d'analyses statistiques, ni d'actions correctives." (AM)

"Le responsable de la production ne met pas les moyens nécessaires dans la démarche qualité : les formalisations et les comités." (E)

L'IMPORTANCE DES PERSONNELS TEMPORAIRES ENTRAINE UNE SURCHARGE DE TRAVAIL IMPORTANTE EN FORMATION QUE LA MAITRISE A PARFOIS DU MAL A ASSUMER

"Il manque des niveaux maîtrise à la forge du fait du nombre important d'intérimaires qu'il faut former." (E)

LA MULTIPLICITE DES INTERLOCUTEURS DANS LE TRAVAIL EST SOURCE DE PERTURBATIONS

"Ce qui est pénible, ce sont les remarques ou les consignes qui sont données par plusieurs personnes." (E)

APPELS TELEPHONIQUES FREQUENTS

"On se déplace pour rien car on est sans arrêt dérangé par des coups de téléphones inutiles." (AM)

"On perd du temps avec des coups de téléphone inutiles ou ne nous concernant pas." (AM)

FORMATION INTEGREE

LES RESPONSABLES SONT TECHNIQUEMENT COMPETENTS MAIS MANQUENT DE COMPETENCES EN MANAGEMENT

"Beaucoup de dysfonctionnements dans l'atelier proviennent des lacunes de certaines personnes de la hiérarchie." (compagnon) (CE)

MAUVAISE DEFINITION DES BESOINS DE FORMATION INTEGREE

"Dans l'entreprise nos besoins ne sont pas définis, les gens touchent à tout et ne savent rien faire à fond." (E)

L'ADEQUATION DES COMPETENCES DISPONIBLES A L'ACTIVITE EST DEFICIENTE

"Il manque dans l'entreprise, des compétences tant organisationnelles que sur le métier." (D)

MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION SUR LA FORMATION INTEGREE

"Aura-t-on un retour d'information sur l'élévation des compétences suite à la formation MPS ?" (AM)

MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE

MANQUE D'IMPLICATION DE L'ENCADREMENT DANS LA DEFINITION DE LA STRATEGIE

"Je ne comprends pas que les gens ne discutent pas et ne se mettent pas d'accord sur les actions à mener." (D)

LE PILOTAGE DE LA STRATEGIE N'EST PAS SUFFISAMMENT RIGOUREUX

"Nous élaborons des plans d'actions correctives et comme ceux-ci ne sont pas mis en oeuvre, nous avons des anomalies à répétition à 6 mois d'intervalle." (E)

MANQUE DE METHODOLOGIE POUR PILOTER LA DEMULTIPLICATION ET LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE

"Dans l'entreprise nous sommes capables d'élaborer des plans d'actions mais nous avons des problèmes pour les mener à terme." (D)

MANQUE D'IMPLICATION DE L'ENCADREMENT DANS LA MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE

"Je me plains de la potentialité de l'entreprise, actuellement il n'y a pas assez de force d'entraînement collective." (D)

MANQUE D'INDICATEURS PERTINENTS DE PILOTAGE

"On manque de clignotants, on ne se rend pas compte du moment où l'on est saturé et nous n'arrivons pas à répercuter en production les délais sur lesquels on s'engage auprès des clients." (D)

EFFECTIF JUGE INSUFFISANT

"Il manque actuellement une personne et demi au service qualité pour remplir la mission qui lui a été confiée." (E)

LA FORMATION N'EST PAS RESSENTIE COMME UN MOYEN DE PROMOTION

"Les bons opérateurs ne veulent pas évoluer vers le poste de régleur, ils ne veulent pas régler "la merde" des autres." (E)

DOCUMENT PROVISOIRE**Mini-Diagnostic / ENTREPRISE DE FORGES / SEPTEMBRE 1995****MANQUE DE POSSIBILITES DE SANCTIONS**

"En forge à chaud on ne parle que de la carotte mais jamais du bâton : les gars souvent absents touchent le même salaire que les autres." (E)

MANQUE DE COURAGE ET DE LOYAUTE PROFESSIONNELLE DE L'ENCADREMENT

"La maîtrise ne dit rien en réunion sur la résolution des dysfonctionnements pour ne pas que ça leur retombe dessus." (E)