

# Témoignages circonstanciés

## « Enquête monographique »

---

### *Témoignages T1*

---

**O :** « La polyvalence permet d'ouvrir des horizons surtout quand on côtoie des bons... Je ressens moins de problèmes depuis le développement de la polyvalence. On arrive à se mettre à la place des autres et on comprend les relations entre les postes »

**O :** « On bouge beaucoup donc c'est moins routinier et moins pénible, et on prend surtout conscience de ce qui n'est pas à faire. On est meilleur préparateur si on fait du chargement. C'est pareil au réappro, si c'est mal réceptionné... On voit les interrelations entre les postes et du coup on est plus attentif à ce que l'on fait. On sait pourquoi on doit faire les choses (on sait pas toujours) ou pourquoi on doit pas les faire »

**O :** « Le fait d'être au contrôle fait travailler différemment car on a plein de problèmes comme les colis à l'envers. Un jour, il y en a un qui m'a énervé alors je l'ai mis au contrôle pour qu'il se rende compte des conséquences du sale boulot. Ça lui a permis de voir plein de choses comme les colis au milieu qu'on peut pas contrôler sans démonter la palette. Il a pris conscience d'un tas de choses. Je peux bien sensibiliser les préparateurs à partir de toutes les difficultés que j'ai ... De temps en temps je fais du chargement. Des fois les palettes sont mal gerbées alors on accroche le camion. Du coup on perd du temps car il faut regerber. Ça me permet d'expliquer les choses aux autres »

**O :** « Le fait de venir en journée me permet d'apprendre plus de choses que quand je travaillais le WE. Le WE je n'apprenais plus rien. Il y a vingt camions à charger le WE. Le WE on ne sait pas toujours ce qui se passe derrière (douanes, déviation)... En semaine il y a plus de pression car il y a plus d'activités... Je suis coaché par les responsables et j'essaie de rencontrer et de discuter avec les autres CE »

---

### *Témoignages T2*

---

**O :** « Le fait de travailler en groupe amène à se poser plus de questions. Les gens en plus se sentent plus concernés et du coup ils font remonter les choses, les informations, les problèmes, ils s'impliquent plus ».

**O :** « On apprend à dialoguer, échanger, construire ensemble des solutions ». « On apprend à identifier les problèmes importants »

**CE :** « Occasion de travailler sur des événements critiques qui perdurent (ex : un bouchon sous capacitaire et un taux de rebuts

considérable), d'apprendre à gérer des crises, de repérer des priorités au niveau de la définition des thèmes à travailler ».

**O :** « Je travaille avec 1MR, 1T et 1M sur un problème d'étanchéité d'un bouchon. On a décidé de chiffrer correctement les rebuts sur l'imprimeuse, la retourneuse et l'injection pour voir si c'est un problème de conception, de chauffe, etc. On a associé les autres équipes et les opératrices pour faire le suivi des rebuts imprimeuses, retourneuse et injection... C'est des anciens dans ce groupe de travail... Ça apporte de la satisfaction personnelle si ça réussit. Mais si je ne suis pas derrière, ça ne fonctionne pas... Il faut pousser les gens... C'est une première expérience, c'est difficile de mesurer l'impact. Plus tard, on travaillera avec des opérateurs, un qui fait le CQP01 par exemple... »

**R :** « Il y a un groupe de travail, c'est bien si ça fait avancer les choses, pas convaincu aujourd'hui. Ça n'avance pas car on a un problème d'étanchéité et pas la machine qu'il faut pour ne pas avoir ce problème. La machine actuelle n'est pas au point. On a fait 2 ou 3 réunions. La première, on avait bien travaillé, on avait donné plein d'idées sur le tapis puis on les a mises dans l'ordinateur et on a perdu le fichier. Ça démotive... Il y a plein de choses à faire et il faut recommencer. On a recommencé mais on a moins bien trouvé. On n'a pas eu la 3<sup>ème</sup> réunion. On avait mis en place des plans d'action. On a changé une résistance et on est plus régulier au niveau du process alors qu'avant on jouait en permanence sur les températures. Là, la température va être plus régulière... » « On apprend toujours quelque chose car on est avec le technicien des machines à monter. Il connaît bien son affaire et il connaît l'historique des problèmes » « L'animateur, c'est le CE, il doit beaucoup nous pousser ». « La proposition qu'on a faite avait déjà été faite avant, on exploite du déjà fait... On va travailler sur la KEPI jusqu'à ce que ça aille... mais on le fait au quotidien... D'accord à plusieurs on a plus d'idées mais ça avance aussi en dehors... au quotidien » « On est un peu à la traîne. Il y a 1 groupe qui fait des dossiers, des photos... On a pas d'échanges avec eux, on voit quand c'est là ».

**O :** « C'est bien pour être au contact des autres... C'est très utile car on a des résultats en cherchant à résoudre des problèmes. Ce n'est pas du travail pour rien... Ce n'est pas que des chefs d'équipe ou des techniciens, c'est tout le monde... Et puis on prend en considération l'expérience des opérateurs, leur connaissance de l'historique des problèmes... On croise les idées... On apprend des choses des autres métiers... On apprend à travailler en groupe... En fait avec ça, je me rends plus attentif à certains problèmes et peut-être qu'on travaille un peu plus ensemble en dehors... ».

**O :** « on avance mieux quand on réfléchit en groupe »

**O :** « Avec les groupes de travail on ne fait rien tout seul, on décide ensemble et l'on est tous moteur de retour sur le terrain »

**CE :** « Travailler en équipe est profitable au développement des compétences, travailler ensemble et pas côte à côte ».

**R :** « Les groupes de travail, c'est quand j'ai le temps. Priorité à la production. Les problèmes, on les a au quotidien et on les résout aussi au quotidien. Ça peut apporter aux opérateurs, ils apprendront des choses sur les machines. Pour les régleurs et les techniciens, c'est pas pareil, on n'a pas un problème à régler mais des problèmes.

On débat des idées des uns et des autres. Mais sur le terrain, on attend pas de débattre quand on a une idée, on essaie et on voit si ça marche. ... Notre rôle au quotidien, c'est d'améliorer les choses, donc... on les améliore tous les jours sans les groupes de travail. ... Il y a eu quand même des changements... Les gens on les voit plus impliqués et plus concernés. Ils deviennent plus responsables. C'est psychologique... En fait il y a des gens qui vont essayer d'aller plus loin que l'échec, ils vont persévérer avant d'aller voir quelqu'un... poser des questions... Ouais, ils gagnent en autonomie après... »

**P :** « On progresse grâce au PAP Pilote qui permet de se réunir entre nous ou avec des gens d'autres métiers, de faire le point avec les autres équipes, de discuter, d'échanger sur le travail, nos problèmes respectifs et d'évacuer les tensions en mettant les choses à plat »

**P :** « Cela ne me fait pas progresser dans mon travail directement mais c'est des plus car cela apporte des connaissances très diverses. Cela élargit l'horizon de travail car on travaille avec d'autres personnes qui n'ont pas le même boulot que nous. Les apports sont surtout culturels plutôt que professionnels.../ ...Le PAP est là pour analyser les problèmes et donner des lignes de conduite ».

---

### *Témoignages T3*

---

**CE :** « On discute beaucoup, il me donne des conseils, et j'ai toujours un œil sur lui, je prends exemple sur lui... J'essaie de l'imiter . Au delà de la position de modèle, le travail en binôme est profitable à l'acquisition des compétences de CE. Il cherche toujours à ce qu'on trouve ensemble des solutions. Il me considère comme un égal. On se concerta beaucoup. On prend les décisions à deux. On analyse les choses ensemble. Je n'ai pas le sentiment qu'il soit au-dessus de moi »

**O :** « Quand on travaille en binôme c'est riche, on peut échanger, s'apprendre »

**O :** « Je travaille beaucoup avec Sylvie. On travaille en collaboration, en homogénéisant nos pratiques, en travaillant ensemble. La collaboration et la coopération permettent d'avancer, de se poser des questions, de s'interroger, d'échanger, à condition de prendre le temps de débriefing chacune de nos actions »

**R :** « Certains CE font des montages avec nous, ou des démarrages. C'est des moments importants pour observer la pratique de l'autre, l'ordre des opérations. Ca donne un moyen de comparer, de regarder »

**CE :** « Le tutorat des stagiaires semble propice au développement des compétences, il est l'occasion de mettre certaines choses à plat pour se faire comprendre »

---

### *Témoignages T4*

---

« Pour moi c'est plus important d'aller fumer ma cigarette que d'aller voir leurs papiers. Il faut tenir sur la machine... Alors moi, les pauses, c'est fait pour se détendre pas pour devenir intelligent »

« Maintenant, on n'a plus le droit de fumer dans l'entrepôt. On peut même plus prendre nos portables... Je vois pas pourquoi je ferais des efforts pour aller lire les informations. Quand j'y vais c'est pour les papiers du CE surtout au moment des vacances car il y a des fois des locations intéressantes. Non, sinon la pause, c'est pour se détendre et fumer sa cigarette ».

---

### *Témoignages T5*

---

« La réunion d'atelier... Je ne sais pas de quoi ils discutent. Certainement de bouchons ».

« La réunion d'atelier... C'est pas pour nous, c'est pour le RA. Moi ça m'apporte pas grand chose. Il y a la relève pour gérer les priorités. Mais l'idée est bonne. Des fois on parle des problèmes personnels, d'équipe, et là, ça sert à quelque chose ».

« On ne progresse que si l'on a l'occasion d'échanger, de discuter avec des personnes. Les réunions déchets sont bien pour cela. J'écoute ce qui se dit et j'essaie de me resservir des choses intéressantes. Sur le plan du technique, le passage des consignes est aussi très important »

« Les CE ne disent pas assez ce qui se passent dans les réunions ou le disent souvent trop tard ».

« c'est important de savoir où on en est... On est bien au courant en général mais les réunions deviennent exceptionnelles. A la base on devait en avoir un tous les quinze jours + la réunion tertiale... Heureusement je peux savoir mon rendement auprès du dispatch. Pour la qualité on ne le sait que s'il y a des réunions »

« La participation aux réunions déchets et réunions de chefs d'équipe est profitable, elles permettent d'être au courant des choses, des problèmes dans les équipes, des problèmes d'organisation, etc. Elles semblent également permettre de « se mettre la pression » face à la prise de conscience de certaines réalités. « Les réunions permettent de ne pas s'isoler et elles cassent la monotonie de la nuit qui est parfois longue »

« Les réunions permettent de savoir où on en est. Il y en a une toutes les deux semaines. On parle des problèmes, de ce qui va et de ce qui ne va pas, de ce qui se passe... Les problèmes de mise à quai, de contrôles trop serrés... Et puis on nous demande des suggestions. Une fois sur deux, le responsable de dépôt 1 vient, il est ouvert »

« Il y a les réunions d'exploitation tous les deux ou trois mois avec des comptes-rendus de résultats et puis les réunions de tertiales. On se fixe des objectifs à atteindre sur les casses, les erreurs... On fait le point, il y a un tableau de bord. Ça aide... C'est comme une instance de régulation des actions. Sans ces réunions, ce serait plus difficile. »

« Quand on a des réunions avec le CE, il nous montre des photos sur ce qui est à faire et à ne pas faire... Ça permet de prendre conscience du bon geste »

« Une réunion toutes les trois semaines permet de connaître les chiffres, de se situer, de se représenter les efforts à faire... »

---

### **Témoignages T6**

---

« C'est entre nous qu'on s'apprend des choses sur l'entreprise. Le tableau, je ne le regarde pas, il y a trop de choses techniques. J'ai regardé quand j'ai su qu'il y avait les rebuts... Il est ciblé pour les bleus, donc je n'ai pas pris l'habitude de le regarder... Quand il y a une visite client, même si on ne l'a pas lu, on le sait : on range les poubelles... Des fois on sait que les CE sont en réunion parce qu'on les cherche pour des documents manquant par exemple... On sait des choses aussi des fois avec les comptes-rendus du Comité d'Entreprise... Mais quand on est intérimaire, on n'est pas impliqué, on est des pions ».

« Le tableau, non c'est pas très utile, il sert à la réunion du matin et donne une vision globale au CE... C'est un plus pour lui ... /... Je ne le regarde pas, ça ne me vient pas à l'idée... Pas bien curieux ».

« On se croise pas aux relèves. On sait ce qu'on a à faire par le CE, le fichier des consignes et le tableau... Le tableau c'est pour le jour le jour, c'est le préventif... C'est pour le quotidien... et avec l'ordinateur, on a l'historique. ».

---

### **Témoignages T7**

---

« Le responsable d'atelier salue en début d'équipe. Il est chef d'atelier, il doit sans doute tout superviser...Le directeur d'Usine, on le voit rarement, il veille sans doute la rentabilité... Il doit apporter les nouveautés car il y a eu du changement ».

« des fois on pourrait avoir des réunions avec le CE ou le responsable d'atelier pour mieux savoir ce qui se passe. On n'a pas de renseignements... Aujourd'hui il y a une réunion entre chefs, je l'ai appris au café, par hasard. Mais on sait pas pourquoi ils sont en réunion ». ...

« Depuis le changement du responsable d'atelier et du directeur d'usine, les relations hiérarchiques sont différentes. On peut discuter, échanger. Le dialogue existe. Avant il y avait les bureaux et le terrain. Les bureaux viennent sur le terrain maintenant .../... Le management est participatif et impliquant. J'ai même pu proposer des choses qui ont été prises en compte (un fascicule de formation) »

« Quand on note des choses sur la GMAO, on note pas de résumé de ce qu'on fait ou pourquoi on l'a fait... En plus pour un même symptôme, il peut y avoir différentes causes... De toute façon, faut pas trop en dire, il faut protéger le métier »

---

### **Témoignages T8**

---

« Mon CE, il nous fait faire des relevés de remarques mais on ne sait pas ce qu'il en fait... Ca donne pas envie d'en faire »

« Si l'on était plus au courant des problèmes, cela nous permettrait de mieux les prendre en compte et d'évoluer »... « On n'a pas assez d'explications sur les interventions des uns et des autres ». .. « On ne fait pas assez confiance aux personnes »

---

### ***Témoignages T9***

---

**P :** « Apprentissage sur le tas essentiellement facilité par le fait d'avoir été opératrice auparavant (connaissance des pièces, polyvalence presses) »

**T :** « Cela me fait revoir le travail des CE et je prends conscience de leurs difficultés et pourquoi en temps normal, je me dis pourquoi ils ont pas fait ça ou ça . Ca permet de voir combien de temps ils peuvent passer sur les problèmes au regard des autres choses à faire »

**O :** « Le passage par le transtockage et la préparation ont permis d'appréhender le tuning rapidement. C'est le chemin logique d'un bon tuneur qui a à gérer les priorités dans le dépôt 1, à faire en sorte que les palettes arrivent en temps et en heures sur le quai. Ils veillent à ce que les préparateurs aient toujours ce qu'il faut, qu'il n'y ait pas de rupture... et donc que les déstockeurs soient dans les temps. Le passage par ces postes antérieurement permet d'être sensibilisé aux soucis de ces métiers et de mieux appréhender les conséquences des actes du tuneur sur ces derniers ».

**O :** « J'ai donné des coups de mains au dépôt 2. Ca permet de voir comment les autres travaillent et de connaître les gens, aussi de voir comment ils gèrent leurs commandes »

**RA :** « Le passage par de nombreux postes et services permet d'acquérir une bonne culture des métiers et de l'entreprise »

**O :** « Ca m'a beaucoup servi d'être passé par la préparation, de connaître les gens et de mettre en place les choses dans sa tête. Ca facilite la communication et surtout on sait ce que c'est le boulot donc on peut se le représenter »

**O :** « Je suis au dispatch depuis deux ans et ça m'a simplifié la vie d'être passé ailleurs car quand on me parle d'un souci, je sais de quoi on me parle »

**CE :** « Quand j'étais administratif, j'étais déjà le bras droit du CE, ça aide... L'administratif, il connaît tout le monde et le boulot du CE. Je connaissais les routines de travail »

**CE :** « Le poste de relais m'a permis de voir tout le cheminement d'une palette et qu'on peut tout savoir, qui a chargé, qui a palettisé, etc. et de voir comment ces informations peuvent être utiles »

---

### ***Témoignages T10***

---

**R :** « Mon chef m'a appris beaucoup de choses. On travaille régulièrement ensemble. On est solidaire »

**CE :** « C'est bien de pouvoir travailler avec d'autres CE. Quand Georges va revenir de vacances, on va travailler sur certaines idées qu'on a eu le WE comme la façon de gérer les vracs car le WE on fait

partir des camions à 35m3 alors que la semaine ils sont à 34m3. Il me semble qu'il y a des choses à faire, surtout en réception. C'est stimulant de pouvoir faire avancer les choses »

**O :** « On essaie de travailler le plus possible ensemble avec JC pour éviter les doublons administratifs. On se dépanne, on se donne des coups de main, on apprend ensemble. C'est nos affinités qui font ça »

**O :** « On échange les astuces avec les collaborateurs lorsqu'on se donne un coup de main comme avec les colis trop lourds »

---

### ***Témoignages T11***

---

**O :** « On apprend au contact des collègues, des techniciens et des chefs. On apprend les mêmes choses mais pas de la même manière »

**O :** « Je progresse surtout si je peux échanger avec d'autres personnes »

**CE :** « c'est intéressant d'écouter les collaborateurs lorsqu'ils parlent de leurs chefs, j'ai beaucoup appris des critiques des collaborateurs concernant d'autres chefs d'équipe, en parlant avec eux »

**CE :** « J'apprends tous les jours dans les relations avec les gens. Plus on est sur le terrain, plus on en apprend... »

**CE :** « Les réunions informelles entre chefs d'équipe à la pause café ou à la pause repas sont aussi des occasions d'accéder à des informations utiles sur les manières de faire et de fonctionner, sur ce qui se dit dans les couloirs, etc. et contribuent indirectement au développement des compétences »

---

### ***Témoignages T12***

---

**T :** « L'arrivée du Directeur Industriel a été bénéfique également dans l'appropriation de son rôle lié à la fiabilisation des machines. Il m'apprend à regarder les problèmes, les analyser, chercher au-delà des solutions immédiates, à regarder à côté, au cœur des composants des problèmes ».

**CE :** « Avec mon nouveau responsable d'atelier, je peux prendre des initiatives, il les régule, on fait le point. Après je comprends mieux les choses »

**T :** « Il faut se regarder pour progresser »

---

### ***Témoignages T13***

---

**O :** « Mon travail de consultant m'a beaucoup appris car j'ai vu beaucoup d'entreprises et j'ai des éléments de comparaison et j'ai pu voir ce qui fonctionnait mal ou non. Il faut savoir tirer des leçons de ce que l'on a vécu »

**CE :** « On progresse que si on est autocritique et qu'on cherche à optimiser. c'est l'anticipation des problèmes qui permet de bien

travailler, il faut regarder, observer et prévoir pour être un bon chargeur. On apprend dans les complications »

**CE :** « Il faut savoir réagir, savoir intervenir, savoir chercher des infos... Ca s'apprend au jour le jour en fonction de ce que ça donne »

**O :** « On apprend avec le temps et l'expérience, à force des problèmes qu'on a pas envie de voir se reproduire »

**O :** « C'est à soi de tirer des leçons et d'anticiper... »

**CE :** « J'apprends beaucoup au fil du temps. J'ai eu diverses expériences de responsables sur des sites différents et des situations très différentes. J'ai eu onze directeurs différents en sept ans dans mon ancienne boîte avec tous un style de direction différent. C'est très formateur».

**O :** « J'ai appris de mes erreurs et je sensibilisais plus à ça. Ca permet de prendre conscience des conseils à donner et des choses à éviter (casse non signalée / Chauffeur, c'est pour votre pomme) ».

**O :** « C'est mon vécu qui m'a amené à créer des choses, à avancer. Comme au dispatch, le fait de pouvoir travailler sur informatique m'a permis de créer un plan du dépôt 2 pour les nouveaux arrivants (sinon on se perd, et j'avais galéré), il est toujours utilisé, c'est valorisant »

**O :** «Quand j'ai formé j'ai essayé de mettre l'autre en confiance. Moi ça avait été décousu (une fois par ci, une fois par là). J'ai essayé de mettre de la continuité. Je me suis appuyé sur mes expériences, sur mes galères.... La personne était là depuis un an et même si elle avait fait que de la prépa, elle connaissait un peu tous les métiers de vue, ça aide pour expliquer les choses »

**O :** « Le premier que j'ai formé c'est parce qu'il n'y avait personne pour le faire. Je savais pas comment faire... On commence par quelque chose et après on se rend compte que c'est pas le plus pertinent. A force on finit par savoir par quel bout il faut commencer... A force de faire des âneries, on finit par savoir par où commencer et aussi ce qu'il faut dire, et aussi comment il faut le dire en fonction de la personne qu'on a en face de soi ....J'améliore mes façons de faire avec l'expérience... Si je progresse dans ma fonction de tuteur c'est grâce à l'expérience, à la quantité... Avant il y a des choses que je disais tout de suite, maintenant je sais qu'il faut attendre. L'expérience est enrichissante si on ne se contente pas de faire les choses sans réfléchir, si on se laisse pas aller au gré du vent ...Au travers le jeu des questions de la personne qu'on forme on apprend à poser les choses, à les mettre à plat, c'est professionnalisant. Ce n'est pas une qualité qu'ont tous les tuteurs ... J'ai un retour sur mon travail avec eux en les voyant travailler et du coup ça me permet d'identifier mes points à améliorer ou à souligner ce que j'ai oublié »

---

### **Témoignages T14**

---

**CE :** « La réunion déchet permet d'apprendre des choses, notamment en la préparant au travers de l'outil informatique. On apprend à l'utiliser », « La réunion déchet permet de sortir le nez du guidon,



de prendre de la distance avec les choses. On a souvent tendance à se laisser déborder par le quotidien », « cela apprend aussi à planifier les plans d'action », « cela permet aussi de croiser les regards autour d'un même problème, de partager des points de vue... On n'a pas le temps de le faire en journée », « cela permet de faire le bilan , de pointer des résultats et leur évolution... de se poser des questions... d'analyser l'intérêt des solutions envisagées, de les évaluer et de les valider »

**RA :** « Les PAP donnent l'occasion de prendre le temps de faire des choses que l'on ne prend jamais le temps de faire autrement, ou de les faire plus méthodiquement. L'ancrage du PAP dans le quotidien des personnes est fondamental.. Cela apprend qu'il faut analyser les choses pour trouver des solutions et que ces dernières doivent être testées avant de les valider. Cela apprend à mettre en place différents scénarii de solutions. Ils font évoluer les comportements par une meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de ces processus. Ils donnent le sentiment d'un lieu où il pourra être tenté de résoudre un certain nombre de problèmes liés au quotidien »

**R :** « Occasion de travailler sur des événements critiques qui perdurent (ex : un bouchon sous capacitaire et un taux de rebuts considérable), d'apprendre à gérer des crises, de repérer des priorités au niveau de la définition des thèmes à travailler ».

**R :** « Dans les groupes de travail, on peut y quantifier les problèmes et apporter des solutions en croisant les regards. Au quotidien on ne prend pas le temps. Là, le travail est partagé, c'est moins lourd. »

**CE :** « Lors de ma formation d'agent de maîtrise, on a fait du cinéma... On pouvait se regarder et se critiquer, voir comment on s'y prenait pour parler aux gens »

**CE :** « Le passage des consignes est très important, sans lui on ne sait rien de ce qui s'est passé dans l'équipe d'avant ou des décisions qui y ont été prises comme la possibilité de laisser passer tel défaut, ou sur de nouveaux OF ».

**CE :** « La réunion de changement d'équipe le vendredi aide à faire le bilan et se tenir informé des problèmes (qualité, réglages, cotes, etc.). C'est aussi le moment de la prise de consignes et de la possibilité de poser des questions (les techniciens par rapport aux pannes, le RP et le DI par rapport à la qualité et les productions à faire tourner. En général il y aussi un historique des problèmes rencontrés tenus par les équipes ».

**RA :** « Les PAP, cela apprend à travailler ensemble et prendre conscience de la complexité de certains processus qui mènent à tel ou tel autre résultat (on comprend mieux par exemple tout ce qui est sous-jacent à la diminution des temps de démontage de moules) »

**O :** « C'est l'occasion de montrer ses idées, de voir celles des autres, de discuter dans de meilleures conditions ».

**O :** « Permet de vider son sac des problèmes et de progresser car on se fixe des objectifs à atteindre. C'est l'occasion de voir les autres pilotes que l'on ne voit pas en temps normal. Le calme et la disponibilité du responsable de production facilitent les échanges et permettent d'éviter les confrontations avec le responsable qualité,

beaucoup moins calme. Il permet de progresser au quotidien et de faire des propositions d'actions (ex : démarrer les nouveaux produits avec la qualité et prendre le temps de lire le dossier de production) »

**P :** « Le PAP pilote est intéressant car il réunit l'ensemble des pilotes des équipes et permet d'évacuer les tensions. Il y a trop de manières différentes de travailler et trop d'activités à gérer pour eux. C'est une occasion d'homogénéiser les pratiques et de motiver les personnes. On y présente aussi les nouveaux produits. »

**P :** « Cela ne me fait pas progresser dans mon travail directement mais c'est des plus car cela apporte des connaissances très diverses. Cela élargi l'horizon de travail. Les apports sont surtout culturels plutôt que professionnels... Parfois, cela apprend à être vigilant sur des choses auxquelles on ne prêtait pas attention. Dans le PAP défaillance, on s'est rendu compte qu'on changeait beaucoup trop souvent les colliers de chauffe. Ça m'a questionné. Je suis allé voir si c'était les bons et si les chauffes étaient bonnes... Je m'y rends plus attentif. Peut-être qu'il y a des choses à faire sur les moules (ex : Standardiser les buses) pour qu'on les change moins souvent. J'aide la maintenance à y réfléchir même si ce n'est pas mon travail. Ça m'intéresse de savoir ». « Le PAP est là pour analyser les problèmes et donner des lignes de conduite. On peut y quantifier les problèmes et apporter des solutions en croisant les regards. Au quotidien on ne prend pas le temps. Là, le travail est partagé, c'est moins lourd. »

---

### **Témoignages T15**

---

**P :** « La possibilité d'accéder aux résultats de son travail permet de se positionner et de faire les efforts nécessaires pour s'améliorer : « En tant que transstockeur, on parle beaucoup de productivité, les CE disent si les objectifs ont été atteints. On me demandait pas d'améliorer, c'était bon. J'avais à respecter les procédures et faire remonter des informations. On me disait juste de faire plus pour la qualité et pour m'affirmer dans le groupe. Comme préparateur, c'est la même chose. Mais là, c'est le taux d'erreurs qui permet de savoir où on en est. Le contrôleur faisait le point avec les CE et venait nous le dire. J'ai eu du mal, beaucoup d'erreurs d'inattention. Il n'y avait pas manière à m'aider, c'était à moi d'être plus attentif ».

**O :** « On devrait avoir un point une fois par mois. Ça éviterait de trop gros écarts, des ajustements en cours de route. Heureusement moi j'ai l'écran en fin de journée, je sais ce que je fais, ce qu'on a fait »

**O :** « Les indicateurs permettent de se fixer des objectifs d'amélioration, les évaluations annuelles aussi ou de mi-année au niveau collectif »

**O :** « La possibilité de se positionner en ayant accès aux résultats du travail permet d'identifier ses forces et ses faiblesses et donc les choses sur lesquelles il faut progresser. « On sait où on en est car on a une feuille avec les erreurs (casses, manquants, inversions...) tous les 2 mois pour prendre conscience de ce qu'il faut améliorer ».

**O :** « Les rotations sont très importantes pour la polyvalence et ça influence les évaluations. A une époque on avait des entretiens tous

les mois. Là ça remonte à 3 ou 4 mois le dernier... On s'en plaint ! C'est là qu'on peut discuter, que viennent les idées. C'était bien de faire le point et de se donner des objectifs mutuels »

O : « Je me professionnalise car on me donne les moyens de réussir, on peut faire des prévisions, on a un tas d'outils qui permettent d'anticiper les choses »

---

### ***Témoignages T16***

---

O : « On apprend surtout avec ses qualités personnelles, si on cherche à s'adapter, si on est volontaire, si on a envie d'évoluer »

O : « Il faut se mettre en évidence et compter sur soi pour progresser »

O : « je demande à faire plus, à apprendre d'autres choses car j'aimerais être responsable ou assistant responsable. Aller au tuning ou administratif quai ou à l'implantation des produits... Je fais des choses pour essayer de connaître les choses. J'ai travaillé sur le nouveau système informatique avec le tuning par exemple où je peux expliquer ce qui ne va pas du côté de la préparation ». « Je veux être au top sur l'informatique avant de prétendre à être CE ».

---

### ***Témoignages T17***

---

O : « Ici, les semaines sont différentes selon que je travaille sur des presses ou des assembleuses. Sur la presse, je récupère les pièces pour le contrôle. Sur l'assembleuse c'est plus intéressant car c'est l'association de trois moules et de trois pièces qui se montent ensemble. C'est plus intéressant car il y a trois fois plus de risques de défauts et que la technique est plus intéressante à observer ».

O : « Je suis auditrice STOP depuis cinq mois. Avant c'était les chefs. J'ai eu une formation de deux ou trois heures sur la sécurité. Avant c'était motivant mais il y a jamais rien à signaler. Si on faisait des choses au fur et à mesure des événements, ce serait mieux. On signale les choses et les problèmes perdurent... donc à quoi ça sert ? Ca fait deux fois que je demande un escabeau pour une personne, rien n'est fait... Mon rôle, c'est de remplir la fiche et de temps en temps faire attention à ce que les gens font. Je passe dix minutes par semaine avec une personne différente pour faire le point. Je préférerais faire des fiches à la demande. *Quand* j'ai été absente un mois, personne ne m'a remplacée. On m'a demandé de rattraper les fiches en retard. ».

O : « Tout le monde peut faire ce travail. Il est répétitif... Il suffit de savoir compter et être attentif aux bouchons ».

---

### ***Témoignages T18***

---

O : « Mon chef sait que je veux évoluer et que je m'intéresse à la stratégie. Ca a développé des affinités. On aborde des sujets autres que ceux du CE, qui dépassent mon poste de travail. Je commence ma

formation avec lui. Normalement je devrais faire une formation dans quelques mois de bac + 4... Il me parle de son travail »

O : « Le travail n'évolue pas vraiment, on fait toujours pareil. Mais depuis qu'il y a le nouveau responsable d'atelier, c'est mieux. L'ambiance a changé. On craint moins les supérieurs hiérarchiques, ils sont plus sympathiques et plus disponibles... Ils ne nous envoient jamais promener... Ils répondent aux questions et on ose en poser. Les chefs sont plus sympas alors on ose parler. Je ne les ai jamais vus crier... Ils sont jeunes, ça compte peut-être ».

O : « On s'intéresse plus aux gens, à ce qu'ils font... On fait des stages par exemple... On valorise les personnes pour essayer qu'elles ne tirent pas que des cartons...»

O : « Le changement de direction a été profitable... Le RA est plus à l'écoute et il n'est pas misogyne... Je lui ai dit... Il est là... Il a mis les gens au travail, il y a une bonne ambiance... Avant on était beaucoup contrôlé ».

# Témoignages circonstanciés

## « Groupe de travail »

---

### *Témoignages T19*

---

**Interviewer :** Avez-vous le sentiment de travailler différemment ces dernières semaines à la suite de ce PAP ?

**Emilie :** Oui quand même ! On n'a plus la même manière de réagir quand il y a un problème, on se demande ce qu'il faut faire pour que la prochaine fois, ça n'arrive pas. Ça bouge plus. Et les gens bougent...

**Interviewer :** Dans le fonctionnement de ce PAP, quand vous êtes sortie, quels enseignements avez-vous retiré de la méthode utilisée, de l'arbre des causes ?

**Emilie :** ... Ca rejoint beaucoup la manière dont Denis s'y est pris. Il y a un problème, comprendre pourquoi donc aller voir l'opérateur pour lui demander, s'il a pas vu de voir avec lui pourquoi il a pas vu. Il a peut-être pas bien lu le dossier... Donc regarder ça...

.../...

**Interviewer :** Essayez-vous d'utiliser cette méthode de résolution de problèmes au quotidien ?

**Emilie :** ... Ben oui parce qu'avec Laurent on a fait le test des caches-cata... Et apparemment ça marche, on a fait une palette sans erreur. Donc ça devrait marcher... Et en fait, on leur explique pourquoi on fait les choses. Ca les motive car ils voient qu'on cherche des solutions.

**Interviewer :** Avez-vous l'impression qu'en vous voyant chercher des solutions, ils essaient de vous en proposer ?

**Emilie :** Oui... Parce que là... Il y a une opératrice qui est en train de visser des pièces. Quand on visse il faut visser de la main droite et pendant qu'on visse mettre la pièce d'avant de côté pour prendre de l'avance. Et l'opératrice l'avait pas fait. Denis est passé ce matin pour lui dire. Elle a essayé mais elle perdait un peu de temps donc ... Monsieur Gadoud a vu ce matin... Donc il fallait qu'elle y fasse... J'en ai parlé à Thierry et il m'a dit qu'on devrait creuser un trou dans la table, mettre des vis à côté et elle perdra moins de temps que de les passer derrière comme ça. Donc ils s'incluent.

**Interviewer :** Vous avez le sentiment que dès lors qu'ils vous sentent plus impliqués, ils s'impliquent plus ?

**Emilie :** Oui. Je pense.

.../...

**Laurent :** Vouloir mettre... des choses dans l'atelier qui font qu'à mon avis les gens seront plus intéressés au travail... Qu'ils sachent qu'on les laisse pas comme ça... Qu'on s'occupe des problèmes. Arriver avec des réponses, ça permet de voir qu'on les laisse pas dans un coin avec leurs soucis. Qu'on s'occupe d'eux...

---

### *Témoignages T20*

---

« En ayant des résultats concrets dans l'atelier, ça donnerait plus envie d'avancer »

« Le problème dans la réunion, c'est qu'on nous sort les pièces mauvaises mais on sait pas forcément pourquoi. On nous dit « attention c'est mauvais », mais pourquoi ? On nous dit pas ».

« On revient toujours au même problème : nous ne sommes pas entendus dans l'atelier. A comparer à l'année dernière, on avançait. Vachement plus. Ouais il faudrait faire ci, il faudrait faire ça... Tandis que là... Justement on avait voulu continuer car on trouvait que ça marchait bien... Je trouve que cette année... »

« Là on est dans un système où on présente des choses donc on n'a pas forcément d'actions »

---

## *Témoignages T21*

---

**Emilie :** J'ai l'impression qu'on avance plus en fait. Que en fait, c'est vachement rébarbatif.

Interviewer : C'est à dire ?

**Emilie :** On ressasse tout le temps les mêmes choses. Donc euh... C'est toujours on regarde les rebuts... Y'a ça... Enfin nous, ça va encore, les rebuts on les connaît. C'est le passage des consignes, donc dans la logique, on les connaît. Donc ça ? Ouais ben ça je sais, j'ai vu, je sais, j'ai vu... Donc ça, on avance pas spécialement dedans. Après le truc de la courbe, je peux pas avancer car celui du magasin, il fait jamais les trucs comme il faut donc moi, j'avance pas. Après ? On revient toujours au même problème : nous ne sommes pas entendus dans l'atelier. A comparer à l'année dernière, on avançait. Vachement plus. Ouais il faudrait faire ci, il faudrait faire ça... Tandis que là... Justement on avait voulu continuer car on trouvait que ça marchait bien... Je trouve que cette année...

.../...

**Interviewer :** Si on se concentre maintenant sur le PAP d'aujourd'hui ? Quels étaient ses objectifs ?

**Laurent :** ... Aujourd'hui ? ... Le problème, on a essayé de suivre les problèmes de pièces, de rebuts... aujourd'hui, on suit mais on le survole... on sort les pièces effectivement mais quand je vois le nombre qu'on sort... franchement, on peut pas s'en sortir. Je pense pas qu'en sortant des pièces comme on a sorti aujourd'hui que demain... On peut pas travailler correctement comme ça.

.../...

Interviewer : Pour vous les réunions étaient plus efficaces sur le plan professionnel que les PAP ?

**Laurent :** ... Oui et non... Oui parce que dans la mesure où il fallait qu'on règle des problèmes concrets... On mettait des actions... Là on est dans un système où on présente des choses donc on n'a pas forcément d'actions. En gros s'il y a des actions, c'est de mon initiative car je déduis de ça qu'il faut peut-être faire ça.

Interviewer : Il n'y a pas de confrontation à des problèmes communs ? Ou de comparaison de manière de faire ?

**Laurent :** Non. Parce que... chacun travaille à sa manière... Résultat, il y en a qui passent plus de temps sur certains trucs, d'autres sur d'autres... Alors que si on mettait les choses plus carrées...

.../...

---

## *Témoignages T22*

---

Interviewer : Que pensez-vous de ce dernier PAP ?

**Géraldine :** Enormément changé ! On avait l'impression d'avancer. On a cherché des solutions aux problèmes.

Interviewer : Ce n'était pas le cas à l'époque où vous mettiez en place la fonction de Pilote ?

**Géraldine :** Non c'était pas des problèmes dans le travail, c'était ce qu'il faut faire. Là on a travaillé sur l'entreprise, pas que pour le statut de Pilote !

Interviewer : Qu'est-ce que vous avez trouvé intéressant ?

**Géraldine :** Ben déjà c'était plus vivant, on a tous cherché. Il y avait des objectifs donc on savait où on allait, on en a d'autres pour la prochaine fois

.../...

---

## *Témoignages T23*

---

« Ouais parce que bon... c'est quand même une production qui passe au tri à chaque fois et on sait pas d'où ça vient... C'est un problème de colorant donc on peut regarder si le colorant, c'est le bon ou si la couleur, elle est bonne... Si... On arrive à prendre les défauts en amont... Si on sait pas d'où ça vient, je vois pas comment on peut faire... »

« Je trouve que c'est bien de voir pourquoi, la cause du problème, de revenir à la cause, je pense que c'est bien »

**Interviewer** : quelle serait l'étape suivante au prochain PAP?

**Emilie** : Ben de savoir où on en est, ce qui a avancé et... si ça a apporté quelque chose finalement...

**Interviewer** : Et les tableaux blancs ?

**Emilie** : Toujours pas... C'est ça le problème... Ils sont toujours... Voilà !

.../...

**Laurent** : La forme n'est pas négative mais pas forcément constructive. Sur le moment c'est bien, c'est sympa mais ... Il faut se poser la question... Bon on a parlé de ça lundi (les séparateurs), dans un mois on en reparlera peut-être mais tout ce qu'on fait dans ces systèmes de résolution de problèmes : il n'y a même pas de bilan un mois après... Donc c'est bien de parler. Sur le moment c'est intéressant, ça implique les gens, c'est sympa mais...

**Interviewer** : C'est désimpliquant ?

**Laurent** : Y'a pas de suivi derrière... Je sais pas mais on me dit de mettre en place des casiers, on me demande même pas si ça a été fait... On m'a rien demandé et si ça marchait.

**Interviewer** : Peut-être qu'ils ont vu ?

**Laurent** : Oui mais il faut faire des bilans, qu'on travaille pas dans le vide ! Faire voir qu'on s'est intéressé à ce que l'on avait fait !

.../...

**Interviewer** : Comme les tableaux blancs ?

**Emilie** : Ils sont pas mis en place... C'est ce que je dis, là il y en a encore pour six mois. Ils sont dans le bureau des chefs d'équipe. Avant ils étaient rangés correctement. Maintenant il y a une pancarte « j'attends qu'on me pose ! ».

**Interviewer** : C'est une plaisanterie ?

**Emilie** : Ben oui mais ça fait trois semaines qu'ils sont dans le bureau, faut pas... Ils s'en foutent... Ca montre que c'est pas primordial pour eux !

**Interviewer** : Et vous aviez sensibilisé tout le monde suite au PAP où vous avez parlé de ce qu'il y aurait dessus ?

**Emilie** : Ben oui... C'est quand ? Lundi ! Y'a une opératrice qui m'a demandé où ils étaient pour marquer quelque chose... Ben oui... Ca fait pas sérieux...

**Interviewer** : Sur quoi pourrait porter le bilan ?

**Emilie** : Les tableaux, les casiers, la sensibilisation des opérateurs, les boîtes bleues, etc. On change de sujet à chaque fois donc finalement on revient pas dessus et on sait pas où cela en est ! On n'a pas besoin de revenir dessus pendant dix jours mais si on veut impliquer les gens... C'est facile de dire aux gens de faire des choses

.../...



**Géraldine** : Je trouve que c'est bien de voir pourquoi, la cause du problème, de revenir à la cause, je pense que c'est bien.  
.../...

---

### *Témoignages T24*

---

**Interviewer** : pensez-vous que toutes ces choses pourraient être en partie résolues dans les PAP ?

**Laurent** : Pas forcément mais il y aurait déjà eu dans les PAP des explications des problèmes rencontrés, on sait pas tout mais si on nous dit que c'est la régulation, on dira « attention, regarde la régulation, c'est peut-être ça ». C'est un exemple, ça peut être autre chose.

**Interviewer** : Détenir ce genre d'informations a-t-il uniquement des conséquences pour vous ?

**Laurent** : ... Ca a des conséquences pour la personne qui travaille dessus... Si on l'informe des problèmes, elle peut faire gaffe à ce que je lui ai dit...  
.../...

**Interviewer** : Dans le PAP du mois de juillet quand Lionel était là et qu'il expliquait un peu ce qui s'était passé, cela vous allait bien ?

**Emilie** : C'est intéressant, des trucs comme ça.

**Interviewer** : Ca arrive régulièrement ?

**Emilie** : Non parce que Laurent lui a posé une question sinon ils nous expliquent pas pourquoi par A + B, comment ça se fait que...  
.../...

**Interviewer** : Vous pensez que ça vous aiderait à mieux vous organiser dans l'atelier ?

**Emilie** : Déjà mieux préventive... des déchets... Savoir d'où ça vient... C'est comme la B52, on avait un problème de matière, on avait que des points noirs. On vérifiait au moins 100 pièces par heure. Nous, on comprend pas pourquoi on tourne comme ça alors qu'il y a des points noirs. S'ils nous expliquent que la matière, il fallait la finir et qu'il fallait qu'on la passe, et qu'après on changerait de matière, on comprendrait. On n'est pas au courant et on se demande pourquoi ça tourne. Après on va nous dire ... si on dit quelque-chose, on se fait jeter.  
.../...

**Emilie** : ... De la communication sur les rebuts... Du moment où ils nous informeraient plus, on pourrait mieux sensibiliser les gens. C'est comme du fait que on a eu 40 000 pièces qui sont revenues de chez X. C'est bien beau de dire aux gens « Faites attention, faut pas laisser passer de points noirs ». C'est comme d'habitude alors que si on leur dit avant qu'il y a eu 40 000 pièces qui sont revenus à cause des points noirs, dans la logique, ça devrait plus les percuter. Je pense. Pour moi, ça percuterait plus. Je crois que ça investirait plus les gens. Ils se sentent comme des pions.  
.../...

**Laurent** : Je sais pas, quand je viens en réunion, j'attends des réponses... et là je trouve pas qu'il y a des réponses... Il y a des débats mais c'est toujours reporté mois par mois... C'est l'impression que j'ai. Je me retrouve tous les soirs avec les mêmes problèmes alors qu'ils pourraient être réglés nettement plus facilement. Et plus vite...

**Interviewer** : Vous avez le sentiment qu'on n'en parle pas assez dans les PAP?

**Laurent** : Non, c'est pas que j'en parle pas mais c'est "ouais on va regarder". C'est comme là, on a sorti le bilan des problèmes et résultat : on va reclasser. D'accord on va régler les problèmes mais on va encore attendre un mois pour résoudre les problèmes... Ca se décale de 5/6 mois alors qu'on pourrait trouver les solutions nettement plus rapidement à mon avis, et plus facilement. D'accord effectivement on les relève les problèmes, on les sort, mais trop tard on va dire alors qu'ils pourraient être réglés tout de suite, simplement.

---

### *Témoignages T25*

---

**Interviewer** : Est-ce que l'anticipation de l'arrivée en production permet d'impliquer mieux les pilotes, à votre avis ?

**Géraldine** : Je pense qu'ils peuvent anticiper qu'on les mette dans le process. On attend pas que tout le monde soit formé pour les former eux donc on les valorise. C'est vrai que les mettre dans le process des nouveaux produits, c'est plus impliquant. Ca donne un peu le sentiment qu'on est impliqué dans le process. Pas sur ce produit mais je me souviens quand Lionel venait aux réunions, il nous a présenté des pièces avant que ça arrive dans l'atelier... C'est vrai qu'on est plus calme car on est pas perdu alors que tout le monde est perdu. On connaît, on sait ce qui peut arriver. On connaît, on arrive pas là-bas... Des fois il y a des fois où on prend connaissance des dossiers en même temps qu'on forme les personnes ! Et après... Pas facile !  
.../...

**Interviewer** : Alors, qu'avez-vous pensé de ce PAP ?

**Emilie** : ... Ben qu'on s'était pris un peu tard au niveau de la présentation des chuntes... Car bon, ça a démarré et je sais toujours pas comment ça marche...

**Interviewer** : Oui mais ça a démarré à l'essai ? Ou réellement ?

**Emilie** : Ca fait un moment qu'il y a une personne qui est dessus ! Ca doit faire 3 semaines.

**Interviewer** : Ce n'est pas une mise en route ?

**Emilie** : Oui mais on a toujours l'impression d'être en retrait et de pas... De pas être au courant. Je sais pas mais là l'opératrice elle est au courant avant nous de comment ça fonctionne... Ca y est, ça marche, elle sait comment faire... C'est un peu frustrant.

---

## *Témoignages T26*

---

**Interviewer :** Et pour l'histoire des feuilles de tri?

**Emilie :** Là, c'est fait!

**Interviewer :** Vous voyez une différence?

**Emilie :** Ben... sincèrement, je vois pas ce que cela change ni ce que cela apporte, je vois pas quel est l'intérêt ? A la limite, voir les déchets en temps réel et voir s'il y a un problème ou pas... Ca change rien... C'est pas parce qu'on fait par opérateur que... On se pose la question pourquoi... »

.../...

**Interviewer :** Est-ce que les feuilles de tri changent quelque chose pour vous ?

**Géraldine :** Je pense que c'est une bonne solution. C'est moi qui ai mis en place. J'ai vu... Il y en avait de partout... J'ai tout saisi et on est reparti sur de bonnes bases... Là les gens sont responsabilisés... Je sais où sont les gens... Avant on allait même pas en zone de tri alors que là... Alors que là par exemple, comme on nous amène la feuille, on peut demander si le poste est rangé et renvoyer les personnes avant de leur donner autre chose. Avant la feuille, elle restait là-bas et c'était un vrai bordel... Moi personnellement, j'ai changé ma manière de travailler avec la zone de tri... »

---

## *Témoignages T27*

---

**Interviewer :** Pour revenir au PAP, vous aviez eu un ordre du jour ou quelque chose du genre ?

**Emilie :** Ben non... Non... Vous entendez quoi par ordre du jour ?

**Interviewer :** Les éléments qui allaient être abordés durant le PAP.

**Emilie :** Non...

**Interviewer :** Comment saviez vous ce que vous alliez faire ?

**Emilie :** Ben en fait y'a des fois dans les PAP avant, on dit « on verra ça la prochaine fois, ça aussi... ». Sinon, non. On a une fiche de compte-rendu de ce qui a été dit à la réunion mais il y a pas...

.../...

**Interviewer :** Vous participez à plusieurs PAP ?

**Géraldine :** PAP Vision et PAP Pilote

**Interviewer :** L'un est-il plus riche que l'autre ?

**Géraldine :** ... Ben l'année dernière le PAP Vision, cette année... L'année dernière, on avait l'impression de faire bouger les choses. On discutait beaucoup, c'était vivant. Alors que là... C'est vrai que le PAP pilote, je le trouve pas hyper vivant. Le PAP Vision... C'est toujours la même chose, on décide de choses et... ça avance pas... Il y a rien qui vient derrière. C'est bizarre.

**Interviewer :** Qu'est-ce que c'est pour vous un PAP vivant ?

**Géraldine :** Qu'il y ait un objectif... Là on parle, on parle mais on résout rien dans l'absolu... C'est toujours les mêmes qui reviennent... C'est vrai que... Il n'y a pas un objectif vraiment...

**Interviewer :** Général ou à chaque réunion ?

**Géraldine :** Général. C'est comme là... ce serait bien si on avait pour objectif de voir la cause des problèmes, de voir, d'analyser tout ça... Ce serait intéressant.

.../...

**Interviewer :** Qu'est-ce que vous avez trouvé d'intéressant?

**Géraldine** : Ben déjà c'était plus vivant, on a tous cherché. Il y avait des objectifs donc on savait où on allait, on en a d'autres pour la prochaine fois...  
.../...

**Interviewer** : A votre avis, en dehors du problème du temps, y aurait-il des avantages à régler ce type de problème durant les PAP ?

**Laurent** : Un seul... C'est que tout le monde soit d'accord quand on s'en va. Ça évite de faire 50 réunions. C'est l'avantage. C'est tout... Si c'est réglé rapidement et tout, efficacement et que le même jour ça se fait, ouais ça peut être dans les PAP. C'est un peu le but du PAP : régler les problèmes au fur et à mesure. C'est pas fait souvent...  
.../...

**Interviewer** : Vous trouvez que la place de ce genre de problème est d'être réglée pendant les PAP ?

**Emilie** : ... Ben ouais... ouais... Parce que nous on a pas le temps de travailler ensemble, on est toujours en train de se croiser par rapport aux équipes. Donc après huit heures de boulot, y'en a pas forcément un des deux qui a envie de se poser pour dire... C'est souvent du vite fait... C'est clair...

**Interviewer** : Si vous régliez ce genre de problème durant les PAP, en dehors du fait que cela pallierait au problème de temps, quels autres avantages y verriez-vous ?

**Emilie** : Ce serait fait tout de suite déjà et pis tout le monde se poserait la question, on aurait peut-être plus d'idées que chacun dans son coin ou à deux. Et pis cela serait fait. Sinon ça traîne.

**Interviewer** : Et vous ne pouvez pas le proposer ?

**Emilie** : Si... Je l'avais fait pour les kanbans et une fois pour les OF mais je sais plus ce qu'il y avait dessus... Et en fait j'avais demandé à Denis que Martine vienne nous expliquer, vous étiez là, et à Gérôme pour les kanbans parce que c'était l'horreur dans l'atelier et que personne n'y comprenait rien. Et là on a édité des fiches qui ont toujours pas été éditées car Gérôme n'a pas le temps de le faire. Il avait commencé et...

**Interviewer** : Donc si ce genre de problème était,

**Emilie** : Ça mettrait moins de temps à aboutir en fait.

**Interviewer** : Et ça permettrait de partager l'expérience de tout le monde ?

**Emilie** : En plus car en fait, il y en a un qui fait de son côté et après on donne la fiche et après « ça va, ça va pas, il faudrait faire ça, ça et ça, pas ça »... On recommence. Ce serait pas plus mal qu'on en parle tous en même temps et que cela soit réglé. On perdrait peut-être plus de temps lors de la réunion mais ce serait moins étalé.  
.../...

**Géraldine** ... Il y a pas grand chose qui change d'une réunion à l'autre...

**Interviewer** : Que proposeriez-vous ?

**Géraldine** : Ben...Je sais pas... Il faudrait déjà qu'on parle des problèmes qu'on a, qu'on rencontre. Ça c'est pas toujours fait... Je pense que ce qui serait bien déjà, c'est que ... que les pilotes forment une équipe. Ce serait déjà pas mal... Après discuter ensemble et voir si ... Si un des pilotes rencontre un problème, voir si les autres le rencontrent. C'est vrai... A la réunion, je me souviens d'un truc... Il y avait Laurent et Emilie qui disaient qu'on leur avait dit pour une pièce que ça passait... moi, on m'a jamais dit que ça passait... C'était hyper logique en plus pour moi que ça passait pas... J'ai été absente,

peut-être que c'était là... Je doute... C'était un défaut franchement... Une casse comme ça, ça passe pas... Ca m'étonne...  
.../...

---

### *Témoignages T28*

---

« On a des problèmes pour x raisons et quand on a un problème, on ne sait pas, il faut qu'on aille chercher une autre personne pour donner des réponses alors qu'on pourrait les donner tout de suite ou répondre au problème dans la mesure où on sait d'où vient le problème. C'est du concret. Je sais des choses car je m'intéresse indirectement aux choses mais il y a des trucs... Je suis incapable de répondre et quand je suis tout seul la nuit... »

« C'est vrai que, des fois, il y a des choses qui nous agacent en temps réel, et puis après, on oublie peu à peu. A la réunion, on n'en parle pas. Je pense que des fois, ça éliminerait certains conflits qui se trouvent après. »

---

### *Témoignages T29*

---

**Interviewer** : Avez-vous croisé Sylvain depuis lundi ?

**Emilie** : Oui...

**Interviewer** : Vous vous êtes parlé ? Plus que d'habitude ?

**Emilie** : oui !

**Interviewer** : voyez vous du changement ?

**Emilie** : Oui. Non oui. C'est clair qu'avant il faisait son train train et moi, le mien. Je regardais pas ce qu'il faisait et maintenant c'est « ah, tiens j'ai fait ça, tu feras attention à... je lui ai dit, elle est au courant et tout... Quand t'auras cinq minutes, tu viendras, on regardera ça... ». C'est clair que là maintenant il y a une plus grande communication... Ouais. Ca nous a impliqué dans son projet. C'est clair que s'il était pas venu, on aurait regardé comment ça se passe mais on aurait pas cherché à comprendre... Tandis que là, on est investi dedans...

**Interviewer** : avez-vous le sentiment qu'il a découvert que vous pouviez aussi lui amener des choses ?

**Emilie** : nous arrange pas parce qu'il faut qu'on fasse le tour et là... « ah oui donc il faut que je la place comme ça et tout ». Il demande notre avis. Il a certainement des choses à nous apporter et nous on a des choses à lui apporter car on connaît l'atelier.

**Interviewer** : Et depuis lundi dernier lorsque vous avez des échanges, il vous a apporté de nouvelles choses ? Est-ce que cette forme de coopération nouvelle va plus loin ?

**Emilie** : Oui car il y avait... On a tourné sur deux empreintes donc il m'a dit de faire attention, que maintenant elle faisait une empreinte... Des fois, il me dit... »

---

### *Témoignages T30*

---

**Géraldine** : C'est bien qu'il vienne nous voir, nous expliquer et que lui aussi, prenne conscience de nos problèmes à nous. Même si je pense qu'il s'en soucie bien. ... Ben c'est quand même lui qui y fait donc c'est mieux que ce soit lui qui vienne ! Denis, je dis pas que... Mais lui il oublierait des trucs... C'est plus facile de poser des questions à lui, il sait comment ça marche, s'il peut changer, si... Denis n'a peut-être pas tout ça !

**Interviewer** : Et dans les échanges, qu'est-ce que vous avez trouvé de constructif ?

**Géraldine** : ... C'est toujours pareil... On a des réponses tout de suite !

**Interviewer** : Est-ce que vos rapports avec Sylvain ont changé ?

**Géraldine** : ... Je pense ... Il était pas forcément au courant de comment nous, on travaillait dans l'atelier donc... Je pense que cela lui a fait comprendre comment on travaillait et inversement... Voir... On a vu son petit train train donc maintenant on comprend mieux comment il travaille.

---

### *Témoignages T31*

---

**Interviewer** : Est-ce que la méthode de résolution de problèmes utilisée pendant le PAP, c'est quelque-chose que vous essayez de transmettre ?

**Emilie** : ... Ben oui parce qu'avec Laurent on a fait le test des caches-cata... Et apparemment ça marche, on a fait une palette sans erreur. Donc ça devrait marcher... Et en fait, on leur explique pourquoi on fait les choses. Ça les motive car ils voient qu'on cherche des solutions.

**Interviewer** : Vous avez l'impression qu'en vous voyant chercher des solutions, ils essaient de vous en proposer ?

**Emilie** : Oui... Parce que là... Il y a une opératrice qui est en train de visser des pièces. Quand on visse il faut visser de la main droite et pendant qu'on visse mettre la pièce d'avant de côté pour prendre de l'avance. Et l'opératrice l'avait pas fait. Denis est passé ce matin pour lui dire. Elle a essayé mais elle perdait un peu de temps donc ... Le Dirigeant a vu ce matin... Donc il fallait qu'elle y fasse... J'en ai parlé à Thierry et il m'a dit qu'on devrait creuser un trou dans la table, mettre des vis à côté et elle perdrait moins de temps que de les passer derrière comme ça. Donc ils s'incluent.

**Interviewer** : Vous avez le sentiment que dès lors qu'ils vous sentent plus impliqués, ils s'impliquent plus ?

**Emilie** : Oui. Je pense.

.../...

**Emilie** : Comme là on a encore bloqué une production aujourd'hui sur les X... Les contrôles doivent être faits toutes les heures et apparemment rien ! On doit passer une pige dedans...

**Interviewer** : Quand vous avez vu ce problème est-ce que vous avez essayé de travailler comme dans le PAP ?

**Emilie** : en fait, la personne de mon équipe, elle est pas là aujourd'hui, donc... Mais ça a un peu avancé dans ce sens là parce que Denis a fait passer un mot pour ceux de la nuit pour qu'on essaie d'en discuter avec Laurent. Je me suis dit qu'en fait les piges on les rentre dans une pièce acceptée par le client, on fait un trait avec un stylo et on la rerentre dans une pièce qu'on a moulée... On disait qu'il faudrait marquer un trait définitivement car il y en a 15000 sur la pige, ça s'efface... On sait plus c'est lequel. Il faudrait déjà avancer là-dessus et je poserai la question à Marie quand elle reviendra.

**Interviewer** : Avez vous eu le sentiment de réagir plus à ce problème que d'habitude ?

**Emilie** : ... Oui du fait qu'on a fait les causes et tout ça, du coup on remet un peu de l'ordre dans l'atelier quand le problème il arrive. Oui c'est vrai.

**Interviewer** : Une motivation nouvelle dans votre travail ?

**Emilie** : Ouais parce que j'ai commencé à motiver les gens... Je sais pas si ils ont une bonne prise de conscience... Si je vous raconte une bêtise car ce matin, il y a quelqu'un qui a fait un contrôle sur une

pièce et dessus, c'était marqué que sur l'aspect, il ne fallait pas de givrage. Elle a vu qu'il y avait des traces d'éjecteur qui ressortaient, elle l'a dit au CE et le CE a dit que c'était bon. Quand je suis passée, j'ai dit « c'est quoi ça ? », et elle m'a dit que le CE a dit que ça passait... Donc c'est bien parce qu'au moins, elle y a vu et elle a fait passer au CE.

---

### *Témoignages T32*

---

**Interviewer** : La méthode de Denis,

**Laurent** : C'était bien ça par contre. J'ai apprécié.

**Interviewer** : ?

**Laurent** : Qu'il explique les choses et qu'on cherche des solutions ensemble et non pas "faites ça ou ci".

**Interviewer** : C'était pas comme d'habitude ?

**Laurent** : Non... C'était ça en gros avant. « je veux qu'on fasse comme ça, on va essayer ».

---

### *Témoignages T33*

---

**Interviewer** : Les choses semblent bouger pour le prochain PAP?

**Laurent** : oui... j'y crois pas... dans 1 semaine ½...

**Interviewer** : avez-vous fait des tris ?

**Laurent** : On a commencé! Mais si c'est pas traité avant la réunion, ça va encore être le bazarre. Il faut savoir de quoi on va parler. La on range les choses mais... Il faut qu'on arrive à la réunion et qu'on sache de quoi on va parler! On a les causes je veux dire... C'est rangé mais ça a pas été regardé ! Là on va se retrouver le 5 et on va dire « on fait quoi maintenant ? ».

**Interviewer** : Sur les causes opérateurs ?

**Laurent** : Oui... mais on pourra gérer que ça. Si on regarde pas avant...

**Interviewer** : Chaque pilote doit-il les regarder avant?

**Laurent** : Indirectement, oui, je pense! Pour qu'on ait notre point de vue du moins ! On les aura pas tous en tête mais... mais si on attend la réunion pour les regarder...

**Interviewer** : Il y en a combien dans la bannette?

**Laurent** : une quarantaine... une quinzaine pour opérateurs...

**Interviewer** : Pour anticiper cette prochaine réunion, est-ce que cela suffit de les lire?

**Laurent** : ... Si ouais... Il faudrait les lire et savoir pourquoi ça a déconné, savoir de quoi on parle en arrivant! Parce que c'est souvent... Par exemple « carottes », là , c'est clair, c'est l'opérateur ! Mais pourquoi... Si on va pas le voir, on saura pas... C'est pas toujours marqué. L'ANC est rempli par nous mais si on avait pas le temps, on n'avait pas à mettre les causes... C'est Denis qui devait... Et il y en a plein qui ont pas fait donc... Après c'est Denis, Lionel et monsieur AA qui devaient faire...

**Interviewer** : Vous voulez dire qu'en aval, c'est pas assez bien fait?

**Laurent** : Pas assez complet! Du coup, on classe un peu au hasard... On n'a pas suffisamment d'élément concret pour aller au delà de l'opérateur...

**Interviewer** : Avoir la cause des causes?

**Laurent** : oui voilà! On dit l'opérateur ; c'est facile... Ca peut être à cause du moule au delà... C'est pas assez approfondi !

.../...

**Interviewer** : Vous voyez les choses comment pour le prochain PAP ?

**Emilie :** Ca va encore traîner... On a avancé maintenant car avec Géraldine, dans notre bureau, on les a classé par ordre. Déjà on commence à voir où c'est qu'il y a le plus gros tas de problèmes... Donc là, ça va déjà avancer. Parce que arriver dans le PAP et mettre les croix, on peut très bien y faire nous, les ranger.

**Interviewer :** Donc c'est où qu'il y a le plus de problèmes ?

**Emilie :** Y'a... Opérateur ... Non fiable et... un truc par rapport à la fabrication et un troisième qui ressort... En fait... Y'a des trucs qui vont pas... Comme le temps pour faire le contrôle, il faudrait une personne qui fasse tous les contrôles...

**Interviewer :** Vous voulez repartir sur Taylor ?

**Emilie :** C'est quoi ? c'est qui ?

**Interviewer :** La division scientifique du travail !

**Emilie :** Je connais pas, c'est quoi ?

.../...

**Interviewer :** Alors comment vous voyez ce prochain PAP ?

**Emilie :** C'est facile, on va sortir les feuilles et le temps qu'on choisisse... J'y vois pas avancer plus que ça...

**Interviewer :** Que proposeriez-vous ?

**Emilie :** C'est quand même pas compliqué... On a des bannettes qui sont pleines et d'autres qui sont pas pleines... Il faut pas être quinze pour choisir le truc qui ressort... On peut déjà trouver ceux sur lesquelles on va travailler et prendre un thème...

**Interviewer :** Vous l'avez déjà le thème : c'est les opérateurs ! Vous allez regarder les process ?

**Emilie :** Oui mais il va falloir les traiter aussi si c'est épais comme ça... Il faut qu'ils fassent aussi des réunions et pas attendre 20 ans pour y faire et faire en même temps que nous ! Si on attend les réunions pour faire, d'ici septembre, on y sera encore... Y'a les opérateurs et les dossiers non lus et manque de formation... Ca relève...

**Interviewer :** des opérateurs !

**Emilie :** ... oui... oui ... Oui mais faut quand même pas attendre le prochain PAP pour y trier...

**Interviewer :** Que proposez-vous ?

**Emilie :** J'essaie de faire pas mal de choses déjà... Je fais déjà les feuilles de tri... Et puis là pour expliquer à l'opérateur qu'il faut additionner les pièces qu'il a fait avec les rebuts et y marquer en bas... J'ai fait mettre une bannette et les feuilles des équipes sont mélangées... « ah ben moi, je sais pas lesquelles sont de mon équipe »... ouais cool ! Tout ça pourquoi ? Parce que Denis n'a pas encore parlé aux CE... Si ça vient de plus bas, ça passe pas... Donc on va mettre une bannette pour chaque chef d'équipe... Si avec ça, ça marche pas... Mais après c'est pareil, il faut encore que cela soit traité derrière !

**Interviewer :** Ca a des incidences sur votre travail ces feuilles ?

**Emilie :** Non .

.../...

**Emilie :** On a fait une réunion avec Bruno pour voir les feuilles de tri... J'ai pris des initiatives... Denis m'a dit que c'était bon mais après j'ai été voir les CE... et là, si c'est pas Denis... Après je suis allé voir Bruno pour la procédure : « ah non je l'ai pas faite, il faut que je la fasse avec Denis »... J'essaie de lui rappeler les choses ... Je sais pas comment il fait pour tout gérer... Il a pas le temps de se poser correctement dessus...

**Interviewer :** Il perd beaucoup de temps à intervenir auprès des CE... Les pilotes ont besoin de s'affirmer ?

**Emilie :** C'est clair... Je suis sûr que le tableau avec Raphaël ça marche pas parce qu'il doit dire « ça y est, elle fait mon boulot ! »... Vu qu'avec lui par la force, ça passe pas, je fais comme je peux... Je pense que... Je sais pas... C'est clair que tous les trois, on attend



toujours que ça nous tombe comme ça... On fait pas forcément... Je sais pas... il nous a donné un paquet de feuilles à chacun. Ca nous a pris quoi ? ¼ d'heure ! Ca nous a pas tué ! On aurait du y faire avant !!! Là on avance pas...

**Interviewer:** Sauf si quelqu'un prend l'initiative de travailler dessus ?

**Emilie :** Oui... oui... Mais après c'est pareil, ça fait un peu... Ca fait un peu prendre du boulot à Denis... C'est une manière de s'imposer en lui disant « Tiens t'a pas le temps de les faire, je les fais pour toi ! » ... Vous voyez ce que je veux dire ? Ou il le prend, « c'est bien, elle s'investit » ou il peut mal le prendre dans le sens ...

**Interviewer:** Vous pourriez simplement lui proposer et voir ?

**Emilie :** Oui... Je sais pas ... Les autres, ils sont pas motivés pour que ça avance ?

**Interviewer:** Ils sont dans le même état d'esprit que vous, pour que cela avance, cela suppose une organisation anticipée des choses...

**Emilie :** Donc ça remonte à 2 mois...

**Interviewer:** Mais est-ce que les pilotes font tout ce qu'il faut pour que ça avance ? N'y-a-t-il pas des choses que vous pouvez faire spontanément sans attendre ?

**Emilie :** Oui.

.../...

---

### *Témoignages T34*

---

« Non j'ai pas voulu m'exprimer. J'ai pas envie qu'on aille répéter. Je m'entend bien avec mon CE mais bon... ».

**Interviewer:** Le PAP est-il pour vous un lieu de communication ?

**Laurent :** Ouais c'est clair. Parce que j'ai l'impression... Les gens... Pour ma part... Que les gens, la moitié des gens, voire les ¾ des gens ne disent pas franchement ce qu'ils pensent. Ils disent pas ce qui se passent réellement, et ils repartent frustrés... Ils ont pas dit ce qu'ils pensaient réellement et du coup, ils ruminent leurs problèmes...

**Interviewer:** A votre avis, qu'est-ce qui fait que les choses ne se disent pas ?

**Laurent :** ... Y'a une certaine peur, une certaine appréhension... avec l'ensemble des personnes... Les gens, inconsciemment, j'ai l'impression qu'ils n'osent pas dire concrètement ce qu'ils pensent. Il y a un manque de confiance... je sais pas... Je vois, à certaines réunions on n'a pas parlé de ça... Ca montre qu'il y en a qui ont peur ou qui n'osent pas. Je sais pas.

.../...

**Interviewer:** Et est-ce que des fois, vous n'auriez pas envie que ce soit les pilotes qui animent le PAP ?

**Géraldine :** Je pense que y a pas assez, comment dire, non, je pense que c'est mieux que ce soit Denis. Parce que, bon, **les** pilotes, on forme pas assez de, comment je vais expliquer ça, on s'entend pas assez, si vous voulez, en tant que pilote, on forme pas un groupe, donc je pense qu'on peut pas animer vraiment quelque chose. C'est mon point de vue personnel, peut-être que les autres l'ont pas, mais.

.../...

**Géraldine :** Voilà. C'est vrai que certaines personnes pensent plus à regarder les défauts des autres, à dire : « t'as pas fait ci, t'as pas fait ça », au lieu de voir ce que la personne elle-même n'a pas fait.

.../...

**Géraldine :** Non, c'est même jamais fait. C'est des relations très froides pendant 2 ou 3 mois, ou quelques semaines et puis on oublie et voilà. Enfin, généralement, si un truc est dit et puis qu'on estime que c'est pas justifié, on va se venger. De toutes façons, on trouvera toujours quelque chose que la personne aura faite, de toutes façons. Mais c'est ça, c'est une des raisons pour lesquelles je suis contente de passer au service qualité.

**Interviewer:** Pourtant à l'époque, vous m'aviez dit que c'était bien de pouvoir travailler à deux avec Emilie, non ?

**Géraldine :** Bien, je sais pas si je vous ai dit ça. Non, enfin c'est, je trouve ça dur. D'échanger avec Emilie, moi, j'aimais pas du tout. Sincèrement, c'était dur, c'était. Autant que je me souviens, un jour c'était l'une un jour c'était l'autre. Après, j'ai changé d'équipe. Non, enfin moi je suis bien contente de sortir de ça, ne serait ce que pour 4 mois, je trouve ça bien  
.../...

---

### *Témoignages T35*

---

**Interviewer:** Que pensez-vous des ANC ?

**Emilie :** Ben que ça fait deux mois qu'on y a mis en place et que... on n'a pas de retour... C'est clair que cela pourrait être intéressant mais on a fait que les classer !

**Interviewer:** C'est-ce que vous pensez ...

**Emilie :** Si... on... ouais... si, ça me va... Mais après il faut chercher dans les grandes causes... C'est pas gagné quoi... C'est ça le problème... On les a juste classées... Si ça traîne comme ça pendant 2 mois, ça va pas avancer... C'est clair !!!

**Interviewer:** Vous continuez à en faire autant ?

**Emilie :** Hier, trois ! Ça m'a pris une demie heure !

**Interviewer:** Et avez vous fait les enquêtes ?

**Emilie :** C'était pas mon équipe ! Je les fais pas quand c'est pas mon équipe ! C'est facile de mettre sur un bout de papier que c'est le CE qui a mal validé sa production ou que le pilote a pas fait le tour... Je vais pas...

**Interviewer:** Mais vous m'aviez dit que c'était intéressant de voir tout ça même en dehors de votre équipe ?

**Emilie :** Oui mais non... Ben... Il faut avoir le temps... En fait, non car je suis pas au sein de l'équipe pour savoir ce qui s'est passé...

**Interviewer:** A l'époque vous m'aviez dit que le fait de faire les enquêtes vous obligeait à vous mettre en relation avec d'autres personnes

**Emilie :** Si vous voulez... Hier j'avais bloqué des trucs et j'ai demandé si finalement c'était bon ou c'était pas bon... Y me dit « ben écoute au début c'était bon mais ça a dû se dégrader après »... Je demande comme ça mais c'est pas moi qui marque sur les feuilles... En fait, on fait les ANC et on les pose sur le bureau à Denis et il les regarde...

**Interviewer:** C'est lui qui fait les enquêtes ?

**Emilie :** Non...

.../...

**Interviewer:** Et le tri des ANC ? Au niveau de l'organisation, qu'en pensez-vous ?

**Géraldine :** Ben... Faut que ce soit traité derrière et ce n'est pas le cas donc... En plus ça nous revient... On s'y est mal pris au niveau de la réunion... On y a vu après... Il a fallu tout refaire après... On avait rien noté sur les feuilles... Maintenant on note et il y a des petites pochettes. C'est une bonne chose su c'est traité... Mais nos journées de

8 h, elles sont remplies donc on a pas vraiment de temps pour travailler dessus...

**Interviewer:** Parce que vous ne connaissez pas les solutions ou parce que vous ne prenez pas le temps de les mettre en place ?

**Géraldine :** Parce qu'on s'est pas penchés sur le problème... Ce serait bien qu'on traite tous ensemble !

**Interviewer:** Comme avec LC7 ?

**Géraldine :** Oui ce serait pas mal...

**Interviewer:** Est-ce que ce système ANC change quelque chose ?

**Géraldine :** A l'heure actuelle, non. Après si c'est suivi, ça pourra changer... Ca change les opérateurs car quand ils nous voient avec la feuille, ils se posent des questions... C'est vrai que quand on voit que... Je pense que beaucoup de monde... Il y a un m'enfouissement... Hallucinant !

**Interviewer:** Ca a été tout fait depuis la réunion ?

**Géraldine :** Oui.

**Interviewer:** Il n'y a pas d'erreurs ?

**Géraldine :** Je n'ai pas regardé !

**Interviewer:** Vous trieux les ANC des autres?

**Géraldine :** Oui et des fois ça rentre en plus dans 2 causes!

**Interviewer:** Que faites-vous?

**Géraldine :** plouf! Plouf! ... J'essaie de prendre la cause la plus importante car pour moi c'est une chronologie... C'est ma représentation...

**Interviewer:** Et le fait de travailler sur les feuilles des autres vous a-t-il conduit à vous dire « ah ben tiens, j'aurais pu m'y prendre comme ça » ou le contraire ?

**Géraldine :** La plupart étaient très claires... non... Il y a des phrases que j'aurais peut-être tournées autrement ... qui sont plus des attaques que des causes...

**Interviewer:** Et qu'est-ce qu'on peut faire de ces causes?

**Géraldine :** Ca dépend si c'est toujours le même opérateur... On peut régler certains problèmes...

**Interviewer:** Mais est-ce qu'il ne faudrait pas aller plus loin dans la définition de ces causes?

**Géraldine :** Oui mais là on fait un grand tri et après on travaillera dessus...

**Interviewer:** Le support convient-il à vos besoins?

**Géraldine :** Oui.

**Interviewer:** Pour aller vers la cause des causes?

**Géraldine :** Oui, il y a le verso... Mais je l'ai pas trop regardé...

**Interviewer:** Le fait de remplir ces fiches vous oblige-t-il à vous poser sur les problèmes et à chercher des débuts de solutions?

**Géraldine :** non... Il y a beaucoup d'étapes... Rajouter ça... Il y a beaucoup de temps de perdu mais il y aura peut-être un gain de temps plus tard... Ca va nous faire prendre conscience surtout que l'opérateur va pas sur ce poste...

**Interviewer:** Donc ça vous permettra d'avoir une meilleure visibilité sur les compétences des opérateurs...

**Géraldine :** Oui.

**Interviewer:** Et impactera alors votre manière de gérer le tableau des emplacements ?

**Géraldine :** Oui... c'est sûr car on apprend à connaître mieux les gens... C'est plus... Mais bon, les tableaux blancs sont toujours pas mis...

---

### *Témoignages T36*

---

« C'est difficile d'aborder certains problèmes quand les gens concernés sont pas là... Le responsable qualité, il a peur de ce qu'on pourrait lui dire alors il préfère dire qu'il est trop débordé pour venir »

« On regarde pas les choses en face... Dès qu'on parle du responsable qualité, on change comme par hasard de sujet... Il doit le craindre... »

**Interviewer** : On a parlé aussi des copilotes...

**Laurent** : ... Je reste sur ma position, c'est que... Ils sont en train de prévoir Yolande en tant que pilote alors qu'on a même pas essayé... On sait pas ce qu'elle vaut ! C'est un truc... On essaie les gens... De mettre directement les gens... J'y mets beaucoup de réserves même si elle est très gentille... Pour moi elle a pas le regard de placer les gens... Je pense qu'ils veulent une personne d'un âge... Nous, on est jeunes et le dirigeant n'aime pas trop... Mais bon... C'est vrai que j'arrive pas à voir quelqu'un qui irait super bien... Yolande ira peut-être très bien à force...

**Interviewer** : Y'a-t-il des méthodes plus objectives pour choisir les gens à votre avis?

**Laurent** : En travaillant avec eux, on sait déjà. Passer 8 h avec eux mais je pense que je sais bien saisir ses points forts et ses points faibles mais bon... Je devais aller au magasin pour finir ma formation et comme Christine n'est pas revenue, il a rien fait pour former Yolande... Des fois... Il doit y avoir une raison... Michel il ira bien, je pense... Après...

**Interviewer** : les copilotes servent à quoi?

**Laurent** : Quand on est pas là!

.../...

---

### *Témoignages T37*

---

**Géraldine** : Alors... on a parlé des feuilles de tri. De la zone de tri... Qu'est-ce qu'on avait dit ? Je me souviens qu'on a dit de mettre en place des feuilles de tri et que chaque personne remplit. C'est mis en place.

**Interviewer** : Ca marche?

**Géraldine** : Avec Emilie et moi, oui! Même si l'opérateur oublie de la ramener, on va la chercher.

**Interviewer** : Ca change des choses pour vous?

**Géraldine** : Je pense que c'est une bonne solution. C'est moi qui ai mis en place. J'ai vu... Il y en avait de partout... J'ai tout saisi et on est repartis sur de bonnes bases... Là les gens sont responsabilisés... Je sais où sont les gens... Avant on allait même pas en zone de tri alors que là... Alors que là par exemple comme on nous amène la feuille, on peut demander si le poste est rangé et renvoyer les personnes avant de leur donner autre chose. Avant la feuille, elle restait là-bas et c'était un vrai bordèle... Moi personnellement, j'ai changé ma manière de travailler avec la zone de tri... Et puis ce sera mieux rempli.. Ca va changer... Ils sont en train de la changer car il y a des trucs... comment dire ? Elle est mal... La mise en page est pas bonne... Il y a Emilie et Bruno qui travaillent dessus... Je devais aller voir ce matin mais mon CE a refusé à cause des remplacements. J'aurais du coup pas de droit de regard dessus... Je ne sais pas si ça convient ou pas mais... Comme d'habitude... C'est pareil, il y a des pièces qui ont démarré tout à l'heure et je savais même pas...

---

### *Témoignages T38*

---

« On a essayé avec Laurent mais vu qu'on a changé le mode de saisie, pour l'instant... On y a mis de côté car on comprend pas trop encore comment il fonctionne et en plus on a appris qu'il y avait le Directeur d'Usine et Bruno qui étaient aussi en train d'étudier le problème alors bon... Ca nous était un peu délégué quoi... Mais bon vu qu'on comprend pas encore comment ça fonctionne, euh... »

« Ce qui m'a marqué ? C'est qu'on m'a demandé de faire une chose et que résultat, on m'annonce lundi en réunion, que ça change tout. Alors en une semaine... Il savait que ça allait changer donc c'était pas la peine de demander... Ca servait à rien... »

---

### *Témoignages T39*

---

**Emilie** : donc j'en ai parlé à Denis... mais bon... il place toujours tout seul... Comme s'il pouvait pas attendre 5h45

**Interviewer** : mais ça va mieux quand même ?

**Emilie** : Il reste où il est, je reste où je suis ! et ça va très bien ! Je fais mon boulot, ça va très bien !

**Interviewer** : Donc vous n'allez rien avoir à me dire ?

**Emilie** : J'essaie de lui dire des petites choses car lui, il voit pas spécialement le comportement des gens dans l'atelier... Il est dans ses montages... Moi, j'ai un autre œil et il voit pas... Il connaît pas les gens... Petit à petit, j'arrive à m'imposer... Mais c'est clair, on n'a pas le même œil...

.../...

**Interviewer** : Et les tableaux de placements des gens?

**Géraldine** : Ca marche ça!

**Interviewer** : Ils font avec les pilotes?

**Géraldine** : Maintenant il le fait avec moi... Mon CE a vu avec Nathalie... Il m'a dit "il faut qu'on fasse les tableaux ensemble". Mais bon, MG est gentil mais quand il dit « il faut se faire respecter ; il faut que vous fassiez ensemble » mais c'est notre chef et c'est lui qui a le dernier mot. Je me vois mal lui dire « on fera comme ça »...

**Interviewer** : Ca change des choses pour vous de placer les gens avec lui?

**Géraldine** : Ca dépend! Là c'est tout nouveau mais il y a certains trucs oui... Mais ça l'empêche pas de me mettre trois personnes à former... Il accepte pas encore que j'ai un regard critique sur ce qu'il fait... Après quand on prend vraiment à la base et que je lui dis « on fait comme ça », là, ça va mieux. Mais l'autre fois, il me met trois personnes à former, comment vous voulez que je fasse ? « Oui ben ce sera comme ça et pas autrement ! ». Donc après je me dis que ça sert à rien que je perde mon temps à venir avant pour qu'on fasse le tableau ensemble ! Et là ce matin, il m'avait mis personne à former donc là, on a une intérimaire qui va très très bien donc je lui ai demandé de la faire essayer tous les postes. Il l'a formé sur un poste... Pour les CE, les pilotes n'aiment pas former... Mais en fait... Quand on a qu'une personne à former et qu'on sent qu'elle va pouvoir suivre, ça me dérange pas !

**Interviewer** : et dans... Est-ce que vous avez le sentiment en plaçant les gens avec votre CE d'accéder à des informations que vous n'aviez pas avant? Est-ce que ... ?

**Géraldine** : Sur le démarrage de presses à la rigueur... Mais bon, c'est des infos qui m'arrivent dans la matinée... Non j'ai pas plus d'infos...

**Interviewer** : Donc vous n'avez pas le sentiment que c'est plus facile de gérer après?

**Géraldine** : ... Ben comme on choisit ensemble, je regarde plus... Avant je regardais même pas où les gens allaient. Après, je voyais très vite mais là du coup, je prends un peu plus en amont. A 6h je sais plus ce que j'ai à faire...

**Interviewer** : Avec ce tableau donc, vous savez plus vite qui vous allez avoir à former? Est-ce que cela vous permet d'anticiper les lieux où vous allez être probablement sollicitée ?

**Géraldine** : Ben... oui un peu... C'est surtout qu'on sait où vont être ceux qui font rarement appel à vous... et ceux qui à chaque fois qu'on passe à côté vous appelle...

**Interviewer** : Le fait de pouvoir anticiper sur les personnes avec qui vous savez qu'il y aura des problèmes vous aide-t-il à mieux gérer vos huit heures ?

**Géraldine** : Ca a pas change ma façon de faire. Après plus vigilante ? Oui. Je pense sur certains trucs. Oui dès 6 h du matin, je sais ce que j'ai à faire.

**Interviewer** : C'est donc plus facilitant?

**Géraldine** : oui. Et c'est vrai que c'est plus agréable ... On a commencé à le faire ensemble et 2 jours après, il y avait des opérateurs qui voulaient changer de postes, donc j'ai pu ... Et puis il y a ceux qui osent pas demander, il y a ceux qui ont des rapports un peu conflictuels avec le CE... Du coup, ils me demandent et j'essaie de faire en sorte... Je le dis à Yannick et l'autre fois, il a changé les gens.

**Interviewer** : Donc si le dirigeant revenait vous en parler et vous demandait quels enseignements vous en avez tirés, que diriez-vous?

**Géraldine** : ... Ben que ça me permet de voir autrement, de voir la journée, de voir les formations dès 6 heures du matin... Et puis je trouve ça agréable d'avoir un petit rôle, pas important mais... un peu plus important... Les pilotes on a l'impression, enfin moi personnellement, qu'on a pris le boulot le moins intéressant des CE pour le refourguer aux pilotes... Ca se voit bien quand un CE n'a pas envie de faire quelque chose : ah ben , le pilote le fera... Donc... C'est l'impression que cela a donné... Avoir un peu plus de hiérarchie... non c'est pas ça... mais le fait que les opérateurs voient que c'est nous, les relations sont mieux... Mais bon... Yannick, il a du mal des fois. Il est très froid d'apparence... mais des trois CE, au niveau respect de la personne...Il y a encore du travail !

**Interviewer** : Vous vous sentez donc revalorisée dans votre emploi?

**Géraldine** : Oui... J'ai pas eu trop de retours pour le moment mais j'essaie de faire changer les gens... Le CE il sait pas ce que c'est que d'être 8 heures sur une presse... Moi je sais ce que c'est donc j'essaie de les faire bouger.

---

### *Témoignages T40*

---

**Laurent** : Denis ou un autre, je sais pas... Denis ne savait pas forcément à 100% mais Bruno devait le savoir... Ils auraient pu en parler. Surtout qu'en plus à la fin de la réunion, il a dit de venir à une réunion pour la mise en place des nouveaux... Il devait déjà y avoir une ébauche de travail...

.../...

**Laurent** : Le problème des relations... Quand on arrive pas à régler un problème... Quand y'a pas moyen... enfin quand y'a pas moyen, c'est pas qu'y a pas moyen... Quand on arrive pas à trouver le bon équilibre... Quand on arrive pas à communiquer... La personne qui règle le problème, elle est pas forcément en communication directe avec Denis ou le directeur d'usine ou qui on veut... Ce qui fait que l'information est pas arrivée jusqu'à ces personnes là... Donc on se trouve en réunion et « Ce problème c'est réglé », « j'ai pas vu untel donc je sais pas où ça en est mais à priori c'est réglé ! », Bon... Donc je pense que... Si les gens font leur truc dans leur petit coin et le disent pas plus loin... Alors là... En plus derrière si le problème revient et que la personne est en vacances, pas de pot. On va galérer car les personnes ne savent pas faire. Le temps de chercher. Ça pose des problèmes à tous : au régleur, au chef d'équipe et au pilote car il faut qu'il trie les palettes. On se crée des problèmes. Après y'a d'autres problèmes qui font que forcément on peut pas tout régler ; Y'a des trucs qui sont hors flux chez nous...  
.../...

**Interviewer** : Et si vous réfléchissez aux anciens PAP qui vous ont donné le sentiment d'avancer, cela tenait à quoi ?

**Emilie** : ... Ben y'avait peut-être plus de discussion... C'était peut-être un moment où il y avait plus de problèmes dans l'atelier qu'on essayait de régler, que ça avançait plus vite par rapport à ça. Que maintenant... on stagne sur les mêmes choses. Je le ressens comme ça.

**Interviewer** : Que vous stagnez ?

**Emilie** : Que c'est répétitif. J'ai pas l'impression que ça avance bien.  
.../...

**Interviewer** : Et est-ce que vous avez retenu des choses quand même ? Est-ce que vous vous êtes fait des remarques ?

**Emilie** : Des choses comme « il faudrait que je fasse ça pour que ça aille mieux » ?

**Interviewer** : Par exemple.

**Emilie** : ... si, il faudrait peut-être qu'on se motive pour la zone de tri... Mais le reste...

**Interviewer** : Et vous personnellement, vous allez faire quelque-chose pour vous motiver pour cette zone de tri ?

**Emilie** : ... Ben je veux bien essayer mais si je vois que ça suit pas derrière, je veux pas... me taper le boulot des autres pour rien...

---

### *Témoignages T41*

---

**Interviewer** : Quelles sont de ce fait vos attentes par rapport au prochain PAP ?

**Emilie** : Ben déjà que cela ait marché, que les gens se soient investis et qu'on avance sur autre chose dans le même genre.  
.../...

**Emilie** : Et là comme pour les givrages, c'est le CE qui a dit que ça passait, c'est plus de mon ressort.

**Interviewer** : Vous allez voir Lionel dans ce cas ?

**Emilie** : Non je suis allée voir mon CE en lui disant que ça passait pas : défaut d'aspect. Il m'a dit « t'es sûre ? ». Moi « ben oui je suis sûre ». Je suis allée voir Lionel qui m'a dit d'y jeter. Je suis allée voir les cartons d'avant, et en fait il y avait 3 cartons. Je me suis dit qu'on allait pas jeter 3 cartons, donc je suis retournée voir Lionel qui m'a dit de laisser passer et d'arrêter maintenant. J'ai mis

une pièce témoin dessus pour pas que ça revienne. Je suis retournée voir mon CE mais il m'a dit « ouais mais c'est depuis le début ». Je lui ai dit d'arrêter. Pour l'instant elle est arrêtée mais il a pas le temps de s'en occuper.

.../...

**Emilie :** J'ai du mal aussi parce que mon CE il se décharge sur moi. Yannick, il se décharge pas sur nous.

**Interviewer :** Il travaille différemment ?

**Emilie :** Oui. Il fait AVEC.

.../...

**Interviewer :** Vous aviez des audits de process à mettre en place?

**Géraldine :** Mon chef, il veut pas. Il dit que j'ai pas le temps de faire. C'est comme les boîtes bleues qu'Audrey doit faire, ça passe pas très bien... Je le ferai comme ça mais sans lui en parler, aller voir des opérateurs... A l'origine je ne sais pas faire un audit process, c'est pour ça quand Denis m'en a parlé... J'ai dit oui mais... C'est une bonne occasion ... Je ne vais pas faire un audit officiel mais je peux toujours sensibiliser les opérateurs sur les contrôles. C'est vrai qu'il y en a certains, ils me connaissent bien donc il n'y aura peut-être pas tellement d'impact mais sur les intérimaires, j'aurai plus d'impact. Ils savent pas trop qui je suis donc... Bon... Il veut que ce soit compris dans l'audit process du mois mais pas qu'on fasse un audit process pour ça...

.../...

**Géraldine :** Les boîtes bleues c'est n'importe quoi parce qu'il n'y a pas de suivi. La qualité dit que c'est les CE, les CE que c'est la qualité, tout le monde se renvoie la balle donc... Rien n'avance...